



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**El impacto del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del
desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.**

Tesis que para obtener el grado de:

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

presenta:

Susana Hernández Hernández

Asesor tutor:

Mtra. María Fernanda González Rojas

Asesor titular:

Dr. Antonio Millán Arellano

Cuernavaca, Morelos, México.

Mayo, 2013

Agradecimientos

A todos los padres de familia, maestros y autoridades educativas del plantel No.16 que gustosamente me apoyaron brindando información valiosa para la conclusión del estudio en este proyecto de tesis.

A las autoridades de la Escuela Primaria Particular No. 16 quienes me han dado el privilegio de ser parte del equipo de trabajo, pues mi función y desempeño ha redundado en una agradable experiencia de aprendizaje profesional.

A las personas que me apoyaron y asesoraron en el desarrollo del proyecto.

A todos ellos, reitero mi agradecimiento por contribuir en la búsqueda de una mejor calidad educativa para la institución que sirvo y amo con todo mi corazón.

El impacto del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.

Resumen Ejecutivo

El presente documento aborda el proyecto de investigación titulado “**El impacto del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la escuela primaria No. 16**”. El estudio realizado se presenta en cinco capítulos muy importantes. En el capítulo uno se definen los elementos básicos que guiaron la investigación, tales como los antecedentes que explican la problemática, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación la investigación y las limitaciones de la misma. En el segundo capítulo compete al marco teórico en donde el investigador presenta los hallazgos obtenidos sobre el tema, a partir de la revisión de la literatura científica. Es en el tercer capítulo en donde se describe la naturaleza metodológica del estudio; en este apartado se identifica el número de participantes de la muestra representativa de la población, el tipo de instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, el procedimiento del estudio y la forma en cómo fueron analizados los datos. El capítulo cuatro contiene el reporte de los datos recolectados, el análisis y discusión de ellos. Y en el último capítulo, se presentan las conclusiones de los hallazgos más relevantes, se escriben las nuevas preguntas de investigación generadas, se aportan recomendaciones y se reconocen las partes débiles del estudio. Gracias al proceso sistemático de la investigación, al final del estudio se precisan los alcances de los objetivos y la resolución del planteamiento.

Índice

1. Capítulo 1: Planteamiento del problema	1
1.1. Antecedentes del problema	1
1.2. Definición del problema	5
1.3. Pregunta de investigación	8
1.4. Objetivos	8
1.5. Justificación	9
1.6. Delimitación del estudio	12
2. Capítulo 2: Marco teórico	15
2.1. Introducción	15
2.2. Antecedentes y movimientos de la calidad	17
2.3. ¿Qué es calidad?	20
2.4. Calidad educativa	23
2.5. Evaluación del desempeño docente	27
2.6. Efectividad del desempeño docente	31
2.7. Significatividad del desempeño docente	36
2.8. Malcolm Baldrige (MB)	41
2.8.1. Valores del Modelo Malcolm Baldrige	43
2.8.2. Categorías del Modelo Malcolm Baldrige	48
2.8.3. Críticas del Modelo Malcolm Baldrige	50
3. Capítulo 3: Metodología	55
3.1. Naturaleza del estudio	55
3.1.1. La investigación cuantitativa	55
3.2. Contexto del estudio	58
3.3. Población y muestra	61
3.3.1. Procedimiento de la selección de la muestra	61
3.4. Instrumentos de recolección de datos	63
3.4.1. Características de los instrumentos	65
3.4.2. Procedimiento de la aplicación de los instrumentos	66
3.5. Análisis de datos	66
3.5.1. El proceso de conversión de datos	66
3.6. Ética profesional en el estudio de campo	70
4. Análisis de resultados	72
4.1. Introducción	72
4.2. Resultados	73
4.2.1. Resultados sobre la categoría 1: Liderazgo	73
4.2.1.1. Datos del grupo 1 en el cuestionario 1A y 1B	74
4.2.1.2. Datos del grupo 2 en el cuestionario 1A y 1B	75
4.2.1.3. Datos del grupo 3 en el cuestionario 1A y 1B	76
4.2.2. Resultados sobre la categoría 2: Planeación estratégica	77
4.2.2.1. Datos del grupo 1 en el cuestionario 2A y 2B	78
4.2.2.2. Datos del grupo 2 en el cuestionario 2A y 2B	79
4.2.2.3. Datos del grupo 3 en el cuestionario 2A y 2B	80
4.2.3. Resultado sobre la categoría 5: Recursos humanos	81

4.2.3.1. Datos del grupo 1 en el cuestionario 3A y 3B	81
4.2.3.2. Datos del grupo 2 en el cuestionario 3A y 3B	82
4.2.3.3. Datos del grupo 3 en el cuestionario 3A y 3B	84
4.3. Análisis de datos	85
4.3.1. Categoría 1: Liderazgo	85
4.3.2. Categoría 2: Planeación estratégica	88
4.3.3. Categoría 5: Recursos humanos	91
4.4. Confiabilidad y validez	94
5. Capítulo 5: Conclusiones	97
Apéndices	113
Apéndice A: Carta de autorización del Dr. Antonio Millán Arellano	113
Apéndice B: Carta de solicitud para el estudio de campo en la escuela primaria particular No. 16.	114
Apéndice C: Carta de solicitud de consentimiento a los participantes del grupo 1	115
Apéndice D: Carta de solicitud de consentimiento a los participantes del grupo 2	109
Apéndice E: Carta de solicitud de consentimiento a los participantes del grupo 3	117
Apéndice F: Cuestionario 1A auto - administrado de tipo Likert sobre el Liderazgo	118
Apéndice G: cuestionario 1B auto - administrado de tipo Likert sobre el Liderazgo	119
Apéndice H: Cuestionario 2A auto - administrado de tipo Likert sobre la Planeación estratégica de calidad	120
Apéndice I: Cuestionario 2B auto - administrado de tipo Likert sobre la Planeación estratégica de calidad	121
Apéndice J: Cuestionario 3A auto - administrado de tipo Likert sobre el Enfoque de los recursos humanos	122
Apéndice K: Cuestionario 3B auto - administrado de tipo Likert sobre el Enfoque de los recursos humanos	123
Apéndice L: Curriculum Vitae	124
Referencias	125

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes del problema

En los últimos 10 años, México al igual que otros países ha buscado el desarrollo, progreso y mejores resultados en la educación de sus ciudadanos. Ha adoptado propuestas de reformas educativas como es la RIEB (Reforma Integral de Educación Básica) que fue implementada en el 2004 en preescolar, en el 2006 en secundaria y en el 2009 se integró a la educación primaria con el fin de articular la educación integral de los niños mexicanos en los tres niveles que conforman la educación básica de México y en el que se establecen las bases del perfil del egresado.

Sin embargo, las propuestas de reformas educativas no son suficientes para solucionar los problemas de la educación que se presentan en las escuelas, el éxito de las reformas inician en la implementación de ellas, para lo cual es vital la participación de los profesores. Es ineludible que los docentes se involucren y se comprometan con la implementación de tales reformas educativas para que sean efectivas. Para obtener los resultados esperados y precisados en el programa de estudios (RIEB, 2011) de educación básica, se requiere de la intervención de todos los actores educativos de un centro escolar como son las autoridades (directivos), los docentes, los alumnos y los padres de familia. Berrum, y Méndez, (2005) señalan la necesidad de encontrar un balance entre lo real y lo utópico mediante la función del docente.

La función del docente es una función clave que repercute en el nivel de los logros educativos de los alumnos y también en el grado de satisfacción de todo lo que implica

el servicio educativo de la institución. No obstante, en el campo de la docencia figuran dos clases de profesionales. Los profesores competentes que conocen el plan y programa de estudios y que además buscan alcanzar los propósitos y objetivos de los contenidos educativos mediante secuencias didácticas bien planeadas, los cuales tienen un óptimo desempeño con sus alumnos y por el contrario, también se encuentran los profesores que solo se conforman en cubrir los contenidos del programa, llenando libros de textos del alumno.

La excelencia de la educación es un tema que atañe al gobierno, a la Secretaría de Educación Pública (SEP), los Institutos de Educación Básica de los estados del país, a las jefaturas de sector, a las zonas escolares y por supuesto, también a los protagonistas de cada una de las escuelas como lo es con la Escuela Primaria Particular No. 16 de la zona escolar 33 en Jiutepec, Mor., México. En dicha escuela particular también se pueden identificar áreas de oportunidades, tal como el desempeño docente para lograr mejorar la efectividad del mismo.

La Escuela Particular No. 16 nace en el año 1998 con el nivel de primaria y posteriormente preescolar y secundaria. Esta escuela particular es una institución cristiana no lucrativa y que tiene por visión “Ser un centro educativo de amplio alcance que provea a la sociedad la oportunidad de tener una enseñanza basada en principios bíblicos y valores con un alto nivel educativo según las necesidades que demanda la sociedad mexicana”, así establecida en el documento de Planeación Institucional 2012 - 2013. De esta manera, el colegio está integrado por los tres niveles de educación básica,

sin embargo, para fines de este proyecto de investigación solo se analiza el estudio en el nivel de educación primaria.

La Escuela Primaria Particular No. 16 inició sus servicios educativos con tan solo dos grupos muy pequeños pero que en el transcurso de los años ha crecido significativamente. No obstante, en los últimos tres años se han denotado obstáculos pedagógicos, económicos y sociales que en su conjunto han estancado el crecimiento de la escuela. Desde hace 3 años se empezó a registrar deserción estudiantil y disminución importante de matrícula que a su vez ha causado una fuerte inestabilidad económica que en el ciclo escolar 2011 – 2012 se consideró la seria posibilidad de cancelar los servicios educativos en dicha institución.

Otros factores que también han influido en la fluctuación de esta escuela en los últimos 3 años fue el cambio de un 50% de docentes con experiencia por maestros jóvenes y novatos en la docencia, así como el cambio de directivo. Dichas modificaciones, han causado insatisfacciones en los padres de familia quienes en su opinión consideran que el nivel educativo de los grupos que atienden los nuevos profesores es elemental y lo califican así por los trabajos escolares que realizan sus hijos en los libros de texto y cuadernos y por los resultados cuantitativos poco satisfactorios de tales alumnos, así expresado por algunos padres de familia en las juntas durante el ciclo escolar 2011 – 2012.

Schemelkes (2001), considera que las críticas y quejas de los beneficiarios como alumnos y padres de familia son un factor importante para analizar el trabajo educativo,

reflexionar y realizar cambios pertinentes, ya que siempre existe la oportunidad de hacer mejoras para alcanzar la excelencia, para satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios. Escuchar los juicios que los padres de familia emiten acerca del servicio educativo, permite a la institución reconocer la existencia de los problemas educativos en el plantel y ello facilitará iniciar un movimiento hacia la calidad.

Por lo cual, en la escuela primaria que se estudia es imprescindible y necesario atender las opiniones de los padres, analizar cómo se hace el trabajo educativo y averiguar medidas que subvencionen el mejoramiento del nivel de calidad de la educación que se ofrece en dicha institución.

La falta de efectividad en el desempeño docente ha dado pauta a que algunos padres de familia tramiten la baja temporal o incluso, permanente de sus hijos en la escuela para buscar mejores servicios educativos. No obstante, muchos de los padres de familia, principalmente los que profesan pertenecer o simpatizar con la religión cristiana han preferido que sus hijos permanezcan en la Escuela Primaria Particular No. 16, institución que fundamenta la formación humana en principios bíblicos y valores universales.

