

## Datos del Titular

Nombre: Candita Victoria Gil Jiménez

Correo Electrónico: fcsantiago@conalep.edu.mx

Teléfono: 

722	2710800	2600
Lada	Teléfono	Extensión

Puesto: Directora General del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

## Datos de la Práctica

Nombre de la Práctica: Programa de Trabajo y Mejora Continua, PTyMC

Fecha de Inicio de Operación: 2016-01-01

Es Resultado de un Trabajo en: Grupo

Categoría: Mejora de la Gestión Administrativa

Subcategoría: Bachillerato o equivalente y centros de formación para el trabajo

## I. Antecedentes

Antecedentes: El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) es una institución federalizada, cuyo objetivo principal es la formación de profesionales técnicos bachiller; se encuentra constituida por las Oficinas Nacionales que norman y coordinan al Sistema, 30 Colegios Estatales, una Unidad de Operación Desconcentrada para el Distrito Federal y la Representación del CONALEP en el Estado de Oaxaca. Esta estructura hace posible la operación de los servicios en 308 planteles y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST), que se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país.

No obstante que la Institución incursionó en la dinámica de la modernización administrativa desde la década de los noventa, es en el año 2002, en el que los planteles y unidades administrativas se involucran en modelos de calidad educativa de gran magnitud, entre los que destacan, la Acreditación de Programas Académicos, la Certificación de Procesos bajo la norma ISO 9001, y en general, la aplicación de diferentes metodologías de diagnóstico para la medición del Clima y la Cultura Organizacional. Esta forma de trabajo, generó la necesidad de formular tantos planes de mejora como proyectos de calidad se operaban, cada uno con la responsabilidad de atender los requisitos, las áreas de oportunidad o recomendaciones, e incluso, de mantener la vigencia de las acreditaciones o certificaciones correspondientes.

Los procesos de calidad que el Colegio aplicaba a sus instancias educativas y administrativas, debían ser satisfechos mediante aspectos de evaluación y etapas comunes. Los programas que certifican las bondades de los servicios atienden áreas específicas, pero también contemplan elementos transversales imprescindibles para el funcionamiento de la Institución; a pesar de que

los diagnósticos y las estrategias de cada instrumento evaluatorio perseguían un mismo fin, las acciones para tratar de cumplir en tiempo y forma significaban un trabajo por triplicado; elaborar expedientes por separado aumentaba el tiempo invertido y representaba un desgaste innecesario de recursos materiales y humanos.

Mediante estas herramientas, desde hace quince años, el CONALEP acredita y certifica la gestión de sus procesos y servicios en todos los niveles de operación, dando constancia de que los estándares prospectados en los programas de trabajo, son cubiertos a plenitud. En el año 2011, y en correspondencia con la Reforma Integral de la Educación Media Superior, los planteles del Colegio iniciaron su adscripción al Sistema Nacional de Bachillerato (SNB); los lineamientos a seguir en esta iniciativa van desde la observancia de los contenidos educativos hasta el cuidado en el estado de la infraestructura. Adicionalmente, la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional ha recabado la percepción del personal administrativo y docente en favor de la construcción de un ambiente positivo y óptimo para la productividad.

Con la incorporación de los primeros centros educativos del Colegio en el SNB, se crea el Programa de Trabajo y Mejora Continua (PTyMC), como única alternativa para integrar todas las acciones de mejora. Este mecanismo expresa las tareas y compromisos que se llevarán a cabo en el plantel durante cada ciclo escolar, con el propósito de conservar los logros alcanzados y poner especial atención en los problemas prioritarios o los puntos críticos, a efecto de incrementar la buena calidad de la educación que se brinda en cada plantel.

Con este planteamiento se pretende garantizar el crecimiento sustancial en el número de planteles que operen sistemáticamente un PTyMC, estrategia que, por la naturaleza de su estructura, las variables, categorías o aspectos de evaluación que aborda, impacte directamente en las actividades académicas y administrativas de la Institución, con la finalidad de que el servicio que se ofrece a los principales beneficiarios, que son los alumnos, sea cada vez mejor.

## II. Descripción y operación de la práctica

### Explicación:

El Programa de Trabajo y Mejora Continua se organizó con base en los requisitos que el SNB, la Norma ISO 9001 y la ECCO solicitaban a la Institución y proyectó un esquema que mantuviera vigilancia constante en los aspectos medulares, nutriendo así la información de la unidad administrativa que posteriormente y de manera sistemática, podrían utilizar como evidencias en las evaluaciones de calidad.

Cabe señalar que, aunque los planes de mejora operan desde el año 2002, la práctica orientada hacia el enfoque que hoy se enuncia, ha sido implementada desde el 2011; es decir que esta versión está respaldada por más de seis años de prueba, reajuste y consolidación.

La metodología aplicada al PTyMC es completa y accesible debido a que parte de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para obtener una lectura amplia de la situación de los planteles, desde la identificación de la problemática hasta la atención de las necesidades.

Para que la mejora se materialice es necesario que el plantel, con ayuda del asesor que opera desde Oficinas Nacionales, vaya identificando los puntos a satisfacer e integre los formatos respectivos. Una vez concluido, el enlace estatal o asesor nacional solicitan evidencias de validación o realizan una visita de inspección, y en su caso, emiten un informe que le permita al plantel efectuar ajustes o corregir inconsistencias. Esta operación se repite en congruencia con los calendarios y agendas de los centros educativos, quienes establecen los compromisos y tiempos para aplicar cíclicamente las acciones pertinentes.

Los evaluadores dispuestos desde las Oficinas Nacionales del CONALEP, en particular de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, DIMAC, apoyan a los enlaces en los planteles para observar y cumplir con los requerimientos institucionales, así como los que exigen los programas de certificación.

El PTyMC de cada plantel o Unidad Administrativa deberá cubrir, al menos, los siguientes pasos:

Especificar los datos del plantel, la etapa o proceso en la que se encuentra, así como la periodicidad en la que aplica el programa.

Manifiestar los resultados del autodiagnóstico o evaluación interna o externa, con el propósito de partir de una visión objetiva del estado inicial de la unidad. Los factores mínimos a considerar en el análisis son: estructura académica y administrativa; planes de estudio y programas de estudio; servicios de orientación y tutoría; planta docente; servicios escolares; instalaciones y equipamiento.

Identificar las prioridades, desde las de mayor impacto y urgencia, hasta las que pueden solucionarse paulatinamente.

Proponer un plan de acción oportuno y puntual, en el corto, mediano y largo plazos, que contemple mecanismos preventivos y correctivos para la atención de las prioridades. El Plan deberá especificar acciones, responsables y tiempos, así como los aspectos de evaluación, categoría, variable, requisito y objetivos esperados. De ser necesario, los recursos económicos, deben ser previstos en el Programa Operativo Anual del Colegio Estatal y/o plantel.

Definir el estado actual y con base en él establecer una meta programada, concreta, factible, con enfoque a resultados y con la unidad de medida correspondiente (cantidad y tiempo). En función de la precisión de la meta debe mencionarse la metodología institucional a la que es asociada (SNB, ISO 9000, Clima Organizacional, etc.).

Alinear con los programas institucionales: ISO 9000, Clima Organizacional, Informes de Junta

**Objetivo General:**

Directiva, y los resultados de las pruebas aplicadas para evaluar el desempeño (PLANEA, PISA, etc.).

Establecer un modelo de organización de tiempos y labores.

Elaborar una tabla de seguimiento de indicadores y metas.

Incluir un mecanismo de aprobación y control.

La secuencia de estas acciones implica la elaboración y atención del programa de cada plantel, que asegura será cubierto cualquier tipo de requisitos que exigible.

Para explicar la misión de esta práctica, es imprescindible iniciar recordando su relación con el Plan Nacional de Desarrollo, en donde se enfatiza la necesidad de crear verdaderos ambientes de aprendizaje que cuenten con tecnología, innovación educativa y espacios dignos; por su parte, la Secretaría de Educación Pública a través de la Reforma Educativa, recalca la importancia que tiene la educación técnica para el desarrollo del país; de esta manera y en conjunción con las instancias superiores, el CONALEP ha redoblado los esfuerzos para fortalecer la infraestructura y el equipamiento de las escuelas, pero también para que los aspectos formativos y humanos de la institución se eleven al nivel que merecen los jóvenes mexicanos.

