

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**



**Importancia de los Criterios del Modelo Malcolm Baldrige para la Calidad de  
una Institución de Educación Preescolar.**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación  
Básica**

Presenta:

**María Rosa Rangel Mendoza**

Asesor tutor:

**Ilsa Torres González**

Asesor titular:

**Antonio Millán Arellano**

**Ecatepec, Estado de México**

**Febrero, 2013**

## **Dedicatoria**

En esta etapa de mi vida quiero dedicar esta tesis a mis padres, quienes me dieron ese don maravilloso de la vida.

A mi padre, porque donde quiera que esté se sienta orgulloso del legado que ha dejado a su hija más pequeña.

A mi madre, porque me ha brindado su sabiduría y siempre me ha transmitido fortaleza para superarme.

A mi esposo y mis hijos, por alumbrar el sendero de mi realización, por sus alegrías transmitidas y comprensión ante mis retos.

A mis nietos: Thaís, porque cuando me dice: “te amo abuela” me inyecta felicidad y Adriel, porque con su sonrisa me transmite amor.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer de manera muy especial, con todo mi amor, a mi esposo Juan Manuel, a mis hijos: Adriana, Manolo, Alain y Emely; por su apoyo incondicional para la realización de mi Maestría.

Con gratitud, a mi tutora Ilsa Torres González por su paciencia y dedicación para la elaboración de esta tesis.

“Solo aquellos que se arriesgan a ir  
demasiado lejos pueden descubrir  
lo lejos que se puede llegar”

T. S. Elliot.

# **Importancia de los Criterios del Modelo Malcolm Baldrige para la Calidad de una Institución de Educación Preescolar.**

## **Resumen**

Existe, en la actualidad, una gran necesidad de que las instituciones educativas mejoren la calidad de la enseñanza como condición necesaria para la competitividad. Ante las exigencias de las organizaciones mundiales se han trasladado al campo de la educación diversos modelos para gestionar la calidad de las escuelas. Este estudio fue realizado en una escuela pública de nivel preescolar ubicada en el Estado de México, con el objetivo de determinar la importancia que los criterios del modelo Malcolm Baldrige tienen para esta institución. Éste es uno de los más importantes que permite la implantación de la gestión de la calidad total en una organización. En el Capítulo 1 se desarrolla el planteamiento del problema, dando a conocer los antecedentes, objetivos, justificación, beneficios esperados, así como los posibles alcances y limitaciones. El objetivo principal del marco teórico, acentuado en el Capítulo 2, es hacer un análisis teórico a partir de algunos estudios que se han encaminado, hacia la calidad académica para llevar a cabo el estudio de los constructos relacionados con el tema de investigación: calidad y efectividad desde la perspectiva del modelo Malcolm Baldrige y con ello, el concepto de cultura de calidad, lo que permite una explicación teórica relacionada con el problema de investigación. Desde la perspectiva cualitativa, el Capítulo 3 aborda la metodología utilizada en el estudio. El Capítulo 4 tiene como objetivo efectuar el análisis de los datos a partir de la aplicación de los instrumentos y describir los hallazgos más importantes de la recolección de los datos obtenidos y los procesos de recolección de los mismos. El Capítulo 5 parte de los principales hallazgos encontrados y las posibles recomendaciones para que se puedan promover las categorías del modelo de calidad Malcolm Baldrige al interior de la institución. Todo ello, para tener oportunidades de crecimiento y mejora continua para la institución.

## Índice

<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema</b>	1
1.1 Antecedentes del Problema	1
1.2 Definición del Problema	11
1.3 Objetivos	12
1.4 Justificación de la investigación	13
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	16
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b>	18
2.1 Definición de calidad	18
2.2 La cultura de calidad en la escuela	24
2.3 Calidad Educativa	27
2.4 Efectividad Institucional	31
2.5 El modelo de calidad Malcolm Baldrige	33
2.6 Modelo Europeo de la Gestión de Calidad en la Educación	43
2.7 Premio Nuevo León	43
2.8 Calidad en Educación Preescolar	44
2.9 Análisis Crítico	51
<b>Capítulo 3. Metodología</b>	54
3.1 Naturaleza del estudio	54
3.2 Contexto del estudio	56
3.3 Confidencialidad de los informantes	57
3.4 Población y muestra	58
3.5 Identificación y características de los instrumento	59
3.6 Procedimiento para la aplicación	62
3.7 Ética	66
<b>Capítulo 4. Resultados</b>	67
4.1 Análisis de los instrumentos	67
4.2 Validez y confiabilidad	68
4.3 Resultados	69
4.4 Procesamiento de los datos	71
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b>	88
5.1 Análisis de los datos	88
5.2 Discusión y recomendaciones	92
<b>Referencias bibliográficas</b>	92
<b>Apéndices</b>	96
<b>Currículum</b>	105

# Capítulo 1

## Planteamiento del problema

### 1.1 Antecedentes del problema de investigación

Desde la década de los años 70's la Educación Preescolar presentó numerosos problemas, por lo que surgió la necesidad de elaborar un proyecto de Educación Preescolar apto para operar en pequeñas localidades rurales, poco a poco este programa se extendió beneficiando a más niños. A pesar de las carencias económicas, sociales y culturales que en México predominaban a principios de los 80's, estudios en el campo educativo permitieron reconocer la necesidad de que la población infantil de entre tres y cinco años cursara este nivel por su importancia formativa en los primeros años de vida del ser humano. Al observar la desventaja en cuanto a conocimientos de los niños que no cursaban este nivel e ingresaban a primaria, de manera paulatina, se concedió la obligatoriedad. Actualmente, la Reforma Educativa ofrece beneficios, uno de ellos es elevar la calidad, manifestándose en los resultados del proceso en toda la carrera escolar hasta el nivel superior.

Ahora bien, en los últimos años, el tema de la calidad ha sido un término muy generalizado que ha cobrado mayor importancia en el ámbito de los negocios, por lo que se da como un tema de soporte para la competitividad de las empresas en todo el mundo. Este concepto se ha ido incorporado al ámbito escolar, por lo que en las instituciones educativas la calidad académica determina el éxito o fracaso del aprendizaje de los alumnos, así, la alta calidad puede dar el margen competitivo a una organización académica e incrementar la efectividad institucional, sin embargo, durante años se ha dejado de lado los intereses y

necesidades de todos los involucrados en el proceso educativo para establecer la calidad total en la escuela.

Los cambios que se han experimentado en la economía mexicana en los últimos años, hizo que las empresas nacionales eligieran la calidad total como estrategia para elevar su competitividad. Se han tenido logros importantes, sin embargo, ha sido necesario adoptar conceptos técnicas y procedimientos de calidad total desarrollados en otros países.

Bounds (1994, citado por Cantú, 2001), refiere que la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de inspección, a partir del siglo XX, caracterizada por la inspección y solución de los problemas generados por falta de uniformidad del producto; la del control estadístico del proceso, en la década de los treinta, enfocada al control de los procesos y la reducción de niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad, en los años cincuenta, en donde se involucran todos los departamentos de la organización en el diseño, la planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica por la calidad, en los noventa, en donde se toma en cuenta las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad. Estas etapas están directamente relacionadas con el desarrollo de la administración de la calidad.

Así, una de las inquietudes por la calidad de la educación se desprende del Informe de la Comisión Nacional de Excelencia de la Educación en Estados Unidos. A partir de los años 80's, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en una reunión internacional, llega al acuerdo de que una prioridad estratégica será la calidad de la educación básica. De 1985 a 1990 estas reuniones internacionales van enfocadas a relacionar la calidad con distintos componentes de la educación, como lo es el currículo, la dirección escolar, los

docentes, la evaluación y calidad de la enseñanza. De ello se desprenden diversos debates donde resalta la idea de que la educación es el instrumento de política pública más adecuado para la resolver problemas de sobrevivencia y desarrollo de las sociedades en el aspecto de crecimiento económico e integración social.

Entre los modelos de calidad, los cuales para tener un acercamiento mayor al conocimiento de los mismos se profundizan en el marco teórico, podemos señalar el Modelo Europeo de la Gestión de Calidad en la Educación, SERVQUAL (Service Quality), las normas ISO 9000 (International Organization for Standardization), el Premio Nuevo León a la Calidad y el Modelo de Calidad Malcolm Baldrige. En este último se enmarca este estudio, porque parafraseando a Valenzuela y Rosas, (2007), garantiza su utilidad para la mejora integral de algunas instituciones que lo han implantado exitosamente en sus prácticas para evaluar y gestionar la calidad dentro de las mismas.

Cantú (2001), menciona en relación al estudio de la calidad total a Philip B. Crosby (1979), quien afirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento; dando a conocer, en 1984, la vacuna de la calidad, la cual representa la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto, dicha vacuna, debería tener los siguientes ingredientes: integridad, sistemas, comunicaciones, operaciones y políticas.

Otro estudio presentado por Cantú (2001), es el de Edwards W. Deming, el cual, en 1992, en su libro Calidad, productividad y posición competitiva, presenta los 14 puntos de alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva, todos ellos



encaminados a crear conciencia de la mejora, de ser competitivo, de descubrir los orígenes del problema, de practicar métodos modernos y eliminar barreras. Se puede decir que el estudio que Deming hace en relación a la calidad total, muestra los elementos en los que se encuentra apoyado este concepto.

También se puede analizar la calidad desde el enfoque de Joseph M. Juran (citado en Cantú, 2001), quien recomienda seguir las siguientes estrategias para ser líder en calidad mundial: Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los ciclos de la calidad. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

Este enfoque está basado en lo que se llama la trilogía por la calidad, por lo que, para Juran, la calidad se logra mediante el uso de tres procesos administrativos: planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad. Para tener mayor claridad este enfoque será retomado en el siguiente capítulo sin profundizar tanto en ello.

En épocas pasadas cuando se hablaba de calidad, el término estaba enfocado a mejorar un producto, dentro de fábricas o empresas, no es sino hasta principios de los noventa, que la calidad se incorpora al sector educativo, de esta forma se crea el modelo Qualitas en 1993, impulsado dentro del Tecnológico de Monterrey, como iniciativa por apoyar a la comunidad con la creación de un modelo de calidad que se aplicara a instituciones educativas de nivel

preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, de esta manera, su objetivo principal fue contribuir a la elevación del nivel educativo del estudiantado de una institución educativa.

Dentro de los estudios encontrados, también, en relación a la calidad se encuentra el de Feigenbaum (1994), el cual menciona que para que el control de calidad sea efectivo se debe iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, en este sentido, el principio básico del que parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

Gabor (1992), hace alusión a que con su estrategia de calidad, las empresas, lanzan un nuevo mecanismo de sociedad o participación que apunta a estructurar mejor, en sus sucursales, las decisiones tomadas por la gente de ventas, servicio y administración en torno a las necesidades particulares del cliente, con base en ello, el modelo de participación fue diseñado para hacer que los clientes crean que son la prioridad número uno de cada empleado. Esta idea, de participación, debería introducirse a las instituciones académicas haciendo sentir que cada uno de los estudiantes son “número uno”.

En definitiva, el control de calidad ha tenido impactos y grandes crecimientos a través de su evolución, como lo manifiesta Feigenbaum (1994), la primera etapa se da al final del siglo XIX, donde la calidad requería de un operador de control de calidad, la segunda etapa surgiría el supervisor de control de calidad; el tercer paso se da en los años de 1920 y 1930, y se denomina control de la calidad por inspección; durante la segunda guerra mundial, se da la cuarta etapa llamada control estadístico de la calidad; a falta de resolución de los grandes problemas de la calidad, después de los sesentas, surge la quinta etapa, con el nombre de el control total de la calidad; y finalmente, en la década de los ochentas, se establece la etapa de control total de la calidad en la organización y administración de la calidad total.

Así, surgen diversos modelos de calidad, de los cuales esta investigación, de acuerdo al objetivo general, está enfocada al modelo de calidad Malcolm Baldrige, por lo que en relación a los antecedentes de este modelo de calidad, se puede mencionar que desde el inicio de su implementación los criterios establecidos hacían referencia a que las organizaciones que eran candidatas para su reconocimiento a la excelencia, deberían alcanzar mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y demostrar una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa (Camisón, 2007).

Es hasta el año de 1995, en Estados Unidos, con un proyecto piloto que se adapta el modelo a una versión para el sector educativo al ser evaluado en veintidós instituciones educativas que aplicaban la filosofía de calidad y sus herramientas, lo cual, acarreó resultados trascendentes, entre las cuales se encuentran que para lograr el éxito en una institución los criterios más importantes son el liderazgo y la satisfacción del cliente, sin liderazgo para crear y mantener la visión de calidad no se dará el cambio, por sí sólo el liderazgo no garantiza el éxito sino que tiene que ser activo y visible, puede originarse en los niveles inmediatos inferiores con apoyo de la alta dirección. Además, se detectó un área de oportunidad en cuanto al análisis de información, sugiriendo que se tienen dificultades para generar y utilizar datos en la toma de decisiones. Se recomendó que la planeación estratégica y el mejoramiento continuo se concentren en un esfuerzo conjunto. Finalmente, se encontró que la estructura tradicional de las instituciones educativas aísla no solamente individuos, sino también ideas que se pierden entre divisiones y departamentos. Uno de los principios fundamentales de la calidad es la creación de una visión común y un entendimiento claro de la razón de ser de la institución: realizar todo el esfuerzo posible, para proporcionar a los estudiantes la calidad de educación que se merecen.

(Ruiz, 2000). Por consiguiente, para tener una institución educativa de calidad y conseguir un cambio en la cultura de calidad, es indispensable partir de un liderazgo efectivo.

Millán (2007), puntualiza que el modelo Malcolm Baldrige, es el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones, es uno de los premios de calidad que tiene la finalidad de ayudar a incrementar la calidad y productividad, lo que significa que sus criterios ofrecen la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deben alcanzarse en lugar de que algún experto le señale lo que debe hacer; su perspectiva se guía de los valores de la cultura organizacional de la institución y de sus procesos; ha servido de base a otros modelos que inspiran premios nacionales, de esta forma, los aspirantes al premio deben demostrar que su sistema de gestión general de la calidad se adapta a los criterios desarrollados en el mismo, por lo que es un estímulo al obtener un incremento en la competitividad mediante el incremento de las utilidades o beneficios.

En lo que concierne al discurso de la efectividad, su estudio comienza en 1966 con Coleman, en 1971 con Jencks y en 1988 Reynolds, con los que se demuestra los efectos de la escuela tan limitados en los resultados académicos, debido a la falta de técnicas y métodos para la medición de procesos al interior de las escuelas.

El segundo período se inicia con las publicaciones en 1971 de Weber, 1979 con Edmonds y Brookover, aquí, se empieza a observar la posible influencia de factores de la institución en el desempeño de los niños, ya que los provenientes de estrato social muy bajo lograban, en algunos colegios, resultados superiores a lo esperado.

Fue por eso que, en un principio las escuelas efectivas eran las capaces de elevar el rendimiento estudiantil por encima del nivel socioeconómico- familiar y las que hacían gala de

un conjunto de variables, las cuales, si eran implementadas de manera integral podrían ofrecer mejores resultados académicos. Sin embargo, a partir de la época de los ochenta la exigencia por parte de los padres, mejor educados e informados, trajo como consecuencia ser menos atraídos por la mediocridad de las escuelas, lo que generó diversas investigaciones con las cuales surgieron las características de efectividad escolar, dentro de las cuales se encuentran: sentido de misión en relación a metas claramente establecidas, liderazgo académico del director, clima escolar positivo; actitudes frente al aprendizaje con altas expectativas, focalización en lo académico, retroalimentación y evaluación permanente del desempeño académico, estrategias motivacionales positivas; compromiso de la comunidad (padres), los profesores asumen su responsabilidad; una enseñanza efectiva.

En México las instituciones educativas se están adiestrando en lo que es Calidad en el plano educativo haciéndolo a través de modelos de calidad para conseguir su propósito de elevar el nivel de aprovechamiento de los estudiantes. Sin embargo, no se puede generalizar, porque, con el decreto de la ley General de la Educación, registrada en julio de 1993, se inicia la modernización de la educación, y, con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, cuyo plan de estudios tiene como propósito contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje, se tienen resultados de forma aun muy paulatina.

En las últimas décadas la política educativa se ha valido de diversos instrumentos con el fin de buscar la calidad. Actualmente este concepto se ha vuelto muy común en todos los ámbitos pero más aun en el sector empresarial.

Partiendo de que las empresas enfocan todos sus esfuerzos para ofrecer al cliente un producto de calidad se hace una analogía entre el sector empresarial y la escuela se identifica como cliente a los alumnos, como recursos humanos a los maestros y a los directores; y, como producto final estaría la educación que se imparte.

Así, el Programa Escuelas de Calidad nace en el año 2001, con el propósito de contribuir a generar en las escuelas de educación básica la construcción de un modelo de gestión que promueve el mejoramiento permanente de las prácticas de todos los actores escolares.

Por lo tanto, busca la reforma de la gestión educativa, para superar diversos obstáculos para el logro educativo, su misión es transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen al Programa, lo que permitirá a las escuelas el avance cultural y adiestrarse en la planeación y la evaluación.

Enseguida se muestra de manera sintética la evolución que en su significado y finalidad ha tenido el concepto calidad. En el ámbito empresarial dicho concepto se ubica en diferentes niveles: en el de producto o servicio relacionado con el control de calidad, en el de proceso o sistema asociado con el aseguramiento de la calidad, y en el de gestión asociado a la calidad total.

#### Evolución histórica del concepto de calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien Independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente y al artesano por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industria	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + plazo = calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en cantidad y en el momento preciso.

Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Satisfacer al cliente y ser competitivo. Minimizar costos mediante la calidad
Posguerra resto del mundo	Cuanto más se produce mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costes, y ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Fuente Linares 2006, (citado en Barroso 2007)

Cabe destacar que el tema de la calidad educativa retoma mayor auge a partir del Programa Escuelas de Calidad, promovido por el Programa Nacional de Educación 2001-2006, como resultado de los estudios llevados a cabo por la OCDE, conocido también como PISA 2000 y los estudios regionales de la UNESCO, donde México se encontró en los últimos tres lugares de la tabla de países (Álvarez, 1996). Con la finalidad de reducir el rezago educativo, se iniciaron programas dirigidos a la educación de calidad en el nivel de preescolar, tal como el Programa de Educación Preescolar 2004, con un enfoque por competencias, para reemplazarlo por el que actualmente se encuentra vigente que es el Programa de Educación Preescolar 2011.

A continuación, se contextualiza la institución donde se llevó a cabo el estudio, la cual, pertenece al sistema oficial, es una escuela de nueva creación incorporada a Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), es una escuela federal que se encuentra en el municipio de Ecatepec, Estado de México. Sus instalaciones son grandes, cuenta con nueve aulas

aunque sólo laboran tres docentes, un directivo, no tiene asistente de servicio, por lo que los padres de familia realizan faenas de limpieza. Está en un fraccionamiento, que cuenta con dos escuelas de nivel preescolar, dos primarias y una secundaria. La demanda de la población es mayor que los espacios que la comunidad ofrece, por lo que la cobertura no alcanza para todas los alumnos que quieren acceder a ella.

## **1.2 Definición del problema**

Hoy en día, la importancia que la sociedad y la propia familia le ha dado al nivel de preescolar es relativamente poca, sin darse cuenta que, es en esta etapa de la vida del niño donde se pueden estructurar las bases que han de conformar la personalidad adulta del alumno (a), por lo que requiere particular atención y es necesario acceder a un modelo de calidad que proporcione un desarrollo integral y una efectividad institucional.