La inseguridad, violencia y decadencia de valores que se vive actualmente en la sociedad mexicana y que se presenta también en los centros escolares, son algunos factores sociales que influyen en los padres de familia para seleccionar a la escuela para sus hijos. Los documentos revisados de Estadística 911 que son cuestionarios que recaban información estadística de inicio y fin de curso de cada ciclo escolar en los

centros educativos sobre datos de alumnos, maestros y escuelas a través del Sistema Nacional de Información Educativa (SNIE), indica que un 80% de los padres de familia optan por dejar inscritos a sus hijos en este colegio, que contribuye en la educación y formación integral de los estudiantes.

La asociación civil a la que pertenece el plantel que se estudia, es denominada Fraternidad y Desarrollo Humano y su objetivo con la institución educativa es tener un amplio alcance a la sociedad impactando mediante su filosofía cristiana. Dicha institución educativa ofrece colegiaturas accesibles, lo que también favorece a que más alumnos puedan permanecer en esta escuela. Las colegiaturas accesibles que la institución ofrece simboliza una buena oferta educativa para los padres de familia; no obstante, mejorar el servicio educativo ofreciendo una educación de mayor calidad, promover y motivar que el trabajo de los profesores sea aún más efectivo; son necesidades y demandas que hay que atender para aumentar la satisfacción del servicio educativo en los alumnos, en los padres y en la institución misma.

Por lo cual, en la escuela primaria que se estudia es imprescindible y necesario atender las opiniones de los padres, analizar cómo se hace el trabajo educativo y averiguar medidas que subvencionen el mejoramiento del nivel de calidad de la educación que se ofrece.

1.2. Definición del problema

Cervantes (1998) resalta la necesidad de una cultura de calidad en las escuelas mexicanas para erradicar rutinas pocas provechosas como la limitación de la jornada

escolar que inicia con el recibimiento de los niños y termina con la salida de ellos. En la Escuela Primaria Particular No. 16 también es imprescindible erradicar ciertas actitudes de indiferencia en el progreso educativo que indican un desempeño rutinario del docente al actuar solo por cumplir con lo mínimo. Sin embargo, tales actitudes tienen raíz en la ausencia de una clara planeación institucional y en la falta de un seguimiento y evaluación de la misma. Por lo cual, es necesario fomentar una cultura de calidad mediante un esquema integrado de valores, herramientas, técnicas y capacitación que guíe la labor educativa del profesor.

De acuerdo con los documentos de la escuela, como la Planeación Estratégica de Trabajo Escolar 2007 - 2012 (PETE) y la Planeación Anual de Trabajo (PAT) de los últimos 5 años (2007 - 2012) que el investigador tesista revisó, se identifica que en este centro educativo hace falta puntualizar parámetros claros e indicadores que estimulen avances para el servicio educativo. La institución, no cuenta con elementos que valoren el desempeño del maestro. Y de acuerdo a la observación y vivencia del investigador durante 5 años en dicho plantel, se afirma que en esta escuela se revisan semanalmente las planeaciones de los maestros, pero nunca se observa una clase del profesor en el aula, casi nunca se revisan los libros, cuadernos ni actividades de los alumnos. Los maestros reportan sus calificaciones bimestralmente en la dirección y en este departamento queda almacenada la información sin utilidad, no se le exige al maestro mejorar cada vez más los rendimientos y resultados de los estudiantes en las evaluaciones que se realizan periódicamente. No se propicia la autoevaluación en el maestro, no se recaban opiniones o perspectivas de los alumnos ni de los padres de familia sobre el trabajo del docente.

Hace falta que en el centro escolar se implemente algún sistema de calidad que ayude a los maestros a identificar sus áreas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su desempeño educativo para mejorar la calidad de la educación que se imparte y por ende, para satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios quien es “todo aquel que juzga sobre la calidad de nuestro servicio” (Schmelkes, 2001, p. 29).

Parece urgente que el maestro confirme su compromiso con sus alumnos, con los padres y con la escuela. Y que todos los docentes logren mejorar su práctica educativa para que la actitud responsable y comprometida ya no sea solo de algunos profesores, como se percibe entre el personal.

Pues la educación de los alumnos no consiste en asistir a la escuela y no es realizar una serie de actividades que llegan a ser rutinarias. Las rutinas en un centro escolar facilitan que el director se enfoque en la resolución de problemas cotidianos que se suscitan entre el alumnado, los maestros y padres de familia y en atender puntualmente la gestión administrativa; da pauta a que los docentes se ocupen en abarcar contenidos académicos, llenar libros y propiciar en los alumnos y padres de familia a conformarse con los resultados cuantitativos satisfactorios.

Realizar el trabajo escolar cotidiano para cumplir y no precisamente para lograr los aprendizajes esperados y los propósitos de la educación primaria, representa un verdadero problema que cada institución educativa debe atender para contribuir en la calidad de la educación de los niños mexicanos (Cervantes, 1998; Schemelkes, 2001). El

planteamiento del problema que se aborda y se analiza tiene la finalidad de enfocar el estudio hacia la efectividad del desempeño docente analizando el propio trabajo del profesor, la intervención directiva y la planeación estratégica de la institución e identificar en qué medida el Modelo de Malcolm Baldrige fundamentado por sus valores y sus categorías seleccionadas para esta tesis pueden impactar en la efectividad del desempeño docente.

1.3. Pregunta de investigación

La falta de iniciativa por llevar a cabo acciones educativas de cambio y de mejora en una cultura de calidad educativa en la institución, hoy se manifiesta en resultados carentes y en la falta de satisfacción de los padres de familia. Por lo cual, en este estudio se delimita la siguiente pregunta general de investigación:

¿En qué medida impactan las categorías 1, 2 y 5 del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16?

1.4. Objetivo general

Determinar el impacto que tienen las categorías 1, 2 y 5 del Modelo MB en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No 16.

Objetivos específicos.

- Determinar el impacto que pueda tener la categoría uno sobre el liderazgo en la efectividad del desempeño docente.

- Señalar el impacto de la planeación en la efectividad del desempeño docente.
- Precisar el impacto del uso de los recursos humanos en la efectividad del desempeño docente.

1.5. Justificación

La calidad educativa implica varios factores como son los recursos materiales, los recursos humanos o los financieros, por mencionar algunos, que impactan en la calidad de forma positiva o negativa según sea el caso. Por ello, cada uno de dichos factores debe ser mejorado constantemente. En el caso particular de la escuela que se estudia es pertinente abordar la problemática planteada. Las circunstancias de esta institución favorecen el estudio de un tema muy importante que es el desempeño docente. Pues la docencia es “una actividad social que satisface expectativas y necesidades de la comunidad”, “es una creación de conocimiento y actitudes comprometidas con la calidad y mejora permanente de los procesos de enseñanza-aprendizaje” (Figuroa, 2009, p. 117).

Por lo tanto, estudiar el cómo mejorar la efectividad del desempeño docente en el aula bajo el Modelo de Malcolm Baldrige tiene como meta final el obtener resultados más satisfactorios en la institución para los padres de familia a quienes la institución presta sus servicios educativos. Pues la función del maestro es crucial en cualquier institución educativa, ya que es el “integrador que permite que la combinación de varios factores lleve al máximo beneficio posible para los alumnos”. Así pues, las reformas, propuestas y entre otros cambios educativos de mejoras pueden lograr concretar

resultados exitosos cuando el desempeño del profesor sea el indicado y deseado por el plantel educativo a la cual esté prestando sus servicios (Flores, 2010 p. 23).

Flores (2010) hace énfasis en la práctica del docente. Reconoce que el trabajo de los maestros puede traer beneficio al alumno, a la institución o bien, puede bloquear o neutralizar el progreso educativo. La crítica que hace Loret Mola, periodista y economista mexicano, conductor titular de Primero Noticias de Televisa en la película De Panzazo hace de mención de los resultados educativos poco satisfactorios a pesar de que en los últimos años se haya invertido mucho tiempo, dinero y recursos humanos, lo cual, favorece el fracaso escolar y limita el alcance de la calidad educativa en la realidad.

Si bien, a través del tiempo se ha logrado mayor cobertura de educación básica en México y el tema de alfabetización no representa un serio problema; puesto que de acuerdo con el Instituto de Innovación Educativa (2012), en su primer Informe de Progreso Educativo, la educación es uno de los mayores determinantes de progreso en el siglo XXI, informe mismo que declara que las estadísticas únicamente revelan cuánta población asiste al sistema educativo, pero no informa acerca de la calidad del servicio que se brinda.

Asistir a la escuela no es suficiente, es imprescindible atender la necesidad patente del cambio hacia la calidad. Es pertinente y necesario que la meta del sistema educativo sea la efectividad en los resultados de las tareas escolares y no solamente se simulen actos de calidad.

En la búsqueda de la calidad académica se encuentran variantes alternativas para lograrlo. Por ejemplo, Cervantes (1998) propone mejorar el rendimiento académico haciendo evaluaciones a los docentes, creando indicadores que precisen los elementos de excelencia. Así mismo, Figueroa (2009) propone evaluar el desempeño docente. Otras instituciones educativas han optado por implementar modelos de calidad que han funcionado en el campo empresarial, para mejorar y aumentar la calidad de sus servicios educativos.

En el estudio de este tema, se buscará estudiar el impacto que puede tener el Modelo de Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente. El Modelo de Malcolm Baldrige es un modelo que fue decretado en la ley de Estados Unidos en 1987 para ayudar a incrementar la calidad y la productividad de las empresas estadounidenses. Este modelo de calidad ha sido premiado y aceptado ampliamente por sus prácticas de desempeño en la excelencia. Por lo tanto, se busca que en la escuela identificada se propongan los tres criterios del Modelo Malcolm Baldrige que impacten notablemente en el tema del estudio de esta investigación (Millán, A. 2001).

El Modelo de Malcolm Baldrige es un modelo descriptivo con un enfoque de valores que permite crear una cultura en la organización y su implementación también se basa en siete elementos llamados componentes por Millan A. (2001) o bien, categorías como lo señala (Jarvin, 1991).

Las 7 categorías del modelo MB son:

Categoría 1: Liderazgo

Categoría 2: Planificación estratégica de calidad

Categoría 3: Enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes

Categoría 4: Información y análisis

Categoría 5: Utilización de los recursos humanos (Enfocar a los profesores y personal de apoyo)

Categoría 6: Administración de los procesos educativos y de apoyo

Categoría 7: Resultados de desempeño institucional

Para el estudio que interesa en esta obra solo se selecciona la categoría 1, 2 y 5 del modelo, junto con los valores que promueve el modelo MB. Puesto que el objetivo es indagar el impacto que puede llegar a tener el modelo MB en la efectividad del desempeño docente. Para ello, se enfatizará en la categoría cinco: Enfoque dirigido a maestros y personal de apoyo (utilización de los recursos humanos) y con ello la categoría 1 sobre el liderazgo y para complementar la propuesta, se elige también a la categoría dos sobre planeación estratégica de la calidad.

Se estudia qué tanto puede impactar las tres categorías seleccionadas del Modelo MB en búsqueda del mejoramiento de la efectividad del desempeño docente y se parte del reconocimiento de que la función del profesor es imprescindible en la calidad de la educación. Sin embargo, la responsabilidad de lograr la efectividad educativa en una institución no solo recae en profesores, sino también en otros actores como los alumnos, los padres de familia y el directivo del centro escolar.

