

# Modelo Nuevo León de Autoevaluación de la Gestión Escolar del Premio al Mérito Escolar.

**Práctica de Innovación presentada para la edición 2004 del  
Premio INNOVA ESTATAL.**

Contacto:

Ing. Fernando Ferreiro (fernando.ferreiro@mail.nl.gob.mx)

Coordinación de Programa de Calidad en Escuelas

Dirección de Calidad Educativa

Dirección de Planeación y Coordinación Educativa

Secretaría de Educación de Nuevo León.



## 1.2 PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN ANTES DE LA PRÁCTICA DE INNOVACIÓN

Ante la demanda de la sociedad de contar con servicios educativos que respondan a los requerimientos de una educación de calidad la Secretaría de Educación implanto una serie de programas y proyectos diseñados para apoyar al directivo y cuerpo docente del plantel en la implantación de acciones de mejora de la operación de la escuela. Los esfuerzos iniciales fueron aislados y carentes de un direccionamiento estratégico lo que genero en las escuelas una sobre carga de trabajo y una actitud de cumplir “solo con el papel”, lo que genero que en muchos planteles el proyecto escolar no aportara un valor agregado al nivel de calidad educativa del plantel.

## 1.3 IMPACTO DE LA PRÁCTICA IMPLANTADA. (EN LA MISION)

La misión de la SE es

*Administrar los servicios educativos y los recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de asegurar a todos los nuevoleonenses **una educación de calidad**, equitativa y formativa con un sentido humanístico, que constituya la base fundamental del desarrollo sustentable económico, científico, tecnológico, social y cultural del Estado.*

Como la practica tiene como objetivo el fortalecimiento de los factores asociados con escuelas de alto desempeño las cuales tienen como característica distintiva el proporcionar una educación de calidad. Dicha educación de calidad debe contar con las características de que sea equitativa, formativa y con un sentido humanístico.

La Práctica constituye la estrategia fundamental de la Secretaría de Educación de Nuevo León para hacer realidad la misión antes descrita, debido a que proporciona un proceso de mejora continua en el cual se monta la evolución del plantel escolar hasta hacer realidad la misión de la SE en la escuela.

## 1.4 PROCESOS Y ÁREAS FUNCIONALES IMPACTADAS POR LA PRÁCTICA.

Nuestra práctica tiene impacto directo sobre TODOS los procesos claves del plantel entre los cuales cabe resaltar:

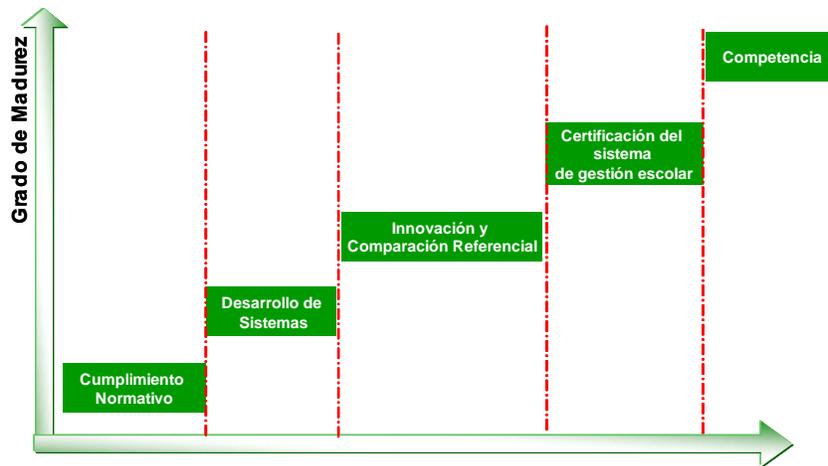
- A) Proceso enseñanza-aprendizaje.
- B) Liderazgo
- C) Administración de la relación con padres de familia.
- D) Capacitación Magisterial.
- E) Administración Escolar.
- F) Planeación Escolar.

### 1.5 NIVEL DE IMPLANTACIÓN DE LA PRÁCTICA.

Nuestra práctica inicio en su fase de proyecto piloto en el año 2003. Completándose su implantación total en el mes de Junio del 2004. Actualmente se encuentra 100% implantada a nivel estatal.