Para esta investigación los componentes del modelo Malcolm Baldrige sirven como herramienta para identificar las áreas críticas de la institución, las de mejora y le proporcionan un marco de referencia para establecer el plan de desarrollo de una cultura de calidad que no sólo contenga un programa de mejoramiento de la calidad educativa, sino que también atienda al cultivo de un conjunto de valores que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales y que hagan este proceso sustentable a mediano y largo plazos (Millán, 2007).

Debido a que se trata de una investigación cualitativa, se abordó la idea de que en el nivel de preescolar se debe establecer y tener muy claro dos conceptos: cultura de calidad y efectividad institucional, por lo que ha sido considerado el siguiente planteamiento: ¿Cuál es la



importancia que tienen las categorías del modelo de calidad Malcolm Baldrige al interior de una institución preescolar que le permitan incrementar la efectividad institucional? La institución elegida para este estudio, es una escuela de nueva creación, aunque es grande y moderna tiene poca población y poca experiencia académica en términos generales, lo que torna más interesante indagar ¿Qué criterios de calidad se usan al interior de la misma? ¿Con qué conocimientos cuenta en materia de calidad? ¿Cuenta con una cultura de calidad? Resulta interesante conocer ¿cuáles son las percepciones que se tienen en relación a la calidad educativa?

Para ello, los constructos que podrán dirigir la investigación teórica para examinar, implícitamente, la relación existente entre éstos son: calidad educativa, efectividad institucional, cultura de calidad y las categorías del modelo de calidad Malcolm Baldrige; aunque para tener un referente se abordan otros modelos, sin profundizar tanto en ello.

### **1.3 Objetivos**

A partir de las preguntas de investigación anteriormente planteadas se generan los siguientes objetivos para este estudio:

#### *Objetivo General*

- Determinar la importancia que tienen los criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige al interior de una escuela de educación preescolar para incrementar la efectividad institucional.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar los criterios del modelo Malcolm Baldrige en la institución estudiada para precisar su importancia en la efectividad institucional.

- Entender los conceptos de calidad educativa, efectividad institucional y cultura de calidad para mejorarlos dentro de la institución donde se lleva a cabo el estudio.
- Proporcionar retroalimentación a directivo, docentes y padres de familia para reconocer su participación en el proceso de calidad educativa y mejorar la gestión y las prácticas educativas dentro de la institución a partir de las categorías del modelo de calidad Malcolm Baldrige.
- Ampliar el conocimiento en relación al modelo de calidad Malcolm Baldrige en el campo educativo.

#### **1.4 Justificación**

Actualmente, las instituciones educativas, enfrentan el gran reto de ser competitivas, por lo que, los cambios más sustanciales deben estar enfocados en la mejora de la calidad y el incremento de la efectividad en el aprendizaje, temas como éstos son trascendentales para lograr una transformación en el Sistema Educativo Mexicano, es por ello que se requiere transformar las prácticas educativas desde el liderazgo, la planeación que fomente el trabajo en grupo, la comunicación, la solución en común de los problemas y se resuma en el lenguaje de la administración de la calidad total. En relación a esto, existen pocos estudios enfocados a la Educación de la Calidad en Preescolar, ha tenido mayor auge en el nivel de Educación Superior. Por tanto, se pretende llevar esta investigación en una institución de nivel Preescolar, en acuerdo a la perspectiva de Hernández (2010), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; lo que conlleva a explorar con profundidad dichos fenómenos.

Las implicaciones prácticas de este estudio, tienen que ver con quienes laboran dentro de la institución, al examinar dónde se encuentra la institución en relación a la calidad se conseguirá generar acciones para mejorar e incrementar la efectividad institucional. Es importante señalar que los resultados de esta investigación servirán para facilitar acciones orientadas hacia la efectividad institucional que pueda garantizar la satisfacción del cliente así como la búsqueda de la mejora de la calidad educativa.

Cabe mencionar, que en los últimos años para elevar la calidad de la educación se ha llevado a cabo el programa de carrera magisterial, se ha dado mayor impulso a la actualización docente, sin embargo, parece ser que esto no es suficiente, se debe contar con una mejor preparación para garantizar en términos generales una mejora en la calidad educativa. De este modo, en México, las voluntades por asegurar la calidad en el nivel de Preescolar se encuentran en manos de las personas involucradas con las instituciones y no ha sido tarea fácil. Además, como se ha mencionado, apoyarse en un modelo de calidad podrá garantizar la calidad y efectividad dentro de la institución estudiada. Para ello, es importante promover prácticas concretas en áreas específicas que contribuyan a la administración eficaz de la organización y se produzcan los cambios necesarios para la efectividad institucional, es en ello, que se debe determinar la importancia de las categorías del modelo Malcolm Baldrige dentro de la institución.

Por lo que, con esta investigación no ha de confirmarse de qué manera aplicar dentro de la institución educativa el modelo de calidad elegido ni corroborar si es posible llevarlo a cabo, su importancia radicaría en que se pudiera hacer la implementación del mismo a nivel nacional en el nivel preescolar, ya que, cuando se dio inicio al programa escuelas de calidad, se habla de calidad educativa, sin embargo, se debería iniciar con un estudio profundo de cómo se encuentra

el nivel en relación a este concepto, ya que únicamente han llevado a cabo este programa algunas escuelas de Educación Básica, debido a la falta de presupuesto y otras políticas que no se abordarán para este estudio. En este sentido, se puede dar un porqué de la elaboración de este estudio imprimiendo que la conveniencia de este estudio reside en que una educación de calidad permite al individuo incorporarse al mercado productivo, por lo que, con este estudio, al identificar los elementos que intervienen en la implantación del modelo de calidad en la educación, permitirá que la institución pueda realizar mejoras para la efectividad institucional y por ende, ofrecer una educación de calidad partiendo de las categorías del Modelo Malcolm Baldrige. Así, su relevancia social permitirá identificar las áreas de oportunidad y debilidades a mejorar de los criterios del modelo de calidad con el que se ha mencionado se trabajará en la institución elegida lo que puede permitir ofrecer un mejor servicio. Se manifiesta que la calidad educativa es estar siempre en la mejora continua, no es algo acabado por lo que a mayor calidad educativa, mayor beneficio social, económico, familiar e institucional. Por ello, la viabilidad del estudio es positiva porque si es posible llevarla a cabo en la institución elegida. Además, la investigación cualitativa busca profundizar fenómenos sociales y comprender la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); por lo que el estudio es posible llevarlo a cabo bajo este enfoque.

Son varias ya las instituciones que han empezado a utilizar los criterios del Modelo de Calidad Malcolm Baldrige para evaluar y mejorar sus procesos, pero, a pesar de ello, “hacen falta investigaciones teóricas y empíricas que apoyen la validez de estos criterios aplicados al sector de la educación” Valenzuela y Rosas (2007, p.38). Así que resulta muy interesante llevar a cabo esta investigación en una escuela de nivel preescolar.

## **1.5 Alcances y limitaciones del estudio**

Uno de los principales alcances tienen que ver con lo que Álvarez (1986), señala como resultado de su investigación: la educación de calidad debe estar orientada hacia la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje, el establecimiento de las bases necesarias para “aprender a aprender”, para la formación permanente, la formación de actitudes y hábitos necesarios para garantizar niveles satisfactorios de calidad en la vida humana. Por lo que la formación continua en torno a la calidad ofrecerá mayor efectividad institucional.

Por tanto, aun sin ser el objetivo general de esta investigación, los principales beneficios al interior de la institución elegida, pueden ser: innovar en las prácticas educativas, iniciar una cultura de calidad, mejorar la gestión escolar, alcanzar mayor competitividad, definir la calidad académica de la institución, mejorar el uso de los recursos, satisfacer las expectativas de alumnos y padres de familia, fortalecer la calidad educativa, propiciar el desarrollo integral de los alumnos, contribuir al desarrollo de las capacidades de los alumnos, favorecer e incrementar la efectividad institucional en el proceso enseñanza- aprendizaje. Todo ello se debe llevar como un proceso, no se puede dar de la noche a la mañana, lo cual, requiere de un gran compromiso por parte de todos los que, directamente, están relacionados con la institución educativa, que traerá como consecuencia, la mejora de la eficacia, de las capacidades de toda la organización y del aprendizaje, tanto organizacional como personal; por lo que este trabajo será de gran utilidad para los involucrados con el proceso enseñanza- aprendizaje en la mejora de su práctica educativa y de la eficiencia institucional, lo que proporcionará, a los docentes y directivo, las herramientas necesarias para crear una cultura de calidad dentro de la institución y optimizará las estrategias para poder aplicarlas a los alumnos.

La investigación se programó para llevarse a cabo en nueve meses aproximadamente, por lo que en este estudio se advierten limitantes que pueden obstaculizar la realización del mismo, como son la falta de tiempo para la realización de la misma y la corta experiencia que la institución, elegida para el estudio, cuenta por ser una escuela de nueva creación. Otra de las limitantes para este estudio es que cuenta con poca población, lo que pudo ocasionar que el nivel de información proporcionada por los participantes en el estudio pudiera ser limitado, por lo que los resultados no se podrán generalizar a todo el nivel de preescolar.

El Sistema Educativo Nacional, demanda la formación de seres conscientes, libres, con identidad propia, valores, ideales, razón y dignidad. Por tanto, la exigencia de una educación de calidad ha de ser aquella que desarrolle capacidades para la competitividad, tanto en los alumnos, profesores y directivo, de esta manera, una de las principales limitantes es la que se relaciona con el contexto donde se llevó a cabo esta investigación, otra es el desconocimiento por parte de los directivos en relación a desarrollar una cultura de calidad para la mejora continua así como el distanciamiento que se tiene hacia la efectividad institucional por parte de los mismos y el poco manejo de la alta dirección.

El Programa Sectorial de Educación 2007- 2012, resume el impacto que la calidad total ha tenido en las últimas décadas para elevar la calidad de la educación y para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo.

El siguiente capítulo enmarca los conceptos que sobrellevó la revisión de la literatura en torno al Modelo de Calidad Malcolm Baldrige para el análisis de sus categorías y los principales constructos que conlleva el estudio.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Concepto de Calidad**

Se trata de un tema abordado desde diferentes perspectivas, por ende, son muchas las definiciones que existen del concepto de calidad, para su análisis se puede citar a Alcalde (2009), quien define este concepto como la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas, se puede decir que la calidad lo es todo desde la calidad de vida, calidad en las relaciones humanas, en la educación, en la salud; por tanto, la calidad está presente en todos los ámbitos del ser humano, por ello toda organización que quiera ser competitiva debe contar con un sistema de gestión de la calidad. Este concepto, también se retoma como un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la actitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas (Gutiérrez, 2000). En la escuela se habla de capacidades y de necesidades por lo que de alguna manera los conceptos abordados en este apartado tienen relación con el concepto de calidad en el ámbito educativo.

Aunado a ello, Barroso (2007), menciona que el concepto de calidad, utilizado al inicio en el centro de las empresas e industrias por Deming, es en realidad un parámetro en cierta medida cambiante que se construye mediante el denominado proceso de mejora continua. Esto se debe a que nunca se alcanza del todo la calidad total debido a que los factores del contexto en que se ubican las organizaciones cambian de modo constante, y las necesidades de los clientes no

se satisfacen en la misma forma. Así, las definiciones de calidad se relacionan con la satisfacción de las necesidades.

Perpetuando en la filosofía de Deming, citado por Evans (1995 p. 87), enmarca 14 puntos que forman el núcleo de su programa para alcanzar la calidad. Especifica que ninguno se puede considerar de manera aislada por lo que las empresas no pueden dar preferencia a los que deseen poner en marcha. A continuación se enumeran los puntos para la administración:

- 1.- Crear y dar a conocer a todos los empleados un enunciado de las metas y objetivos de la compañía u organización. La administración debe demostrar en forma consistente su compromiso con este enunciado.
- 2.- Aprender los nuevos principios generales, directores y todo mundo.
- 3.- Entender el objeto de la inspección para el mejoramiento de los procesos y la reducción del costo.
- 4.- Terminar la práctica de evaluar al negocio tan solo por el costo del producto.
- 5.- Mejorar en forma constante y siempre el sistema de producción y servicios.
- 6.- Instituir la capacitación.
- 7.- Enseñar a instituir el liderazgo.
- 8.- Expulsar el miedo. Crear la confianza. Crear un clima de innovación.
- 9.- Optimizar los esfuerzos de equipo, grupos y áreas de personal hacia objetivos y propósitos de la compañía.



10.- Eliminar exhortaciones de la fuerza de trabajo.

11.- a) Eliminar cuotas numéricas de producción. En lugar de ello, aprender e instituir métodos de mejoramiento.

b) Eliminar la administración por objetivos. En lugar de ello, comprender las posibilidades de los procesos y cómo mejorarlos.

12.- Eliminar barreras que roban a la persona su orgullo de la calidad de trabajo.

13.- Impulsar la educación y el automejoramiento de cada uno.

14.- Tomar acciones para lograr la transformación.

Como se puede observar, para Deming lo determinante es crear una visión y demostrar un compromiso con ella, así como mejorar siempre y de forma constante para lograr una transformación que inicie desde la alta dirección.

Continuando por la misma línea de la administración de la calidad, Crosby (2000 p. 160), expone cuatro principios absolutos que pueden ser comprendidos mediante la educación:

1.- Calidad significa conformidad con las especificaciones y no con el criterio que avala que un artículo está en buen estado.

2.- La calidad proviene de la prevención y no de la detección.

3.- La norma de desempeño de la calidad es el concepto cero defectos, y no los niveles aceptables de calidad.

4.- La calidad se mide por el precio que se paga o deja de pagarse por el incumplimiento de las especificaciones, no por los índices.

La esencia de los conceptos de Crosby sobre la calidad también se encuentra en lo que llamó los elementos básicos de mejoría que son: determinación, educación y puesta en marcha. Su método se centra en el razonamiento administrativo más que en los sistemas organizacionales.

Por otro lado, el enfoque de Juran define a la calidad como “adecuación al uso”. Así el Dr. Juran define la calidad como aquellas características del producto o servicio que realmente responden a las necesidades del cliente, la calidad tiene que ver con las expectativas del cliente asegurando su satisfacción absoluta y cumpliendo con los requerimientos en la prestación de un buen servicio (Cruz, 1997). Aconseja tres procesos principales de calidad que llama la trilogía de la calidad: planificación de la calidad, control de calidad y mejoramiento de calidad. En este sentido, enmarca cuatro categorías: calidad de diseño concentrada en la investigación de mercado el concepto del producto y las especificaciones de diseño; calidad en el cumplimiento de las normas comprende la tecnología, mano de obra y administración; disponibilidad centrada en la confiabilidad, facilidad de mantenimiento y al apoyo logístico; por último, servicio en campo comprende rapidez, competencia e integridad (Evans, 1995, p. 95).

Aunque los principios de Juran se ajustan bien a los sistemas actuales de administración, resulta importante mencionar que cada uno de los enfoques para la mejoría de la calidad expuestos han tenido gran trascendencia e influencia en los modelos de calidad que existen actualmente. De tal suerte que podemos encontrar varios modelos y premios de calidad, que son utilizados para reconocer a las instituciones que se encuentren dentro de los parámetros, para

considerar que presta un servicio de calidad, mismos que a partir de los años 80's estos modelos y premios de calidad se han ido ajustando a las necesidades del sector educativo.

En su obra, Feigenbaum (1994), señala que el control total de calidad y los sistemas de calidad implican tres áreas fundamentales, una de ellas es la actitud hacia la calidad, en donde se debe tener presente la importancia de la buena calidad; otra es el conocimiento de la calidad, en la cual se da la existencia de métodos para resolver problemas específicos de calidad para mantenerla y controlarla; por último, habilidades para la calidad, en la cual, son importantes las habilidades tanto físicas como mentales. Además, agrega que la educación para la calidad es el resultado de un proceso que, con diferentes grados de efectividad se adapta de diversas formas a la organización. Por tanto, al determinar las estrategias administrativas para la calidad se debe analizar cuidadosamente los procesos existentes, determinar sus características, sus ventajas y desventajas y por último planificar en relación al análisis. También, este autor, numera diez puntos de referencia fundamentales para el control total de la calidad en la década de 1990, enfocados al cliente (Feigenbaum 1994, pp.886 a 888):

1.- La calidad es un proceso que involucra a toda la compañía. Porque es un proceso sistemático unido al cliente, por lo que debe implementarse rigurosamente en toda la compañía e integrarse con los proveedores.

2.- La calidad es lo que el cliente dice que es. Para descubrir la calidad propia se le debe preguntar al cliente.

3.- La calidad y el costo son una suma y no una diferencia. La calidad es una estrategia fundamental, para conseguir una alta rentabilidad de la inversión, por lo que se debe identificar el costo de la calidad.

- 4.- La calidad requiere un fanatismo tanto individual como en equipo. La calidad es un trabajo de todos.
- 5.- La calidad es un modo de dirigir. La buena dirección significa un liderazgo personal que hace posible el conocimiento de la calidad, las habilidades y las actitudes de cada miembro de la organización.
- 6.- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes. El cliente puede decir lo que le gusta hasta que ve el producto, no antes.
- 7.- La calidad es una ética. El seguimiento de la excelencia es el motivador emocional humano más fuerte en cualquier organización.
- 8.- La calidad requiere una mejora constante. La mejora constante se consigue con la participación e involucramiento de todos.
- 9.- La calidad es la ruta a la productividad más eficiente en costos y menos intensiva en capital. Se debe eliminar aquella parte de la organización que existe a causa del trabajo mal hecho.
- 10.- La calidad se implementa con un sistema total unido a los clientes y proveedores. Esto es lo que hace real el liderazgo de la calidad; lo que diferencia a los líderes de la calidad de los seguidores de la calidad es la disciplina de la calidad y que todos los involucrados en la organización sean parte de los procesos de la calidad del trabajo.

Por otro lado, en Inglaterra, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), creó una serie de estándares que han sido aceptados mundialmente como los estándares para sistemas de calidad. En ISO 9000, el concepto de calidad se define estrictamente como cumplir los requerimientos, con lo especificado, estableciendo una relación de eficiencia entre lo que se

pacta y lo que se recibe o espera. Por lo que en el sistema ISO 9000 la calidad queda definida como una acción específica que se refiere al valor que a través de un beneficio percibido por el cliente deja como consecuencia una satisfacción, donde la acción tomada ayuda a la permanencia de esa satisfacción y hasta donde esta se refleje como una preferencia del cliente hacia un determinado producto. Por ello, la calidad de acuerdo con las normas ISO 9000 tiene que ver con cero errores, cumplir con la satisfacción del cliente y sus expectativas. Así, la calidad puede ser definida en términos cualitativos y en términos cuantitativos y es la acción resultante del beneficio.

Por su parte, Stebbing (1996), propone que cualquier forma de aseguramiento de la calidad funcionará si se tiene el compromiso, si hay cooperación por parte de todos los participantes, si existe la comunicación y capacidad de trabajo para dar credibilidad y confianza, dando la importancia que merece el cliente, para aumentar la competitividad.

Si bien, lo precedentemente citado no se refiere a la calidad en instituciones educativas específicamente, si tiene una relación que puede ser enfocada al contexto educativo para el funcionamiento efectivo de la institución; ya que son los conocimientos acerca de la calidad total los que sirven de base para la calidad educativa en este contexto.