La figura del director es muy importante y su función también ayuda a regular el trabajo del maestro. Para esto, es necesario que el director conozca bien la misión y visión de la escuela, que cuente con la planeación estratégica que le facilite visualizar y guiar el rumbo de la institución.

Para fines del estudio se considera que el liderazgo, la planeación estratégica de calidad y recursos humanos como categorías de MB son necesarias para “establecer una serie de prácticas y programas que le permiten a la institución alinear sus recursos, interés, energía y planes de mejoramiento permanente de la calidad de la institución”, además de practicar los valores que crean una cultura adecuada en la institución (Millán, A. 2001 p. 42).

Por lo cual, se investiga en qué medida las categorías seleccionadas pueden ayudar a establecer pertinentes prácticas para el mejoramiento educativo de manera que, el líder visionario cuente con una planeación estratégica para poder encausar el éxito o bien, la efectividad del desempeño del maestro en el aula.

El liderazgo y la planeación estratégica son dos componentes importantes capaces de coadyuvar positivamente en el desempeño del docente, y por ende en la calidad académica. El desempeño docente es considerado como “la reflexión y comprobación permanente del cumplimiento de los objetivos y metas, en las actuaciones de los profesores que se han ejecutado y se están llevando a cabo en el progreso de la didáctica”.

Por esta razón, conviene que el director revise los elementos importantes del docente en su práctica diaria con el fin de asegurar que constantemente se estén cumpliendo los objetivos y se estén alcanzando las metas educativas de acuerdo con la misión y visión de la institución educativa que se encuentran delimitados en una planeación institucional (Molina, 2009, p.108).

1.6. Delimitación del estudio

El estudio del tema se desarrolla en una sola escuela primaria, que en el ciclo escolar 2011 – 2012 cuenta con 123 alumnos, 9 profesores, un director académico, un director general y 7 miembros de la asociación civil. El estudio de campo se efectúa en dicha escuela ya descrita y se analiza la literatura existente sobre el desempeño docente junto con la literatura del Modelo de MB, con el fin de exponer hallazgos significativos de documentos científicos de los cuales, se analizan y presentan aportaciones a la comunidad científica y sugerencias prácticas que se puedan aplicar en el colegio con el objetivo de impactar y mejorar la efectividad del desempeño docente a través del Modelo MB, creando en la organización una cultura de calidad que beneficie primordialmente a alumnos y maestros de dicha institución, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta la institución.

La efectividad del desempeño docente apoyado de las categorías seleccionadas del Modelo de MB que se proponen, tiene la intención de aumentar la satisfacción de los alumnos y padres de familia, elevando así el compromiso de la organización educativa para con la sociedad.

Al concluir este primer capítulo, cabe mencionar que en el estudio de esta obra se palpan ciertas limitaciones como el enfoque de estudio a una sola escuela en particular, el tiempo comprendido para el estudio y la selección de tan solo tres de siete categorías del Modelo MB aplicándolos a la institución educativa. Sin embargo, los resultados del estudio, los hallazgos y las recomendaciones favorecen ampliamente al colegio para mejorar notablemente el desempeño docente y la calidad académica. Además, se espera que el contenido de la tesis también estimule a otros directores y docentes de otras instituciones educativas de nivel primaria, a tomar e implementar las aportaciones que se presenten al final.

El avance de este estudio da pauta nuevas preguntas de investigación que se formulan para conocer más sobre el modelo MB en instituciones de educación básica en México.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Introducción

La función del docente es una parte clave en los resultados educativos de cualquier centro escolar. No es el todo, pues existen otros factores que influyen en los resultados de la educación básica como es el desempeño de los alumnos, la participación de los padres de familia, y de igual manera repercuten los recursos materiales, financieros, el tipo de organización escolar, entre otros factores. Sin embargo, es preciso señalar que el papel del profesor en el aula contribuye positivamente o negativamente de acuerdo con su desempeño y compromiso con sus alumnos, la escuela, los padres de familia y la sociedad en general.

Flores (2010) aborda el tema de la práctica reflexiva del docente que las escuelas requieren. El autor refiere a la necesidad que existe en el profesor de examinar críticamente su trabajo, pues reconoce al profesor como una figura vital para implementar, ejecutar y evaluar las iniciativas educativas en el salón de clases.

Las iniciativas educativas han surgido generalmente a partir de las necesidades y demandas de la sociedad con el objetivo de realizar cambios y mejoras. Por ello, se han presentado excelentes propuestas y grandes reformas educativas que así mismo el gobierno mexicano junto con sus sistemas educativos las ha adoptado, pero al paso del tiempo se ha manifestado que tales propuestas y reformas no han bastado para solucionar los problemas educativos que se palpan en los centros escolares de la educación básica y que se reflejan en las evaluaciones universales. Hace falta que en el

nivel básico de la educación en México se actúe en la búsqueda de la verdadera calidad académica. Razón por la cual, en esta obra se propone indagar el nivel de impacto y aplicabilidad de las categorías 1 (el Liderazgo), 2 (la Planificación estratégica de calidad) y 5 (Utilización de los recursos humanos) del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16.

Por lo tanto, el objetivo de este segundo capítulo del marco teórico es estudiar y analizar la calidad educativa, su relación con el papel del profesor y el impacto de los valores y las tres categorías seleccionadas para este estudio del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente con el fin de ampliar y fundamentar los antecedentes del planteamiento de este estudio, a través de la revisión de literatura especializada. En este apartado se identifican las contribuciones que ya se han hecho en relación al tema y a la misma vez se justifica la tesis que se desarrolla. El resultado de este marco teórico contribuye en el sustento del estudio y facilita la presentación de alternativas como vías de resolución al problema que se ha planteado en esta obra.

2.2. Antecedentes y movimientos de la calidad

Los comienzos de los movimientos de calidad surgieron en los países más desarrollados (europeos y posteriormente en Estados Unidos) que tuvieron la necesidad de incrementar y mejorar sus productos y sus servicios en las organizaciones. Primeramente, es en el sector empresarial donde el concepto de calidad cobró significatividad ante la supervivencia que las organizaciones buscaron en medio de la competitividad que se vive en el mercado.

Algunos movimientos de calidad que han destacado son:

- a) El Modelo de W. Shewarth 1924. Este modelo, primeramente señala que el resultado de los servicios o productos no depende de un proceso sistemático o acto tradicional; más bien, denota la existencia de variaciones controladas y no controladas que intervienen en el proceso de la producción o servicio por lo que el modelo propone 5 pasos para detectar los defectos en alguna fase del proceso en lugar de identificarlos al término de la producción o servicio.
- b) Deming 1956. El ciclo de Deming comienza por planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo es una herramienta básica para lograr los objetivos de mejora en la institución.
- c) Juran 1954. Este Modelo, propones una trilogía de calidad para cualquier organización que consiste en un proceso de planeación, control y mejoramiento.
- d) Ishikawa 1985. La aportación de este modelo fueron los círculos de calidad, en especial, destacó el diagrama de causa y efecto también denominado como diagrama de Ishikawa, cuyo enfoque principal fue la de “proveer a los trabajadores herramientas analíticas fáciles y aplicables a la línea de producción para el análisis y la solución de problemas” (Millán, 2001, p. 27).
- e) El Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM). Es un modelo empírico que fue estructurado de las aportaciones de las experiencias de los líderes de grandes empresas europeas. Los criterios que conforman este modelo son nueve: el liderazgo, la gestión personal, políticas y estrategias, recursos, procesos, satisfacción del

personal, satisfacción del cliente, el impacto en la sociedad y los resultados. Dichos criterios también se han adoptado a la enseñanza privada y pública.

f) Gestión por calidad total (*Total Quality Management*, TQM). Que igualmente, busca atender la gestión de un sistema para mejorar la calidad de los procesos y productos.

g) Las normas ISO 9000. Plantea altos estándares de calidad que varios organismos las han adoptado y en el alcance de ello han sido acreditadas y certificadas. Los estándares de la norma ISO 9001 – 2000 tiene como propósito incrementar y mantener los resultados mediante un trabajo uniforme para mejorar los servicios.

h) El Modelo de Malcolm Baldrige. Plantea su implementación basada en valores organizacionales y en siete categorías. Este último modelo es el que se adopta para responder a la pregunta de investigación planteada en este estudio.

Los movimientos de calidad son varios, cada uno con sus características y variantes particulares, pero con un factor en común que es la búsqueda de mejoras de calidad ya sea en sus productos o servicios y con una misma finalidad que es la de obtener mejores resultados y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Millán 2001, Pérez 2000, Yzaguirre, Valenzuela 2007).

Por lo cual, a fin de fundamentar, esclarecer aún más y comprender mejor la definición calidad educativa; a continuación se profundiza el término de calidad en sus dos enfoques: campo empresarial y educativo.

2.3. ¿Qué es Calidad?

Calidad es un término que en sus orígenes fue usado en el área empresarial para connotar la excelencia en el resultado de los productos o servicios; también se ha usado en ámbitos políticos, sociales y culturales. Actualmente se habla de calidad de vida, de tiempo, financiera y entre otros, está la calidad educativa que es la parte en la que interesa indagar y abundar en esta obra de tesis con el objeto de generar hallazgos sustanciales que permitan atender el planteamiento que ocupa esta investigación.

La calidad en cualquier organización ha exigido estrategias de mejoras y de satisfacción de los clientes por sus buenos resultados. Es por ello, que al paso del tiempo se ha transferido al sistema educativo y cada vez más, se habla de la calidad educativa con el fin de mejorar el sistema. No obstante, Pérez (2000) hace referencia de la confusión que existe sobre el concepto de calidad; añade que es un término complejo que suele mal interpretarse, especialmente cuando se define desde una sola perspectiva y no de un todo. De esta manera, se entiende que la calidad puede variar de en una institución a otra; de acuerdo al enfoque que se le otorguen a las tareas para alcanzar la excelencia.

La calidad es la satisfacción de los consumidores dentro del *marketing*. A través de la calidad se busca complacer a los clientes en los productos o servicios que reciben, por lo cual, el significado de este concepto se ha ido desarrollando con el paso del tiempo y de las necesidades patentes para satisfacer plenamente. De esta forma, surge calidad total que hace referencia al mejoramiento pleno de la calidad de servicios mediante la

orientación al cliente y el compromiso de la empresa para superar el reto de complacer totalmente a sus usuarios (Rojas, 2009).

Dar satisfacción a los clientes acerca del servicio o de los productos que ofrece cada organización, implica obtener resultados óptimos y esto requiere de un ejercicio o práctica minuciosa, responsable y comprometida para lograr mayores resultados de excelencia y por ende, mayor satisfacción a los clientes.

Ciertamente, las definiciones de calidad varían. Depende mucho de la visión que tengan los individuos o las organizaciones, pues algunos pueden enfocarla a los procesos, a las metas, a los productos, etc. Sin embargo, la calidad siempre va a referirse de lo mejor a lo excelente, al logro efectivo ya sea de productos o servicios, a la satisfacción de los beneficiarios y a la mejora constante de la calidad (Pérez 2000, Rojas 2009, Senlle 2006).