Para ello, la metodología del PTyMC se ha apoyado del denominado Círculo de Deming para cubrir una amplia gama de factores y pasos que conforman una real y efectiva gestión administrativa y educativa. Observando la secuencia Planeación- ejecución- evaluación- mejora, es posible transformar las áreas de oportunidad en fortalezas; en este sentido, se ha diagnosticado el estado general de 247 planteles y a partir de ello se proyectaron los planes de trabajo y mejora continua para redireccionar o apuntalar aspectos frágiles encontrados.

Para lograr este gran propósito, es ineludible la participación de los tres niveles de gestión (nacional, estatal y de plantel), el involucramiento de las diferentes comunidades (administrativos, docentes y alumnos) y la trascendencia a los límites de la institución, convocando a la colaboración de instancias que por su relación e impacto inciden de manera directa, a saber, padres de familia, empresarios, organismos externos de evaluación, instancias de la SEP, entre otros.

Alternativas, existen diversas, sin embargo el CONALEP ha decidido optar por esta, debido a su naturaleza y construcción, mismas que responden a la política educativa nacional, ha sido enmarcada en la normatividad institucional y su practicidad y eficacia ha sido probada, a nivel nacional por todos los centros educativos del sistema. Todo ello, con la finalidad de permitir que los planteles, mediante un sólo mecanismo, lleven a cabo la sistematización de las acciones de mejora, con miras a mantener sus logros y avanzar en la ruta de innovación que ha caracterizado al Colegio.

**Objetivo Cualitativo Uno:**

Lograr que año con año, se incremente el reconocimiento de las autoridades y organismos del NMS a las acciones de mejora continua que desarrolla el CONALEP, a fin de participar activamente en el diseño, la evaluación y la promoción de modelos de calidad y las buenas prácticas.

**Objetivo Cualitativo Dos:**

Incrementar el nivel de cultura de la calidad y mejora continua en los planteles de Sistema Conalep, para que a partir del año 2013 las iniciativas para implementar modelos de calidad y su evaluación, se origine en el mismo centro educativo.

Objetivo Cualitativo Tres:	Incrementar el nivel de compromiso del personal de planteles que aplican la metodología del PTyMC, a fin de obtener un cambio en la actitud, que favorezca la autogestión de recursos para que, en 6 años, la implantación y el desarrollo de los modelos de calidad sea asumida por cada Colegio Estatal.
Objetivo Cuantitativo Uno:	Actualizar los Programas de Trabajo y Mejora Continua, en el 100% de los planteles que participan cada año en procesos de evaluación externa, en congruencia con la metodología y políticas establecidas.
Objetivo Cuantitativo Dos:	Lograr que, para los primeros cuatro años de la administración actual, al menos un plantel del sistema Conalep en cada una de las 32 entidades del país, opere e implemente la metodología del PTyMC.
Objetivo Cuantitativo Tres:	Contribuir a través de la implementación del PTyMC y del desarrollo de ciclos de mejora continua, a generar las condiciones académicas y administrativas que permitan que al menos el 50% de los alumnos de Conalep se encuentren inscritos en un plantel miembro del SNB, durante el periodo 2013-2018.
Marco Normativo:	<p>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: establece, en el artículo 3°, el derecho a recibir educación impartida por el Estado; que permita desarrollar las facultades del ser humano; y que la calidad de la instrucción, la infraestructura y los docentes, optimicen el aprendizaje de los educandos.</p> <p>Ley General de Educación: Los artículos 3°, 7° y 10°, determinan que el Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad, desde preescolar hasta el nivel medio superior. La responsabilidad gubernamental radica en garantizar el óptimo aprendizaje y dotar a los ciudadanos de las herramientas que les permitan contribuir a la productividad del país.</p> <p>Estatuto Orgánico del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica y Manual General de Organización vigentes en donde se establecen, entre otras, las atribuciones y funciones de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad en relación con esta práctica, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Difundir y promover en el Sistema CONALEP las políticas y los lineamientos que se deriven de las estrategias gubernamentales de calidad, modernización administrativa y mejora continua;</li> <li>II. Implementar en coordinación con los titulares de las unidades administrativas, las estrategias institucionales en materia de calidad, modernización administrativa y mejora continua de los servicios del Colegio;</li> <li>IV. Establecer las estrategias y programas de capacitación y asesoría para la implantación y mejoramiento de sistemas, modelos y metodologías de calidad adoptados por el Sistema CONALEP;</li> <li>XI. Promover la aplicación de metodologías, técnicas y herramientas que faciliten la implantación de los programas y proyectos de innovación y mejora continua en el Sistema CONALEP.</li> </ul> <p>Manual De Procedimientos de la Dirección De Modernización Administrativa Y Calidad; en alineación con el Macroproceso: Evaluación y Mejora Continua; Proceso: Calidad Institucional. En donde, se determina el marco conceptual y metodológico para establecer e implementar las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora para valorar la pertinencia de los servicios que ofrece y en su conjunto demostrar la capacidad del Sistema CONALEP para alcanzar sus objetivos y metas institucionales.</p> <p>Programa de Mediano Plazo y Programa Sectorial de Educación 2013-2018, en Alineación a las Metas Nacionales; sienta las bases del compromiso del Colegio al cumplimiento de los objetivos y metas nacionales y sectoriales, mediante su alineación estructural y funcional, que determina el</p>

quehacer de todos los que integramos el sistema CONALEP. En particular en sus estrategias: E.2.2 Consolidar el Sistema Nacional de Bachillerato; universalizar el Marco Curricular Común y fortalecer la profesionalización docente y directiva; E.2.7 Ampliar y mejorar la infraestructura y el equipamiento de la educación media superior, educación superior y capacitación para el trabajo y E.3.1 Fortalecer la planeación y mejorar la organización del Sistema Educativo Nacional para aumentar con eficiencia la cobertura en distintos conceptos.

Manual para Evaluar Planteles que solicitan el Ingreso y la Promoción en el Sistema Nacional De Bachillerato; 4.8 Programas de mejora y desarrollo; 4.8.1 \*Plan y programas anuales de mejora continua de la gestión; en donde se establecen los criterios de pertinencia y suficiencia, así como las evidencias para que un plantel de acuerdo a la normativa de su dependencia o institución, elabore el plan y los programas de mejora continua mostrando congruencia con la atención de carencias o insuficiencias acusadas por el plantel, y definan claramente a los responsables de la atención y el seguimiento.

Guía para Elaborar y Actualizar el Programa de Trabajo y Mejora Continua cuyo objetivo establece la metodología para elaborar o actualizar los Programas Integrales de Trabajo y Mejora Continua, a fin de que los Colegios Estatales y planteles del Sistema CONALEP, cuenten con criterios homologados.

### III. Novedad de la práctica

Novedad :

La innovación más valiosa que aporta esta práctica es la integralidad. Anteriormente, para poder atender las exigencias normativas era necesario elaborar varios planes de mejora con información repetitiva en las diversas metodologías de evaluación; actualmente, a través de un solo programa se atienden todos los requerimientos de una unidad administrativa o en su caso, las de los organismos evaluadores. Otra novedad asociada a este mismo punto es la incorporación de la implementación de acciones preventivas con enfoque en riesgos, lo que permite estructurar y formalizar esta actividad para lograr el alcance de los mejores resultados.

En el mismo sentido, podemos mencionar que paulatinamente se está consolidando el trabajo en plataformas informáticas para el diseño, seguimiento y la sistematización de estos instrumentos, inicialmente organizados de forma manual.

De manera complementaria, pero no por ello menos importante, para cerrar el ciclo de mejora y dar garantía de imparcialidad en la apreciación de los avances de cada plantel o unidad administrativa, el Colegio somete sus procesos de trabajo al escrutinio y a la realimentación de organismos externos, expertos o facultados para tal fin.

### IV. Efectividad de la práctica

Beneficiarios:

En el CONALEP, la operación de los esquemas de calidad, desde el diseño hasta la implantación y el seguimiento se hacía desde las Oficinas Nacionales.