## **2.2 La Cultura de Calidad en la escuela**

En el desarrollo de una cultura de calidad, el papel del director juega un papel muy importante, ya que, en algunas ocasiones, resulta un tema desconocido para quien dirige la

institución, por lo que este concepto es trascendente y debe estar incorporado a la institución educativa para la mejora de la calidad y para la efectividad en el aprendizaje. Cabe mencionar que la participación de los padres de familia y de los actores involucrados en el proceso educativo posee un gran valor agregado.

Manes (2008), menciona un concepto de cultura con un enfoque sociológico, en el que se percibe como la forma en que vive un grupo de individuos o la manera de responder a los estímulos del medio ambiente para satisfacer sus necesidades. Este autor agrega que la cultura institucional es un concepto dinámico y trascendente, por lo que, el concepto se debe entender como un conjunto de hábitos o costumbres y empezar a concebirla como sistemas de mecanismos de control (reglas, proyectos y fórmulas) que sirven para regir el comportamiento; de tal manera que en el ámbito educativo la cultura institucional puede definirse como el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos que crean las normas que regulan la vida de una institución educativa. Por tanto, cada institución debe desarrollar su cultura de forma singular, lo que le proporciona su propia identidad de manera progresiva y establece un mecanismo de aprendizaje para la misma.

Consecuentemente se puede hablar de una cultura organizacional, que es intangible, no se puede ver ni tocar, pero es permanente y está presente, así mismo, es importante para el éxito o el fracaso, afecta todo lo que sucede en una institución, contribuyen a dar identidad organizacional a los empleados, ya que cada organización es única, cada una tiene su propia historia.

Lo anteriormente citado se puede constatar con la definición que Newstrom (2007), expone acerca de la cultura de calidad: un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas

que comparten los miembros de una organización. Este concepto refuerza la idea de que las normas compartidas ayudan a definir la cultura.

Desde la postura de Larios (1996), la cultura organizacional debe estar basada en la humildad donde el compromiso gerencial es el inicio del nuevo concepto administrativo, por lo que para este autor, cultura es adaptación al medio en que se desarrolla el ser, es el cúmulo de conocimientos, con lo que se debe reconocer que la creatividad tiene un lugar importante en la cultura al fomentar la asimilación de contenidos. Por consiguiente, al desarrollarse el pensamiento creativo la persona puede liberarse de esquemas, puede ser menos conformista y buscar nuevas formas de solucionar los problemas en su actuar del contexto donde se desenvuelva.

En el ámbito educativo, el término de cultura se puede definir según, Edgar Schein (1992, citado por Millán 2007, p. 33) como un conjunto de suposiciones básicas compartidas por un grupo que las ha aprendido, le ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarlas válidas y, por consiguiente, valiosas para ser enseñadas a los nuevos miembros de la institución como la forma correcta de actuar, percibir, pensar y sentir en relación con los problemas institucionales.

Tomando como punto de partida este concepto, se refiere a tener una actitud positiva para enfrentar los problemas que afectan a la institución con un gran compromiso por parte de todos los que tienen en sus manos ofrecer una educación de calidad. Por lo que es importante tener bien fundamentada una cultura de calidad dentro de las instituciones educativas a través de una visión común para proporcionar a los alumnos la educación que merecen y darle su razón de ser

a la institución. Una modalidad que se propone en la obra de Millán, (2007), para abordar la implantación de una cultura de calidad es el autoestudio, aunque no se tiene la intención de profundizar en ello, resulta interesante mencionarlo.

### **2.3 Calidad educativa**

En la actualidad, mejorar la calidad educativa es una prioridad para el Sistema Educativo Nacional Mexicano que demanda la formación de futuros ciudadanos con identidad, razón, dignidad, creadores de valores y de ideales, libres y conscientes; por lo que en la escuela, los alumnos deben contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo pleno de las capacidades y potencialidades para enfrentar con éxito las dificultades del acceso a las oportunidades sociales y para acceder a una educación de calidad que favorezca el pleno desarrollo de competencias para hacerse cargo, individual y socialmente, de la construcción de su futuro personal y colectivo.

La calidad, en relación a las instituciones educativas posee definiciones muy variadas, que tienen que ver con satisfacer los requerimientos del cliente. Álvarez, y Topete, (2004), señalan como ejemplo de una de estas organizaciones a la Sociedad Americana de la Calidad (ASQ) en su división de Educación, integrada por educadores y administradores de los sectores públicos y privados, profesionales del negocio entre otros, quienes exploran y promueven el uso de los principios de la calidad en todos los aspectos y niveles de la educación. Como ésta, existen otras organizaciones dedicadas a generar y apoyar los programas de calidad enfocados a la educación, para la obtención de ciudadanos cada vez más preparados y con las bases para generar un mejor desarrollo del país. En un estudio exploratorio de los sistemas de calidad, estos



mismos autores, marcan que el progreso de una comunidad se mide por la calidad de la educación, por lo tanto, ésta tiene que ver con el bienestar y el desarrollo de un país. También, para el mejoramiento de la calidad en México, inicia sus operaciones en el mes de abril del 2001 el Programa Escuelas de Calidad que forma parte de la política nacional de transformación de la gestión educativa donde se busca fortalecer la participación de las escuelas en la toma de decisiones e involucrar a los actores sociales y educativos con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados de aprendizaje. Cabe mencionar que el Programa Escuelas de Calidad contribuye al cumplimiento de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo donde se enfatiza la necesidad de elevar la calidad educativa así como de promover la educación integral de las personas en todo el sistema educativo. Está encaminado a las escuelas públicas de educación básica en todos sus niveles y tiene cobertura nacional. Se han tenido avances significativos, sin embargo, en el país existe un desarrollo desequilibrado que imposibilita tener los beneficios educativos para el total de la población.

Desde un enfoque epistemológico Rodríguez (2004), se da un principio asociado con el concepto de calidad educativa: la calidad no sólo depende de la naturaleza del conocimiento que lo deriva o aflora, sino de esclarecer la naturaleza del concepto que es propio de una disciplina o corriente de pensamiento, en cuanto pueda ser deficitaria o bondadosa respecto de sus aportes a la educación. De manera general, se dice que la calidad comprende todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de éste. Es así como la calidad, tiene como característica principal, satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por ello, uno de los más grandes retos que tiene la educación, hoy en día, es el de la calidad educativa, que se puede considerar una meta a lograr por las instituciones educativas, para lo cual se requiere de directivos capaces y especializados en materia administrativa.

Para el análisis en relación a la calidad educativa, se puede citar a Cruz (1997), quien menciona que el uso de la calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que permite emitir un juicio de valor acerca de él. Por lo que al hablar de calidad educativa y de calidad total, se deben considerar razones definidas de acuerdo con los sistemas de los que se trate. Los investigadores de la calidad con gran prestigio que se han mencionado son: W. Edwards Deming, Philip Crosby y Joseph Juran, también se encuentran Kaoru Ishikawa, Armand V. Feigenbaum, los cuales, han contribuido a la revolución de la calidad y su mejoramiento en las empresas, sin embargo, adquieren gran relevancia para la calidad educativa.

Cuando el término de calidad es aplicada a la educación, se entra dentro de otro contexto, al concebir a la escuela como un centro de servicio en donde es posible elevar la calidad y el beneficio, en ese momento el término de calidad ya no es ajeno al centro escolar sino al contrario un centro escolar puede ser dirigido a través de una administración con calidad para elevar el valor percibido y recibido por los clientes. De esta forma, elevar la calidad de los servicios académicos requerirá de actitudes como el liderazgo por la calidad, capacidad para aprender de los demás y de ser holístico para trabajar en equipo con un sentido de pertenencia, se obtendrán mejoras cualitativa y cuantitativamente. Hacer extensiva la educación a todos es fundamental cuando se habla de calidad educativa, ampliar la cobertura es ampliar el valor y el beneficio hacia todos los niveles sociales, hablar de calidad educativa es hablar de competitividad.

Abordar el concepto de la calidad desde la perspectiva de Larios (1996), permite analizar que el sistema de la calidad se inicia con educación, ésta última siempre está presente, porque con la palabra mejorar se vincula un sistema para la calidad, definido por este autor como un conjunto de principios sobre alguna cuestión y enlazados entre sí. Jom (citado por Larios, 1996

p. 15), afirma que “el peor sistema es el que aunque esté mejor estructurado no se lleva a la práctica; y el mejor sistema es el que se aplica y por lo tanto nos da luces para mejorar su diseño”. Si la calidad en conocimiento es transmisión, es obsequiar lo mejor que tenemos; así pues la calidad está implícita en actividades, objetivos, administración, economía, sociedad, familia, aprendizajes, investigación, etc., entonces, hablar de calidad es hablar de excelencia o educación; por lo que, las funciones de calidad crean cada una de las acciones que tienen como fin mejorar nuestro entorno. Algunos autores coinciden en que asegurar la calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer; además, resulta importante que se incluya la alta dirección como a las personas de los más bajos niveles de la organización.

De igual forma, la calidad del servicio al cliente es un factor clave para el éxito, es decir, una definición trascendente de calidad es la que tiene que ver con una percepción de la excelencia. La definición que Jiménez (1996), hace en relación a la calidad, menciona que se puede entender como la entrega al cliente de lo que desea, satisfaciendo sus necesidades y la utilidad deseada, a un precio que pueda pagar, siempre y cuando el coste que suponga la producción pueda ser absorbido por la empresa. Concluye que la calidad es la armonía entre las expectativas planteadas y la realidad conseguida, por ello, la institución que sea capaz de definir, medir y alcanzar la calidad podrá obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva con otras instituciones. En otras palabras, para el desarrollo de la gestión de la calidad total es necesario tomar como elementos específicos los valores y prioridades que definen la gestión de la institución, la cultura, la planificación, relaciones humanas y clima de trabajo.

## 2.4 Efectividad Institucional

La calidad es un proceso de cambio planeado y organizado que busca la efectividad en cuanto a la ejecución y operaciones de las acciones, su objetivo radica en el cambio mismo para mantenerse en un cambio continuo y de mejora continua. La calidad parte del concepto del Dr. Edward Deming de que las organizaciones requieren constantemente del cambio, ya que responden a realidades del entorno social, dicho cambio debe estar centrado en el cliente (Cruz, 1997). Cuando se indica que la calidad total es un cambio planeado y organizado, se refiere a que busca la efectividad en un plano de ser asertivo y enfocado a la competitividad para lograr el éxito laboral, lo que permitirá desempeñarse adecuadamente.

Es necesario señalar el concepto que Evans (1995), tiene del sistema de calidad total, cuya característica principal es su efectividad para aportar un fundamento sólido, en beneficio de una mejor satisfacción con la calidad por parte del cliente; que al proporcionar esta efectividad, de manera genuina, el control se inicia con la determinación de los requisitos de calidad y termina con su propia satisfacción. De esta forma, la administración de la calidad total es un concepto integrador de administración para mejorar en forma continua la calidad en el servicio mediante la participación de todos desde cada una de sus funciones, la administración de la calidad total es el proceso de incorporar la calidad al servicio del cliente y hacerla del interés y responsabilidad de cada uno. Así pues, la calidad es la integración de los principios y destrezas administrativos con los conocimientos técnicos para alcanzar la alta calidad, en donde, las funciones gerenciales básicas que tienen que ver con la planificación, organización, control y dirección, van a permitir cumplir con los objetivos de la organización, por lo que la calidad total sólo se puede alcanzar mediante la administración adecuada y con la participación de todos los

empleados de una organización. Esta idea ha sido introducida a las instituciones educativas donde la planificación es la base de todas las actividades a realizar de manera programada y con objetivos establecidos; la organización es el proceso de reunir los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas; el control, tiene que ver con la evaluación de la efectividad y lo que hay que mejorar; y el mejoramiento, se hace necesario para conservar la competitividad y cumplir con las necesidades y lo que demanda el cliente.

Para Ruiz (2000), el camino hacia la efectividad institucional es contar, también, con un sistema de planeación que englobe su sistema operativo, que inicia con la planeación institucional, la cual, es el despliegue de las estrategias en objetivos, programas, metas institucionales y por unidad organizacional; este proceso avanza con el seguimiento a la planeación, donde se hacen revisiones periódicas de avances cualitativos y cuantitativos; para dar paso a la evaluación institucional, en esta parte se evalúan los resultados de un periodo académico con aciertos y desaciertos, realizando un análisis de los resultados y ajustes necesarios. En consecuencia, la efectividad institucional se da en tanto se va cumpliendo con las metas estratégicas propuestas al inicio del proceso de planeación. Esta información tiene relación con el segundo constructo del modelo Malcolm Baldrige.

Así mismo, Lewis (1999, citado en Ruiz 2000, p. 72) menciona que para implantar la efectividad institucional se requiere: identificar el propósito o la misión institucional, definir metas finales asociadas con la misión y los indicadores para medir el avance hacia ellas, determinar un proceso de evaluación para determinar el grado en que las metas se van cumpliendo y el uso de sistemas de evaluación para medir el desempeño institucional.

Por consiguiente, la solución del problema de la calidad educativa en las instituciones, deben ser tratadas con un enfoque sistemático, ya que, las soluciones efectivas de muchos

problemas actuales, no pueden seguirse tratando mediante la administración tradicional.

Aprender como organización da pauta a la efectividad institucional mediante el compromiso de todos los que están relacionados con el trabajo educativo. El mundo es cambiante y se debe ir adaptando a esos cambios a través de modelos que han ido comprobando su efectividad conforme sus aplicaciones a nivel organizacional.

## **2.5 El Modelo de Calidad Malcolm Baldrige**

Este modelo es el que se considera para la investigación que aquí se presenta, ha sido adaptado para el sector educativo en instituciones de educación superior, fue creado en el año de 1982, en Estados Unidos en memoria del secretario de comercio, Malcolm Baldrige, que lo impulsó y que murió en un accidente poco antes de que el senado aprobara la ley, se legalizó el 20 de agosto de 1987. Es un modelo reconocido y utilizado, en gran medida por constituir las referencias de presentación a distintos premios internacionales a la calidad, Camisón (2007). Permite a las organizaciones utilizar un enfoque constituido para la gestión del desempeño organizacional a partir de valores y conceptos, que son la base para integrar requerimientos de desempeño orientados a obtener resultados, lo cual, es muy atrayente para llevarse a cabo a nivel preescolar. Por lo tanto, se enfoca en las áreas claves del desempeño organizacional que determinan la calidad educativa y la efectividad institucional, porque de acuerdo con Millán (2007), en la época actual es importante definir de manera exacta un sistema educativo de calidad para poder hablar de efectividad. Así, que la calidad tiene que ver con la efectividad, es decir, el buen funcionamiento de la escuela es el eslabón que guía a la institución al logro de la calidad educativa. El modelo está construido con base en una serie de valores y de conceptos

vitales para su institución dentro de los cuales se encuentra el liderazgo visionario, la educación centrada en el aprendizaje, el aprendizaje individual e institucional, la valoración de los profesores, el personal de apoyo y los proveedores, el enfoque hacia el futuro, la administración para la innovación, la respuesta rápida y flexible, la administración con fundamentos, la ciudadanía y la responsabilidad pública, el enfoque de los resultados y de la creación de valor agregado, y una perspectiva de sistemas (Millán, 2007). Por lo que la base del sistema está formada por siete categorías y los valores del modelo, de esta manera, los componentes del modelo acceden a identificar las áreas críticas de la institución a utilizar sus recursos más eficientemente a mejorar su comunicación organizacional, su productividad y efectividad y a alcanzar metas estratégicas y que pueden proporcionar un marco de referencia para establecer el plan de desarrollo de una cultura que contenga un plan de mejoramiento de la calidad educativa, y que atienda al cultivo de un conjunto de valores que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales que hagan este proceso sustentable a mediano y largo plazo; por lo que en esta investigación se le da mayor importancia a la categoría del liderazgo. La estructura del modelo Malcolm Baldrige en el sector educativo, se basa en un conjunto de valores y conceptos que fueron obtenidos del comportamiento que tienen las organizaciones de alto desempeño. De igual forma, los criterios del el modelo Malcolm Baldrige brindan una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización, es una gran instrumento que se puede seguir para evaluar la gestión de la calidad, concede una enorme importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción; porque, para alcanzar el éxito, es necesaria una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo y, al mismo tiempo, un enfoque más profundo de las principales áreas que vienen identificadas en las categorías del mismo. También el modelo establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección

estratégica y a los clientes, así como dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Por ello, la gestión de la calidad debe ser una prioridad básica para el equipo directivo (Camisón, 2007).

Así mismo, constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Para lo cual, el modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones: ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados; facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y; servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El modelo está orientado a resultados, por lo que las áreas de desempeño organizacional están relacionadas con: resultados de productos y servicios, resultados de la orientación hacia el cliente, resultados financieros y de mercado, resultados de la orientación hacia las personas. Por lo tanto, este modelo no prescribe la estructura de una organización, más bien se orienta hacia lo que se requiere dentro de la institución, sin tener que ver tanto con los procedimientos; más bien puede estimular y apoyar una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización, así como, una mejor comprensión, comunicación, difusión, alineamiento e integración, innovación y variedad de enfoques. También, defiende el diagnóstico basado en objetivos, junto con la guía de puntuación forman un sistema de diagnóstico (evaluación). Una evaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora relacionadas con los requerimientos de desempeño, así como, el nivel de madurez de procesos y desempeño.

Los valores y conceptos fundamentales, según Millán (2007), están contenidos en las prácticas más arraigadas de las organizaciones que han sido identificadas como de alto



desempeño. Estos valores se deben cultivar en la creación de una cultura de calidad, para ello es importante evaluar los conceptos que a continuación se abordan.

En el liderazgo visionario están involucrados los líderes con grandes expectativas, con capacidad de motivación, que orienten su trabajo hacia la toma de decisiones y a través del desarrollo de estrategias puedan alcanzar el desempeño de excelencia, incitando a la innovación e incrementación de conocimientos y capacidades organizacionales. Al ser un ejemplo a seguir, tanto para los alumnos como el personal que labora dentro de la institución, el compromiso y la iniciativa se verán fortalecidos. Este modelo ha sido evaluado en instituciones de lo cual se deriva que para tener una institución educativa de calidad se requiere de un liderazgo académico. Paraphrasing Flores (1994), el cambio debe estar dado a partir de un liderazgo efectivo, que tiene como principal función infundir y crear las condiciones necesarias para conseguir resultados cada vez mejores y conlleva a tener un gran espíritu de compromiso para la mejora de la calidad.

Las categorías del modelo Malcolm Baldrige se encuentran comprendidos en los siguientes siete criterios: liderazgo, mismo que, como se ha mencionado se le dará mayor prioridad en este estudio, planificación estratégica, enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes, análisis e información, enfocar a los profesores y al personal de apoyo, administración de los procesos educativos y de apoyo, resultados del desempeño institucional (Millán, 2007).

El liderazgo es un fenómeno complejo que no sólo involucra al líder, sino también a los seguidores y a la situación; tiene que ver con la personalidad, el comportamiento, el actuar del líder. Este concepto tiene diversas definiciones que Hughes (2007, p.7) expone de diferentes autores como Fiedler (1967), que tiene que ver con dirigir y coordinar el trabajo de los

miembros de un grupo. Roach y Behling (1984), lo puntualizan como el proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas. Campbell (1991), lo determina como las acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables. Ginnet (1996) afirma que el trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo. Hogan y Curphy (1994), aseguran que los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones.