### 1.6 DESCRIBA PORQUE ES UNA PRÁCTICA INNOVADORA.

El modelo de auto evaluación de la gestión escolar esta basado en los modelos de dirección por calidad en los cuales basan su operación el premio nacional de calidad y el premio nuevo león a la calidad. La estrategia de utilizar estos premios como herramienta de mejora de los planteles escolares presentaba una evolución como la siguiente:



El proceso de evolución del plantel escolar desde que se encuentra en cumplimiento normativo hasta que llegue al nivel de competencia en el cual se aplican dichos modelos de dirección por calidad era muy largo y caro debido a que se requería invertir muchas horas consultor en asesorar un plantel escolar buscando llevarlo a niveles de competencia. El proceso de auto evaluación simplifica y optimiza este camino, al proporcionar a la institución educativa, una herramienta simple y fácil de usar que le permite identificar sus principales oportunidades y fortalezas con la finalidad de integrar un plan de mejora que permita a la institución establecer sistemas de calidad.

## 2. IMPACTO

### 2.1 BENEFICIOS DEL PROYECTO PARA LA EDUCACION DE NL

Mediante el Modelo de auto evaluación las escuelas del estado de Nuevo León, cuentan con una herramienta que les permite identificar, crear y mejorar los sistemas de gestión escolar orientados al fortalecimiento de los factores asociados con escuelas de alto desempeño. Ya que este modelo les permite identificar fortalezas y oportunidades que les permitan vencer los obstáculos para alcanzar la excelencia educativa.

## **2.2 DESCRIBA BREVEMENTE EL IMPACTO DE LA PRÁCTICA DE INNOVACIÓN EN LA ABG**

El modelo de auto evaluación constituye un vehículo para el desarrollo integral de las 6 líneas de buen gobierno en el proceso operativo de las escuelas de Nuevo León, ya que contempla los factores de desarrollo del personal el cual potencia los requerimientos de gobierno profesional; Mediante sus factores de Proyecto escolar , Atención a las necesidades de los alumnos , Proceso Enseñanza-aprendizaje, Resultados del Plantel y Evaluación de Procesos potencia los requerimientos de un gobierno de calidad ; A través de sus factores de liderazgo institucional e impacto en la comunidad potencia los requerimientos de un gobierno digital, con mejora regulatoria, honesto y transparente y que cueste menos.

## **2.3 PERSONAS INVOLUCRADAS**

En el proceso estuvieron involucrados 15 especialistas técnico-pedagógicos de los diferentes niveles de educación, 50 inspectores escolares de los diferentes niveles educativos , 10 consultores de calidad educativa , 262 directores y 1500 docentes de grupo de los diferentes niveles educativos participantes.

## **2.4 ALCANCE DE LOS BENEFICIOS**

Una educación de calidad, equitativa y formativa con un sentido humanístico es la base fundamental para el desarrollo sustentable del Estado de Nuevo León. Por lo que los beneficios de una educación con estas características impacta directamente a las estructuras macro y macroeconómicas, sociales y culturales del estado de Nuevo León. Las características del nuevoleonés del futuro se están forjando actualmente en nuestras aulas escolares y el proceso que garantiza el logro de dicho perfil es el Modelo de Auto evaluación.

## **2.5 Tipo de impacto del beneficio final**

- Proceso enseñanza-aprendizaje alineado a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.
- Mejora del nivel Aprovechamiento escolar
- Optimización de los recursos invertidos en educación.
- Oportunidad de autoevaluarse y medirse ante criterios de clase mundial.
- Mejora en el enfoque y atención a los usuarios del servicio educativo.
- Mejora de resultados de servicios y procesos educativos.
- Planeación escolar integral alineada a las necesidades de la comunidad educativa.
- Mejora de la comunicación entre los involucrados.
- Mejora de la imagen ante la comunidad.

## 2.6 Originalidad de la Práctica y justifique innovaciones

Desde nuestras primeras experiencias con escuelas pioneras en la implantación de modelos de dirección por calidad como el modelo del Premio Nacional de Calidad o Premio Nuevo León a la Calidad nos ha permitido identificar 5 fases de madurez en el proceso de evolución de los sistemas de gestión escolar. una de ellas es la fase en la cual la escuela pasa de una fase de cumplimiento normativo la cual esta enfocada a cumplir con los requerimientos de control administrativos mínimos para la operación del plantel y los cuales son solicitados y supervisados por la Secretaría de Educación con un carácter de obligatorios a la fase de diseño y desarrollo de sistemas de gestión escolar, en la cual la escuela toma conciencia de la manera en como proporciona el servicio educativo y se plantea los desafíos que requiere el logro de la excelencia educativa. Para esta fase nuestra experiencia inicial fue la utilización de modelo de dirección de calidad los cuales resultaban muy costosos por la cantidad de horas hombre requeridas en capacitación y diseño de sistemas y procesos de gestión escolar. En base a esta situación se desarrollo una práctica enfocada a simplificar y optimizar el proceso de diseñar e implantar sistemas de gestión escolar proporcionando un modelo que le permite a la escuela de manera autónoma diagnosticarse e identificar sistemas que requiere. Además de establecer un plan de trabajo orientado a la implantación de dichos sistemas en la escuela.