En el año 2013, la Secretaría de Educación Pública estableció en el Programa Sectorial de Educación, la meta de contar en el 2018, con el 50% de la matrícula incorporada en el Sistema

Nacional de Bachillerato. Con esta medida y debido a los otros proyectos asignados a la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, se identificaron aspectos similares establecidos en cada programa de evaluación y es así como se integró el PTyMC. Lo anterior debido a que era imperante para esta área simplificar procesos para poder atender los aspectos exigibles en cada metodología.

En este contexto, los principales aspectos que permiten medir la efectividad de la práctica son los siguientes:

Para el año 2014, es decir, cuatro años antes de lo previsto en el Programa Sectorial de Educación, el Colegio superó la meta del 50% de la matrícula en planteles del Sistema Nacional de Bachillerato (Padrón de Calidad de la EMS).

Los planteles incorporados al SNB han logrado mejoras considerables que les han permitido transitar hacia las categorías de finidas con estándares más exigente, e incluso uno de ellos ya alcanzó el nivel I que es el máximo reconocimiento de este Padrón de Calidad.

Se certificaron y se han mantenido 212 unidades administrativas en el Sistema Corporativo de Gestión de la Calidad.

La medición del Clima y la Cultura Organizacional y el Nivel de Satisfacción de Usuarios se ha mantenido en el rango de los niveles considerados aceptables por la Secretaría de la Función Pública.

Con la adopción y actualización del PTyMC, se han reducido hasta en un 50% el número de observaciones que hacen los organismos externos en sus evaluaciones iniciales.

Se logró que en la operación se incrementara el involucramiento de los Estados a través de sus enlaces, y los titulares de planteles.

Para la operación del proyecto en el 2011 se necesitaron de 17 evaluadores nacionales; en la actualidad existen 3 proyectos con alcances similares y gracias a la implementación de esta práctica, esto puede hacerse con el mismo número de personas.

## V. Aprovechamiento de recursos con enfoque a resultados

### Aprovechamiento:

Con la implantación de proyectos y programas de calidad encaminados a fortalecer la cultura de la mejora continua, el Colegio no ha dejado de lado las políticas en materia de austeridad y racionalidad, bajo las que se toman en consideración criterios como la eficacia y la eficiencia, que son fundamentales para el aprovechamiento o uso de los recursos.

El proceso permanente de innovación, así como la promoción de la mejora para atender aspectos críticos siempre ha existido, sin embargo, al inicio la documentación se hacía de forma manual, las evidencias del trabajo eran impresas y se integraban en carpetas lo que representaba un alto consumo de materiales. Para esta actividad, actualmente se difunde de manera nacional la guía metodológica vía correo electrónico, los enlaces reciben asesorías en línea (vía foros, plataformas de capacitación, correos electrónicos, Messenger o telefónico), el seguimiento para la conformación se hace de manera personalizada en tres niveles de operación: de manera presencial a través del titular del plantel o unidad administrativa; mediante visitas de inspección o reportes de avances, con la intervención de los enlaces estatales de calidad o los asesores nacionales de la DIMAC y, para la medición y control externo con enfoque en los aspectos prioritarios, se utiliza la plataforma informática Herramienta para la gestión de la evaluación de la educación media superior (hege-EMS), lo que ha permitido acortar los tiempos de

**Aprovechamiento:** respuesta y la optimización de recursos.

Es importante destacar que la hege-EMS es un instrumento seguro y efectivo para que asigne claves de acceso para sus cuatro tipos de usuarios como son: planteles, estados, asesores y organismo externo, lo que da imparcialidad al proceso. Además, al funcionar en línea, el acceso es permanente y desde cualquier parte donde exista conexión a internet.

## VI. Participación Ciudadana

**Impacto Interior:**

El PTyMC es un recurso que ha permitido mejoras en los planteles con impacto directo en los principales beneficiados que son los alumnos. Entre lo que se puede destacar se encuentra:

1. Planes y programas de estudio actualizados y validados por un organismo externo.
2. Adopción de una cultura de elaboración, operación y validación de Programas de Protección Civil que han permitido salvaguardar a la comunidad.
3. Incremento del porcentaje de docentes formados, actualizados o certificados en temas afines al nuevo modelo académico y educativo.
4. Institucionalización de la operación de Programas de Orientación y Tutorías en apoyo a estudiantes en riesgo.
5. Cada vez existe mayor interés por participar con prácticas de iniciativas de mejora en beneficio de la Institución.

Lo anterior, ha ayudado a que el número de planteles que van demostrando cumplimiento de estándares asociados a diversas metodologías de calidad, es cada vez mayor.

Como aspecto adicional, pero no por ello de menor impacto, dado que refleja de manera más específica la eficacia que ha tenido esta metodología, se podría mencionar el desempeño de los 247 planteles de 30 entidades federativas que se han evaluado externamente, con el apoyo de esta metodología. En los que se ha logrado disminuir hasta en 50 % las observaciones de organismos externos, transitando de veinte en promedio que se recibían en el 2011 a las once registradas actualmente.

**Impacto Sociedad:**

Dentro de los aspectos que se consideran para la mejora continua, se encuentran los relacionados con la revisión y actualización permanente de los Planes y Programas de Estudio (PPE); la pertinencia de los recursos y ambientes de aprendizaje; así como el logro de los perfiles de egreso. Por lo anterior y dadas las características del Modelo Académico del CONALEP, se incide de manera directa con el sector productivo cuando los jóvenes eligen la opción técnica, y al concluir su formación se incorporan de manera inmediata a un empleo; y de manera indirecta cuando son los mismos empresarios los que se interesan por alguna carrera y ofrecen a los estudiantes un plan de formación dentro de las organización, lo que permite a los alumnos aprender en la práctica y en algunas ocasiones, hasta percibir un salario.

Por otra parte, la influencia para que los padres de familia realicen el seguimiento académico de sus hijos a través del involucramiento en las acciones fijadas en los Programas de Orientación y Tutoría; estos actores, además, en la actualidad son de valioso apoyo al aportar o conseguir



recursos con los que se han mejorado las condiciones de infraestructura que exigen las evaluaciones externas.

Por último, el CONALEP es el único subsistema que actualmente cuenta con el 80% de sus planteles incorporados al Sistema Nacional de Bachillerato. De las quince mil instituciones que existen en el país, se ubica dentro de las 22 que ha alcanzado el nivel I de este Padrón de Calidad. En lo que se refiere al Sistema Corporativo de Gestión de la Calidad, se ha logrado mantener la certificación de 212 Unidades Administrativas con vigencia al 2018. En tanto que, lo que respecta a Clima y Cultura Organizacional, el rango mantenido en las últimas mediciones se encuentra dentro de los márgenes superiores establecidos por la Secretaría de la Función Pública. Es por ello que, en la actualidad, contamos con diversas escuelas en distintas áreas geográficas del país que son demandadas por los jóvenes como primeras opciones para realizar sus estudios de nivel medio superior. Los egresados son valorados cada vez más por demostrar la adquisición de competencias profesionales que les permiten destacar en el sector productivo. De manera indirecta, por una parte, los organismos de evaluación externa ya ubican al Colegio como una institución de la Administración Pública Federal, planeada, organizada y sistematizada y por la otra, al lograr que los planteles se mantengan en un ciclo de mejora continua, abre opción para que los jóvenes al convivir en sociedad contribuyan a mejorar el entorno.

## VII. Involucramiento del Personal

### Participación Interna:

Para la integración del PTyMC ha sido fundamental la intervención del personal en los tres ámbitos de operación del Colegio, lo que incluye a los titulares de áreas de las Unidades Administrativas del CONALEP y Colegios Estatales. En Planteles, desde Directores y docentes hasta personal administrativo. El activo involucramiento se refleja en las acciones que en todo momento orientan la mejora continua, misma que no es limitativa al centro educativo, sino que trasciende a la relación con los padres de familia, empresarios, dependencias municipales o estatales e incluso nacionales.

La participación del personal por ámbito de operación ha sido sustantiva para la integración de los PTyMC. En este sentido, al CONALEP a través de la DIMAC como ente rector, le corresponde el diseño del instrumento y la guía para la elaboración del Programa; la asesoría especializada a través de los expertos que participan en la DIMAC; así como el desarrollo de los instrumentos para la realización del diagnóstico.