Cada una de estas definiciones se enfoca en un aspecto diferente del liderazgo y se aplican dependiendo del escenario en relación al líder, los seguidores y la situación.

De acuerdo con Millán (2007), los líderes de toda institución deben establecer una clara y manifiesta dirección, crear un clima propicio para el estudiante y su aprendizaje, así como altas expectativas, agregando que también, deben participar en el desarrollo de sistemas, estrategias y métodos para alcanzar la excelencia de su institución, estimular la innovación, e inculcar conocimientos y habilidades críticas. Además, menciona que los líderes de mayor jerarquía deben reforzar los valores y las expectativas, y también el compromiso y la iniciativa dentro de la institución, así mismo, tienen que ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su participación en la planeación, la comunicación, la asesoría, el desarrollo de líderes futuros, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente del personal. El liderazgo organizacional se relaciona con la dirección de la institución y con el desempeño del director, en términos de la influencia que pueda llegar a ejercer el conjunto de acciones de la dirección en el personal de la institución.

Por lo que, el liderazgo del director es uno de los indicadores fundamentales en la efectividad escolar. Por ello, el proceso de mejora sólo puede ser implementado y gestionado por la alta dirección, en consecuencia, se debe buscar ser más eficiente y competitivo al ejecutar la gestión idónea para un mejor desempeño organizacional, encaminado a incrementar la capacidad competitiva.

El liderazgo, entonces, se refiere a la habilidad de comprender situaciones de liderazgo e influir en otros para lograr las metas de un grupo. Así la educación formal en liderazgo puede ofrecer a los individuos las habilidades para influir mejor en otros. El liderazgo es una ciencia y un arte que tiene que ver con lo racional y lo emocional que tienen que ver con habilidades básicas y habilidades avanzadas de liderazgo. Las habilidades básicas son: aprender de la experiencia, comunicación, escuchar, asertividad, proporcionar retroalimentación constructiva, lineamientos para la administración eficaz del estrés, construcción de la competencia técnica, construcción de relaciones efectivas con los superiores, construcción de relaciones efectivas con los compañeros, castigo y realizar juntas. Dentro de las habilidades avanzadas se encuentran: delegar, administración del conflicto, negociación, solución de problemas, improvisación de la creatividad, diagnóstico de los problemas de desempeño en los individuos, los grupos y las organizaciones, construcción para el trabajo en equipo, construcción de equipos de alto desempeño, construcción de un equipo en la cima, desarrollo de la planeación, credibilidad, coaching y atribución de facultades de decisión (empowerment). (Hughes, 2007, p. 432).

En relación al liderazgo efectivo Kotter, (1988, citado en Manes, 2008, p. 58), lo define como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos. También debe contar con requisitos como: conocimientos institucionales, relaciones institucionales, reputación e historial, potencial y habilidades, valores personales, motivación.

En la actualidad, un líder directivo debe cumplir un papel transformacional, más que burocrático, que una los intereses institucionales con los personales de sus colaboradores.

Alvarez, (1988, citado en Manes, 2008, p. 61), refiere que un líder transformacional es visionario, le preocupan las personas, influye en sus colaboradores, ejerce una gestión de cultura de participación, trabaja en equipo, se centra en el crecimiento del personal y percibe la calidad como la satisfacción del cliente y no como simple procedimiento. De acuerdo con lo citado, la tarea principal del líder directivo debe estar enfocada a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.

En palabras de Ruiz (2000), el liderazgo efectivo se traduce en visión y acción, por lo que dentro de sus funciones principales es el despliegue y comunicación de las directrices establecidas, así como involucrar y comprometer al personal de la institución con las mismas.

En su obra, Manes, (2008, p. 58), señala que en las instituciones educativas, el director debe ejercer una función de conducción, debe planificar, organizar, coordinar, evaluar, propiciar el trabajo en equipo. En cuanto a sus habilidades personales es fundamental su formación, reputación, antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, su creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva. Por lo tanto, la función directiva es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales de los docentes, padres y los alumnos. En este sentido, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa, aunque esto por sí sólo no avala el éxito, se requiere el trabajo y compromiso de todos los involucrados en el proceso educativo, demostrando que cada quien puede ser líder en la actividad que desempeñe. Es necesario ver reflejado este pensamiento en el nivel de preescolar y darle la importancia que requiere haciendo a un lado las prácticas tradicionales.

En cualquier caso, la categoría del liderazgo, promueve la cultura de calidad, tiene que ver con el establecimiento, la comunicación y el desglose de los valores de la misión, las expectativas de desempeño y al enfoque dirigido a los alumnos, a su aprendizaje y a su desarrollo, enfocándose en el director quien promueve, fortalece y enfatiza los valores que se identifican en una cultura de calidad de la institución. Así, el liderazgo organizacional se relaciona con la dirección de la institución y con el desempeño del director, también tiene que ver con la influencia que ejerce el conjunto de acciones de la dirección en el personal de la institución.

El desempeño se refiere a los esfuerzos que realizan los líderes de la institución para el logro de sus objetivos, así como a la transformación de los resultados de desempeño institucional en prioridades para la mejora y en oportunidades para la innovación. En este aspecto se debe tomar en cuenta la forma en que el líder utiliza los resultados para mejorar su propia efectividad y la efectividad de la administración dentro de la institución.

La planeación estratégica, analiza los procesos estratégicos de desarrollo de la institución, incluye el de los objetivos estratégicos, planes de acción y los planes de recursos de profesores y de personal. Esta categoría se divide en dos aspectos, por un lado se encuentra el desarrollo estratégico, el cual, fortalece el desempeño institucional y describe la forma en que la institución desarrolla su proceso de planeación estratégica para satisfacer las necesidades de los estudiantes y de los grupos importantes. Por otro lado, en el desglose de la estrategia, la institución debe describir su proceso de desglose estratégico y llevar a cabo un listado de las acciones estratégicas y de los indicadores de desempeño.

En la categoría de enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes, se examina cómo la institución establece relaciones con sus estudiantes y grupos importantes y cómo determina su

nivel de satisfacción. También se analizan los procesos para identificar las necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes y de las comunidades clave que son los grupos importantes o de interés.

En el análisis e información se analiza el sistema de indicadores que se ha diseñado en relación con el desempeño de la institución de manera general y de cada uno de sus grupos, de los datos sobre desempeño y de la información en general. En el análisis del desempeño institucional, la institución debe realizar un proceso de análisis de los datos sobre su desempeño y la información en general para evaluar y entender su desempeño global. Por lo que debe existir un conjunto de indicadores para saber cuál es el desempeño general de la escuela.

Otra categoría es el enfoque orientado a los profesores y al personal de apoyo, en la cual se analiza la forma en que la institución desarrolla y promueve que los profesores y el personal de apoyo utilicen su potencial alineado para alcanzar los objetivos propuestos. Se analizan los esfuerzos dirigidos a establecer y mantener un ambiente laboral para los profesores y el personal de apoyo que lleve a un desempeño de excelencia del personal y de la institución.

La administración de los procesos educativos y de apoyo, tiene como objetivo, analizar los principales aspectos de la administración de los procesos institucionales.

Los resultados se analizan desde diferentes perspectivas: desempeño de los estudiantes, enfoque orientado a los alumnos y a los grupos de interés, desempeño financiero, presupuestal y de los profesores y personal de apoyo, así como a la efectividad institucional. En los resultados del desempeño de los alumnos someten a revisión los resultados institucionales sobre el desempeño estudiantil. Los resultados del enfoque orientado a los estudiantes y a los grupos de interés, resume los resultados relacionados con el enfoque orientado a los estudiantes y los grupos de interés, incluyendo los niveles de satisfacción o insatisfacción. Identifica los datos por

estudiantes y grupos de interés, según sea apropiado, e incluyen los datos comparativos convenientes.

En relación a los resultados financieros y presupuestales analiza los resultados clave de tipo financiero y presupuestal, incluyendo la información pertinente de tipo comparativo.

Respecto a los resultados de los profesores y del personal de apoyo aquí se resumen los resultados relacionados con los profesores y con el personal de apoyo, incluyendo bienestar, desarrollo y satisfacción de los mismos, así como el desempeño de los sistemas de trabajo. Los resultados deben analizarse por categorías, según sea lo apropiado, e incluir datos comparativos.

Por último, los resultados de la efectividad institucional son los resultados clave de desempeño que contribuyen a fortalecer el aprendizaje o logro de la efectividad de la institución. (Millán, 2007).

De los principales modelos de calidad que se han ido adaptando a la educación son: el Modelo del Premio Malcolm Baldrige, el Modelo Europeo de la Gestión de la Calidad y el Premio Nuevo León a la Calidad. Esta investigación está enfocada al primero de estos modelos mencionados y los dos últimos serán retomados para tener otras perspectivas de modelos de calidad pero sin profundizar tanto en ellos; ya que el modelo de Malcolm Baldrige, en concordancia con Millán (2007), es un sistema apropiado para construir una cultura de calidad en la escuela, misma que en muchas ocasiones, se presenta como la única oportunidad de prepararse para un futuro mejor, buscando la solución de los más apremiantes problemas nacionales, para conseguir una mayor igualdad de oportunidades, lo que demanda mejoras sustanciales a la calidad. Para ello, es importante considerar cómo mejorar la calidad de la educación y la efectividad del aprendizaje de los alumnos. Por lo tanto, el enfoque del modelo elegido, se ocupa de los valores de la cultura organizacional de la institución y de sus procesos,

al analizar los elementos que se identifican en la cultura organizacional de la institución y, los criterios que el modelo brinda, cuentan con la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deben alcanzar.

## **2.6 Modelo Europeo de la Gestión de Calidad en la Educación**

El propósito de este premio es de impulsar la mejora de la gestión de los centros, promover la metodología de calidad y reconocer el esfuerzo de los centros docentes para mejorar sus procesos y resultados educativos. Este premio fue adaptado a la educación por el Ministerio de Educación y Cultura de España.

Este modelo define nueve criterios en los que centra la evaluación de la institución escolar. De esos nueve criterios cinco son los criterios agentes (Liderazgo, gestión de personas, política, estrategia, recursos y procesos) y los cuatro restantes son los criterios resultados.

Es importante señalar que la base de este modelo, adaptado a la educación, tiene que ver con la satisfacción de quienes hacen uso de este servicio, del personal que labora en la institución y el impacto en la sociedad se logra mediante el liderazgo que impulse la planificación, la estrategia de la institución, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.

## **2.7 Premio Nuevo León a la Calidad**

Otro de los estudios encontrados en relación a la calidad es el Premio Nuevo León a la Calidad, el cual, en mayo 31 de 1996, el Comité Coordinador del Premio Nuevo León a la



Calidad, formado por el Centro de Productividad de Monterrey, A.C. y la Secretaría de Desarrollo Económico junto con la Secretaría de Educación de Nuevo León, expone por primera ocasión el premio para el Sector Educación. Así, los sectores para los cuales está dirigido el premio son: sector de transformación industrial, comercial, servicios y educación.

Sus criterios son: liderazgo, satisfacción del cliente o usuario, planeación de la organización, desarrollo integral de la persona, aseguramiento de la calidad del proceso, información y análisis, ecología y medio ambiente, resultados de la organización.

Este modelo, al igual que los otros modelos de los premios de calidad ya mencionados, se propone como herramienta de autoevaluación que permita una revisión general de la institución en todas sus áreas y sus interrelaciones, y le ayude a identificar fortalezas y áreas de oportunidad para orientar eficientemente sus recursos y acciones en la búsqueda de la mejora hacia la calidad. (Ruiz, 2000).

## **2.8 Calidad en Educación Preescolar**

La preocupación por la calidad de la educación ha desencadenado diversas investigaciones dadas a partir de los años 80's. Alvaréz (1996) hace alusión a los trabajos de investigadores mexicanos como: Carlos Muñoz Izquierdo, Silvia Schmelkes, Juan Prawda y José Ángel Pescador. Sin embargo, en Educación Preescolar, los estudios son insuficientes.

A continuación se expone uno que se ha llevado a cabo en relación a las percepciones de los padres acerca de la calidad educativa del centro preescolar, tomado de la revista Redalyc, Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, donde se señala que la participación de los padres, generalmente tiene relación con aspectos materiales,

y/o pertenecientes al ámbito de la cotidianidad doméstica; no se les invita a plantearse aspectos tan importantes tales como qué hijo(a) se desea formar junto con los educadores. Peralta (1996), citado en esta revista, menciona que, frecuentemente, la participación social de los padres se manifiesta en “colaboraciones” y no en la formación de los hijos(as). Esa falta de participación de las familias en el quehacer educacional ha generado pérdida de propuestas y falta de cuestionamiento sobre lo que se entrega en los centros educativos. En el jardín infantil se debe incluir y valorar más la participación de los padres en la educación de sus hijos(as). De esta forma, la mayoría de las madres y los padres sí se preocupan por la educación de sus hijos(as), lo cual constituye una fortaleza que el centro educativo debe potenciar y debería ser el punto de partida, para convertir esa preocupación en ocupación, dentro y fuera del centro preescolar. La percepción que tendrán los niños y niñas de su centro educativo podría depender, en gran medida, de la percepción que de éstos tengan sus padres. Por esto, padres y educadores deberían mantener una positiva y participativa actitud en el centro preescolar. Esto es precisamente lo que está haciendo falta para que este nivel se encuentre en sintonía con los demás niveles como se pretende con la reforma integral para la educación básica cuyo propósito es la articulación de los tres niveles de educación básica: preescolar, primaria y secundaria, en donde las implicaciones tienen que ver con la gestión y los maestros del futuro.

En un estudio encontrado en la revista Redalyc, “En búsqueda de la equidad y calidad de la educación de la primera infancia en América Latina”, señala algunos aspectos en relación a la Alianza por la Calidad de la Educación que contiene elementos que en lo sustancial ya existían desde antes de su concertación el 18 de mayo de 2008. Éstos han venido desarrollándose desde la política de modernización educativa y es a partir de ella como se han implementado diversos programas que ahora se aglutinan y dan cuerpo a la Alianza, la cual, es trascendente para las

instituciones. Por lo que las barreras que se presentan en la implantación de la calidad en una organización, de acuerdo a la frecuencia en que son citadas en la literatura, mencionadas de mayor a menor son: Imposibilidad de lograr el cambio cultural y planeación inadecuada, sistema ineficiente de información de análisis y descuido de clientes internos y externos, ausencia de capacitación continua, falta de compromiso de la dirección y ausencia de trabajo en equipo, aislamiento de individuos y departamentos, recursos insuficientes y falta de sistema de calidad.

El cambio en el nivel de Preescolar han sido progresivo después de más de diez años de haberse comenzado el Programa de Escuelas de Calidad en educación Básica, ha impactado en múltiples aspectos como la planeación estratégica, la reconceptualización de la evaluación educativa, el registro sistemático de información relevante, la modificación en las formas de organización escolar, el trabajo colaborativo, las prácticas pedagógicas enriquecidas, la renovación de la infraestructura integral, la participación creciente entre actores y por último el reconocimiento social para los centros escolares. (Bracho, 1999).

Estos son aspectos positivos aunque también mejorables porque en la actualidad, en las organizaciones la certificación de calidad mediante organismos calificados o concursos para premios nacionales y regionales, es un fenómeno cada vez más frecuente. Las instituciones educativas han buscado en la certificación avenidas para ordenar sus procesos administrativos y operativos y así contribuir al mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios.

Con la implementación del Programa Escuelas de Calidad se fundamenta la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos, independientemente de todas sus capacidades, origen social, étnico o del ambiente familiar del que proceden. Este programa transita de un esquema tradicional a un Modelo de Gestión Educativa Estratégica basado en la escuela con enfoque participativo, corresponsable y

transparente es la misión esencial del Programa que al convertirse en acción logra impulsar verdaderas transformaciones, ofrecer verdaderas alternativas, decisiones y percibir los efectos positivos en los actores y quehaceres de cada día, como una autentica cultura renovada en el pensar, el decir y el hacer en la vida de las escuelas (Villa, 2010, p. 21).

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por el Programa Escuelas de Calidad, se define como una propuesta flexible e incluyente, de orden conceptual y metodológico, integrado por un conjunto de componentes clave y herramientas, cuya finalidad es romper con las formas de gestión rígida, vertical y rutinaria; anquilosadas tanto en el sistema educativo como en la escuela (Rendón, 2009, p. 9).

A continuación se exponen los 8 componentes que tiene el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, los cuales se interrelacionan entre sí, en un movimiento progresivo y continuo:

- 1.-Liderazgo compartido. Es el conjunto de prácticas que desarrolla un director que busca facilitar, coordinar, animar, orientar y regular procesos complejos de negociación, delegación y cooperación – entre éste y los diversos actores- para conformar y guiar a buen puerto a un colegiado escolar
- 2.- Trabajo colaborativo. Es la suma de esfuerzos que realizan los actores para arribar a los objetivos de la comunidad escolar, en el marco de una cultura efectiva de apoyo mutuo, encaminado a cumplir con su misión y alcanzar una visión compartida, privilegiando el diálogo informado, la confianza y la corresponsabilidad.
- 3.- Practicas docentes flexibles. Lo identificamos como el desempeño profesional de los maestros para desarrollar con asertividad, eficiencia y eficacia sus funciones educativas; el cual propicia oportunidades pedagógicas diferenciadas para los alumnos, considerando sus características, capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje. Proporcionando una atención

pedagógica diversificada, aprovechando los múltiples y variados recursos teóricos, metodológicos, didácticos y tecnológicos.

4.- Planeación estratégica. Es el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua, derivado de la auto evaluación a profundidad y de la precisión de elementos que direccionan las estrategias y acciones del colectivo escolar hacia mejores escenarios, identificados a corto y largo plazo.

5.- Evaluación para la mejora continua. Es el punto de partida para la toma de decisiones. Se define como la emisión de juicios de valor, basados en fuentes de información documental, consensos y percepciones de los actores, sobre los procesos planificados e implementados, desde su inicio, desarrollo e impacto; información valiosa e insumo para la toma de decisiones colegiada.

6.- Participación social responsable. Es la colaboración ordenada, comprometida, voluntaria y decidida; la suma de iniciativas, esfuerzos y voluntades entre el colectivo escolar, padres de familia, comunidad e instituciones de la localidad, con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad educativa que satisfaga necesidades comunes.

7.- Rendición de cuentas. Es el acto de comunicar con transparencia, veracidad y de manera oportuna a la sociedad los avances, logros y retos del proceso de mejora escolar. Refiere a los medios y formas establecidos para manifestar a la comunidad educativa el desarrollo de los procesos, las nuevas formas de gestión, los alcances de las acciones y metas proyectadas; los niveles de logro educativo y el ejercicio de los recursos. Ha de ser acompañada por evidencias sustantivas.

8.- Libertad en la toma de decisiones. Es la facultad y el derecho de elegibilidad que tiene la comunidad educativa para que, a partir de sus capacidades de autogestión y responsabilidad,

seleccionen, decidan, acepten, soliciten, ponderen, descarten y/o determinen las alternativas de acción que consideren pertinentes y oportunas para atender las necesidades identificadas y priorizadas en su autoevaluación (Villa, 2010, p. 11-12).

Es importante mencionar que estos componentes tienen una estrecha vinculación con los factores asociados a la calidad educativa, como son: la eficiencia, eficacia, relevancia, pertinencia, flexibilidad y equidad.