Así que la búsqueda de la calidad atañe a las organizaciones para lograr sus objetivos que van de acuerdo con la visión y beneficia a los consumidores o clientes al gozar de mejores servicios o productos. El alcance de la calidad dentro de los organismos permite el desarrollo y crecimiento, que a su vez genera la competitividad en el mercado; es por ello que cada vez existe el interés de adoptar modelos de calidad que más sean funcionales para el rédito propio de la empresa a fin de ofrecer mayor complacencia la cual determina mayor demanda.

Varios autores coinciden y se enfocan en la satisfacción de productos o servicios. Lo mismo hace Fernández (2006) pero con una variante que radica entre calidad del

servicio y calidad en el servicio. Desde esta perspectiva, se entiende por calidad del servicio a toda la satisfacción del producto o servicio que despierta la empresa en el cliente mediante su proyección. En cambio, la calidad en el servicio es “aquella que cumpliendo con su misión social logra la satisfacción del cliente o del consumidor respecto al nivel de expectativas y produce actitudes positivas hacia el valor agregado, lo que aumenta la disposición del cliente a la rentabilidad” (Fernández, 2006 p. 635).

Y de acuerdo con Fernández (2006), la gestión de la calidad involucra a la gestión de la calidad del servicio y en el servicio. La calidad como proceso y resultado implica a los recursos humanos, pues con ellos, se garantiza la puesta en marcha de la gestión al poner en práctica los valores de la organización.

Por lo tanto, la calidad en el campo empresarial es determinante para el desarrollo, crecimiento y éxito en la búsqueda de la excelencia en los servicios o productos que cada empresa ofrece a los beneficiarios. Y para lograrlo, las organizaciones se han favorecido de distintos modelos de calidad como las que ya se han mencionado en el apartado de antecedentes de este capítulo; donde cada uno de ellos propone ciclos, fases o etapas para favorecer la excelencia desde el inicio, durante el proceso y al culminar del producto.

Puesto que los distintos modelos de calidad ofrecen a las empresas principios de mejora hacia la excelencia, también las instituciones educativas, desde ya hace algunos años han adoptado bases que han funcionado en las empresas; esto con la finalidad de

mejorar el proceso educativo y con el objetivo final de obtener mejores y satisfactorios resultados en la educación.

2.4. Calidad educativa

La calidad en la educación es “es un proceso inacabable, en el que intervienen una serie de aspectos que van con lo académico y los diferentes actores de la institución” por lo que también se puede definir como “un conjunto de actividades pedagógicas, pragmáticas y organizativas que propician mejoras en el desempeño académico y profesional de los actores en el proceso de enseñanza - aprendizaje” (Figueroa, 2009 p. 108).

Alcanzar la calidad educativa también implica retomar ciclos o faces que movilizan el mejoramiento durante todo el proceso de la educación. Es decir, calidad educativa conlleva el factor tiempo y elementos que coadyuvarán la excelencia de la tarea educativa. Así que, los actos de calidad en la educación deben manifestarse de manera continua y la tarea debe de ser asumida por todo el equipo de la institución, mejorando todos los aspectos que comprende la tarea educativa.

La calidad educativa es un todo, abarca un campo suficientemente amplio en donde se pueden hacer cambios y mejoras. Implica la participación de todo el personal, la involucración de todos los elementos que pueden facilitar la eficacia o eficiencia en los productos y servicios y la aplicación de calidad a todos los momentos del proceso (Pérez 2000, Fullan y Stiegelbauer 1997).

La calidad educativa significa también la satisfacción de las partes interesadas como los directivos y maestros así como la de los alumnos, padres y sociedad. No obstante, en la revisión de la literatura para esta obra se enfatiza en la importancia del desempeño docente como factor sustancial para la persecución de la calidad educativa.

La calidad es un cambio de cultura organizacional para lograr la eficacia y eficiencia del acto educativo. Razón por la cual, también en la educación así como en el sector empresarial, se han considerado modelos de calidad que han permitido y contribuido en el éxito de sus resultados de varias organizaciones empresariales de carácter privada como pública (Senlle y Gutierrez, 2005).

En la investigación acerca de la calidad educativa se hallan a los indicadores de los instrumentos de valoración como factores importantes que aportan información sobre las escalas de avances y nivel de logros educativos. Valenzuela (2004) precisa que la evaluación educativa abarca el aprendizaje, el proceso de enseñanza – aprendizaje, el currículum y la misma organización educativa como grandes categorías para asegurar la calidad formativa.

Si bien, la valoración constante del trabajo educativo es imprescindible, otros autores dan mayor importancia a la función del docente. Por ejemplo, Moreno (2009), quien aborda particularmente la enseñanza universitaria, enfatiza en el rol del profesor para aseverar la calidad de la docencia distinguida por las capacidades y habilidades docentes que influyen en la educación permanente para la vida de los estudiantes pues el enfoque de la calidad educativa en los niveles superiores es asegurar que los

universitarios tengan las herramientas necesarias, útiles y aplicables en el mundo real, ya que es a los egresados a quienes se les delegará la responsabilidad del mejoramiento de la sociedad.

Son las escuelas, generalmente de nivel superior las que han manifestado un interés profundo para lograr la calidad de la educación. Al respecto, Moreno (2009) menciona que dichos centros universitarios que aspiran la excelencia educativa utilizan estándares de calidad, esto con el fin de acreditar o certificar las carreras profesionales que ofrecen y de esta formar garantizar la satisfacción de la sociedad por la actividad profesional de sus egresados que se han de caracterizar por su competencia para actuar en forma crítica, autónoma y responsable.

Así que, la calidad educativa se ha perseguido por diferentes razones. En los últimos años las instituciones educativas y los sistemas educativos nacionales como la Secretaría de Educación Pública (SEP) de nuestro país manifiestan el interés para que los educandos realmente estén desarrollando sus competencias, habilidades, actitudes y valores que beneficien a la calidad de vida de ellos mismos y que la educación también repercute significativamente en la sociedad con el fin de satisfacer las demandas y necesidades que día a día se presentan en la comunidad (SEP, 2011; Moreno, 2009). Por esta razón, se encuentra que la calidad educativa no consiste en aplicar modelos de calidad ni normativas internacionales aprobados, sino más bien se requiere de “un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar y de sentir la educación” (Senlle, 2005 p.9).

Es necesario que el cambio inicie desde las aulas mediante un pensamiento de crecimiento y progreso de los directores, maestros, alumnos y de padres de familia para alcanzar mejores resultados. Es importante valorar el diario quehacer educativo para hacer ajustes y cambios creando y aprendiendo en equipo, nuevas y mejores formas de trabajar para obtener excelentes resultados de la ardua tarea educacional.

A través de la revisión de la literatura también se identifican otros motivos, enfoques o fines de la calidad educativa, por ejemplo, algunas organizaciones como la ONU, UNESCO, CEPAL manifiestan a la calidad educativa como el motor de desarrollo económico o transformación socioeconómica para garantizar el desarrollo social más equitativo (Bello, 1999).

Ciertamente, varias organizaciones han adoptado algún modelo de calidad como el Modelo MB para mejorar los resultados financieros. El objetivo primordial de algunas empresas que han concursado para obtener el premio de MB o que han perseguido la acreditación a través de algún otro modelo de calidad, se identifica que su interés conlleva obtener mejores ganancias (Seymour, 1994).

Los motivos de la búsqueda de la calidad pueden ser diversos según aspiren las instituciones y sus sistemas en la educación. Efectivamente se halla que la calidad también persigue diferentes intereses en los ámbitos sociales, culturales, políticos y en los económicos. No obstante, la calidad educativa en la institución ha de buscar el resultado de las acciones de excelencia que logran satisfacer a los estudiantes, a los padres de familia, a los mismos docentes y directivos. En la Escuela Primaria Particular

No. 16 se persigue aumentar la satisfacción de la educación en todos los actores educativos antes mencionados por la calidad misma del servicio y en el servicio.

De esta manera, en el estudio de esta tesis se busca encontrar alternativas que optimicen el liderazgo, la planeación y el uso de los recursos humano ya que en la Escuela Primaria Particular No.16 se pretende mejorar la efectividad del desempeño docente en el aula a fin de impactar y contribuir en la calidad educativa y por consecuencia, aumentar la satisfacción de los servicios educativos a todos aquellos alumnos y padres de familia que han confiado en dicha institución.

La calidad educativa para cualquier institución requiere de un proceso para alcanzarlo; por lo cual es importante la valoración constante. Es imprescindible comprobar que se estén logrando los resultados esperados de la educación a fin de asegurar cada vez más la excelencia educativa en contribución vital de la función del docente en las aulas de los centros escolares.

2.5. Evaluación del desempeño docente

Así que, la excelencia resulta de un seguimiento continuo y la literatura revisada, señala que el logro del mejoramiento académico se apoya a través de evaluaciones a los maestros, creando indicadores que estimulen la excelencia de las tareas educativas diarias con el propósito de mejorar el desempeño de la calidad docente (Cervantes, 1998; Molina, 2009).

La evaluación del maestro es un parámetro que indica al mismo docente su nivel de desempeño. Permite la reflexión y comprobación del cumplimiento de las metas y objetivos de las actividades educativas en las que diariamente interviene poniendo en juego el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que posee. El propósito de la evaluación al docente es indagar su desempeño, la forma en cómo enseña, el grado de su profesionalidad y capacidad.

Velara (2005) en su tesis *Análisis de la influencia del docente en la calidad de la educación preescolar*, analiza el desempeño del docente con la finalidad de crear un instrumento de evaluación que permita mejorar la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje. Observando las actividades cotidianas de los educadores, identificó factores que influyen en el desempeño del docente como el clima laboral, la formación docente, gestión pedagógica y administrativa, profesionalización del docente y valoración del proceso de evaluación que dan como resultado calidad educativa. Para ello, sugiere que todos aquellos elementos que influyen en el desempeño docente sean valorados a través de instrumentos de evaluación con el fin de que los resultados ayuden en la búsqueda de mejoras educativas. Las alternativas que se presentan en esta tesis para mejorar las condiciones laborales de los docentes es la preparación continua, preparación profesional, profesionalismo docente, compromiso con el trabajo, disfrutar la profesión, sistemas de oportunidades y promoción de ascenso.

La evaluación es considerada como una herramienta para mejorar la calidad académica, sin embargo, es muy poco usada en la educación básica de México. Es hasta el 2011 cuando el Gobierno Federal y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la

Educación (SNTE) pactan un nuevo acuerdo, denominado Alianza por la Calidad en México. Dicho acuerdo consiste en aplicar una Evaluación Universal de Docentes y Directivos en servicio de Educación Básica cada tres años dando rigor en junio del 2012.

La evaluación universal es un programa que tiene el propósito de contribuir en la eficacia de las prácticas de enseñanza del profesor de manera que impacte en la mejora del aprovechamiento escolar de los alumnos del Sistema Nacional de Educación Básica. Se enfoca en valorar dos componentes: el aprovechamiento académico de los alumnos y la competencia profesional docente comprendida por la preparación profesional, el desempeño profesional y la formación continua (GOB.FED. y SEP, 2011).

Tal evaluación universal fue aplicada por primera vez en el mes de junio del 2012 con la finalidad de diagnosticar los conocimientos y el nivel de preparación de los maestros de primaria para posteriormente, ofrecer un trayecto formativo de mejora para el desempeño del docente, de tal forma que a partir de las capacitaciones que el docente reciba, favorezca o bien, eleve los resultados de evaluación universal de los docentes en un lapso de tres años.