En el cuanto a la competencia de los Colegios Estatales, la Unidad de Operación Desconcentrada para el Distrito Federal y la Representación del CONALEP el Estado de Oaxaca, se han designado oficialmente, Enlaces de la Calidad Estatal con atribuciones y funciones específicas, para que conjuntamente con los asesores de DIMAC orienten a los Planteles en la elaboración del PTyMC. A estos, se les sensibiliza y capacita en un primer momento para que sean el eslabón entre los Planteles y el área Central del CONALEP. En esta línea, cabe destacar, que los enlaces realizan visitas de seguimiento a los Centros Educativos adscritos a la Entidad y son integrantes fundamentales dentro de los principales agentes de cambio y personal proactivo para impulsar la mejora.

Por su parte, el Director del Plantel asume el rol de líder del PTyMC para el proyecto educativo; y en coordinación con el Enlace de Calidad del Plantel y su equipo de trabajo integran el Programa e implementan las acciones establecidas en pro de la mejora continua. Misma que se

refleja en indicadores educativos y en la satisfacción de los alumnos, padres de familia y empresarios.

Bajo esta perspectiva, cabe destacar, que la cultura de la calidad y la mejora continua ha sido impulsada en el Colegio, mediante la impartición de cursos en temáticas afines como son: calidad en el servicio, herramientas estadísticas para la calidad, principios de orden laboral 5 S +1, conceptos básicos de ISO 9000 e interpretación de la Norma ISO 9001 y formación de auditores. Actualmente se han utilizado las tecnologías de la información y es a través de cursos a distancia, que se continúa sensibilizando al personal de los Planteles, Colegios Estatales y Oficinas Nacionales, entre las que se distinguen las temáticas: Modelo Integral de Calidad para el Desarrollo Institucional, elaboración del PTyMC, uso del sistema masterweb, aspectos de evaluación en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato y análisis de indicadores y factores críticos del SNB.

En el caso de los docentes, se promueve capacitación que fortalece el desarrollo de sus competencias, entre los principales cursos figuran: inducción al enfoque por competencias; aplicación de estrategias para el desarrollo de las competencias genéricas; planificación de acciones de preceptorías; estrategias de intervención en el aula y la formación de preceptores grupales. Hoy en día los docentes son evaluados con cuatro instrumentos, a saber: autoevaluación del docente, evaluación estudiantil, observación de una sesión y pertenencia al Plantel.

En el marco de los procesos de calidad institucional, las visitas de evaluación que realizan los asesores están orientadas a la mejora continua y a garantizar el mantenimiento de los logros alcanzados, por ende la evaluación tiene un enfoque integral, a través de varias técnicas de revisión que inciden en el grado de concreción de las acciones que atienden la mejora continua del Plantel.

### Participación Social:

Se genera a partir de los vínculos que se establecen con padres de familia, empresarios, entidades públicas de las delegaciones, municipales o estatales.

En Planteles, la participación de la sociedad inicia con la del Director como líder educativo al integrar el Comité de Vinculación, en el que intervienen empresarios, y quienes de acuerdo con las necesidades de la región solicitan la oferta educativa de nuevas carreras, la emisión de determinados módulos de formación o bien la creación de alguna carrera específica. El compromiso de los empresarios en la formación de calidad de los futuros técnicos bachiller, se concreta cuando facilitan la inserción de alumnos en prácticas profesionales o con la contratación de los estudiantes e incluso en el otorgamiento de becas para la conclusión de su carrera.

El involucramiento y la participación de los padres de familia en los planteles es importante para que conozcan de manera directa las normas de disciplina, formas y fechas de evaluación y lo que sus hijos (as) pueden lograr durante su formación.

Es la estrategia ganar ganar cuando se colabora con los padres de familia, al requerirles su apoyo para gestionar ciertos recursos ante los municipios o entidades públicas y las aportaciones voluntarias; en algunos casos participan en las brigadas de búsqueda y rescate que se han integrado en el marco del programa de protección civil, incorporándose en los cursos de capacitación impartidos sobre dichos temas; en otros, se ofertan talleres de escuelas para padres,

que han propiciado en un primer momento, mayor seguimiento académico de sus hijos y más cercanía y respaldo hacia la gestión del Plantel.

La constitución del Comité de la Calidad liderada por el Director y su equipo de trabajo, es factor clave para la permanencia de la mejora continua. Es dicha instancia quien evalúa de manera imparcial el cumplimiento de los objetivos, de las metas e indicadores, así como de los diferentes estándares o requisitos de la calidad educativa y el uso eficaz de los recursos del Plantel. Como corolario, el Director del Plantel presenta a la sociedad el informe de transparencia y rendición de cuentas para cada período escolar, en dicho evento participan alumnos, docentes, personal administrativo, padres de familia y sociedad en general.

## VIII. Sustentabilidad de la práctica

### Factores de Desarrollo:

La práctica utiliza de manera responsable los siguientes recursos:

1. **Financieros:** Debido a que se aplican las medidas de austeridad en las dependencias de la Administración Pública Federal (APF), los esfuerzos del Colegio se han centrado en el establecimiento de políticas de ahorro y optimización de recursos. La implementación de la práctica, promueve, el impulso de políticas de gestión de recursos adicionales vía proyectos concursables, donaciones o aportaciones externas.
2. **Humanos:** La determinación de las acciones de mejora motiva a la suma de los responsables de la operación de los procesos.
3. **Materiales:** debido a la carencia de recursos en la que se ha visto envuelta la APF, la Institución ha determinado maximizar el uso de TIC's, y TAC para la sensibilización, capacitación y asesoría.

Con el propósito de que esta metodología permanezca a pesar de la rotación del personal y de la transición natural de las administraciones de gobierno, el Colegio ha asegurado que la alineación de la práctica con el Nuevo Modelo Educativo, la inclusión de atribuciones y funciones específicas en torno a la promoción y el aseguramiento de la mejora continua, dentro de las actualizaciones más recientes de su Estatuto Orgánico y Manual General de Organización.

Factores Impulsores:

- 1) **Experiencia Institucional** en la implantación de modelos de calidad: por más de 10 años se habían venido operando procesos de acreditación de programas académicos y de certificación bajo la norma ISO 9001, mismos que habían iniciado ya la construcción de una cultura de la mejora continua.
- 2) Existían planes de mejora o acciones específicas al respecto, pero persistía la necesidad de un programa de mejora continua integrador, sistematizado, comunicado y documentado por todo el plantel.
- 3) Derivado de las leyes en Materia educativa (Artículo 3 Constitucional y Ley Gubernamental de Educación, es obligatorio impulsar una educación de calidad, ello implica el análisis y cumplimiento de estándares y requisitos). Este mandato fue desde el 2008 formalizado mediante acuerdos de la Secretaría de Educación Pública y signado por las autoridades educativas de todo el país, por lo que la búsqueda de la mejora empezó a cobrar fuerza en el Nivel Medio Superior.
- 4) La posibilidad de utilizar la herramienta como mecanismo para incidir en la mejora la calidad de la Formación de los alumnos, mediante el impulso de estrategias que propicien el desarrollo de las competencias, conforme a los planes y programas de estudio.

Factores Restrictivos y acciones:

- 1) **Falta de recursos:** debido a los recortes presupuestales en la administración pública federal, fue difícil disponer de ellos para el impulso de este tipo de metodologías, tanto en su diseño como en su implementación. Lo mismo eran insuficientes los insumos para la logística de la

práctica que para invertir en mejoras focalizadas. De ahí la decisión de diversificar las responsabilidades en los tres niveles de gestión y de buscar recursos adicionales vía fondos concursables, donaciones, créditos externos o participación de empresarios y asociaciones de padres de familia.

2) Cambios de administración y rotación de personal: por principios de operación es sabido que el involucramiento comprometido del personal se logra iniciando por el hecho de que cada uno conozca y reconozca la alineación entre sus funciones y los requerimientos de un proyecto, para lograrlo, se implementaron dos acciones: la primera de ellas orientada a la sensibilización y capacitación de todo el personal y la segunda dirigida al establecimiento formal de roles y atribuciones en los tres niveles de operación.