En afinidad con Covadonga (2004, p. 97), acerca de la calidad educativa en preescolar los resultados son favorables cuando se enmarcan los objetivos principales en los alumnos; de esta forma el qué y el cómo resultan indispensables para proponer y validar un modelo de calidad en la educación infantil. Como resultado de su estudio, este autor propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad:

- 1.- Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- 2.- Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
- 3.- Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
- 4.- Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de donde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
- 5.- Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.

- 6.- Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
- 7.- Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
- 8.- Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
- 9.- Realizar un día "cero defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
- 10.- Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
- 11.- Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
- 12.- Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de calidad.
- 13.- Crear consejos de calidad compuestos por personal del *staff* administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
- 14.- Realizar de nuevo los pasos anteriores destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina.

## 2.9 Análisis crítico

Como resultado de la revisión de la literatura, se encontró que la definición de calidad es muy variada, como lo mencionan los diferentes autores, pero todas ellas buscan un objetivo semejante que es satisfacer de cierta manera las expectativas de los clientes. Los conceptos y manera de ver la calidad han ido evolucionando a lo largo de los años, cuando en sus inicios para cuidar la calidad de los procesos se inspeccionaba el producto final, es hasta la actualidad que se comenzó a realizar el control de la calidad durante el proceso y no al final de este. Así, en el presente, se busca un orden competitivo basado en el conocimiento, por lo que las instituciones educativas, se preocupan cada vez más por brindar servicios de calidad, y de formar ciudadanos cada vez más profesionales. Por lo tanto, a partir de algunos estudios realizados en relación a la calidad, en el nivel de preescolar, se teoriza que la implementación de todo sistema de calidad o en la aspiración de algún premio de calidad existen factores tanto positivos como negativos. Los factores negativos principales que se presentan en las instituciones educativas son: la falta de liderazgo por parte de los prestadores del servicio, además de los factores externos como el entorno social en el que se desenvuelve el estudiante fuera del aula. Dentro de los aspectos positivos más importantes que ayudan a tener una educación de calidad es el liderazgo del dirigente de la institución y de los profesores quienes tienen contacto directo con los estudiantes, además de una adecuada planeación, que es un aspecto muy importante en toda organización que quiere mejorar su desempeño.

Y si la calidad debe ser una estrategia competitiva en las instituciones, este concepto, ha de analizar las técnicas y procedimientos para la planeación, el control y mejoramiento de todas las actividades organizacionales, lo que implica, buscar el cambio organizacional para la formación de un equipo apegado al trabajo colaborativo, porque, la efectividad de la calidad



depende de un profundo compromiso del aprendizaje sobre calidad total. Con base en ello, la idea de Evans, (1995, p. 7),” la calidad la determina el cliente”, una institución requiere tomar en cuenta todas las necesidades del contexto y de aprendizaje de los alumnos. De acuerdo con Álvarez, (citado por Barroso, 2007), menciona que la búsqueda de la calidad implica también una cultura organizacional que propicie el desarrollo de las personas, el cumplimiento de la misión institucional y la misión de valores.

Por consiguiente, la literatura revisada da la pauta para que la realización del estudio pueda ser conveniente en la práctica para la mejora continua enfocándose a satisfacer las necesidades de los estudiantes. El reconocimiento de que las instituciones educativas tienen la capacidad de transformar su realidad a través de la construcción de un modelo de gestión implica remover las prácticas rutinarias y también generar condiciones favorables desde el propio sistema, que favorezca la mejora permanente de las prácticas de todos los integrantes de la comunidad escolar. Con ello, se logra vislumbrar que se debe plantear un cambio significativo en el ámbito escolar a partir de su propia visión y la expresión de la cultura institucional.

El cambio que se ha dado en cuanto a gestión educativa el nivel de Preescolar en los últimos años, ha sido evidente, aunque históricamente el Sistema Educativo Nacional ha promovido la formación de directivos sobre la marcha, al nombrar directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que exista previamente al ejercicio de la función alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo, por lo que dicha preparación empírica no es viable para atender los retos actuales de la función directiva. Por lo que para poder superar esto se requieren directivos con un perfil profesional, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar. Se puede decir que un buen liderazgo determina el aseguramiento de propósitos fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la

organización y el funcionamiento interno de la escuela. Además, difundir la información de los modelos existentes para la calidad puede abrir las puertas al conocimiento para mejorar la práctica educativa.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### **3.1 Naturaleza del Estudio**

Una vez considerado el marco teórico en donde se identificaron los conceptos clave para la investigación, se planeó el proceso en que está fundamentado el estudio, y con la finalidad de profundizar en relación al problema de investigación se ha elegido el enfoque cualitativo. Como la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto, entonces, la elección de este enfoque se debe a las ventajas que ofrece en esta investigación para la tesis de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica. El enfoque cualitativo es naturalista e interpretativo se concibe como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de transformaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos; utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación. (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Con ello, el proceso de investigación se emprendió desde una postura fenomenológica, basada en lo que Hernández, et al (2010), mencionan al respecto: los diseños fenomenológicos se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes y a partir del individuo es que se puede comprender la realidad del tema de estudio.

Marqués (1996), menciona que la investigación cualitativa pretende la interpretación de los fenómenos, puesto que un fenómeno por ser tal admite diversas interpretaciones. Ello permite una interrelación entre el investigador y los objetos de la investigación, pero los resultados de la investigación serán válidos mientras constituyan representaciones auténticas de alguna realidad. Por ello, el método cualitativo fue el más apropiado para llevar a cabo esta investigación.

El enfoque cualitativo aspiró en esta investigación a obtener datos que como menciona Ruiz (s/f, p.3): deben ser obtenidos de modo sistemático y no intrusivo, mismos que estuvieron basados en métodos de recolección de datos no estadísticos, tomando en cuenta las perspectivas y puntos de vista de los participantes. De esta forma, el propósito del método cualitativo consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para este estudio se empleó la técnica de observación, conforme a su significado, es la acción y efecto de observar, es un medio de captación de aspectos más trascendentes y significativos de lo que sucede en una investigación. Esta técnica se decidió utilizarla debido a que aporta acerca del comportamiento del individuo tal como sucede, así, una vez recopilada la información por medio de esta técnica se resume en fichas de trabajo.

Otro instrumento útil para esta investigación es la entrevista para aplicar a grupos de enfoque a través de preguntas estructuradas, ello permite obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas o grupos y enfocarla al propósito del tema de investigación; puede ser abierta, si no existe un guión previo; semiestructurada si se adapta a una forma de obtener información específica, para lo cual se elaboró un guión para grupos de enfoque.

### 3. 2 Contexto del Estudio

La investigación se realizó en una escuela oficial de educación preescolar con una población total de 105 alumnos. Dicha población educativa pertenece a un nivel socio-económico medio bajo. Cuentan con un nivel de estudios de educación básica. Es una escuela del sistema federalizado perteneciente a SEIEM, (Servicios Educativos Integrados al Estado de México), se encuentra en el Municipio de Ecatepec. Las aportaciones económicas de los padres de familia permiten a la escuela gestionar sus recursos materiales e infraestructura. La mayoría de las personas se dedican al comercio; hay matrimonios muy jóvenes ó que viven en unión libre y demasiadas madres solteras.

El organigrama de la Institución se encuentra conformado por un directivo, tres docentes, de los cuales una imparte tercer grado y dos son de segundo. A continuación se enuncian los datos de identificación de la institución seleccionada:

Nivel de la institución: Preescolar

Clave del centro de trabajo: C. C. T. 15DJN2138H

Nombre de la institución: Jardín de Niños “Gertrudis Bocanegra”

Ubicación de la institución educativa: Ecatepec, Estado de México.

Título del director: Profesora Normalista de Educación Primaria con nivelación en educación preescolar. Cuenta con 23 años de experiencia. Siete en el nivel de primaria y 16 en el nivel de preescolar.

Número de profesores que laboran en la institución: Tres.

Título de los docentes: Una de ellas tiene el título de Licenciada en Psicología. Cuenta con tres años de experiencia, dos en primaria y uno en el nivel de preescolar; otra es Licenciada en Educación, tiene ocho años de experiencia en el nivel y otra es Licenciada en Educación Preescolar, cuenta con dos años de experiencia.

Total de alumnos de la institución: 105

Número de grupos de la institución: Tres

Tecnología con la que cuenta la Institución: No cuenta con ninguna computadora en el plantel, únicamente tiene una que se encuentra resguardada en la supervisión escolar.

### **3.3 Confidencialidad de los informantes**

Para la realización de este estudio, se contó con la autorización del Director de la institución, tanto de manera verbal como escrita, a través de una carta de autorización para llevarlo dentro de la institución del nivel Preescolar. Se les manejó el carácter de anónimo comunicando a todos los participantes que los instrumentos requeridos para el estudio eran confidenciales, así como que su propósito era contribuir a la mejora educativa dentro de la institución, por ello, en los encuentros con los participantes de la investigación se les explicó para qué sería utilizada la información que proporcionarían.

### 3.4. Población y muestra

El diccionario de las ciencias de la educación (p. p. 983 y 1114), enuncia el concepto de población como “un conjunto finito o infinito del total de elementos sobre el que se pueden realizar las observaciones”. Y la muestra la precisa como “un conjunto representativo de elementos de una población o universo que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. En el presente estudio, la muestra corresponde a un subconjunto de personas que tienen directa relación con la institución que accede a dar los resultados para toda la población, de este modo la unidad de análisis definida para este estudio fueron algunos grupos de alumnos, padres, maestros y directivo; por ello, se tomó como muestra, el 25 % del total de la población de alumnos que se encuentran en la escuela de entre cuatro y seis años de edad, con quienes se realizaron observaciones directas, además, también se eligió del total de la población a una cuarta parte de padres de familia, mismos que fueron seleccionados diez por cada uno de los tres grupos que existen en la escuela con antecedentes participativos dentro de la misma. Así mismo, se contó con la participación de las tres docentes que laboran en la institución y el directivo. La muestra se eligió tomando en cuenta a los padres de familia y alumnos que quisieran participar. Así, a partir de los participantes se describen actitudes, comportamientos y creencias que conforman la realidad de los estudiantes y de las personas que pertenecen a su contexto reuniendo y recabando información sobre la realidad de los individuos y su significado en relación con el tema de estudio.

Al constituir la calidad como un problema social presente en el ámbito educativo, los participantes escogidos para la investigación fueron personas que están directamente involucrados con la institución, los cuales pertenecen a una escuela pública.

Con la finalidad de involucrar a los estudiantes en este estudio, se identificó una muestra homogénea pequeña de 25 alumnos de los tres grupos de la escuela, mismos que comparten características similares en proporción con el nivel social, educativo y económico del contexto familiar al cual pertenecen los participantes y conforman los grados de segundo y tercer grado de preescolar, a quienes se les aplicó una pequeña entrevista. Como parte de la población participó el directivo, a quien se le aplicó de forma individual una entrevista, con preguntas estructuradas previamente. Asimismo, se conformó un grupo de enfoque con las tres docentes que laboran en la institución elegida, aun cuando se recomienda que sean más de seis los participantes en el mismo; otro grupo de enfoque se conformó por 30 padres de familia, esta selección de la muestra fue apoyada por las docentes de acuerdo al grado de participación de los mismos. Cabe mencionar que las preguntas aplicadas a cada muestra tienen relación con las preguntas de investigación y los criterios Malcolm Baldrige.

### **3.5 Identificación y características de los instrumentos**

Por la conveniencia del estudio que se ha realizado, el enfoque de la investigación que aquí se presenta, como ya se ha mencionado es la cualitativa para lo cual, se utilizaron los instrumentos que se describen a continuación:

El instrumento de la observación participativa voluntaria, misma en la que se utilizó una bitácora de observación (ver apéndice B), en donde se anticiparon 20 días para las observaciones del ambiente, el contexto de los participantes como fueron: estudiantes, docentes, padres de



familia y directivo. Éstas fueron realizadas en los tres salones ocupados por los estudiantes y docentes, en el patio de la escuela y en la dirección, con un tiempo aproximado de una a dos horas al día, con sus respectivas notas de campo. Asumir la observación participante como estrategia, implicó el establecimiento de relaciones investigador – grupo en estudio, mediadas por una confianza construida de modo permanente para la aplicación de herramientas.

La observación participante, como estrategia de investigación descriptiva – analítica que intenta comprender sistemas de observación rescatando la perspectiva de diversos actores sociales, depende del registro permanente, sistemático, completo, preciso y detallado de los datos. Las notas de campo, las fichas de contenido, los diarios de campo, los memos analíticos son medios para el registro de información, materia prima para el trabajo del observador. (Galeano, 2004, pp. 30 y 51).

De esta manera, el propósito fundamental por lo que se empleó la observación fue explorar y describir el ambiente, el contexto y las actividades de aprendizaje que se realizan dentro de la institución con alumnos de segundo y tercero de preescolar, para describir, de forma detallada, el comportamiento y las actitudes de los estudiantes y los docentes en las actividades. Es importante destacar que el investigador, más que un simple espectador, al realizar las observaciones, su trabajo es determinante para la recolección de datos.

Se pueden destacar dos tipos de observación: la ordinaria en donde el investigador observa desde fuera sin tener contacto directo con el grupo y la observación directa o participante que se efectúa íntegramente al grupo en el cual se desarrolla la investigación. En esta última, el investigador hace una inmersión en el contexto, se introduce dentro del grupo de estudio y llega a formar parte de él. Sus ventajas residen en que se tienen vivencias de primera mano que le permiten comprender la situación o el comportamiento del grupo, se relata la

sensación del investigador, plasmándolo en notas de campo (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

La técnica de grupos de enfoque es de gran valor para la investigación cualitativa, consiste en reunir en un lugar más o menos aislado y controlado, a un grupo de personas, el número puede variar aunque lo aconsejable es que no sean menos de seis ni más de 14 personas además de un moderador, quien se encarga de estimular la discusión y regular la participación de cada integrante. Las entrevistas de grupo de enfoque son una modalidad de la investigación cualitativa, específicamente de las entrevistas. Al igual que en ellas existe un entrevistador y entrevistados. Sin embargo, en las entrevistas de grupo de enfoque los entrevistados se constituyen en un grupo que a la vez de responder las preguntas intercambian opiniones y aprenden de las respuestas de los demás o reaccionan a ellas. No se trata de varias entrevistas individuales al mismo tiempo sino que se espera que la dinámica de grupo estructure las respuestas y las reacciones de los participantes que provoca entre los participantes. El foco de atención se estructura a partir del cuestionario. Para ello es importante tomar en cuenta las características de los entrevistados y el ambiente en el que se desarrolla la entrevista. Todos estos elementos deben limitarse a un tiempo que usualmente no sobrepasa los 90 minutos de duración (el tiempo depende tanto del número de participantes como de preguntas en el cuestionario). El cuestionario en el que se basa el entrevistador guarda mayor semejanza a una guía de entrevista profunda que a una encuesta. Es decir, se enlistan preguntas previamente planeadas, aspectos provocadores de cada pregunta y opciones de fraseo o de preguntas de seguimiento que puede o no utilizar el entrevistador dependiendo del flujo de la comunicación, del nivel de entendimiento de los temas por participante, de la competencia lingüística de cada uno de ellos, y de los énfasis o cambios de temática que exige el tratamiento del tema según se vaya desarrollando la

entrevista. Por lo que el entrevistador debe haberse involucrado en la construcción del cuestionario, conocer la razón de cada una de las preguntas y tener criterio y libertad para añadir, eliminar o cambiar alguna de las preguntas que se establecen, siempre y cuando se cumpla más eficientemente con el propósito de la entrevista. Los cuestionarios para grupos de enfoque típicamente contienen preguntas, que se clasifican en tres tipos (Loera, 2000, p. 13):

a) Preguntas de calentamiento. Son aquellas que permiten que los participantes se sientan bien porque disminuyen la incertidumbre inicial.

b) Preguntas centrales. Son aquellas que configuran el objetivo central de la investigación. Usualmente son de carácter exploratorio, son abiertas, claras, evitan lenguaje técnico y se permite considerar sus diversos significados.

c) Preguntas de cierre. Consisten en preguntas que indagan cuestiones o significados que hasta ahora no se han introducido en la conversación, o que sintetizan la manera como el grupo o sus partes se han posicionado con relación al tema.

Es importante mencionar que para el directivo se elaboraron 25 preguntas, para docentes 18, para padres de familia 23; de las cuales, las primeras 12 son las mismas preguntas para directivo, docentes y padres de familia, lo que permitirá conocer los tres diferentes puntos de vista. Para los alumnos se elaboraron 12 preguntas más simplificadas y sencillas para conocer cómo conciben el contexto donde se desenvuelven.

### **3.6 Procedimiento para la aplicación**

Previo a la aplicación de los instrumentos se llevó a cabo el procedimiento para levantar datos el cual se inicio con la elaboración de la ficha de observación y de los cuestionarios, es importante resaltar que las preguntas de los cuestionarios están basadas del texto de Cruz R.

(1997) y que se incluyeron preguntas acordes a las de investigación y a los criterios del modelo estudiado.

Para proceder a la aplicación de los cuestionarios con los grupos de enfoque se llevó a cabo una reunión con los participantes y se consiguió una cita con cada grupo en diferente día. Cuando se llevó a cabo la entrevista se les explicó que el moderador del grupo (en este caso el investigador), es quien formula las preguntas y los participantes contestan de viva voz.

Las preguntas para los cuestionarios incluyeron una parte especial para cada grupo para hacer más rica la información. Con los alumnos las preguntas se elaboraron para ponerlas al nivel de comprensión de los mismos.

Se elaboraron los cambios pertinentes en relación a la elaboración de los cuestionarios para aplicarlos a través de entrevistas estructuradas a diferentes grupos de enfoque.

Al aplicar las entrevistas a los grupos de enfoque con cuestionario en mano, fueron grabadas en audio, para que se pudiera obtener una información más objetiva.

El papel del moderador en la mecánica de funcionamiento de grupo de enfoque consistió en lanzar una pregunta relativa al producto que se está evaluando con el fin de que cada uno de los participantes exprese su punto de vista.

Resumiendo el proceso de aplicación de los instrumentos, primero se visitó la escuela, teniendo una plática con el director acerca del modelo de calidad elegido y los factores que se involucran en la implantación de los sistemas de calidad en la educación básica.

Para dar inicio a la investigación, se llevó a cabo un trabajo de campo a través de las observaciones para posteriormente hacer el análisis de éstas.

Se realizó la selección de los participantes para la muestra, comunicándoles el cómo y porqué del estudio, pidiéndoles que su participación era voluntaria, que si no querían participar en ello, estaban en todo su derecho y que sólo se les iba a quitar un poco de su tiempo para responder a algunas preguntas por medio de un grupo de enfoque.

Se les comunicó a todos los participantes que las entrevistas eran confidenciales, así como que su propósito era contribuir a mejorar la calidad de la educación dentro de la institución.

Una vez reunidos los datos de las observaciones, como ya se ha mencionado se vaciaron en una tabla (ver apéndice B) la cual es objeto de análisis para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde la perspectiva cualitativa. Este análisis se retoma en el capítulo cuatro. Para la recolección de datos, Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 13), señala que la recolección de los resultados está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas.

Los datos fueron analizados y capturados de manera separada para cada una de las muestras, para hacer las comparaciones correspondientes, así como describir la información y desarrollar los resultados del tema estudiado. Por lo que se llevará a cabo el análisis de los resultados de las mismas, tomando en cuenta las categorías del Modelo de calidad elegido para este estudio.