La Alianza por la Calidad de México propone evaluar cada tres años a los maestros, sin embargo, también los docentes requieren de una evaluación continua efectuada por su autoridad inmediata en el centro educativo. Esto es, que el directivo de la escuela necesita monitorear constantemente el trabajo de sus profesores mediante indicadores o parámetros claros establecidos en cada institución educativa, de tal forma

que permita una mejora continua del quehacer educativo del profesor, obteniendo resultados óptimos en cada año escolar.

Pues, actualmente, aunque México ha logrado obtener la cobertura de educación básica, en la película *De Panzazo* (2012), Loret Mola hace mención en su crítica de los 80 años que le llevó al país para que todos los niños mexicanos tengan la oportunidad de asistir a la escuela primaria. No obstante, la misma producción describe los escenarios educativos tradicionalistas y rutinarios que se viven en los centros escolares, en donde se carece de una verdadera calidad educativa.

Es un logro muy grande que a la fecha en México también se haya dictaminado obligatoria la educación media superior. Sin embargo, hace falta asegurar que la educación que se imparte sea efectiva, especialmente en el nivel de educación básica. Por lo cual, la evaluación universal dirigido a los principales actores protagónicos educativos será un elemento sustancial para que el docente sea el principal en identificar sus competencias para estar trabajando frente a grupo y que los resultados los invite a prepararse mejor, de manera que su desempeño impacte significativamente en la formación de los niños y jóvenes de la nación.

Schemelkes (2001) destaca la importancia de un monitoreo a la actuación de las personas en las prácticas cotidianas con el fin de ir mejorando y transformado la educación. De esta manera, señala que la evaluación es importante pero que solo llega a ser útil cuando se combina con el monitoreo del proceso educativo a fin de repercutir en la efectividad académica.

2.6. Efectividad académica

La efectividad es el alcance satisfactorio de las metas y la eficiencia de los servicios que se prestan. Es el resultado de los logros que se van obteniendo de la planeación. Para Ruiz (2000) la efectividad institucional es el resultado de una buena planeación normativa, estratégica y operativa acompañada de un seguimiento de la planeación y de una evaluación institucional integrada por varios indicadores que buscan averiguar el grado de avances y logros. Para este autor, la efectividad es el resultado de todo un proceso dirigido por el líder del plantel. Y al respecto, López (2009) escribe que el director debe poseer ciertas características particulares que le ayuden a guiar y supervisar las actividades escolares.

Es el director quien plantea estrategias encaminadas a que el plantel pueda funcionar adecuadamente, en la búsqueda de la efectividad, ya que el logro de resultados y la efectividad de escuela dependen de la participación de todos y por esto se concluye que, los directores sí tienen una intervención directa en logros que se obtienen en las escuelas.

La efectividad en la educación depende de los actores educativos involucrados directa o indirectamente. Por ejemplo, López (2009) en su tesis *El perfil del director en la escuela y su relación con la efectividad institucional*, destaca primeramente la importancia del rol del director para lograr la calidad educativa y enfatiza la responsabilidad que tiene para que la escuela sea efectiva. En su estudio también indaga

la forma en cómo es que la interacción de los actores del plantel (director y maestros) inciden en la efectividad de sus acciones dentro del plantel.

El modelo de efectividad escolar que señala Pascual (2011) en un estudio de escuelas chilenas, empieza por el estudiante y su aprendizaje, el aula y la enseñanza docente, la escuela y el directivo, así como el contexto de la comunidad de padres y estudiantes. De esta manera los estudios que señala Pascual (2011) en las escuelas chilenas han demostrado que a mayores competencias docentes, los resultados de los alumnos son igualmente mayores. Indudablemente la competencia docente es impactante en los logros de los estudiantes, por ello, es necesario que el director escolar monitoree y de seguimiento a la práctica educativa a fin de alcanzar mayores logros que se establecen como metas en la planeación institucional, pues la efectividad de los resultados de una escuela es el resultado de la planeación escolar bien implementada y evaluada.

A través de la investigación científica de textos, se encuentra que la efectividad recae en el líder, en el seguimiento y evaluación de la planeación estratégica y operativa de la institución, sin embargo, también incurren en el resto de los actores de la educación. Es por eso, que varios estudiosos han sugerido la valoración de los resultados con el objeto de buscar constantemente la eficacia de las tareas educativa.

Steers (1975) menciona que generalmente la efectividad se ha considerado como un atributo deseable para cualquier organización que la obtiene. Razón por la cual interesa medir el nivel de logro. Dicho autor, realiza una tarea muy importante que

consiste en analizar diversos modelos multivariados para la evaluación y en su obra concluye diciendo, que realmente los resultados de la evaluación de la eficacia presentan cierto margen de error, ya que la mayoría de los modelos evaluativos son normativos y especifican variables a valorar así como los pasos que debe seguir una institución para ser eficaz. Por otro lado, los modelos descriptivos, también enlistan las características que debe reunir la institución exitosa.

Steers (1975) indica que cada institución es muy singular y al valorarlo con algún modelo de evaluación estándar presentan inconsistencias en sus resultados pues los modelos buscan valorar el concepto de eficacia en la organización y no las competencias con que cuenta. Las inconsistencias las presenta como problemas de medición en la eficacia de la organización que a continuación se enlistan:

1. Validez de constructo. Este constructo puede ser la productividad, la satisfacción, la rentabilidad, etc. Y se convierte en un problema cuando el modelo de evaluación considera solo algún o algunos elementos de la calidad y no el conjunto de variables que integran la eficacia.
2. Criterio de estabilidad. Se refiere al tiempo en que se realiza la valoración, considerando que cualquier compañía tiene sus altibajos y cuando la evaluación se aplica en un tiempo inadecuado produce inexactitud en los resultados.
3. Perspectiva de tiempo. Otro problema relacionado con los resultados de la evaluación de eficacia es la perspectiva del tiempo (en corto, mediano o largo plazo) que se tiene para la valoración.

4. Múltiples criterios. Esto representa una debilidad cuando los criterios pugnan entre sí.
5. Precisión de medición. Puesto que la medición se compone por una serie de reglas y procedimientos para presentar resultados cuantitativos resulta difícil poder cuantificar conceptos de calidad en una institución.
6. Generalización. La generalización de los logros causan escasa validez pues las organizaciones son distintas con criterios distintos que al momento de valorarlas deberían tomarse en cuenta criterios particulares de cada institución.
7. Relevancia teórica. Steers (1975) sugiere la importancia de indagar cómo se aplican los modelos de valoración o cómo afectan o benefician los criterios a la organización que se pretende evaluar.
8. El nivel de análisis. Referido a los modelos que no analizan los resultados de la organización desde una perspectiva integral sino desde un solo enfoque que les interesa.

La efectividad de los resultados en la educación es el resultado de toda una serie de pequeñas y grandes acciones realizadas por los maestros acompañados de los directores; además de otros elementos importantes que coadyuvan la efectividad académica como el liderazgo, la planeación, la evaluación, la participación de los alumnos y padres de familia en el proceso educativo. Alcanzar la efectividad, requiere el establecimiento de un conjunto de prácticas y tareas claras que sirvan de parámetros para enjuiciar las acciones de cada actor educativo y de cada elemento del proceso de la educación. Y como elemento esencial de la calidad educativa, es conveniente señalar la

importancia de valorar el desempeño del maestro, aclarando que la estimación de los resultados de su trabajo no precisamente valora las habilidades o competencias que posee el docente, puesto que el resultado educativo es el producto en conjunto de acciones y de un grupo de participantes que intervienen en todo el proceso.

Valenzuela (2004) resalta que la efectividad del profesor muchas veces es determinada no solo por el trabajo que él hace, sino también se ve afectada por la manera en cómo estudian los alumnos y los resultados que obtienen de sus estudios. Lo que se busca en este estudio es ayudar al maestro a mejorar su práctica educativa para que en cuanto dependa del docente se esté actuando en busca de la efectividad por medio de su desempeño e impactando la calidad académica en la institución educativa.

Como ya se ha mencionado, la calidad educativa puede tener varios enfoques y propósitos según los intereses de los que impulsan la calidad. En este caso específico del estudio que se atiende en la Escuela Primaria Particular No. 16, es preciso mencionar que no existen intereses políticos ni económicos de por medio. Si bien, el interés es elevar la calidad educativa de los estudiantes obteniendo tangibles resultados académicos y satisfactorios por el alcance y logro de habilidades y de competencias que los alumnos van adquiriendo a través de su etapa formativa y que dichos logros se reflejen positivamente en las calificaciones de los estudiantes y también en las evaluaciones estandarizadas que se aplican, tal como la Evaluación Nacional del Logro Académico en los Centros Escolares (ENLACE) por lo cual, es pertinente abundar en el tema de la labor docente.

2.7. Significatividad del desempeño docente.

La función del maestro en la educación es fundamental, pues es el docente quien puede lograr a implementar esas estrategias educativas que se plantean en las reformas de la educación para obtener mejores resultados o de lo contrario, obstaculizar la generación de un verdadero cambio educativo en miras hacia la mejora educativa (Flores, 2010).

Mejores resultados o efectividad educativa es uno de los principales temas que se aborda en la calidad de la educación y que se examina en los diferentes organismos internacionales (ONU, UNESCO, CEPAL,) en donde también se reflexionan y se analizan las trayectorias de la educación. Círigio (2010) en el tema de ¿Alcanzaremos la calidad? Escribe la reflexión de David Calderón Martín del Campo, director general de la Organización de Mexicanos experto en cuestiones educativas en el apartado denominado *Los que sí hicieron la tarea* en donde realiza comparaciones de desarrollo y rezago educativo entre países y algunos estados de México.

El director general de la Organización de Mexicanos compara algunos países como Corea e Irlanda con decadencias educativa similares a las de México en los años 60 para puntualizar que en la actualidad, países como Corea presenta resultados tres veces mejores y se coloca en los primeros lugares en los resultados internacionales. Dicho ejemplo, también se presenta en la película “De panzazo” dirigida por Juan Carlos Rulfo y Carlos Loret de Mola (2012) en la cual se señala como hace 30 años el nivel académico de México y Corea se posicionaba en el mismo peldaño pero que actualmente

Corea ha tenido un avance significativo, despuntando en los primeros lugares de la OCDE y la razón es porque dicho país realizó algunos cambios acertados como el incremento de más horas de clase, más días en la escuela y más años de educación.

Círigo (2010) refiere también a Chiapas un estado de México con muchas carencias, pero con decisiones educativas pertinentes que le están permitiendo al menos a no ir en retroceso y remite al estado de Morelia del mismo país con muchas posibilidades de progreso, pero que registra actualmente mayor deserción en el nivel de educación secundaria que en Chiapas. Ante tales contrastes en el artículo *¿Alcanzaremos la calidad?* Menciona a la calidad del maestro como el factor más importante en el desempeño de los alumnos y concluye que la falta de excelencia académica es por la falta de responsabilidad de los actores educativos y no precisamente por falta de recursos.

De esta manera, el director general de la Organización de Mexicanos enfatiza que los maestros deben estar bien preparados, acudir diariamente a sus centros de trabajo, tener sus jornadas completas y cumplir con el calendario escolar como normatividad mínima para responder a los niños con el derecho a la educación (Círigo, 2010).

Tal proposición es válida para muchas escuelas urbanas en México como lo es para la Escuela Primaria Particular No. 16, en donde presentarse puntualmente al centro escolar de trabajo y cumplir con horario no representa una seria problemática, pero sí es menester destacar que los profesores de las escuelas federales como particulares en

zonas urbanas asuman su responsabilidad y compromiso por lograr los objetivos y metas de la educación de manera que la calidad repercuta en la efectividad de la misma.