3) Insuficiente seguimiento a las acciones planificadas. Debido al crecimiento exponencial de las actividades relacionadas con la mejora, las estrategias de seguimiento se vieron rebasadas, por lo que se han llevado a cabo acciones para fortalecer la cultura de la evidencia y su sistematización sustentable mediante Sistemas Informáticos

Ciclos Mejora:

La metodología del PTyMC es en sí una mejora del procedimiento utilizado para el desarrollo y seguimiento de los procesos de cambio y transformación, exigibles desde los diferentes proyectos de calidad de la Institución. Con el paso de los años, se ha ido actualizando para que, de manera sistemática, un plantel pueda atender en un solo paso los diferentes programas de calidad en los que participa.

Con la finalidad de facilitar el llenado de este mecanismo, se ha elaborado también la Guía para elaborar y actualizar el Programa de Trabajo y Mejora Continua, que contiene los objetivos, las recomendaciones y explica paso a paso, los elementos que se deben considerar y la forma de construir los indicadores que son el factor clave para medir cada aspecto que se señale en el formato.

Para el caso del seguimiento, los planteles lo llevan a cabo de manera individual utilizando bases de datos; desde el área de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, se utiliza la plataforma hege-EMS para hacerlo de manera puntual. No obstante que los resultados alcanzados hasta ahora han sido altamente satisfactorios, el CONALEP se ha propuesto utilizar una plataforma propia, para ello, las actividades proyectadas y que ya se han iniciado en los meses más recientes son:

1. Capacitación del personal que coordinará el proceso.
2. Actualización de datos de usuarios prospectados.
3. Diseño e integración de estructuras a utilizar en la plataforma para hacerla estandarizada.

Finalmente, entre otras mejoras recientes sobresale la creación del instrumento Nivel de cumplimiento de factores críticos para la permanencia en el Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior (ver anexo), que es un diagnóstico complementario, orientado específicamente a la atención de necesidades en aspectos prioritarios, mismo que permite tomar decisiones inmediatas o la actualización del mismo programa.

Institucionalización:

El término institucionalización implica la implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación de una comunidad, apoyándose de estrategias, objetivos, procesos, controles, riesgos y sistemas de gestión, que de manera conjunta dirijan a todos hacia una misma dirección. No se puede lograr si no se trabaja de manera compartida y conscientes de que se quiere lograr un cambio.

Con el objetivo de lograr que esta no sea una práctica temporal, se ha trabajado en los siguientes aspectos:

En apego al Estatuto Orgánico de la Institución, en el Manual General de Organización, se establece como uno de los objetivos de la DIMAC el Impulsar la modernización de los métodos y sistemas académicos y administrativos, a través de la promoción de acciones de mejora continua, para incrementar la calidad de los servicios del Sistema CONALEP.

El PTyMC ha sido documentado en el manual de procedimientos de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad.

Para facilitar la implantación, se ha diseñado la Guía para Elaborar y Actualizar el Programa de Trabajo y Mejora Continua.

Se ha seguido como política institucional, la aplicación de formatos estandarizados.

Para dar a conocer el formato de PTyMC, así como la guía para elaborarlo, se ha enviado de manera electrónica a las 32 entidades federativas y los 308 planteles que forman parte del Sistema.

Se han impulsado de manera Colegiada, acciones en materia de calidad y mejora continua; estableciendo para ello canales de comunicación con los titulares de las Unidades Administrativas

Se ha brindado capacitación y asesoría para la elaboración de los PTyMC, trascendiendo a los Enlaces de la Calidad de los Colegios Estatales y de los Planteles, a fin de asegurar que es conocido por toda la comunidad y persistirá a pesar de los cambios de enlaces, responsables o titulares de las Unidades Administrativas.

El PTyMC ha sido validado por organismos externos al Colegio, para este caso, por parte del Consejo Para la Evaluación de la Educación del tipo Medio Superior A.C (COPEEMS).

### Acciones :

Con el propósito de garantizar la sustentabilidad de la practica en el corto, mediano y largo plazos, la Institución ha prospectado las siguientes acciones:

#### Corto plazo:

Capacitar a los asesores de la DIMAC, en lo que se refiere a las más recientes actualizaciones del Manual para evaluar planteles en el Padrón de calidad de la EMS; la norma ISO 9001:2015; el sistema informático para la Mejora de la Secretaría de la Función Pública; entre otros, con la finalidad de que el diseño y la operación del PTyMC se lleve a cabo alineado con las nuevas tendencias.

Fortalecer la sensibilización, capacitación y asesoría de los involucrados en el ciclo de mejora, con énfasis en lo concerniente a la aplicación del sistema informático destinado para su sistematización y seguimiento.

Actualizar el PTyMC de los 93 Planteles que en el 2017 deberán buscar la permanencia en el Sistema Nacional de Bachillerato.

Seguimiento específico a las acciones de mejora que permitan mantener la certificación de las 212 Unidades Administrativas Planteles que forman parte del Sistema Corporativo de Gestión de la Calidad.

#### Mediano plazo:

Capacitar a los Enlaces de Calidad de los 32 Colegios Estatales, así como de los 247 Planteles que forman parte del SNB, en lo que se refiere a los principales cambios del Manual para evaluar planteles en el Padrón de calidad de la EMS; la norma ISO 9001:2015; el nuevo sistema informático para la Mejora de la Secretaría de la Función Pública.

Operar el 100% del ciclo de mejora, de los 247 Planteles que forman parte del SNB y de las unidades administrativas certificadas, a través de un sistema informático propio, instrumentado desde los servidores y plataformas del CONALEP.

#### Largo plazo:

Asegurar que la efectividad de los PTyMC, incida significativamente en los indicadores de

impacto y desempeño de las unidades administrativas y planteles involucrados en los programas de calidad.

Consolidar la operación del PTyMC como el mecanismo clave para el diseño, la instrumentación y el seguimiento de un modelo holístico de calidad, que privilegie el desarrollo y la trascendencia institucional como sus principales finalidades.

## IX. Replicabilidad de la práctica

### Temas Réplica:

La práctica del PTyMC se constituye como una innovación para la mejora de la calidad educativa y para el Sistema CONALEP, fue fundamental concebirla con enfoque de replicabilidad desde su diseño. Entre los principales factores que se asocian a ello, destaca el proceso sistemático seguido para la documentación, el establecimiento de mecanismos útiles y asequibles para su implementación y la definición de estrategias de evaluación interna y externa debidamente procedimentadas.

Entre las herramientas que facilitan su adopción, encontramos, por ejemplo: el procedimiento institucionalizado para la puesta en marcha de la práctica, la guía para la elaboración del PTyMC y los formatos de apoyo, ya sea aplicables al diagnóstico o a la sistematización del seguimiento.

Dada la naturaleza flexible de la metodología, esta puede ser transferible o adaptable fácilmente a otras instituciones educativas y se convierte en instrumento viable para la realización de algún ejercicio de benchmarking con otras dependencias.

La evidencia de esta propiedad, se ha puesto de manifiesto en el transcurso de la misma implantación. En donde inicialmente, el proceso fue aplicado a una muestra representativa de planteles y entidades federativas, con responsabilidad absoluta desde el área central. Situación que se ha ido revirtiendo, asegurando la transferencia del conocimiento y la tecnología a las 32 entidades del país. En la actualidad el proceso se aplica con éxito y alto grado de autonomía en más del 90% de los estados y el 80% de planteles. Como avances de la replicabilidad, por ejemplo, encontramos la atención específica que se le ha dado, a las solicitudes de otras dependencias de los estados de San Luis Potosí, Nuevo León y Jalisco, quienes han pedido ser parte del grupo de observadores de las evaluaciones in situ, que lleva a cabo el CONALEP en su proceso de mejora.

### Participación otras Instancias:

El Sistema CONALEP promueve la realización de evaluaciones internas y externas. En el caso de las internas, son los mismos asesores de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, quienes se encargan de efectuar esta tarea, cumpliendo con los principios de: integridad, cuidado profesional, confidencialidad y presentación ecuaníme, con la finalidad de mantener la objetividad en el resultado de la visita in situ.

Las evaluaciones externas son llevadas a cabo por organismos como: el Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS), la Asociación Española de Normalización (AENOR), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato (CD-SNB). Con el objeto de transparentar el proceso y aportar imparcialidad, el personal que participa en estas actividades se encuentra acreditado y/o certificado.