Así, se describe a continuación el procedimiento seguido para la realización del trabajo de investigación detallado por etapas:

Etapa uno: Determinación del grupo y el contexto. Se determinó la muestra de 25 niños; 10 de segundo y 15 de tercero, los cuales, presentan características similares en relación a sus

condiciones socioeconómicas. De la misma manera se seleccionaron a 30 padres de familia, diez de segundo “A”, diez de segundo “B” y diez de tercero. De manera personal, se realizó la entrevista al directivo y finalmente a las tres docentes que laboran en el plantel educativo.

Etapa dos: Diseño de instrumentos de recolección de datos. Se diseñaron dos instrumentos en relación con el contexto del estudiante. Se trabajó con la observación participativa, que como ya se ha mencionado permitió observar el ambiente que impera dentro de la institución, el contexto y cómo se llevan a cabo algunas actividades para determinar cómo se encuentra la institución en relación a los criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige. Se elaboraron los cuestionarios para la entrevista al directivo, docentes, alumnos y padres de familia, para estos tres últimos se seleccionaron grupos de enfoque.

Etapa tres: Pruebas de los instrumentos de recolección. Se hicieron pruebas de los métodos de recolección de datos para realizar los respectivos ajustes. Cabe destacar aquí que para obtener la prueba de confiabilidad y validez, se proporcionaron las encuestas para su revisión a cuatro docentes conocidos por el investigador, ajenos a la institución donde se llevó a cabo la investigación, sin embargo, no tienen que ver con la investigación pero sí con la práctica educativa.

Etapa cuatro: Trabajo de campo. Se realizó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a través de la observación y de las entrevistas al directivo y a los grupos de enfoque.

Etapa cinco: Procesamiento de la información. Se clasificó la información teniendo en cuenta los patrones que se repiten en la compilación de la información.

Etapa seis: Análisis de la información. Se describió la información encontrada en base a los instrumentos aplicados.

Etapa siete: Reporte de los resultados. Se realizó el reporte final en la que se describen los hallazgos y conclusiones en el capítulo cuatro y cinco de esta tesis. En los resultados se tomaron en cuenta las diferentes categorías del modelo de calidad que hay que mejorar dentro de la institución.

### **3.7 Ética**

Se tiene la autorización, para realizar el estudio, mediante la carta de consentimiento del Director (ver anexo A), misma que contiene información respecto al estudio para llevarse a cabo dentro de la institución. Se dio confidencialidad y transparencia a los datos obtenidos a partir de los participantes. Se aplicaron los instrumentos en un ambiente de cordialidad y respeto.

La ética como guía del actuar humano, compromete la acción investigadora, por lo que se debe tener en cuenta que es importante cuidar el anonimato y la divulgación de los datos obtenidos en la investigación lo que demanda condiciones éticas de consentimiento de los involucrados en el estudio.

## **Capítulo 4**

### **Análisis de los Resultados**

#### **4.1 Análisis de los instrumentos**

La calidad educativa se ha convertido en los últimos años en la prioridad dentro del sistema educativo, es por ello que uno de los principales beneficios esperados, será llevar a cabo una valoración, de las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para la calidad académica. Por ello, el estudio que se ha llevado a cabo hasta esta etapa, ha permitido analizar que uno de los principales propósitos del modelo de calidad Malcolm Baldrige es que constituye una base para la realización de evaluaciones organizacionales y proporciona retroalimentación a sus usuarios. Por lo que en este capítulo se hace mención de los principales hallazgos derivados de la aplicación de los instrumentos de la investigación, con el fin de apreciar de forma cualitativa la calidad educativa de la institución estudiada.

La metodología utilizada para esta investigación, como se ha mencionado, es la cualitativa y la información obtenida se ha interpretado de acuerdo con cada uno de los métodos utilizados para recabar los datos de la investigación. Así, el análisis de los datos recogidos tiene como punto de partida, la observación directa del contexto, realizada a través de diferentes actividades en la escuela con docentes y con los alumnos dentro del salón de clases. El análisis de las entrevistas hacia los grupos de enfoque para la interpretación de los datos, que proporcionan validez y confiabilidad, permitieron vincular la importancia que tienen los



criterios del modelo Malcolm Baldrige al interior de la institución como parte del objetivo de esta investigación.

Cabe mencionar que de las observaciones realizadas se obtuvo un documento, que yo no elaboré, sino que forma parte de la evaluación de los alumnos, por lo que para alimentar mi análisis de resultados, me valí de esta información que tiene que ver con los resultados de ese proceso, se trata del concentrado para el reporte de los resultados de los alumnos en relación a los propósitos del perfil de egreso del Nivel Preescolar (ver apéndice D). Ésta es una información con la que cuenta la escuela, yo no tome parte de la recolección de datos de la misma, pero por ser un indicador de la calidad educativa que tiene que ver con los aprendizajes de los niños, me pareció importante retomarla y representarla de manera gráfica para conocer los diferentes niveles de dominio que tienen los alumnos en relación a los propósitos fundamentales de nivel preescolar que son el perfil de egreso (ver apéndice E). Con ello, se consiguió analizar que se requiere poner mayor énfasis en la categoría del liderazgo así como en el valor de la educación centrada en el aprendizaje y en la planeación, porque de acuerdo a la teoría del Modelo de Calidad Malcolm Baldrige, el liderazgo visionario tiene que ver con la capacidad de motivación y orienta su trabajo hacia la toma de decisiones y desarrollo de estrategias para alcanzar el desempeño de excelencia y el incremento de conocimientos.

#### **4.2 Validez y confiabilidad de cuestionarios**

Para cubrir la parte de validez y confiabilidad se pusieron las preguntas de los cuestionarios y el guión para grupos de enfoque (véase apéndice F) a consideración de cinco

expertos en la materia de educación que fueron personas ajenas a la investigación pero que han llevado a cabo investigaciones tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa, haciendo algunas observaciones a las mismas en cuanto a la redacción para aplicar de manera óptima los instrumentos.

La confiabilidad que confiere a este estudio tiene que ver en que los datos recolectados estén libres de error, por lo que las preguntas de los cuestionarios fueron elaboradas acordes a la población entrevistada, este es un instrumento que fue validado por docentes ajenos a la institución donde se llevó a cabo el estudio, con el fin también de asegurar la validez de contenido de los cuestionarios, se elaboraron preguntas relacionadas con los criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige. Los cuestionarios para entrevistas a grupos de enfoque han sido transcritos y se colocaron en apéndices de este estudio (véase apéndice C).

### **4.3 Resultados.**

Luego de la aplicación de instrumentos se presentan a continuación los resultados más relevantes obtenidos con la misma:

Como parte de las observaciones dirigidas al directivo se logró obtener información relevante como son los diferentes documentos que existen dentro de la institución, para su revisión, como el Plan Anual de trabajo (PAT), el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que incluyen la Misión, Visión, los principios y valores compartidos de la institución y se desprende del trayecto formativo, de los cuales compartieron su misión y visión.

Misión de la institución: Ofrecer una educación de calidad a través del favorecimiento de Competencias y la formación en valores en el alumno para que sea competitivo, responsable, obteniendo aprendizajes para su vida futura, guiada por personal docente comprometido con su labor pedagógica y profesionalismo.

Visión de la institución: Ser una institución con gran liderazgo que garantice una educación de calidad, comprometida con el desarrollo integral de los alumnos y la formación profesional y actualización de los docentes.

Así mismo pudieron ser compartidos los principios de la institución: Compromiso institucional - Calidad educativa - Creatividad e iniciativa - Respeto a la diversidad y derechos de los niños - Fortalecimiento de valores de la institución como son: Respeto, Responsabilidad, Tolerancia, Equidad, Honestidad, Disciplina, Solidaridad.

Las preguntas aplicadas al directivo y grupos de enfoque, para este estudio, tuvieron como propósito evaluar cuál es la importancia que se le otorgan a los diversos aspectos del entorno educativo, como también la forma en que se percibe el nivel de calidad que las categorías del Modelo Malcolm Baldrige mismas que permiten evaluar los sistemas de calidad en una Institución Educativa.

Con las respuestas obtenidas, se logra apreciar que dentro de la institución se tiene conocimiento de un modelo de calidad pero que se requiere adentrarse en la práctica.

#### 4.4 Procesamiento de los datos.

El enfoque cualitativo propuesto en esta investigación llevó a recolectar los datos que se presentan a continuación como resultado de los instrumentos aplicados. La siguiente tabla comparativa muestra la relación existente entre las categorías del Modelo Malcolm Baldrige, los resultados obtenidos de las observaciones y de las entrevistas, así como el análisis de acuerdo a la teoría del modelo mencionado.

*Tabla 1. Tabla comparativa.*

<b>Categorías del Modelo Malcolm Baldrige</b>	<b>Observaciones y entrevistas</b>	<b>Análisis de la teoría</b>
1. Liderazgo	Se observa que la intervención docente se da en todo momento en las actividades con los alumnos y que hace partícipes a los padres de familia para que intervengan en el proceso enseñanza-aprendizaje. En cuanto al directivo, muestra compromiso e interés por el personal que labora en la institución.	Un líder requiere garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales, es decir, asegurando la sostenibilidad organizacional.
2. Planeación	La mayoría de las docentes cumplen con su planeación en tiempo y forma. La planeación del plantel se realiza por medio de un Plan Anual de Trabajo. Para los planes de acción se elabora un trayecto formativo.	Se analizan los procesos estratégicos de desarrollo de la institución, incluye el de los objetivos estratégicos, planes de acción y los planes de recursos de profesores y de personal.
3. Clientes y usuarios	Se toman en cuenta la participación de los padres de familia, aunque algunos denotan poco interés por el nivel de preescolar. Para identificar necesidades se lleva a cabo un diagnóstico inicial.	Se analizan los procesos para identificar las necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes y de las comunidades clave que son los grupos importantes o de interés.
4. Personal	La contratación del personal	Se analizan los esfuerzos

	que labora en el plantel educativo no se hace de manera directa. Son otras instancias quienes se encargan de contratar los recursos humanos. Los docentes refieren que hace falta mayor incentivos.	dirigidos a establecer y mantener un ambiente laboral para los profesores y el personal de apoyo que lleve a un desempeño de excelencia del personal y de la institución.
5. Procesos	Se cuenta con un trayecto formativo para evaluar la calidad de los procesos y un Plan Estratégico de Transformación Escolar que se aplica de forma sistemática. Tomando en cuenta las cuatro dimensiones: Pedagógica, Organizativa, Administrativa y de Participación social.	La administración de los procesos educacionales y de apoyo, tiene como objetivo, analizar los principales aspectos de la administración de los procesos institucionales.
6. Información y análisis	Se mantienen informados a los padres de familia, a través de los diferentes consejos de participación social de las necesidades y requerimientos de la institución.	Ayuda a facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo.
7. Resultados	Se intenta llevar una sistematización de los resultados en la evaluación formativa de los alumnos. Se da prioridad a la evaluación docente y la autoevaluación.	Está orientado a resultados, por lo que las áreas de desempeño organizacional están relacionadas con: resultados de productos y servicios, resultados de la orientación hacia el cliente, resultados financieros y de mercado, resultados de la orientación hacia las personas.

Desde el análisis de las observaciones se puede agregar que los contenidos de aprendizaje asignados a cada nivel son apropiados para la edad de los alumnos. Los profesores son creativos al diseñar un conjunto de actividades de aprendizaje variadas, entretenidas, motivadoras para los alumnos; de igual forma, los espacios son utilizados adecuadamente. No obstante, en algunas

ocasiones, los profesores, tienen dificultad para que los alumnos entiendan las consignas y se les facilite llevar a cabo las actividades propuestas por las docentes.

A partir de los datos que arrojaron las distintas observaciones realizadas dentro de la institución, se inicia el análisis en relación al contexto que se trabajó en una infraestructura que tiene muchas carencias; aunque no es lo único determinante para qué se obtenga una educación de calidad, también se observa que son grupos numerosos, por lo tanto, es más difícil tener un adecuado control de grupo. Otro aspecto relevante que se pudo observar, es que los niños que presentan un nivel básico o por debajo de los propósitos fundamentales de preescolar, en ocasiones, tienen que ver con problemas familiares, afectivos, de carácter emocional, de poco apoyo en casa y una atención inadecuada.

Al realizar y analizar los diferentes métodos de recolección de información en torno a las categorías del modelo Malcolm Baldrige se observó que el contexto y el ambiente escolar influyen sobre estas categorías, ya que, al realizar actividades con un ambiente físico adecuado y dotado con los materiales necesarios permite que los estudiantes se sientan interesados en su aprendizaje y actúen con iniciativa propia; dichas percepciones son apoyadas por los docentes y padres de familia, los cuales, manifiestan que un buen ambiente y equipamiento en la escuela, permite que las actividades se realicen de forma positiva. Por su parte, los docentes utilizan diferentes estrategias para crear un ambiente favorable en torno al ejercicio de la enseñanza-aprendizaje, toman en cuenta los principios pedagógicos que marca el programa vigente de Educación Preescolar lo que permite que los niños muestren actitudes positivas hacia el aprendizaje.

Para la codificación simple de los datos, se agruparon las preguntas similares, se hicieron comparaciones entre las respuestas de cada participante. De esta forma, los resultados obtenidos

de las entrevistas realizadas a grupos de enfoque se han transcrito en el siguiente cuadro para contrastar respuestas entre directivo, docentes y padres de familia:

<b>Pregunta</b>	<b>Directivo</b>	<b>Docentes</b>	<b>Padres</b>
1.- ¿Conocen el modelo de Calidad Malcolm Baldrige? ¿Le agradaría conocerlo?	Ha escuchado poco del mismo, pero le gustaría conocerlo más a fondo.	No se tiene conocimiento del mismo	Se desconoce
2.- ¿Qué entiende por calidad educativa?	La calidad educativa tiene que ver con ofrecer un buen servicio a la comunidad.	Ofrecer un nivel óptimo en los procedimientos del sistema de educación.	Un nivel aceptable de enseñanza que se imparte.
3.- En su opinión: para qué cree que pueda servir un modelo de calidad.	Para conocer estrategias y tener mejores herramientas que hagan más eficiente el aprendizaje de los niños (as).	Para tener una perspectiva de cambio en la educación tradicional.	Para que los niños puedan aprovechar más la escuela.

4.- ¿Qué opinión tiene del liderazgo académico?	Persona con miras desarrollarse de manera individual y profesional.	Se da en todos los cargos que se desempeñan en el ámbito educativo.	Tiene que ver con quien dirige una institución.
5.- ¿Considera que un modelo de calidad trae beneficios?	Sí, porque debe estar enfocado a satisfacer las necesidades de los alumnos.	Sí, dependiendo de cómo se aplique.	Sí, porque trae consigo normas establecidas de calidad.
6.-¿Le gustaría ser parte de un proyecto que propiciara mejoras a la calidad educativa?, ¿de qué manera participaría?	Sí, se tendrían que involucrar a todos los que forman parte de la comunidad escolar.	Sí, participación activa para elevar la calidad de la enseñanza.	Sí, acatando indicaciones por parte del profesorado.
7.- ¿Qué entiende por sentido de pertenencia a la escuela?	Sentirse parte del colectivo.	Estar dentro de un sistema.	Ser un elemento más dentro de la escuela.
8.- ¿Qué entiende por liderazgo hacia la calidad?	Es la parte fundamental de la organización académica.	Es la acción que se da con responsabilidad para llegar a una	Es una forma de llevar a los alumnos al éxito.



		meta u objetivo.	
9.- ¿Ha leído usted libros sobre calidad?	Si	Pocos	Ninguno
10.- ¿Qué entiende por efectividad institucional?	Es el resultado de los aprendizajes en los alumnos.	Es llegar al objetivo establecido.	Es hacer bien las cosas dentro de la escuela.
11.- ¿Considera que en la escuela se fomenta una cultura de calidad?	Sí, aunque hace falta hacerlo más práctico por medio de la participación de personal docente y padres de familia.	Sí, se requiere del apoyo de los padres y los alumnos.	Sí, es lo que se espera para que los niños tengan una buena formación.
12.- Considera que en la institución se imparte una calidad educativa?	Sí, porque se toma en cuenta la aplicación de una educación de calidad en la enseñanza.	Sí, porque como docentes se deben regir por una planeación sistemática que repercuta en la calidad.	Sí, porque se demuestra en el avance que tienen los niños.

De la pregunta 1 a la 12 se elaboraron las mismas preguntas para directivo, docentes y padres de familia. En estas preguntas se observa que hace falta un conocimiento más profundo de

los conceptos de calidad, efectividad y cultura de calidad. La mayoría desconoce el modelo de calidad Malcolm Baldrige, únicamente la directora ha escuchado del mismo.

Continuación de respuestas de directivo:

13.- ¿Considera que enfoca todos los elementos de la organización educativa hacia una educación de calidad? - Sí, porque tengo gran compromiso con el papel que desempeño.

14.- ¿Desarrolla en colectivo objetivos estratégicos, planes de acción y evaluación de procesos? - Sí, para involucrar a las docentes para el logro de metas afines en cuanto a la planeación y la evaluación de los alumnos.

15.- ¿Promueve el desempeño docente? - Sí, porque es parte de lo que me corresponde como directivo.

16.- ¿Propicia un clima escolar apropiado? - Sí, como parte de las buenas relaciones que se puedan tener dentro de la institución.

17.- ¿Tiene expectativas hacia la calidad educativa de la institución que dirige? - Sí, porque en el puesto que desempeño se debe mejorar siempre.

18.- ¿Reconoce el compromiso que tiene ante la comunidad educativa como directivo? - Sí, porque es un reto para mí muy importante.

19.- ¿Lleva a cabo una planificación estratégica de la institución? - Sí, se inicia con el plan anual de trabajo, el trayecto formativo y el proyecto estratégico de transformación educativa.

20.- ¿Cómo maneja el análisis y la información que se genera en la institución para la mejora educativa? - Por medio de reuniones con docentes, se obtiene información para buscar estrategias enfocadas a aumentar la calidad educativa en el plantel.

21.- ¿Toma en cuenta las necesidades de los profesores para mejorar su desempeño? Sí, porque se deben satisfacer las necesidades de los mismos para obtener mejores resultados.

22.- ¿De qué manera evalúa el desempeño institucional? - A través de los estándares de calidad que se observan en los docentes, directivo y alumnado.

23.- ¿Considera que debe existir una práctica de valores, hábitos personales hacia la calidad de la educación? - Sí, es importante generarlos y fomentarlos en la comunidad escolar.

24.- ¿Toma en cuenta las expectativas de los padres de familia? - Sí, porque son parte de la comunidad institucional que influye en los aprendizajes de los alumnos.

25.- ¿Cómo se relaciona con los docentes y padres de familia? - Generando un clima de trabajo para la sana convivencia.

Continuación de respuesta de Docentes:

13.- ¿Considera que la calidad educativa tiene que ver con el liderazgo directivo? –

Efectivamente, sino quién dirige

14.- ¿Considera que tiene liderazgo en el cargo que desempeña? - Sí, porque otros compañeros se acercan a pedir mi opinión y me toman en cuenta como un líder.

15.- ¿Considera que lleva a cabo una planificación estratégica de sus alumnos? - Sí, porque se tiene que darse de manera sistemática.

16.- ¿Toma en cuenta las expectativas de padres de familia y estudiantes?- Se deben tomar en cuenta para saber sus necesidades.

17.- ¿Considera que la calidad tiene que ver con el desempeño organizacional?- Sí porque siempre se debe estar a la vanguardia.

18.- ¿Lleva a cabo una evaluación de las actividades de aprendizaje con los niños?-Si, se hace una evaluación inicial, continua y final.