Por otro lado, también, es preciso denotar que en el territorio mexicano existen zonas marginadas en donde la efectividad del desempeño del docente es ineludible pero que por otras problemáticas que se presentan entre el magisterio y otras carencias como la falta de medios de transporte que dificulta la asistencia y puntualidad del docente a su centro de trabajo (escenarios que también son presentados y criticados en la producción De Panzazo), la figura, función y competencia del docente no es suficiente. Ante tales circunstancias propias de la educación mexicana, se puede afirmar que la excelencia académica va acompañada de la responsabilidad de los actores educativos y también de los recursos materiales que facilita el gobierno en las escuelas rurales y urbanas del país.

Pero tampoco es suficiente cumplir con las mínimas exigencias como muchos maestros lo hacen. Se requiere de preparación profesional, compromiso, responsabilidad y competencia para alcanzar los propósitos de la educación que se imparte y como consecuencia lograr la efectividad de la calidad educativa en las mejoras generales de la educación que cada escuela asume al atender el servicio educativo.

La función del docente es fundamental, por lo cual, es menester considerar la competencia, preparación, responsabilidad y compromiso de los profesores como punto clave para mejores logros educativos y por ello; actualmente, el cambio educativo se pretende realizar desde las aulas con los maestros, pues a partir de su práctica reflexiva

se persigue el éxito de las innovaciones educativas por la movilización, implementación y continuación que los docentes realicen (Flores, 2010; Fullan y Stiegelbauer 1997).

Murillo (2011) presenta un decálogo para la enseñanza eficaz como elementos que pueden influir positivamente en el desarrollo académico de los alumnos. En los diez factores que enlista, es interesante que el primer factor que menciona es: “Implicación y compromiso del docente con los alumnos, la escuela y la sociedad”, que se puede alcanzar mediante una actitud favorable de pertenencia hacia la escuela, hacia sus alumnos y hacia las practicas que le corresponden realizar para lograr una enseñanza eficaz.

El nivel de compromiso del maestro hacia su labor es preponderante y crucial en la búsqueda de mejores resultados educativos. Gómez (2006) igualmente resalta a los maestros como actores primordiales para el proceso del aprendizaje de los niños, por lo cual, subraya la importancia de incrementar su preparación de manera que dominen los enfoques curriculares, los planes y programas de estudio, que manejen bien los contenidos y que su capacidad crítica de desempeño sea lo más excelente posible.

La tarea del docente va más allá de una rutina diaria en la que reciben a sus alumnos, abarcan contenidos curriculares, cumplen horarios y calendarios escolares. El programa de estudios 2011 de Educación Básica de Primaria invita a los docentes a actuar junto con sus alumnos con el fin de alcanzar los aprendizajes esperados como resultado de las secuencias didácticas que ellos guían para desarrollar competencias necesarias para la vida (SEP, 2011).

En la tarea educativa se espera que el profesor esté buscando mejorar los resultados académicos de sus alumnos, pero también que esté actuando y contribuyendo para lograr las metas y propósitos generales del centro escolar a la cual brinda sus servicios de manera que la institución educativa, a través de proyectos o programas guiados por la misión y visión de la misma obtenga resultados satisfactorios que influyan el progreso y desarrollo del plantel educativo (Ruiz 2000, Manes 2008).

El rol del maestro en la tarea educativa es esencial. Pues es quien logra satisfacer las expectativas y necesidades de la comunidad. Para ello, es menester que el docente cuente con un conocimiento social, sea conocedor y competente en las disciplinas que imparte y que tenga una base ética. Pues la docencia es “una profesión de conocimientos y actitudes comprometida con la calidad y mejora permanente de los procesos de enseñanza - aprendizaje”. La competencia del maestro unida con su compromiso favorece que los resultados sean mejores (Figuroa, 2009, p. 117).

Por lo tanto, la calidad educativa se visualiza en los resultados de los alumnos gracias a la contribución de la participación valiosa de cada docente. Se busca el compromiso y responsabilidad de los profesores para contribuir en la educación de los niños que atienden, de participar conjuntamente con los propósitos generales de su centro escolar y también para atender a las exigencias de los padres de familia y de esta forma lograr satisfacer a los padres con el servicio educativo que se presta en las instituciones.

Mejorar el desempeño del maestro en la calidad académica representa una gran labor para que se pueda obtener al máximo posible en la escuela. Por lo tanto, la disponibilidad de los maestros será muy importante pero también la función del director, ya que es indispensable que la autoridad inmediata al maestro esté presto para revisar constantemente el trabajo del profesor, que valore sus actividades en base a varios indicadores claros que establezca y que dé a conocer a su personal, esto con la finalidad de que el directivo constantemente vaya asegurando el buen progreso de la calidad educativa.

Puesto que a lo largo de este segundo apartado se ha identificado el papel del docente, el liderazgo del director y la planeación educativa como factores importantes para contribuir en la calidad educativa, en este proyecto de estudio se considera oportuno retomar algunas categorías y los valores del modelo Malcolm Baldrige a fin de que tales conceptos del modelo afecte notablemente en el mejoramiento de la efectividad del desempeño docente.

2.8. Malcolm Baldrige (MB)

Malcolm Baldrige es un modelo de excelencia basada en valores y conceptos o categorías para obtener resultados. Surgió en los Estados Unidos en la década de los 80's como una vía para superar la calidad de las empresas japonesas. Los criterios de Baldrige son desarrollados a raíz de la creación del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige por el presidente de los Estados Unidos de América, Ronald Reagan el 20 de agosto del 1987 en memoria del Secretario de Comercio de ese entonces

Malcolm Baldrige quien abogó por la creación de un premio nacional de calidad con directrices y criterios sólidos para el mejoramiento de la calidad (Garvin, 1991; Valenzuela y Rosas, 2007).

El mejoramiento de la calidad para las organizaciones que aspiran a premio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) requiere del cumplimiento de puntuación establecido de la siguiente manera al dar un valor de 95 puntos a la categoría de Liderazgo, 75 puntos a la categoría de Análisis e información, 60 puntos a la Planeación estratégica, 150 puntos a los Recursos humanos, 140 puntos para la Calidad de procesos, 180 puntos a los Resultados de desempeños y 300 puntos asignados al Enfoque y satisfacción del cliente (Seymour, 1994).

Así que, el proceso de evaluación para las empresas que aspiran el Premio Baldrige inicia con el cumplimiento o mejoras de las siete categorías de MB apoyado de sus conceptos fundamentales que son los valores que se incrustan en la filosofía y comportamiento de los miembros de la organización,

El Modelo Malcolm Baldrige siendo un modelo de excelencia e importante catalizador de transformación para los negocios en los Estados Unidos, al paso del tiempo también ha estimulado a las instituciones educativas a perseguir y practicar métodos de mejora de calidad. Valenzuela y Rosas (2007) señalan que en la actualidad más instituciones educativas utilizan los Criterios Baldrige como una herramienta para la autovaloración y guía en la mejora continua de sus organizaciones.

Por las categorías y valores del Modelo MB, se convierte en un sistema apropiado para construir una cultura de calidad mediante un conjunto de suposiciones que realmente han funcionado y que son válidas y valiosas para ser aplicadas en cualquier institución (Millán, 2001). Algunos de los fines de este modelo son indudablemente en la mejora de la calidad, crecimiento y desarrollo de una institución a través de la promoción de los criterios y valores que lo caracterizan.

Los fundamentos de este modelo de calidad (valores y criterios) ayudan a la organización a utilizar sus recursos más eficientemente, a mejorar su comunicación organizacional, su productividad, efectividad y a alcanzar sus metas estratégicas.

2.8.1. Valores del Modelo Malcolm Baldrige:

a) Liderazgo visionario

Enfocado principalmente a los líderes quienes deben establecer una clara manifestación de dirección, deben participar en el desarrollo de sistemas, de estrategias y de métodos para alcanzar la excelencia de su institución. Ellos deben ser un ejemplo a seguir por medio del comportamiento ético y de su participación en la planeación institucional.

Realmente, son los líderes quienes tienen a su responsabilidad directa de guiar estrategias y proyectos para alcanzar las metas y objetivos que desea obtener una institución. El líder visionario deberá saber comunicar claramente lo que se propone alcanzar y estimular a que todos contribuyan para conseguir la excelencia académica

(Seymour 1994, Ruiz 2000, Manes 2008). En la institución particular que se investiga, el líder visionario mejor identificado como director del plantel debe acompañar a sus profesores mediante una buena planeación institucional que incluyan estrategias y proyectos para ayudar a mejorar la efectividad del desempeño docente; pues es preciso señalar que el papel del liderazgo está estrechamente vinculado con la gestión de los procesos y con los resultados de desempeño organizacional.

b) Educación centrada en aprendizaje

Este valor enfatiza la planeación y las actividades centradas en el aprendizaje de los alumnos. Las necesidades se van identificando al analizar las demandas y carencias de la sociedad en general con el fin de atenderlas y suplirlas. Centrar la educación en el aprendizaje del alumno es un valor que puede contribuir para atender al planteamiento de la tesis en donde el profesor junto con el directivo se interesa en el fin de la educación que es lograr que los niños construyan sus aprendizajes y desarrollen sus competencias para la vida real.

c) El aprendizaje organizacional e individual.

Es una meta de líderes visionarios. El aprendizaje organizacional, significa realizar un mejoramiento continuo en los procesos existentes, adaptarse al constante cambio para proponer nuevas metas. Y el aprendizaje individual es la que el profesorado o el personal de la institución alcanza satisfactoriamente en el proceso que contribuye en el cambio constante y en la participación de la mejora.

El constante aprendizaje organizacional e individual de los actores educativos que se logra a través de una planeación institucional, un seguimiento y una evaluación permanente, concede realizar cambios de mejora en la efectividad del desempeño docente.

d) Valoración de los profesores y del personal de apoyo

Las organizaciones dependen cada vez más de las habilidades, del conocimiento, la creatividad y la motivación de los profesores. Valorar a los profesores implica para la dirección comprometerse en lograr la satisfacción, el desarrollo y el bienestar de los profesores. Este reto consiste en mostrar un compromiso por parte de líderes hacia los docentes, otorgar reconocimientos, propiciar su desarrollo y crecimiento dentro de la institución, capacitarlos y propiciar un ambiente que fomente la creatividad de acciones que pueden estimular a los profesores para no descuidar su responsabilidad y compromiso con la calidad de la educación para sus estudiantes.

e) Velocidad de respuesta

Este es un indicador muy importante que señala la efectividad de una organización hacia las necesidades de los estudiantes y patrocinadores de la institución.

El acompañamiento del director en la tarea que cada profesor realiza implica la velocidad de respuesta y la calidad educativa implica una comunicación estrecha entre el director y el docente y viceversa; pues aunque el director acompañe a los profesores en sus prácticas para monitorear la efectividad de ello, resulta imposible alcanzar grandes

logros sin la estrecha comunicación (director – maestro y maestro - director). De esta forma, el docente responde a las exigencias del sistema educativo y de su autoridad inmediata; al mismo tiempo que el director da respuesta inmediata a las problemáticas educativas con las que se enfrentan los profesores.

f) Enfoque hacia el futuro.