## 2.7 Factibilidad de transferir esta tecnología.

Debido a que es un modelo de gestión la metodología de autodiagnóstico y de desarrollo e implantación de sistemas es transferible a cualquier institución que cuente con procesos de gestión administrativa. La inversión principal sería en tiempo de capacitación y diagnostico.

## 3.0 CLIENTES

### 3.1 TIPO Y NÚMERO DE CLIENTES BENEFICIADOS

Educación Inicial y Preescolar.....	80	Instituciones
Educación Primaria.....	115	Instituciones
Educación Secundaria.....	57	Instituciones
Docentes.....	1500	
Padres de Familia .....	40,350	
Alumnos .....	80,700	

### 3.2 COMO SE PROPORCIONA EL SERVICIO

La herramienta de auto evaluación del modelo de gestión escolar es la base fundamental del Premio al Mérito Escolar, el cual es un reconocimiento a las escuelas con el mejor nivel de desempeño académico y de gestión escolar. A través de dicho premio se proporciona el servicio.

## 4.0 IMPACTO EN LOS EMPLEADOS

### 4.1 IMPACTO DE LA INNOVACION EN LOS EMPLEADOS.

Los métodos de trabajo e interacción de los docentes del plantel escolar son claros, documentados, medibles y mejorables lo cual mejora de manera significativa la calidad de vida en el plantel escolar.

### 4.2 NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE CAMBIO

La participación del plantel escolar en el proceso es totalmente voluntaria, lo cual genera un alto nivel de pertenecía e involucramiento del docente del plantel con el proceso de cambio. El punto de partida del proceso es la definición de la identidad del plantel su misión y visión de futuro lo cual define el rumbo a seguir.

## III.- DOCUMENTACION DE LA PRÁCTICA DE INNOVACION

### 3.1 GOBIERNO QUE CUESTE MENOS

Un proceso tradicional de asesoría para que una escuela desarrolle sistemas en base a un modelo de dirección por calidad tiene la estructura la estructura de costos siguiente:

Horas consultor por escuela.....	150
Costo Hora consultor.....	\$ 380
Costo consultor por escuela.....	\$ 57,100
Horas Hombre invertidas por la escuela .....	150x6=900
Costo promedio hora docente.....	\$120
Costo docentes por escuela.....	\$108,000
<b>Costo total por escuela.....</b>	<b>\$165,100</b>

Con el proceso tradicional las 262 escuelas tendrían un costo promedio aproximado de **\$43,256,200**.

Mediante la practica de autoevaluación de autoevaluación la estructura de costos queda como sigue:

Horas consultor por escuela.....	12
Costo consultor por escuela.....	\$4,560
Horas Hombre invertidas por la escuela .....	80x6=480
Costo promedio hora docente.....	\$120
Costo docentes por escuela.....	\$57,100
<b>Costo total por escuela.....</b>	<b>\$62,160</b>

Con el proceso de autoevaluación las 262 escuelas tendrían un costo promedio aproximado de **\$16,285,920**. Lo cual representa un ahorro del **62%** en los costos de implantación de un sistema de gestión escolar en los planteles escolares.

### 3.2 GOBIERNO DE CALIDAD

En el año del 2002 y 2003 se efectuaron una serie de entrevistas y grupos de enfoque con las escuelas participantes en los procesos del Premio Nuevo León a la Calidad y Premio Nacional de Calidad. Con dichas herramientas se detectaron las áreas de oportunidad prioritarias del proceso de asesoría para escuelas de alto desempeño.