Continuación de respuesta de padres de familia:

14.- ¿Cómo apoya a la institución para que su hijo cuente con una educación de calidad?- - Coordinando participativamente con la propia institución.

15.- ¿Qué le puede sugerir al docente para mantener una educación de calidad?- - Más que nada apoyo y cooperación para el mejor desarrollo de sus hijos.

16.- ¿Cómo atiende como padre el aspecto de la calidad educativa dentro de la institución? - Tomando en cuenta las recomendaciones y las actividades que la institución proporciona.

17.- ¿Considera que la calidad educativa es tarea de la familia, la escuela, la comunidad, la sociedad y el gobierno? -- Sí, porque en la calidad todos estamos implicados.

18.- ¿Cuál es su tarea para tener una efectividad en los aprendizajes de su hijo?- - Estar al pendiente de nuestros hijos para darle seguimiento a las enseñanzas de la maestra.

19.- ¿Cómo evaluaría su participación para lograr mejoras en la calidad educativa? - - De acuerdo al apoyo proporcionado continuamente en las diferentes actividades que me soliciten.

20.- ¿La docente le proporciona información de los avances de sus hijos? - Sí, en tiempos programados y cuando lo solicito.

21.- ¿Conoce las aspiraciones de su hijo? - Sí, por medio de lo que él me comunica

22.- ¿Comprende las formas de relacionarse y comunicarse de su hijo? - Sí, porque se debe estar al pendiente de lo que platica de cómo se comporta con lo demás.

23.- ¿Cómo es su relación con el directivo y docentes que laboran en la institución? -- Buena, porque se consideran sus propuestas dándole su lugar a cada quien.

Respuestas de entrevistas a alumnos:

1.- ¿Pueden decir a su maestro lo que piensan? Sí

2.- ¿Su maestro les ayuda a comprender mejor la clase? A veces

3.- ¿Su maestro escucha sus preocupaciones? Sí

4.- ¿Su maestro los estimula a participar en clases? Sí

5.- ¿Su maestro les reconoce como buen estudiante? Sí

6.- ¿Su maestro los trata con respeto? Sí

7.- ¿Su maestro les explica la clase facilitando que ustedes la entiendan? Sí

8.- ¿La dirección les comunica las metas de la escuela? No

9.- ¿Se sienten orgullosos de estudiar en esta escuela? Sí

10.- ¿Los estudiantes de su grupo se ayudan mutuamente? Sí

11.- ¿En su salón saben trabajar en equipo? Sí

12.- ¿Les agrada el ambiente que existe en la escuela, es el adecuado para realizar sus estudios?

Sí

En relación a las categorías de liderazgo y planeación que predominan, el directivo refiere que cuenta con un liderazgo porque considera elementos de la calidad educativa. Se trabaja en colectivo con un clima y se evalúan los procesos. Así mismo, se realiza una planeación desde el docente y al interior de la institución.

La entrevista a directivo y grupos de enfoque fue manejada con un esquema estructurado con preguntas detonadoras abiertas, en un ambiente cómodo, donde se les pidió a los participantes que expresaran sus opiniones sin limitaciones, los grupos de enfoque resulta un instrumento adecuado para construir significado sobre el tema de estudio a partir del colectivo. Por lo cual esta herramienta se manejó en cuatro sesiones teniendo en cuenta que se aplicará a alumnos, padres de familia y docentes, un día para cada uno.

Las entrevistas dirigidas al grupo de enfoque de padres de familia se realizaron con el fin de lograr comunicación y formar significados en relación con las categorías del Modelo de calidad Malcolm Baldrige, así como valorar cuál es la importancia que los padres otorgan a los diversos aspectos del entorno educativo de sus hijos(as), como también la forma en que ellos perciben o evalúan el nivel de calidad que presentan los mismos aspectos en el centro al que asiste su hijo(a).

Cada entrevista se fue llevando en diferentes sesiones de aproximadamente dos horas cada una. Las entrevistas a grupos de enfoque a docentes permitieron establecer las percepciones, las acciones y opiniones de los sujetos, para conseguir la comprensión del problema de estudio y determinar la importancia que los criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige tienen al interior de la institución donde se llevó a cabo la investigación.

A pesar de su reserva inicial, los participantes se fueron mostrando más confiados en exponer sus respuestas. A medida que se iban realizando las preguntas y respuestas se iban relacionando más como grupo e iban compartiendo mejor sus ideas.

La entrevista al grupo de enfoque de los alumnos, fue una revista acorde a la edad de los niños, donde se realizaron preguntas que puedan dar pauta para identificar cómo se comunican y se relacionan dentro del ámbito escolar.

Por los resultados obtenidos donde se tomaron en cuenta las categorías del modelo de calidad que hay que mejorar dentro de la institución, enseguida se mencionan las encontradas en relación a los resultados de la calidad educativa que se deben que favorecer:

Primera categoría: En relación a la importancia del liderazgo se deben tomar en cuenta todos y cada uno de los elementos de la organización para enfocar valores, directrices y expectativas de desempeño, orientado hacia los aprendizajes y necesidades de los alumnos. La mayoría de los participantes reconocen su importancia porque a través de éste se pueden desarrollar estrategias que ayudan a mejorar el proceso de aprendizaje y por ende la calidad educativa en la institución.

Segunda categoría: Planeación estratégica para elevar la calidad de la enseñanza. De acuerdo a los resultados, uno de los principales aspectos para llevarla a cabo en base a lo que pide el programa de Educación Preescolar es dedicarle tiempo desde la planeación individual y darle

seguimiento a todo el proceso de planeación. En esta categoría se detectó que algunos campos formativos se están dejando de lado de acuerdo a los propósitos trabajados a partir de competencias con los alumnos.

Tercera categoría: De acuerdo a los resultados, se observa que se hace falta reconocer las necesidades y expectativas de los alumnos, padres de familia, directivo y docente y tomar más en cuenta la comunicación entre los mismos para una mejor integración del equipo de trabajo.

Cuarta categoría: Se requiere sistematizar la evaluación. Los docentes mencionan que les es difícil buscar estrategias para dar seguimiento a cada uno de los alumnos para registrar la evaluación inicial, media y final.

Este estudio permitió también conocer la importancia y la percepción otorgada por los padres a ciertos aspectos de calidad educativa en el nivel preescolar al que asiste su hijo(a) y como docentes, replantear ese quehacer diario, pedagógico y valorar aún más el trabajo con la familia; como una gran tarea diaria al educar a los niños(as), es informar e integrar también a sus familias, no se puede esperar que ellos realmente valoren aspectos que simplemente desconocen.



## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

Sabemos que la calidad, es un proceso en constante cambio que no termina y si el contexto cambia los maestros deben seguir aprendiendo y por ende reflexionando sobre su práctica; es importante propiciar una cultura de colaboración y no determinaciones impuestas para evitar conflictos entre los mismos maestros. Sabemos que en la vida cotidiana de las escuelas el tiempo para la reflexión y la planificación es limitado, la colaboración con los compañeros está restringida falta del mismo y a veces ni el director tiene el tiempo suficiente para actualizarse y asistir a cursos, lo que requiere de un verdadero compromiso. Por ello, la formación permanente y el desarrollo profesional son fundamentales para elevar la calidad educativa y las funciones de liderazgo de los directores escolares.

Los profesionales se distinguen de otro grupo de trabajadores porque tienen: cultura técnica, ética de servicio, compromiso y autonomía profesional. Por consiguiente, en el desarrollo continuo de una institución es importante prestar atención a la vida de los maestros, sus necesidades de aprendizaje, formación, condiciones de trabajo, así como las de los alumnos, para incidir en las instituciones con un conocimiento de la cultura del país y hacer uso de las propias características para mejorar la calidad. Para ello es de suma importancia, el desarrollo profesional del personal para el logro de objetivos de la misma.

Igualmente es vital orientar los esfuerzos, prácticas, valores y hábitos personales hacia la calidad de la educación, así como modificar los patrones de comportamiento.

De esta forma, con el estudio realizado en la institución del nivel de preescolar, se pudo detectar que son muchos los problemas y desafíos que enfrenta dicha institución educativa, así como también los retos por mostrar a la comunidad mejores resultados. Sin embargo, es bien sabido que si una organización cuenta con estrategias bien definidas se facilitará el cumplimiento de los objetivos de la misma, guiando sus acciones y la toma de decisiones. Además, si un director es un buen líder, podrá asegurar el bienestar de un personal completo, el cual a su vez asegurará dar su mejor esfuerzo creando por ende una enseñanza de calidad. La institución alcanzará así, un éxito rotundo en la labor de educar pues al fortalecer su capital humano, se fortalece su institución. Por lo que es importante trabajar al interior de la institución el promover el proceso de formación continua a todos los profesores de la institución que permita desarrollar el liderazgo para mejorar la eficacia escolar; por lo que al promover mayor liderazgo directivo se promoverán prácticas concretas en áreas específicas, para mantener una relación entre colegas, que además de contribuir a la administración eficaz de la organización, produzca cambios necesarios y útiles a la toma de decisiones y el trabajo colaborativo.

La primera conclusión a la que se arriba con este estudio cualitativo, es que, tal como se indicó al comienzo del trabajo, la calidad es un concepto complejo. La literatura que se ha ocupado de estudiar el tema es muy abundante, pero trasladarlo al ámbito educativo requiere de grandes esfuerzos por parte de todos los involucrados en el proceso.

En el contexto estudiado, las condiciones socioeconómicas y culturales hacen más complejo el futuro de la institución en términos de calidad, se observa que la población tiene necesidades educativas aunque también primarias, de salud y alimentación. Por lo que los retos

deben estar enfocados a implementar proyectos de mejora y a fortalecer los criterios que ofrece el modelo de calidad Malcolm Baldrige para el logro de aprendizajes efectivos.

Una de las principales problemáticas que se da dentro del contexto es el desempleo, en su mayoría se desempeñan como obreros, por lo que presentan problemas económicos, sociales, culturales y de violencia intrafamiliar. Además de que las madres solteras que tienen que salir a trabajar dejan bajo el cuidado de los abuelos a sus hijos por lo que se ven desplazados en lo que les corresponde de la educación y cuidado de sus hijos. Esta información, sin ser parte de la investigación, también se obtuvo a través de las observaciones que se realizaron dentro de la escuela y fue revisada en las fichas de identificación del alumno, proporcionadas por los docentes, quienes hacen mención de que en este contexto existe mucha violencia intrafamiliar, drogadicción, alcoholismo y vandalismo.

Después de realizar esta investigación, se puede concluir que el modelo Malcolm Baldrige puede ser utilizado en la institución estudiada para incrementar la efectividad institucional y evaluar el desempeño organizacional.

## **5.1 Análisis de los datos**

Con los datos obtenidos a través de los instrumentos se logró identificar las categorías favorables y las desfavorables para el logro de la efectividad institucional.

Categorías favorables:

**Liderazgo:** La institución estudiada cuenta con un sistema formal y documentado para definir la misión, visión, valores. De igual forma, involucra a los estudiantes, padres de familia, personal y comunidad para lograr la mejora continua. El liderazgo es evaluado en la institución por las

autoridades educativas. El directivo realiza actividades para sensibilizarse de las necesidades de los docentes, padres de familia y estudiantes. Sin embargo, es necesario que se dirijan programas de capacitación para la calidad educativa.

**Planificación Estratégica.** Se cuenta con un sistema formal y documentado para realizar la planeación en la institución, así como con una planeación a corto, mediano y largo plazo. En el proceso de planeación se toman en cuenta las necesidades de los clientes y el ambiente externo en el que se desempeña la institución y participa el personal de la institución además de los directivos. Esta es una categoría que se advierte como fortaleza como una gran oportunidad para la mejora educativa dentro de la institución.

Categorías desfavorables.

De las categorías que se encontraron más desprotegidas están:

**Enfoque en el cliente.** Hace falta un sistema formal y documentado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios así como dar asesoría o respuesta a las dudas o inquietudes.

**Enfoque en el Personal.** Se cuenta con perfiles de ingreso laboral, donde se advierten habilidades requeridas para desempeñar su labor, se determinan las necesidades de capacitación del personal. Se requiere medir el desempeño del personal y propiciar retroalimentación.

**Procesos.** Se hace necesario evaluar la calidad de los procesos de la institución, así como diseñar actividades extracurriculares y que se busquen estrategias enfocadas a cumplir la misión y visión de la escuela de manera óptima.

**Resultados.** Existen evidencias de aprendizaje y referencias de liderazgo en distintas áreas. Se cuenta con un sistema formal para analizar los resultados de la institución y establecer acciones de mejora. Hace falta trabajar indicadores para la mejora.

## **5.2 Discusión y recomendaciones.**

Determinar la importancia de un modelo de calidad para incrementar la efectividad institucional es trascendente para mejorar como docentes y como alumnos. Ya que, existen muchas carencias que reflejan la mala calidad que ofrecen algunas instituciones educativas. A partir de este planteamiento se pone de manifiesto el valor del presente estudio, que pretende provocar la reflexión institucional con respecto a los criterios del modelo Malcolm Baldrige al interior de la institución, tomando en cuenta que la calidad en el servicio es un factor determinante para la efectividad institucional. Así mismo, este estudio me permitirá mejorar la práctica docente y tener mejores herramientas para la calidad educativa en la institución donde se llevó a cabo el estudio, teniendo como tarea principal, a partir de los criterios de evaluación del modelo Malcolm Baldrige el examinar cómo se encuentra y qué tiene que mejorar dicha institución. Para lo cual, ha de dar a conocer las categorías que lo conforman para el logro de sus objetivos, de igual forma se deben orientar los esfuerzos, prácticas y valores de las personas hacia la calidad de la educación y modificar los patrones de comportamiento en relación a la calidad educativa.

Sin duda una de las principales oportunidades que tiene esta institución es la de incrementar la calidad educativa que hasta el momento ha ofrecido, aun cuando es una escuela que tiene poco tiempo de ofrecer sus servicios, lo cual pudiera verse como una debilidad, es un

buen camino para tomar las medidas necesarias para elaborar un proyecto, que tome en cuenta los criterios del modelo Malcolm Baldrige, para lograr la efectividad en la calidad educativa, mejorarla es una ardua tarea. Lo importante es reconocer que como docentes, se utilicen, en la práctica estrategias didácticas que apoyen el desarrollo de una cultura de calidad.

Durante la investigación se identificaron las categorías del modelo Malcolm Baldrige, lo que permitió indagar los conocimientos que persisten dentro de la institución en relación a la calidad y proporcionar retroalimentación a directivo, docentes y padres de familia para reconocer su participación en el proceso de calidad educativa y mejorar la gestión y las prácticas educativas dentro de la institución. Es por ello que como parte del objetivo general de este estudio se encontró que para determinar la importancia de los criterios de este modelo, en la institución estudiada, es necesario impulsar cada uno de éstos y trabajar con mayor profundidad los conceptos de calidad educativa y efectividad institucional para mejorarlos de forma progresiva.

Por último, esta investigación ha favorecido el conocimiento en relación a cultura de calidad y al modelo de calidad Malcolm Baldrige en el campo educativo.

De esta forma, la investigación permitió responder a las preguntas planteadas al inicio del estudio:

¿Cuál es la importancia que tienen las categorías del modelo de calidad Malcolm Baldrige al interior de una institución preescolar que le permitan incrementar la efectividad institucional? Aunque realmente hasta que se tiene conocimiento se le da la importancia que requiere. El estudio, ayudó a que se tomen más en cuenta.

¿Qué criterios de calidad se usan al interior de la misma? Los que saltan a la luz son liderazgo y planeación estratégica.

¿Qué conocimientos se tiene en relación a la calidad y la efectividad institucional? Son relativamente pocos, sobre todo por parte de los padres de familia.

¿Se cuenta con una cultura de calidad? Está inmersa en el contexto, se debe llevar de forma más sistemática.

¿Cuáles son las percepciones que se tienen en relación a la calidad educativa? Se cuenta con conocimientos básicos.

Algunas recomendaciones o propuestas para mejorar la calidad partiendo de lo que se ha investigado sería:

**Primero.** Orientar los esfuerzos, prácticas, valores y hábitos personales hacia la calidad de la educación.

**Segundo.** Propiciar con apoyo del líder directivo una cultura de calidad reflejada en el trabajo en equipo para ser capaces de apoyarse para la mejora del servicio educativo.

**Tercero.** Actualizarse en el conocimiento del modelo de Calidad Malcolm Baldrige.

**Cuarto.** Impactar en una verdadera transformación de la calidad en la educación mediante la implantación del modelo Malcolm Baldrige.

**Quinto.** Es necesario un acompañamiento permanente hacia los profesores para mejorar su planeación e identificar dificultades en la implementación de ajustes de los procesos para plantear soluciones conjuntas.

**Sexto.** Generar experiencias de aprendizajes de educación basada en valores, los cuales sean aprendidos mediante el ejemplo y la práctica de ellos.

**Séptimo.** Implementar el trabajo colaborativo como estrategia para compartir planteamientos, puntos de vista, así como para planificar y tomar decisiones en conjunto.

**Octavo.** Evaluar resultados, a nivel de fortalezas y debilidades y clasificación de éstas últimas en debilidades leves, graves y aquellas que requieren de un cambio.

Las partes débiles del estudio tienen que ver principalmente con la autogestión del directivo y docentes y el tiempo que fue relativamente poco para llevar a cabo el estudio, aun así, se reconoció que las categorías del modelo son importantes para la calidad educativa.

Este estudio puede ser el comienzo para dar continuidad a otro que permita desarrollar las siguientes preguntas:

¿Qué hacer para que la escuela cuente con las herramientas didácticas necesarias para elevar la calidad educativa?

Y en relación a los padres de familia sería bueno que todos pudieran hacerse la siguiente pregunta:

¿Qué me corresponde hacer como padre para lograr una educación de calidad en la institución que asiste mi hijo y cómo evaluaría mi participación para acceder a la misma?

Finalmente, el problema de investigación trató de determinar si las categorías contenidas en el Modelo de calidad Malcolm Baldrige podían ser aplicables en el contexto organizacional de la institución educativa, se puede concluir que de manera implícita están contenidas estas categorías por lo que son aplicables al interior de la misma, solo que deben desarrollarse con más tiempo para profundizar más en la investigación. Lo más importante es que se requiere



comunicación, trabajo en equipo, conocimiento involucramiento. En estos tiempos de grandes cambios sociales, las instituciones requieren de directivos que desarrollen equipos de trabajo.

## Referencias

Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S. A.

Álvarez, G. y Topete, C. (1996). Estrategia integral de gestión para la calidad de la educación básica. En: *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol.2. México.

Álvarez, I. (1986). Desarrollo de un modelo alternativo de educación básica. En *Revista Latinoamericana de Estudios educativos*, Vol. XVI. México.

Bracho, T. (1999). Perfil educativo regional en México, en: *Estudios sociológicos*. Vol. XVII, México, p. 51.

Barroso, R. (2007). Un análisis crítico sobre los Modelos de Gestión de Calidad en la Educación. *Innovación educativa* vol. 7, núm. 41. Noviembre-Diciembre, pp. 19-29. Instituto Politécnico Nacional de México.

Cabello, Amaya (2005). *Estudio exploratorio de los sistemas de calidad en escuelas primarias*. Revisado en biblioteca digital del Tecnológico de Monterrey. México.

Camisón Cesar. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson.

Cantú, Delgado Humberto. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc. Graw Hill.