La emisión de los informes y dictámenes de evaluación que se derivan de estos ejercicios, son insumos de vital importancia porque aportan información pertinente y suficiente para la toma de

decisiones de los centros educativos. Además, a partir de ello, es posible establecer acciones en el PTyMC, que atiendan las observaciones plasmadas y al mismo tiempo, fomenten de manera colegiada y sistemática la mejora continua.

## X. Énfasis a principios y valores

Trabajo marco de la ley:

Para que el Programa de Trabajo y Mejora Continua pueda desarrollarse como una práctica que involucre a todo el personal y que se refleje como parte de sus actividades diarias, es necesario que se apoye de los principios de la cultura institucional del Colegio, así como en las reglas de actuación que determinan las actividades de la administración pública federal.

La cultura institucional del Colegio está basada en un marcado enfoque a la calidad, cuyos siete valores fueron definidos desde hace más de 20 años y continúan en una estrategia de difusión, promoción y vivencia continuas. Dentro de estos valores se encuentra la Calidad que se constituye con el principal sustento del PTyMC, al incluir actitudes asociadas tales como enfoque al cliente para detectar y satisfacer sus necesidades, la evidencia como prueba objetiva de lo realizado, la evaluación interna y externa como una práctica para medir el desempeño, y la propia mejora continua. Como un ciclo interminable del actuar en consecuencia de lo alcanzado para superarlo.

De igual forma, se retoman los principios generales de operación de la Administración Pública Federal para permear las actividades que se desarrollan en la implementación del PTyMC y que consisten en la Transparencia de la información, la ética y honestidad en el ejercicio público, así como el racionalización y aprovechamiento óptimo de los recursos.

La política educativa y las legislaciones nacionales tienen un papel preponderante en la consolidación de la práctica educativa. La normativa otorga límites y estructura para los espacios de actuación, es por ello que, se reconoce entre otros, a los siguientes ordenamientos como los de mayor alcance, en relación con los propósitos y finalidades de esta iniciativa:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: La carta magna establece, en el artículo 3º, el derecho a recibir educación impartida por el Estado; que permita desarrollar las facultades del ser humano; que encarne valores como el amor a la patria, el respeto a las garantías individuales y la solidaridad internacional; y que la calidad de la instrucción, la infraestructura y los docentes, optimicen el aprendizaje de los educandos.

Ley General de Educación: Los artículos 3º, 7º y 10º, determinan que el Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad, desde preescolar hasta el nivel medio superior. La responsabilidad gubernamental radica en garantizar el óptimo aprendizaje, fomentar actitudes positivas hacia el trabajo y dotar a los ciudadanos de las herramientas que les permitan contribuir a la productividad del país.

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018: En la sección VI.3 México con Educación de Calidad, Objetivo 3.1, se expresa el compromiso de impulsar el potencial de los mexicanos, por medio de planes y programas de estudio pertinentes, que afiancen las competencias significativas aplicables a lo largo de la vida.

La relevancia de la práctica, en este contexto, tiene sustento también en las atribuciones y funciones conferidas a la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad en el Estatuto Orgánico y el Manual General de Organización, en donde claramente se establece la promoción y difusión de la calidad y la mejora continua, mediante el diseño y la aplicación de los mecanismos correspondientes.

Adicionalmente y en virtud de que, el desarrollo de los ciclos de mejora requiere de la contratación de terceros externos que avalen los resultados y en algunos casos, la compra de insumos y recursos, se tiene como política un estricto apego tanto a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Públicos, como a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, lo que asegura que los datos que se derivan de estas acciones sean considerados de dominio público.

Transparencia:

Dentro de los principios que se observan en la práctica, toda la información, datos y registros que se desprenden de las actividades realizadas y de su documentación ha sido clasificada como pública, de tal forma que cualquier ciudadano puede acceder a los datos que se derivan. Para asegurar el carácter público de la información de esta práctica, se desarrollan acciones tales como:

Cultura de la documentación y de la evidencia. Para cada una de las etapas de la práctica, se han diseñado formatos que aseguran la disposición de información mínima que da fe de las actividades realizadas y que el procedimiento señala de manera explícita. Asimismo, en las acciones de capacitación para implantación del PTyMC se insiste en que toda acción debe ser demostrada a partir de evidencias y registros que deben clasificar y mantener los involucrados, a fin de elaborar un expediente electrónico que permita su posterior verificación.

Sistematización de los expedientes. Debido a que la práctica contempla la evaluación de terceros, tanto internos como externos, se requiere asegurar la disponibilidad de información por lo que los expedientes son incorporados en plataformas informáticas. Para el caso del Colegio se ha contemplado la Herramienta para la Gestión de la Evaluación de la Educación Media Superior, HEGE-EMS, el que se constituye como el medio que almacena esta información por lo que ya existen políticas para su captura. Por lo que toca a los organismos externos, parte de las etapas de evaluación contemplan un trabajo previo de gabinete para analizar el PTyMC, para lo que se solicita que el expediente se incorpore a una plataforma en línea que lo mantiene accesible, aun después de la evaluación.

Aplicación de recursos:

Un elemento y factor básico que orienta las actividades del PTyMC es el logro de resultados con eficacia y eficiencia

La propia metodología exige una primera fase de planeación donde se requiere el establecimiento de objetivos y metas específicas, cada uno de estos elementos demanda, a su vez, del diseño de las acciones necesarias para su logro, la definición de la cronología, tiempos y fechas de inicio y conclusión, la asignación del personal responsable de la ejecución de cada una de estas actividades, así como la determinación de necesidades en términos de los recursos materiales, financieros y humanos que permitan lograr el éxito. Con lo anterior, no se deja ningún factor al azar y se garantiza en un gran porcentaje la eficacia en la obtención de logros.



Para asegurar que los recursos son utilizados de manera óptima, existe una primera ponderación de los aspectos a mejorar de tal forma que se define cuál de ellos tiene mayores beneficiarios y por lo tanto mayor impacto en la comunidad objetivo. Una vez que se han definido las prioridades, se diseña un indicador para cada objetivo que permitirá su seguimiento y valoración a través del tiempo, por lo que existe un monitoreo al inicio, durante y al final del programa. De igual manera, todos los objetivos son asociados a un producto específico, de tal forma que exista evidencia objetiva para verificar los resultados y el uso eficiente de los recursos.

Es importante mencionar que en el proceso hacia la mejora, en ocasiones es necesario la compra o contratación de bienes y servicios con la consecuente utilización de recursos públicos, mismos que están sujetos a las leyes y procedimientos en la materia, lo que posibilita que dichas adquisiciones se den en las circunstancias más favorables para los organismos públicos como el CONALEP y que, en conjunto con un plan minucioso como el que establece la metodología, se procure el máximo aprovechamiento e impacto en su ejercicio.

### Desarrollo profesional y humano:

Una de las actividades que se contemplan en el desarrollo del PTyMC es la capacitación de los involucrados (ver procedimiento). Existe una evaluación y valoración de la pertinencia que tienen los Programas que van desarrollando las unidades administrativas, por lo menos en tres momentos a lo largo del desarrollo de actividades, por lo que puede y debe detectarse cuando un ejercicio no está alcanzando los estándares requeridos de algún modelo de calidad por falta de conocimientos, destrezas o actitudes de los involucrados. En este caso, se tiene contemplado la impartición de acciones de capacitación para obtener estas competencias.

En la oferta de esta capacitación se incluyen temas asociados directamente como la elaboración de programas de mejora continua; calidad en el servicio; herramientas estadísticas, documentación de procesos; etc. que por un lado, atiende las posibles carencias para implementar un programa de mejora, y por el otro, al ser temas generales y transversales a las funciones administrativas, el personal capacitado puede aplicarlas en sus actividades diarias sin importar las funciones que desarrolla, contribuyendo así a su formación continua y desarrollo personal.

Todos los cursos que se imparten están diseñados con rigor técnico por lo que, de cada capacitación realizada se expiden una constancia con valor curricular para los interesados.

### Salud y seguridad:

El PTyMC está asociado a la implantación de algún modelo de calidad aplicable a los procesos que desarrolla la institución y que generalmente incluye la existencia y mantenimiento de esquemas de seguridad tanto para el personal del Colegio como para sus clientes y usuarios, de tal forma que se constituye como un requisito que debe ser atendido.