Una de las problemáticas principales de proceso de asesoría era el tiempo invertido en la elaboración de un reporte escrito sobre los sistemas de gestión escolar de la escuela, ya que dicho producto era un esfuerzo extraordinario al trabajo normal de la escuela ya sea operativo o de mejora. Otra de las problemáticas detectadas era el formato de los modelos de dirección por calidad tanto del Premio Nuevo León como del Premio Nacional debido a que requieren de una interpretación para su aplicación al ámbito educativo. Además, la alta dirección de la Secretaría de Educación de Nuevo León requería de una mayor cobertura de las escuelas de alto rendimiento. Por estas situaciones se desarrolló una herramienta basada en escenarios para el diagnóstico y auto evaluación de los sistemas de gestión escolar del plantel educativo. Dichos factores están ordenados en:

- FACTOR 1. ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA (10 PTS.)**  
*Este factor evalúa los sistemas que permitan identificar y atender las necesidades de aprendizaje y de servicio de los alumnos, padres de familia y del siguiente nivel educativo.*
- FACTOR 2. LIDERAZGO INSTITUCIONAL (9 PTS.)**  
*Este factor evalúa como la institución promueve el involucramiento y compromiso del equipo directivo con el proceso de mejora hacia la excelencia académica, así mismo el enfoque de los esfuerzos de la institución para el desarrollo de una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.*
- FACTOR 3. PROYECTO ESCOLAR (9 PTS.)**  
*Este factor evalúa como las instituciones realizan un proceso formal de planeación estratégica y diagnóstico de su funcionamiento que concluya en la implementación de nuevas prácticas educativas y de organización, que les permita abatir los principales problemas educativos del plantel y alcanzar la visión deseada por su comunidad.*
- FACTOR 4. DESARROLLO DEL PERSONAL (9 PTS.)**  
*Este factor evalúa como la institución se asegura que el personal del plantel desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para brindar un servicio educativo de calidad, incluyendo la forma de como se estimula al personal para mejorar su desempeño y las estrategias implantadas para desarrollar un buen clima en el aula.*
- FACTOR 5. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (10 PTS.)**

*Este factor evalúa las formas de trabajo que permitan asegurar que la planeación del docente, así como su desarrollo sean congruentes a las necesidades educativas de sus alumnos.*

**FACTOR 6.**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS (2PTS.)**

*Este factor valida la implementación de prácticas sistemáticas de evaluación objetiva y análisis del grado de avance y cumplimiento de la institución con respecto a los objetivos planteados, utilizando este análisis para la realización de actividades de planeación, control y de mejora en la institución.*

**FACTOR 7.**

**IMPACTO SOBRE LA COMUNIDAD (2 PTS)**

*Este factor evalúa como se promueve en las instituciones la implementación de sistemas orientados a la generación de una cultura ecológica, así como el mejoramiento social y cultural de la comunidad educativa y su involucramiento en estas actividades.*

**FACTOR 8.**

**RESULTADOS DEL PLANTEL (50 PTS.)**

*Este factor evalúa el efecto que ha tenido en la institución la implementación del modelo de gestión propuesto en el aprovechamiento escolar y desarrollo de la Comunidad Educativa.*

La herramienta de evaluación despliega cada uno de los factores del modelo en criterios de evaluación y estos a su vez se despliegan en escenarios de evaluación los cuales están ordenados de manera incremental de acuerdo a su nivel de madurez. La clasificación de los escenarios es la siguiente; Inicio, Desarrollo, Estable y Confiable.

En el esquema siguiente presentamos las características de cada escenario de madurez de la herramienta de auto evaluación.

**FACTOR 1. ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA (10 PTS.)**

*Este factor evalúa los sistemas que permitan identificar y atender las necesidades de aprendizaje y de servicio de los alumnos, padres de familia y del siguiente nivel educativo.*

**ESCENARIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

Criterio de Evaluación		Inicio	Desarrollo	Estable	Confiable
1.1	Identificación de las necesidades de aprendizaje de los alumnos de acuerdo a las habilidades y estilos de aprendizaje de los mismos.	No aplican ningún tipo de instrumento para determinar necesidades de aprendizaje de los alumnos.	Solamente identifican necesidades de aprendizaje de los alumnos de manera informal y no se cuentan con registros y evidencia.	Aplican instrumentos formales para determinar las necesidades educativas (Diagnósticos iniciales), así como los estilos de aprendizaje de los alumnos (por ejemplo, herramienta DHS), pero no mantienen registros y evidencias.	Cuentan con instrumentos formales para determinar las necesidades educativas (Diagnósticos iniciales), así como los estilos de aprendizaje de los alumnos (por ejemplo, herramienta DHS). Cuentan con registros y evidencias de estos métodos.