El enfoque hacia el futuro es un valor que permitirá a la institución avanzar y crecer a pesar de los cambios constantes que ocurren en el contexto social. Este valor propicia la mejora educativa con los estudiantes y patrocinadores a largo plazo.

Avanzar hacia la visión de la Escuela Primaria Particular No. 16 es progresar hacia la meta de la institución para lograr la excelencia académica. Por lo que tomar este valor de enfoque hacia el futuro en el mejoramiento de la efectividad del desempeño docente, contribuye significativamente en el alcance de la visión institucional.

g) Administración de la innovación y de la información

Este valor es importante para generar cambios en la calidad de servicios que ofrecen las instituciones, de modo que se puedan mejorar el valor de la educación y de los procesos de apoyo. La información de los resultados de los datos de una evaluación institucional es la que permitirá tomar mejores decisiones dentro de la institución.

h) Responsabilidad pública y ciudadana

Se espera que el líder enfatice dicho valor y lleve a la práctica una buena ciudadanía que apoye el mejoramiento de la educación en la comunidad, el servicio social y la difusión de la información.

i) Enfoque de los resultados y generación de valor

Uno de los factores que hace posible el mejoramiento educativo es la medición y sus resultados que deben concentrarse en crear valor para el estudiante y para los patrocinadores.

j) Perspectiva de los sistemas

Los valores antes mencionados, de acuerdo con Millán (2001) son parte de las prácticas que conforman el Modelo MB y que coadyuvan en el desempeño de la excelencia; razón por la cual, se han descrito brevemente cada una de ellas. La perspectiva de sistemas se refiere a la observación global de la institución e identificar lo que es más importante y a la concentración en las relaciones claves existentes entre los requerimientos de los conceptos del Modelo MB.

Además de la serie de valores, Millán (2001) propone siete categorías Baldrige como ejercicios que intervienen en la mejora educativa y que también definen una cultura organizacional.

2.8.2 Categorías del Modelo de Malcolm Baldrige:

1. Liderazgo
2. Planeación estratégica
3. Enfocar a los estudiantes y a los grupos importantes
4. Análisis de la información
5. Enfocar a los profesores y al personal de apoyo
6. Administración de los procesos educativos y de apoyo
7. Resultados del desempeño institucional

Los valores y conceptos del Modelo MB son los que lo hacen caracterizar a un modelo de excelencia, pues se orienta hacia la búsqueda de resultados y no precisamente a procedimientos, ni herramientas, ni estructuras organizacionales sino que los elementos del modelo son adaptables y apoyan a la perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de los objetivos de la institución y propugna el diagnóstico basado en objetivos (Villagra, 2006).

Las categorías 1 (Liderazgo), 2 (Planeación estratégica) y 5 (Enfocar a los profesores y al personal de apoyo) son las categorías que se estudian directamente en esta tesis en la que se busca conocer en qué medida impactan o pueden lograr a impactar dichos conceptos del Modelo Malcolm Baldrige para mejorar la efectividad en el

desempeño docente. A continuación se describen las categorías seleccionadas de acuerdo con la óptica de Millán (2001).

Categoría uno: El liderazgo. El director o líder del centro escolar es supervisor y responsable de promover, fortalecer y enfatizar los valores que edificarán una cultura de calidad. Se espera que la participación del director mantenga el enfoque dirigido a los estudiantes y a su aprendizaje, así como a los valores y a la promoción de un mejor desempeño del personal en el nivel de excelencia. Esta primera categoría de liderazgo se plantea en dos subcategorías para visualizarla mejor que son el liderazgo organizacional que corresponde a la función directiva del líder y su desempeño y, la segunda subcategoría corresponde a la responsabilidad pública y ciudadana que envuelve al líder, pues las decisiones de carácter educativas que toma repercuten en la comunidad.

Categoría dos: Planeación estratégica. Es la que analiza los procesos estratégicos de desarrollo de la institución. La planeación es un instrumento vital para el líder pues es la guía que orienta las acciones. En esta categoría es importante verificar las acciones y sus objetivos planteados en la planeación estratégica y supervisar el desempeño con el fin de ir asegurando los resultados pronosticados. Por otro lado, cabe mencionar que la exploración de las acciones es con mira a satisfacer al máximo posible las necesidades que manifiestan los estudiantes.

Categoría cinco: Enfocar a los profesores y al personal de apoyo. En esta categoría se busca analizar la forma en que la institución impulsa a que los docentes y demás utilicen su potencial alineado para alcanzar los objetivos propuestos. En torno a

esta quinta categoría también se analizan otros factores como el clima laboral, el desempeño, la participación y el crecimiento del personal y de la institución. Existen tres grandes áreas que son analizadas en esta categoría son: el sistema de trabajo; el desarrollo, la capacitación y educación del personal y por último, pero no menos importante, el bienestar y satisfacción de los profesores y del personal de apoyo.

2.8.3. Críticas del Modelo Malcolm Baldrige. Malcolm Baldrige es un modelo que por sus principios de calidad conformados por valores y conceptos ha contribuido en el éxito y en las transformaciones de las empresas en Estados Unidos. Seymour (1994) menciona que para conocer el éxito que aporta este modelo es a través de la valoración del rendimiento. Sin embargo, cabe señalar que se registran algunas empresas que adoptaron el modelo y a pesar de ello no obtuvieron notables desarrollos o crecimientos, situación que ha dado pauta a críticas para denotar deficiencias del modelo.

Desde la óptica de Jarvin (1991), en realidad dichas críticas son solamente mal interpretaciones por falta de conocimiento exacto del Baldrige y por causa de una errónea concepción de la entrega de los premios. Enseguida se enlistan las críticas que las denomina como mitos y las analiza para aclarar la confusión y desarrollar una visión más exacta del modelo.

a) Mito1: El premio de Baldrige requiere grandes inversiones en la aplicación y la preparación para ganar el concurso. A ello Jarvin (1991) señala que la mejor forma de entender los criterios de Baldrige es tener bien claro que el modelo es un conjunto de categorías que las empresas deciden dónde y en qué forma implementarlo,

pues las categorías no son una lista de cosas para hacer ya que no especifica programas o técnicas. En el caso específico de la Escuela Primaria Particular No.16, las tres categorías seleccionadas del modelo MB y sus valores se proponen con la finalidad de mejorar la efectividad del desempeño docente al mejorar la tarea del liderazgo que el directivo continuamente ejerce, la planeación institucional por la que se regulan las actividades educativas que desempeñan cada uno de los actores educativo y también por la optimización de los recursos humanos a favor de la calidad de la educación.

b) Mito 2: El premio MB es defectuoso porque no logra predecir el éxito financiero de la empresa. Esto a raíz de que algunas empresas ganadoras del premio han caído después de ganar el concurso y los críticos han aprovechado estos problemas para afirmar que MB realmente está haciendo poco para mejorar la competitividad o mejoramiento del rendimiento esperado.

Por lo que es importante, dejar claro que la literatura acerca de tal modelo indica que los valores y criterios que integran al Modelo MB, no tienen objetivo principal acrecentar las ganancias financieras de las organizaciones; más bien, delimitan principios y fundamentos para guiar las prácticas hacia un alto desempeño en favor de la excelencia, ya sea en el resultado de los productos o servicios.

c) Mito 3: El premio de MB no es suficiente para prestigiar la calidad del producto o servicio. A ello, Jarvin (1991) responde que el premio Baldrige nunca fue diseñada para premiar productos o servicios de excelencia y señala que solo 250 de 1000 puntos son destinados al producto, servicio, proceso, proveedor y satisfacción del cliente

y que la mayor parte del premio se centra en sistemas y procesos de gestión; lo cual, confirma que el enfoque del modelo es ayudar a las organizaciones empresariales o educativas a crear una cultura organizacional de la institución y de sus procesos mediante la práctica de sus valores y el ejercicio de las categorías.

Las tres críticas que refuta Jarvin (1991) permiten concientizar en el propósito original para lo cual fue creado el modelo. Instituido para premiar la excelencia de gestión y la calidad de la administración. A partir de dicha aclaración sobre la finalidad de MB, se propone dicho modelo en la Escuela Primaria Particular No. 16 no como un modelo mágico de transformación, sino como un modelo que a través de las categorías seleccionadas y de los valores permitirá establecer una cultura de calidad en busca de la excelencia a través de la efectividad del desempeño docente.

En conclusión, la literatura revisada acerca del Modelo de Malcolm Baldrige se encuentra a autores como Millán (2001) que señala a dicho modelo como un modelo de excelencia por la aplicación de los valores y categorías que lo integran. “Los criterios ofrecen la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deben alcanzar en lugar de que algún experto le señale lo que debe de hacer” (Millán, 2001, p.34). Por lo tanto, los criterios de Baldrige para la excelencia en el desempeño son aplicados también al sector educativo. Se destaca también, “que desde los inicios del Programa Baldrige hasta el 2004 se han recibido 999 aplicaciones para diferentes sectores; de los cuales, 83 instituciones pertenecen al sector de la educación y 5 han recibido el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige” (Valenzuela y Rosas, 2007, p. 40).

Autores como Millán (2001) y Valenzuela y Rosas (2007) señalan la aplicabilidad y éxito de los principios del Baldrige en las instituciones educativas como prueba de un modelo eficaz para la implementación de categorías y valores para alcanzar la excelencia como resultado deseado. Es por ello, que también se recomienda implementar los valores y el Liderazgo, la Planeación y el Enfoque de los recursos humanos como criterios de MB en la Escuela Particular Lirio de los Valles para mejorar la efectividad el desempeño docente.

Otros, como Jarvin (1991) aluden a la mal interpretación y erróneo enfoque de la implementación del modelo y que por ende, ha decepcionado a diversas empresas que han obtenido el premio pero que no fueron satisfechos en los resultados. Steers (1975) presenta las problemáticas que también se han presentado al intentar de medir la eficacia o bien los resultados de diversas organizaciones con el Modelo de MB.

No obstante, la revisión deja claro que el Modelo de Malcolm Baldrige no ofrece un procedimiento único que hay que seguir para aplicarlo al pie de la letra, sino más bien, como Millán (2001) enfatiza, MB es un modelo únicamente descriptivo fundamentado en valores y categorías que invita a alinear diversas áreas de cualquier empresa para mejorar los servicios o productos que ofrecen, sin la intención de garantizar los resultados de los diversos enfoques como el esperar que la empresa crezca notablemente, el aumentar la rentabilidad o el incrementar ganancias financieras, por ejemplo.

En este entendido, en la Escuela Primaria Particular No. 16, se le propone al directivo retomar tres categorías del Modelo Malcolm Baldrige junto con los valores de tal modelo de calidad para buscar el alcance de la efectividad del desempeño docente en la calidad académica y a la misma vez, crear y establecer una serie de recomendaciones que propicie en la organización una cultura de calidad educativa.

La aplicabilidad de las categorías seleccionadas y de los valores del Modelo se indaga en el estudio de campo efectuado en la misma escuela con el objetivo de determinar en qué medida puede impactar las categorías 1, 2 y 5 del Modelo Malcolm Badrige en el desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16.

Capítulo 3. Metodología

El objetivo del capítulo tres es presentar y justificar el enfoque metodológico no experimental de naturaleza correlacional que fue seleccionada para la investigación del estudio. Se presenta el contexto en que se realiza la investigación, la población y la muestra, los instrumentos utilizados para la recolección de información que contribuye en la determinación del impacto que pueden causar las categorías 1, 2 y 5 del modelo MB en la efectividad del desempeño en la escuela primaria No. 16 y se presenta el procedimiento de la investigación, la forma en que se analizan los datos para responder a la pregunta de investigación.