Las diferentes evaluaciones (auto, interna y externa) que considera el PTyMC, requieren que las unidades administrativas demuestren que han implementado medidas y acciones para salvaguardar la seguridad en sus instalaciones y que han sido formalizadas mediante un Plan de Protección Civil que esté apegado a la normatividad y disposiciones oficiales; que opere en coordinación con los organismos competentes; que cuente con una estructura humana para su desarrollo; que sea evaluado periódicamente y que incluso; ostente el aval y la autorización de los organismos oficiales en la materia, además de considerar su difusión entre su comunidad para fomentar la participación de todos.

Fecha: 20170718

año mes día

Practica: 76

Con lo anterior, el desarrollo del PTyMC, prácticamente obliga a que las Unidades administrativas cuenten con un plan documentado y oficial, con las medidas de seguridad que deberán observarse en sus instalaciones, o en su caso, fomenta un contante seguimiento, actualización y evaluación de los esquemas de seguridad a fin de que se encuentren vigentes y en operación en todo momento.

**Medio ambiente:**

Al igual que en el apartado anterior, el tema de la protección al medio ambiente está inmerso en los modelos de calidad que desarrolla el Colegio en sus diferentes unidades administrativas, por lo tanto, es un aspecto que debe ser incluido en la mejora de dichas unidades.

Derivado de lo anterior, al implementar el PTyMC se solicita que se valore el estado que guardan las acciones que se desarrollan en las unidades administrativas, particularmente en los planteles del Sistema Conalep. Al respecto, se solicita que se documente a través un programa con estrategias para la sustentabilidad, que si bien gran parte de su contenido dependerá del entorno que rodea a la unidad administrativa, es necesario que cumpla con algunos criterios que le den trascendencia.

En este sentido se precisa que dicho programa de sustentabilidad vaya más allá de la definición de acciones para el cuidado del medio ambiente, por lo que debe incluir estrategias que formen y desarrollen competencias verdes entre sus participantes, a fin de que les permitan solucionar problemas ambientales en su comunidad, valorar y comprender el daño a los ecosistemas y procurar el equilibrio ecológico entre la unidad administrativa y su entorno. Adicionalmente, se requiere que este programa de sustentabilidad incluya mínimamente, la determinación de sus propósitos, la definición de las actividades a realizar de forma programada, así como el mecanismo para evaluar sus objetivos y metas de forma periódica para determinar su eficacia.

Otra política no menos importante en el desarrollo del PTyMC, es la que determina que toda la documentación, registros y evidencias que generé sean preferentemente electrónicos, lo que facilitará su resguardo, seguimiento y difusión por medios tecnológicos e informáticos además de omitir el uso de papel.

## XI. Nivel de madurez

### Enfoque:

El Programa Institucional de Mediano Plazo 2013-2018 se constituye como el marco general bajo el cual el Colegio establece sus planes de trabajo, cuyo objetivo principal reafirma la misión del Colegio para formar profesionales técnicos bachiller bajo un modelo de competencias alineado a la Reforma de la Educación Media Superior y del nuevo modelo educativo. Para lo anterior se han establecido cuatro objetivos estratégicos, dentro de los cuales el cuarto establece la necesidad de optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión administrativa a través de la consolidación de los sistemas de calidad que ya operan y teniendo como líneas de acción la promoción de la cultura de calidad y la mejora continua como práctica en el Sistema CONALEP.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se ha definido al Programa de Trabajo y Mejora Continua (PTyMC) como la práctica que permitirá establecer los ciclos de mejora que repercutan positivamente en la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción de nuestros usuarios. El desarrollo del Programa en el corto plazo se ha plasmado en los instrumentos de planeación que utiliza el Colegio por lo que se ha elaborado un Programa Operativo Anual que incluye el planteamiento de los objetivos y metas a obtener, la construcción de indicadores para su seguimiento, el calendario con el desglose de las metas parciales a lo largo del año, así como la asignación de los responsables de las actividades.

Para la implementación de este Programa, se cuenta con el manual de procedimientos de las Dirección de Modernización Administrativa y Calidad que incluye la sistemática para Implantación y Desarrollo de Modelos de Calidad en cuyo desarrollo se contempla la elaboración del PTyMC, definiendo las actividades de manera cronológica, así como los diferentes participantes que intervienen en este ejercicio. Para el seguimiento, se han considerado el registro de dos indicadores que monitorean el número de unidades administrativas que deben elaborar o actualizar su PTyMC para enfrentar procesos de evaluación externa y el total de la población beneficiada con las mejoras definidas en los programas.

Es importante mencionar que este procedimiento es parte del proceso de Calidad Institucional, enmarcado por el macro proceso de Evaluación y Mejora Continua del Sistema Corporativo de Gestión de la Calidad del Colegio, que opera actualmente y que se encuentra documentado en el sistema de gestión y control de documentos Master Web.

### Implantación:

Actualmente se encuentra en desarrollo el Programa Operativos Anual 2017 de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, que tiene contemplado la elaboración o actualización de 93 PTyMC en igual número de unidades administrativas que participarán en procesos de evaluación externa. Si bien las fechas de inicio y término ya están establecidas, éstas se reparten a lo largo de todo el año, debido a que las evaluaciones comentadas se aplicarán durante distintos momentos, sin embargo, está proyectado que el mes de septiembre próximo sea el límite para terminar con la actualización del Programa de Mejora.

Las actividades para la elaboración o actualización están contempladas en el procedimiento Implantación y Desarrollo de Modelos de Calidad (ver diagrama de flujo anexo) y van desde la difusión de las políticas e instrumentos hasta la actualización del PTyMC a partir de las observaciones y recomendaciones de la evaluación externa, pasando de fases de revisión de las diferentes versiones del Programas, así como de la impartición de capacitación, si es el caso. De igual manera, los participantes y responsables de estas tareas ya están definidos en el

procedimiento e incluyen al personal asesor de la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, el personal de enlace de los Colegios estatales y el personal de mando y operativo de las unidades administrativas (planteles).

Se espera obtener como producto de esta práctica un Programa de Trabajo y Mejora Continua por cada uno de las 93 unidades administrativas que se encuentre actualizado a partir de las observaciones y recomendación de los organismos evaluadores externos. Este documento será la base para un nuevo ciclo de mejora que tendrá un año de vigencia. Asimismo, se tiene contemplado utilizar los canales de comunicación oficiales del Colegio (correo electrónico institucional) para asegurar el intercambio de información, además del sistema master web como medio para resguardar los programas en sus diferentes versiones que posibilite el acceso a todos los involucrados.

### Resultados:

Para valorar la eficacia de la práctica a partir de los retos que se definieron a su inicio, se consideró que los objetivos planteados debían ser alcanzables con base en el seguimiento y mediciones realizadas y las tendencias mostradas. Por otro lado, el hecho de que esta práctica se encuentre institucionalizada, que cuente con un respaldo metodológico y con la experiencia de varios ciclos de aplicación, así como con el convencimiento y participación de todos los involucrados, permitió establecer como escenario real el logro de estos objetivos.

Uno de los primeros beneficios que tiene la implementación del PTyMC es que los planteles que así lo hacen, pueden comprobar la eficacia de las acciones realizadas a través de la evaluación externa, los participantes en estos ejercicios, son monitoreados año con año para verificar que actualicen su programa. El seguimiento se realiza con un indicador que identifica el número total de planteles que enfrentará una evaluación externa entre el número de estos planteles que actualiza su PTyMC. Se estima que la relación debe acercarse siempre al 100% ya que esto garantizará que se están realizando los ciclos de mejora conforme a lo programado.

La mejora constante demostrada, ha llevado a que organismos y autoridades de la EMS, consideren a CONALEP como un ejemplo a seguir. En la actualidad, constantemente es invitado a participar en mesas de trabajo para definir los criterios de calidad educativa que deben evaluarse, así como en el diseño de instrumentos y mecanismos que mejoren la gestión académica y administrativa, etc. El conteo anual de estas invitaciones, permite medir el reconocimiento que se hace a nuestras buenas prácticas de mejora que se reflejan en un incremento anual sostenido.

En lo que respecta a la cobertura de esta práctica, se planteó en 2013, una meta a mediano plazo (4 años), en la que cada entidad debe contar con al menos un plantel que aplique la metodología PTyMC, que le permita implementar un modelo de calidad en su operación. El seguimiento se hace a través del indicador que compara el número total de entidades federativas, contra el número de entidades que aplican la metodología en al menos un plantel del Sistema CONALEP. El avance de la Institución actualmente es del 93.75%.