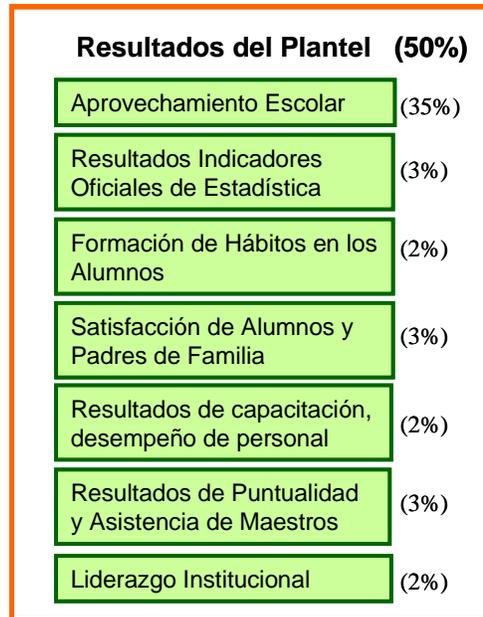
**Inicio:**  
En este escenario se caracteriza por la total ausencia de sistemas, métodos o procedimientos. Operación reactiva.

**Desarrollo:**  
Tienen prácticas y procesos desarrollados en base a la experiencia y sin método, los cuales no están documentados ni estandarizados.

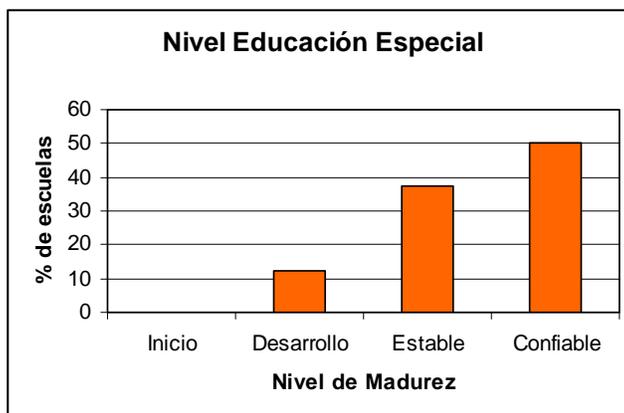
**Estable:**  
Los sistemas y procesos de gestión escolar están documentados. Su aplicación no es sistemática y no mantienen registros documentales

**Confiable:**  
Los sistemas y procesos de la escuela están diseñados con un método, se encuentran integrados, documentados y su aplicación es sistemática. Mantienen registros documentales.

Mediante esta herramienta la organización escolar desarrolla un diagnóstico de fortalezas y debilidades analizando las características de los sistemas desarrollados para cada factor de evaluación. Con dicho diagnóstico los planteles escolares desarrollan un plan de mejora cuyo efecto se vera reflejado en la siguiente estructura de indicadores.

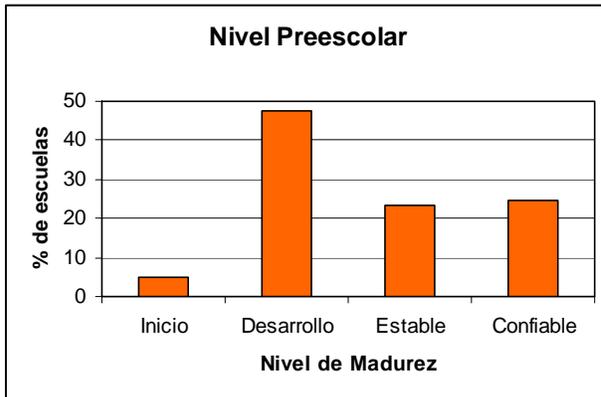


Los resultados que obtuvimos de la aplicación de la herramienta en el ciclo 2003-2004 son los siguientes:

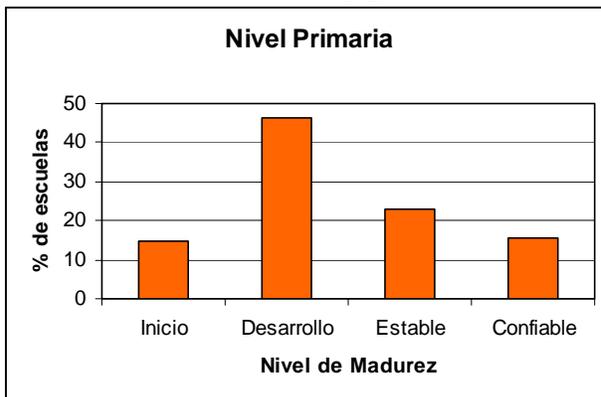


En educación especial el 50% de los planteles participantes en el Premio al Mérito Escolar se ubicaron en el nivel de madurez de confiable.