- Covadonga, R. (2004). *Propuesta y validación de un modelo de calidad en educación infantil*. Tesis.
- Crosby, P. (2001). *La calidad no cuesta nada*. El arte de cerciorarse de la calidad.  
México: Mc. Graw Hill.
- Crosby, P. (2000). *La calidad y yo: una experiencia de vida*. México: Pearson Educación.
- Cruz, R. (1997). *Educación y Calidad Total*. Filosofía, principios y herramientas de implementación. México, D. F.: Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. Segunda edición: abril de 2003. México, D. F.: Editorial Santillana.
- Evans, R. (1995). *Administración y control de la calidad*. México: Editorial Iberoamericana.
- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad*. México: Mc. Graw Hill.
- Flores, L. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen ediciones,
- Gabor, A. (1992). *El hombre que descubrió la calidad*. Buenos Aires: Granica.
- Galeano M. (2007). *Estrategias de investigación social cualitativa*. El giro en la mirada. México: La carreta Editores.
- Gutierrez, P. (2000). *Calidad total y productividad*. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ªed). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Hughes, R. 2007). *Liderazgo*. Nueva York, E. U.: Mc. Graw Hill.

Jiménez, M. Ma. Ángela. (1996). *La calidad como estrategia competitiva. Gestión y rentabilidad y auditoria*. Madrid: Editorial Tébar Flores.

Larios, G. J., (1989). *Hacia un modelo de calidad*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Loera V. 2000. *Los grupos de enfoque en la investigación educativa*. INDES-BID

Lomeña V. <http://www.investigalia.com/cualitativas.html>. Recuperado el 29 de Octubre de 2012.

Manes, J. M. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.

Marqués, P. (1996). *Ciencias y metodologías de investigación. Diseño de una Investigación educativa*. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, UAB. Disponible en: [www.permalink.pangea.org](http://www.permalink.pangea.org).

Millán, A. Rivera, R. & Ramírez, M. (2007). *Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas*. México, D.F.: Trillas.

Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.

OCDE (2010). El Acuerdo de Cooperación México para mejorar la Calidad de la Educación en las Escuelas Mexicanas. Disponible en: [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

Rendón, J. (2009). El Modelo de Gestión Eucativa: Fundamento para una representación de la realidad escolar en: *Educare, Revista para los maestros*. Año 3/ numero 5. p. 9.

Percepciones de los padres acerca de la calidad educativa del centro preescolar. (s/f). *Revistas científicas de América Latina. Redalyc*. Consultada en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/>. [pdf]

Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud Universidad de Manizales. En: [revistacinde@umanizales.edu.co](mailto:revistacinde@umanizales.edu.co) ISSN (Versión impresa): Colombia 2004.

Rodríguez, U. H. *Epistemología y calidad educativa*. Principio filosófico, conceptos y lógica valorativa. México: Driáda.

Ruiz, Cantisani, Ileana. (2000). *Sistemas de planeación para instituciones*. México: Trillas.

Ruiz, E. (s/f). Lo cualitativo en la investigación y su actualidad. Psicología para América Latina. *Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología*.

Stebbing, L. (1996), *Aseguramiento de la calidad. El camino a la eficiencia y la competitividad*. México: Compañía Editorial Continental.

Valenzuela, L., Rosas, J. (2007). *Los Criterios Baldrige aplicados a la Gestión por Calidad Total y a la Excelencia en el Desempeño de la Educación Universitaria*. [Versión Electrónica] Horizontes Empresariales. Universidad del Bío-Bío 6 (1), 37-47. Recuperado el 15 de enero de 2012.en: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/versión%206/>.

Villa, B. (2010). Programa Escuelas de Calidad. *Educare. Revista para los maestros*. Edición especial. p.22.

## Apéndices

### Apéndice A. Permiso de la institución para llevar a cabo la Investigación.

María Guadalupe Juárez Guzmán  
Directora  
P r e s e n t e.

Estimada Profra. Guadalupe Juárez Guzmán

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un estudio en el Jardín de Niños: “Gertrudis Bocanegra” que usted dirige. Mi nombre es María Rosa Rangel Mendoza y soy alumna del programa de Maestría en Administración de Instituciones Educativas, con acentuación en Educación Básica de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de mi proyecto de tesis que requiero como requisito para titularme.

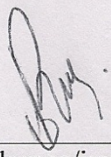
El estudio que quiero realizar lleva por nombre “Importancia del modelo Malcolm Baldrige en una institución de nivel preescolar” y está orientado a efectuar una investigación basada en las categorías del mismo. Lo que implicará recabar datos sobre la institución por medio de diferentes instrumentos como la observación directa y encuestas a diversos miembros de la comunidad. En lo personal, creo que esta investigación puede contribuir a mejorar la calidad académica.

Toda información dada por cada individuo será estrictamente confidencial, es decir, no tendrá acceso a la información recabada ninguna persona ajena al estudio. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesor y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución, ni las relaciones con sus autoridades. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

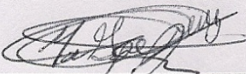
Sin más por el momento, quedo de usted para cualquier duda o aclaración.

María Rosa Rangel Mendoza  
Nombre del alumno/investigador

  
Firma del alumno/investigador

04/06/12  
Fecha

María Guadalupe Juárez Guzmán  
Nombre de la persona que autoriza

  
Firma de la autoridad que autoriza

04/06/12  
Fecha

## Apéndice B. Formato de observaciones de contexto, a estudiantes y docentes

<i>Lugar:</i>
<i>Fecha:</i>
<i>Horas de observación contexto:</i>
<i>Actividad de observación:</i>
<i>Observaciones:</i>
<i>Anotaciones y deducciones del observador:</i>
<i>Anotaciones generales</i>
<i>Descripción del ambiente entorno a las actividades previas a la jornada de trabajo.</i> <i>Descripción de las acciones que realizan los estudiantes en relación con la actividad.</i> <i>Anotación sobre la actitud de los estudiantes frente a la actividad.</i> <i>Observaciones detalladas.</i>

## **Apéndice C. Entrevistas a directivo y grupos de enfoque (alumnos, docentes y padres de familia)**

### **Entrevista a Directivo:**

- 1.- ¿Conoce el modelo de Calidad Malcolm Baldrige? Si no es así, ¿Le agradecería conocerlo?
- 2.- ¿Qué entiende por calidad educativa?
- 3.- En su opinión: para qué cree que pueda servir un modelo de calidad.
- 4.- ¿Qué opinión tiene del liderazgo académico?
- 5.- ¿Considera que un modelo de calidad trae beneficios?
- 6.-¿Le gustaría ser parte de un proyecto que propiciara mejoras a la calidad educativa?, ¿de qué manera participaría?, de manera activa pasiva o prefiere no participar.
- 7.- ¿Qué entiende por sentido de pertenencia a la escuela?
- 8.- ¿Qué entiende por liderazgo hacia la calidad?
- 9.- ¿Ha leído usted libros sobre calidad?
- 10.- ¿Para usted que es efectividad institucional?
- 11.- ¿Considera que ha fomentado como directivo una cultura de calidad en la institución que dirige?
- 12.¿Piensa que es un director con liderazgo académico?
- 13.-¿Considera que enfoca todos los elementos de la organización educativa hacia una educación de calidad?
- 14.-¿Desarrolla en colectivo objetivos estratégicos, planes de acción y evaluación de procesos?
- 15.- ¿Promueve el desempeño docente?
- 16.-¿Propicia un clima escolar apropiado?
- 17.- ¿Qué expectativas tiene hacia la calidad educativa de la institución que dirige?
- 18.- ¿Reconoce el compromiso que tiene ante la comunidad educativa como directivo?
- 19.- ¿Lleva a cabo una planificación estratégica de la institución?

20.- ¿Cómo maneja el análisis y la información que se genera en la institución para la mejora educativa?

21.- ¿Toma en cuenta las necesidades de los profesores para mejorar su desempeño?

22.- ¿De qué manera evalúa el desempeño institucional?

23.- ¿Considera que debe existir una práctica de valores, hábitos personales hacia la calidad de la educación?

24.- ¿Toma en cuenta las expectativas de los padres de familia?

25.- ¿Cómo se relaciona con los docentes y padres de familia?

### **Entrevista a docentes:**

1.- ¿Conoce alguna información respecto al modelo de Calidad Malcolm Baldrige? ó ¿Le agradaría conocerlo?

2.- ¿Qué entiende por calidad educativa?

3.- En su opinión: para qué cree que pueda servir un modelo de calidad.

4.- ¿Qué opinión tiene del liderazgo académico?

5.- ¿Considera que un modelo de calidad trae beneficios?

6.- ¿Le gustaría ser parte de un proyecto que propiciara mejoras a la calidad educativa?, ¿de qué manera participaría?, de manera activa pasiva o prefiere no participar.

7.- ¿Qué entiende por sentido de pertenencia a la escuela?

8.- ¿Qué entiende por liderazgo hacia la calidad?

9.- ¿Ha leído usted libros sobre calidad?

10.- ¿Qué entiende por efectividad institucional?

11.- ¿Considera que en la escuela se fomenta una cultura de calidad?

12.-¿Considera que en la institución se imparte una calidad educativa?

13.- ¿Considera que la calidad educativa tiene que ver con el liderazgo directivo?



- 14.- ¿Considera que tiene liderazgo en el cargo que desempeña?
- 15.- ¿Considera que lleva a cabo una planificación estratégica de sus alumnos?
- 16.- ¿Toma en cuenta las expectativas de padres de familia y estudiantes?
- 17.- ¿Considera que la calidad tiene que ver con el desempeño organizacional?
- 18.- ¿Lleva a cabo una evaluación de las actividades de aprendizaje con los niños?

### **Entrevista a padres de familia:**

- 1.- Tiene alguna información acerca del modelo de Calidad Malcolm Baldrige? ó ¿Le agradaría conocerlo?
- 2.- ¿Qué entiende por calidad educativa?
- 3.- En su opinión: para qué cree que pueda servir un modelo de calidad.
- 4.- ¿Qué opinión tiene del liderazgo académico?
- 5.- ¿Considera que un modelo de calidad trae beneficios?
- 6.- ¿Le gustaría ser parte de un proyecto que propiciara mejoras a la calidad educativa?
- 7.- ¿Qué entiende por sentido de pertenencia a la escuela?
- 8.- ¿Qué entiende por liderazgo hacia la calidad?
- 9.- ¿Ha leído usted libros sobre calidad?
- 10.- ¿Qué entiende por efectividad institucional?
- 11.- ¿Considera que existe una cultura de calidad en la escuela donde asiste su hijo?
- 12.- ¿Qué beneficios puede tener que la escuela ofrezca una educación de calidad?
- 13.- ¿Considera que la efectividad de la institución está relacionada con la calidad educativa?
- 14.- ¿Cómo apoya a la institución para que su hijo cuente con una educación de calidad?
- 15.- ¿Qué le puede sugerir al docente para mantener una educación de calidad?
- 16.- ¿Cómo atiende como padre el aspecto de la calidad educativa dentro de la institución?

17.- ¿Considera que la calidad educativa es tarea de la familia, la escuela, la comunidad, la sociedad y el gobierno?

18.- ¿Cuál es su tarea para tener una efectividad en los aprendizajes de su hijo?

19.- ¿Cómo evaluaría su participación para lograr mejoras en la calidad educativa?

20.-¿La docente le proporciona información de los avances de sus hijos?

21.-¿Conoce las aspiraciones de su hijo?

22.-¿Comprende las formas de relacionarse y comunicarse de su hijo?

23.-¿Cómo es su relación con el directivo y docentes que laboran en la institución?

### **Entrevista a alumnos:**

1.- ¿Pueden decir a su maestro lo que piensan?

2.- ¿Su maestro les ayuda a comprender mejor la clase?

3.- ¿Su maestro escucha sus preocupaciones?

4.- ¿Su maestro los estimula a participar en clases?

5.- ¿Su maestro les reconoce como buen estudiante?

6.- ¿Su maestro los trata con respeto?

7.- ¿Su maestro les explica la clase facilitando que ustedes la entiendan?

8.- ¿La dirección les comunica las metas de la escuela?

9.- ¿Se sienten orgulloso de estudiar en esta escuela?

10.- ¿Los estudiantes de su grupo se ayudan mutuamente?

11.- ¿En su salón saben trabajar en equipo?

12.- ¿Les agrada el ambiente que existe en la escuela, es el adecuado para realizar sus estudios?

**Apéndice D. Concentrado para el reporte del Jardín de Niños de resultados de los alumnos.**

Nombre del Jardín de Niños: Gertrudis Bocanegra. Zona: 127 Sector: 6

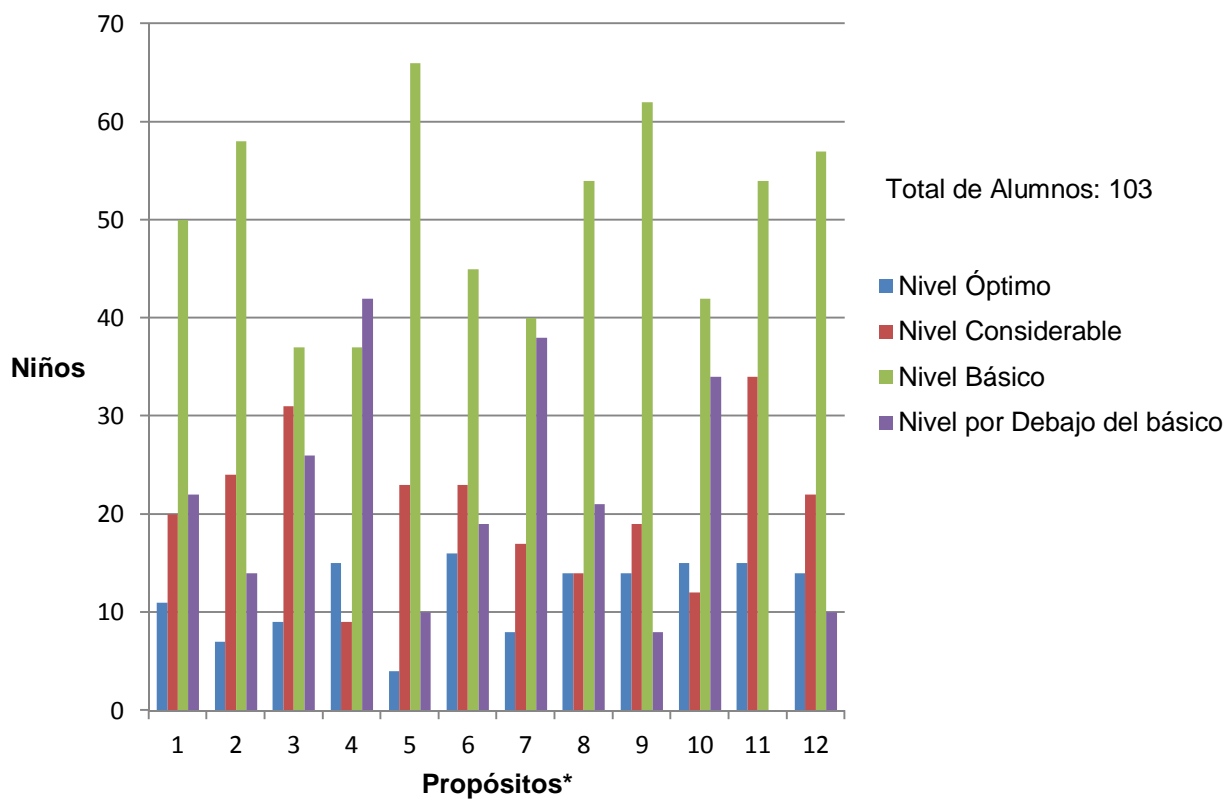
Oficial ( X ) Particular ( )

Alumnos de Segundo: 62 Tercero: 41

Total de alumnos: 103

NIVELES DE LOGRO DE LOS PROPÓSITOS FUNDAMENTALES	Propósitos Fundamentales											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Concentrado General de Alumnos del Plantel											
Nivel Óptimo												
Nivel Considerable												
Nivel Básico												
Nivel por Debajo del básico												
Totales												

**Apéndice E.**  
**Resultados de los alumnos del Jardín de Niños "Gertrudis Bocanegra"**



\*Los propósitos son el perfil de egreso del nivel de preescolar.

## **Apéndice F. Guión para grupo de enfoque**

Dar a conocer al grupo para qué se lleva a cabo la reunión y qué va hacerse con los resultados de la misma.

### **Presentación del estudio**

Como parte de mi proyecto de tesis se está llevando a cabo un estudio sobre el modelo de calidad Malcolm Baldrige, por lo que se desea conocer la percepción que se tiene respecto a la calidad educativa de esta Institución. La realización de esta investigación pretende generar acciones para la mejora de la calidad de la enseñanza en la escuela.

La investigación se está realizando desde el enfoque cualitativo, para lo que se realizan diversas observaciones y se les pide su colaboración para la realización de entrevista por medio de grupos de enfoque, para lo cual se cuenta con la autorización de la directora del plantel.

### **Presentación de quien elabora el estudio**

El proyecto es efectuado por María Rosa Rangel Mendoza, actualmente está cursando la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica y se desempeña como docente frente a grupo en un Jardín de Niños.

### **Objetivo general**

Las sesiones de trabajo con los participantes tienen como objetivo realizar entrevistas para obtener información para la investigación que se está llevando a cabo para conocer las percepciones y conocimientos que se tiene en materia de calidad educativa y de las categorías del modelo de calidad Malcolm Baldrige.

Los resultados obtenidos permitirán enfocar mejor las estrategias de futuro para la institución.

### **Duración de la sesión de trabajo y composición del grupo**

Cada grupo de trabajo estará dividido e integrado por tres docentes, 25 alumnos, 30 padres de familia. Se estima una duración de cada sesión de hora y media.

Las sesiones de trabajo serán moderadas por quien elabora el estudio. Todos los participantes tienen el mismo derecho de opinión, y aunque los integrantes del grupo puedan tener diferentes percepciones se evitará la crítica a las opiniones de los miembros. Asimismo se requiere la participación activa de todos los participantes.

### **Presentación de los participantes**

Cada participante llevará un gafete con su nombre. Se realizará una ronda de presentaciones mencionando su nombre, como dinámica de integración y para romper el hielo, con alumnos y padres de familia.

Se agradece la presencia en dicha sesión. Se comunica que en agradecimiento por su participación se les hace entrega de un pequeño detalle

### **Preguntas y comentarios**

Se dan de diez a quince minutos para que los participantes disipen o expongan alguna duda.

### **Recogida de datos.**

Conforme a las preguntas del cuestionario se realiza la entrevista utilizando una grabadora y haciendo anotaciones.

## **Currículum Vitae**

María Rosa Rangel Mendoza

Correo electrónico personal: marosy\_64@hotmail.com

Nacida en la ciudad de México, D. F., María Rosa Rangel Mendoza, realizó estudios profesionales de la Licenciatura en Educación, con mención honorífica, en la Universidad Pedagógica Nacional en Ecatepec, Estado de México. Presenta en este documento la investigación: Importancia de los Criterios para la Calidad Malcolm Baldrige en una Institución de Educación Preescolar para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo de la docencia desde hace 20 años. Su práctica ha sido destacada dentro del nivel de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, con la función en este último nivel de asesor técnico pedagógico.

Actualmente, María Rosa Rangel Mendoza, se desempeña como docente frente a grupo en una institución de nivel Preescolar. Destacan en ella, su compromiso con la niñez Mexicana, sus habilidades de liderazgo, su inquebrantable inquietud de superación profesional.