Adicionalmente, en el mediano plazo se ha dado seguimiento al impacto que esta práctica tiene en la cultura organizacional de los centros educativos, concretamente generando un cambio de actitud en el personal que incluya la evaluación y la implementación de mejoras en sus tareas diarias sin que exista un requisito u ordenamiento que lo motive, sino el pleno convencimiento de los beneficios que traen estas prácticas. El monitoreo se hace de forma anual a través del conteo de solicitudes de evaluación, asesoría y participación en certámenes de calidad que se originan por iniciativa del plantel.

Otro de los impactos importantes de la práctica que es medido, se refiere a la cantidad de alumnos que se ven beneficiados por estar inscritos en un plantel que implementa procesos de mejora. Este seguimiento se deriva de la meta sectorial fijada por la SEMS, que consistió en que para el 2018 cada subsistema debía contar con un 50% de la matrícula inscrita en planteles miembros del SNB. La medición se realiza semestralmente, retomando el indicador institucional de matrícula multiplicado por el número de planteles que son miembros del padrón de calidad del SNB.

El último aspecto medible, es el nivel de compromiso que muestran las instancias estatales y planteles de CONALEP y que se ve reflejado en las gestiones para la obtención de recursos para implementar los ciclos de mejora, capacitar al personal y pagar las evaluaciones externas. El monitoreo se realiza con el número de planteles que son financiados por los Colegios Estatales para este fin, de manera anual.

## XIII. Resultados de la práctica

### Medir Desempeño:

**Corto Plazo.** Actualizar los Programas de Trabajo y Mejora Continua, en el 100% de los planteles que participan cada año en procesos de evaluación externa, en congruencia con la metodología y políticas establecidas.

Indicador =  $\frac{\text{Número de Planteles con PTyMC actualizado en el año T}}{\text{Total de Planteles que participan en procesos de evaluación externa en el año T}}$

**Mediano Plazo:** Lograr que, para los primeros cuatro años de la administración actual, al menos un plantel del sistema Conalep en cada una de las 32 entidades del país, opere e implemente la metodología del PTyMC.

Indicador =  $\frac{\text{Número de entidades que aplican la metodología del PTyMC en al menos un plantel del Sistema CONALEP/Las 32 entidades federativas}}{\text{Total de entidades federativas}}$

**Largo Plazo.** Contribuir a través de la implementación del PTyMC y del desarrollo de ciclos de mejora continua, a generar las condiciones académicas y administrativas que permitan que al menos el 50% de los alumnos de Conalep se encuentren inscritos en un plantel miembro del SNB, durante el periodo 2013-2018.

Indicador =  $\frac{\text{Matrícula de planteles incorporado en el SNB en el período 2013 - 2018}}{\text{Total de la matrícula nacional del período 2013 -2018}} \times 100\%$

Indicadores Cualitativos para valorar la eficacia de la práctica:

**Largo Plazo.** Incrementar el nivel de compromiso del personal de los planteles que aplican la metodología del PTyMC, a fin de obtener un cambio en la actitud, que favorezca la autogestión de recursos para que, al cabo de 6 años, la implantación y el desarrollo de los modelos de calidad sea asumida por cada Colegio Estatal.

Indicador = Número de planteles evaluados con financiamiento del Colegio Estatal en el año T /  
Número de planteles evaluados en el año T

Mediano Plazo. Incrementar el nivel de cultura de la calidad y mejora continua en los planteles de Sistema Conalep, para que a partir del año 2013 las iniciativas para implementar modelos de calidad y su evaluación, se origine en el mismo centro educativo.

Indicador = Número de Planteles que solicitan ser evaluados externamente por iniciativa propia en el año T / Total de Planteles evaluados en el año T

Corto Plazo. Lograr que año con año, se incremente el reconocimiento de las autoridades y organismos del NMS a las acciones de mejora continua que desarrolla el CONALEP, a fin de participar activamente en el diseño, la evaluación y la promoción de modelos de calidad y las buenas prácticas.

Indicador: Número de invitaciones a solicitud de instancias externas, para participar en el diseño, evaluación y promoción de modelos de calidad.

### Resultados:

Indicador = Número de Planteles con PTyMC actualizado en el año T/Total de Planteles que participan en procesos de evaluación externa en el año T

Resultados: Desde el inicio de la operación de la práctica, año con año se ha logrado la actualización del 100% de los PTyMC que han debido responder a dicha exigencia, siendo generalmente, el tercero y el cuarto trimestre de cada ejercicio, el límite programado para alcanzar las metas. Por lo que aún no se disponen de registros sobre este indicador para el 2017.

Indicador = Número de entidades que aplican la metodología del PTyMC en al menos un plantel del Sistema CONALEP/Las 32 entidades federativas

Resultado: del período 2013 a 2016, se ha implementado la metodología del PTyMC en 30 de las 32 entidades federativas. Lo que representa el 93.75% de los Colegios Estatales trabajando en esquemas de Calidad y Mejora Continua.

Indicador = Matrícula de planteles incorporado en el SNB en el período 2013 - 2018

&#8805;50%

Total de la matrícula nacional del período 2013 -2018

Resultado: En el período 2011 a 2017, se ha logrado que el 85% de la matrícula nacional (261,847 alumnos), esté inscrita en los 247 centros educativos que forman parte del Sistema Nacional de Bachillerato. Lo que ha permitido a la institución superar desde el 2014 la meta sectorial establecida para el período 2013-2018, y posicionarla dentro del grupo de dependencias con más de 200 Planteles bajo su coordinación como la que mayor cobertura ha logrado en este indicador.

Indicador = Número de planteles evaluados con financiamiento del Colegio Estatal en el año T /  
Número de planteles evaluados en el año T

Resultado: El proceso de incorporación de Planteles CONALEP en el SNB se ha visto marcado por el compromiso institucional de los involucrados, posibilitando un ingreso promedio de 41 Planteles anuales desde el inicio de esta práctica. Situación también manifiesta en la disposición

creciente de los Colegios Estatales por asumir la responsabilidad del proceso, así por ejemplo, en los primeros cuatro años del ciclo de mejora las evaluaciones externa prácticamente se financiaron por Oficinas Nacionales, en contra parte, en los ejercicios 2015 y 2016 fueron preponderantemente cubiertas por las Entidades Federativas.

Indicador = Número de Planteles que solicitan ser evaluados externamente por iniciativa propia en el año T / Total de Planteles evaluados en el año T.

Resultados: En el 2011, para el impulso de la práctica, fue imperiosa la emisión de una convocatoria que normará la participación de los centros educativos en los procesos de evaluación externa, esquema que se mantuvo durante los primeros tres años. Lo anterior, debido al crecimiento de la cultura de la calidad y la mejora continua en el Sistema, característica que ha logrado que al menos en los últimos dos años, el 100% de las solicitudes de incorporación a los modelos de calidad se realicen por iniciativa del Colegio Estatal o del Plantel.

Indicador: Número de invitaciones a solicitud de instancias externas, para participar en el diseño, evaluación y promoción de modelos de calidad.

Resultado: Desde el comienzo de la práctica, la institución ha recibido múltiples invitaciones para contribuir en el diseño de las metodologías y modelos de calidad que se implementan en el Nivel Medio Superior. Entre las anteriores destaca la elaboración de los manuales para evaluar Planteles en el marco del SNB, en sus cuatro versiones realizadas a la fecha, la participación en la elaboración de la guía para el registro, seguimiento y evaluación de competencias genéricas, siendo el único subsistema de la EMS en hacerlo. Finalmente, sobresale la intervención como ponentes en el Primer Encuentro de Planteles en el Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior.

### XIV. Comentarios adicionales

Comentarios:

Para mayor ejemplificación, se agregan los siguientes documentos:

Anexo 1: Síntesis de la Guía del PTyMC

Anexo 2: Cédula de cumplimiento de factores críticos

Anexo3: Ejemplo de plataforma hege-EMS

### Archivos Adjuntos

Archivos Adjuntos:

76-Anexo1 Síntesis de la Guia PTyMC.pdf , 76-