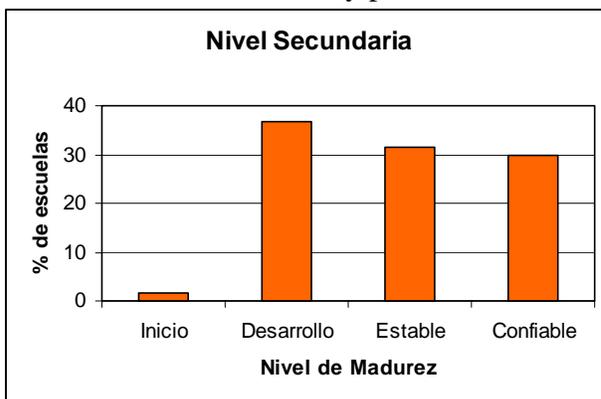
En el nivel preescolar el 48% de los planteles participantes se ubicaron en el nivel de desarrollo



En el nivel de primaria el 46% de los planteles participantes se ubicaron en el nivel de desarrollo, en el nivel de estables el 23% y por ultimo en nivel de confiables el 16%.



En el nivel de primaria el 37% de los planteles participantes se ubicaron en el nivel de desarrollo, en el nivel de estables el 32% y por ultimo en nivel de confiables el 30%.



### **3.3 GOBIERNO PROFESIONAL**

Debido a que esta práctica es voluntaria, su implantación nace de un proceso de promoción y venta en las instituciones educativas, partiendo de la aceptación voluntaria de la institución es capacitada en el llenado e implantación del Modelo de Auto evaluación de la Gestión Escolar.

Posterior a la entrega de la auto evaluación por el plantel escolar se recluta un equipo de evaluadores previamente seleccionado en base a un perfil diseñado para asegurar la confiabilidad del proceso. El equipo de evaluadores es capacitado y entrenado en el proceso de validación de la auto evaluación con la finalidad de homologar los criterios con los cuales se efectuaran las evaluaciones. Posteriormente el equipo de evaluadores acude a los planteles participantes y valida la auto evaluación efectuada por el mismo, esto con la finalidad de generar un reporte de áreas de oportunidad el cual le servirá al plantel para efectuar los ajustes necesarios en los sistemas de gestión con los cuales opera la institución o en su defecto en los criterios seguidos para efectuar una auto evaluación. Mediante este proceso se genera un conocimiento organizacional el cual al ser implantado impulsa de manera dirigida el crecimiento del plantel escolar y de los docentes que lo atienden ya que al confrontarlos con un reporte de retroalimentación calibran sus criterios de evaluación de sus sistemas de gestión y al implantar las áreas de oportunidad detectadas aprenden nuevas maneras de operar sus sistemas de gestión.

### **3.4 GOBIERNO DIGITAL**

Para la difusión de los procesos de participación se cuenta con una página Web en la cual se dan a conocer los requerimientos e información de participación en le premio al Merito escolar.

### **3.5 GOBIERNO CON MEJORA REGULATORIA**

El servicio educativo es el proceso más importante y trascendente que puede tener una sociedad moderna. Mediante la práctica del modelo de auto evaluación se enfoca en rediseñar aquellos procesos enseñanza-aprendizaje y de gestión que se requieren alinear a las necesidades de los usuarios.

Los servicios que simplificados son los siguientes:

1. Inscripciones escolares.
2. Proceso de Relación con Padres de Familia.
3. Proceso enseñanza-aprendizaje.
4. Gestión escolar. (Administración escolar)

La reglamentación escolar que vigente en el plantel es adaptada para que apoye la generación de un clima organizacional favorable al aprendizaje esto incluye la relación con padres de familia y maestros.

### **3.7 GOBIERNO HONESTO Y TRANSPARENTE**

Dentro del factor de liderazgo del modelo de auto evaluación establece la creación de una identidad organizacional la cual favorece la generación de una administración por valores institucionales y compartidos. Como instituciones formativas uno de los ejes centrales de nuestro ambiente escolar son nuestros programas permanentes de valores en los cuales se fomenta y desarrolla la conciencia social y ecológica de las personas que integral el plantel escolar.

### **3.8 GRADO DE INNOVACION**

Nuestro grado de innovación de nuestra práctica de innovación esta definida como del tipo de mejora continua, ya que tiene su origen en una mejora de los modelos de dirección por calidad existentes en el entorno.