3.1 Naturaleza del estudio

Para efectos del estudio, se desarrolla el enfoque metodológico cuantitativo que apoya a responder la pregunta de investigación: **¿En qué medida impactan las categorías 1, 2 y 5 del modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16?**

3.1.1. La investigación cuantitativa. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández 2010, p.4).

Hernández (2010) señala que el enfoque cuantitativo posee las características siguientes:

1. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
2. Se fundamenta en la revisión de la literatura.
3. El enfoque cuantitativo prueba las hipótesis que son cuestiones que se examinan si son ciertas o no, a partir de la literatura que construye el marco teórico y de la recolección de datos.
4. La recolección de datos. En este enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición y se lleva a cabo mediante procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica.
5. El resultado de datos. Se representan mediante números y se analizan a través de métodos estadísticos.
6. Los análisis cuantitativos. Estos son interpretados a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría).
7. La investigación cuantitativa se caracteriza por ser lo más objetiva posible.
8. El proceso de este enfoque cuantitativo es riguroso y sistemático, por lo cual, las decisiones críticas se deben efectuar antes de recolectar los datos.
9. Este enfoque generaliza los resultados que se encuentran en la muestra.
10. Al final del estudio cuantitativo se busca explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.
11. La meta final del enfoque cuantitativo es construir y demostrar las teorías.
12. Es un enfoque deductivo, ya que comienza con la teoría y después continua con las hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

13. Su propósito es identificar leyes universales y causales. Este enfoque busca demostrar qué tan bien se adecúa el conocimiento a la realidad objetiva.

14. El estudio cuantitativo ocurre en la realidad externa al individuo. La realidad externa es objetiva e independiente de las creencias del investigador.

La selección de la investigación cuantitativa es “resultado de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, así como de los objetivos”. Dichos elementos, guían la naturaleza de la investigación que puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Para este estudio cuantitativo, se emplea la línea correlacional cuyo alcance es ofrecer predicciones, explicar y cuantificar la relación entre las variables (Hernández, 2010, p.77).

La investigación correlacional “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. En este estudio, el enfoque cuantitativo correlacional permite identificar la relación o grado de asociación que existe entre los grupos de la muestra seleccionada sobre las 3 variables que son liderazgo, planeación y recursos humanos y sirve para determinar en qué medida son importantes las categorías seleccionadas del Modelo Malcolm Baldrige para mejorar la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.

Es importante señalar que la investigación cuantitativa correlacional permite predecir el valor aproximado que puede llegar a impactar las categorías seleccionadas con la variable de esta investigación de estudio. El diseño es no experimental ya que estudia los fenómenos tal como se dan en el contexto natural para analizarlos. La

investigación no experimental es “el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, 2010, p.149).

3.2. Contexto del estudio

La Escuela Primaria Particular No.16 se ubica en una zona urbana en el centro del estado de Morelos, México. Pertenece a la zona escolar 033, del sector educativo número 07 del Instituto de Educación Básica del Estado de Morelos (IEBEM). La zona escolar 033 está conformada por 23 escuelas primarias, de las cuales 11 son del gobierno y las otras 12 son escuelas primarias particulares.

El entorno social se caracteriza por el sector industrial y la clase social media, factores importantes que facilitan a los padres de familia inscribir a sus hijos en escuelas privadas. Dicha característica del contexto social es uno de los factores que ha favorecido que en la zona escolar 33 predomine la existencia de escuelas particulares, lo que a su vez ha propiciado la competitividad entre los colegios para ofertar los mejores servicios educativos en las instituciones.

Las escuelas primarias particulares de la zona representan una opción a la sociedad para la educación de los niños. De esta manera, los padres de familia de la zona, tienen varias opciones para seleccionar la escuela para sus hijos, considerando a la institución educativa que ofrece mejores servicios educativos, mejores resultados académicos y mayor accesibilidad de pagos en las colegiaturas. Ante tal mercado razonable de competitividad entre las escuelas particulares es importante para la Escuela Primaria

Particular No.16 atender y mejorar la efectividad del desempeño del profesor que en este estudio en específico se aborda, para garantizar una educación de calidad a la sociedad.

Como ya se señaló en el capítulo uno, la Escuela Primaria Particular No.16 es una institución educativa no lucrativa cuya visión es *“ser un centro educativo de amplio alcance que provea a la sociedad la oportunidad de tener una enseñanza basada en valores humanos con un alto nivel académico según las necesidades que demanda la sociedad mexicana”* por lo cual, la misión de la institución es *“Formar alumnos con principios morales, espirituales y con conocimientos teóricos – prácticos para lograr un carácter ejemplar y desarrollar habilidades para enfrentar los problemas cotidianos de la vida, particularmente los correspondientes a su edad y los de la etapa inmediata superior”*, así establecido en el documento de Planeación Institucional 2011 – 2012 de la escuela que se estudia.

Así que, el tema y el tipo de investigación averiguan el nivel de impacto que las categorías 1, 2 y 5 del Modelo Malcolm Baldrige pueden causar en la efectividad del desempeño docente y que a su vez, puede repercutir en el cumplimiento de la visión y misión de la escuela.

Es preciso denotar que existen varios modelos de calidad que se han implementado en la educación, especialmente en la de nivel medio superior y nivel superior y los han adoptado para recibir una certificación o acreditación; sin embargo, se encuentran escasos modelos de calidad implementados en la educación básica de México. El

programa de Escuelas de Calidad (PEC) es un programa que el gobierno ha financiado para que se implemente en algunas escuelas del país y que consiste en generar proyectos desde las escuelas hacia el sistema educativo identificando las prioridades o demandas, las estrategias, los recursos y su distribución con la finalidad de superar los obstáculos para el logro educativo.

Actualmente, en la escuela que se estudia no se implementa ningún tipo de modelo de calidad; así que, para fines del estudio se ha seleccionado el Modelo de MB para atender el planteamiento del problema y responder a la pregunta de investigación que ocupa esta tesis.

De acuerdo con los antecedentes del estudio, se identifica una escuela primaria particular en donde hace falta mejorar el desempeño docente y propiciar elementos que apoyen al docente en el involucramiento y compromiso para la implementación del plan y programa de estudios basado en la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB, 2011) para que la efectividad del desempeño del profesor se refleje en los resultados académicos de los alumnos, tanto en los exámenes internos del plantel así como en las pruebas estandarizadas como el ENLACE.

El carácter de esta investigación cuantitativa se encarga de estudiar qué tanto pueden impactar las categorías 1, 2 y 5 del Modelo Malcolm Baldrige y cómo crear, a través de dicho modelo una cultura que favorezca y estimule la búsqueda de la efectividad del desempeño docente para repercutir en la calidad académica y así mismo

en la satisfacción de los servicios educativos a los estudiantes, a los padres de familia y al mismo plantel escolar.

3.3. Población y Muestra.

El estudio se realiza en la Escuela Primaria Particular No.16. En el ciclo escolar 2011 – 2012, la escuela atendió un total de 123 alumnos de primero a sexto grado, con un total de 82 padres de familia. La escuela es de turno matutino, tiene un grupo de cada grado y la plantilla del personal docente es integrada por 6 maestros de tiempo completo quienes imparten las asignaturas curriculares del plan y programa de estudio, por 3 profesores de horas quienes imparten las clases extracurriculares, por un director escolar de primaria, un director general del colegio y miembros (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, y vocales) de la asociación civil *Fraternidad y Desarrollo Humano A.C.* bajo la cual se organiza y administra la institución.

En el enfoque cuantitativo, el objetivo en cuanto a la población – muestra “es generalizar los datos de una muestra a una población” y se involucra a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio (Hernández, 2010, p. 13). La muestra es “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (Hernández, 2010, p.173).

3.3.1. El procedimiento de la selección de la muestra. La muestra de este estudio de campo está comprendida por tres grupos de interés: los padres de familia, los docentes y las autoridades educativas del plantel.

La selección de la muestra representativa del primer grupo está integrada por 30 padres de familia que fueron seleccionados mediante un mecanismo aleatorio al inicio del ciclo escolar 2012 – 2013, por razón de que la recolección de datos fue realizada en los últimos 10 días de agosto 2012 y en los primeros 10 días de septiembre del mismo año. Así que, la recolección de datos fueron acopiados al inicio de un nuevo ciclo escolar y la población de padres de familias que fueron considerados para la selección aleatoria de la muestra fueron padres de alumnos inscritos en segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto grado de primaria. En este grupo de interés se excluyeron a los padres de los alumnos de nuevo ingreso de primer grado y así mismo fueron descartados los padres de los alumnos de nuevo ingreso en el resto de los otros cinco grados; esto fue con la finalidad de recolectar datos de una muestra representativa que conoce la organización y el trabajo de la escuela.

Uno segundo grupo de la muestra es la que pertenece a los docentes. Puesto que el estudio de campo se realiza en una sola institución educativa y con un solo nivel educativo, fue pertinente seleccionar a los 9 profesores que integran la plantilla del personal docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.

El tercer y último grupo de la muestra corresponde a las autoridades educativas de la institución que se estudia. En este grupo fueron seleccionados únicamente a 7 líderes con poder de decisión que participan activamente en la organización, planeación, desarrollo y crecimiento general del centro escolar. De esta manera, la muestra del tercer grupo incluye al presidente y vicepresidente de la Asociación Civil, al director general

del plantel, a los directores de los tres niveles educativos y a un director técnico de preescolar del mismo plantel No. 16.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos para la recolección de datos cuantitativos de este estudio se representan por la variable del estudio que es la efectividad del desempeño docente mediante instrumentos confiables que producen resultados consistentes y coherentes, tales instrumentos están adaptados y basados completamente en el instrumento de *Realidad e Importancia del Modelo Malcolm Baldrige (RIMB)* elaborado y autorizado por el Dr. Antonio Millán Arellano como se coteja en el Apéndice A, esto para hacer posible la recolección de datos para este estudio.

El método de recolección de datos mediante instrumentos confiables tiene la finalidad de medir el impacto de las categorías seleccionadas del Modelo Malcolm Baldrige en el desempeño docente de la escuela. La medición es “el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos” por lo tanto, la información que resulta de la recolección de datos se usa como indicadores de la efectividad del desempeño docente y se analizan; ya que un instrumento de medición es “un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que se tiene en mente” (Hernández 2010, p.199 y 200).

El instrumento RIMB que se utilizó para la recolección de datos en este estudio cuantitativo experimental correlacional es un cuestionario auto – administrado de tipo Likert. El cuestionario como instrumento “consiste en un conjunto de preguntas respecto

de una o más variables a medir”. De esta manera, en los cuestionarios auto - administrados a los tres grupos de interés a través de preguntas cerradas, se buscó indagar la realidad y la importancia de las variables liderazgo, planeación y recursos humanos en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16.

Por lo tanto, el objetivo de las preguntas de los cuestionarios fue recabar datos a partir de las percepciones de los tres grupos de interés, para responder a la pregunta de investigación al determinar el impacto posible al implementar las categorías 1, 2 y 5 del Modelo MB en la efectividad del desempeño docente de la escuela primaria particular que se estudia. Se pretende determinar en qué grado la categoría de Liderazgo, Planeación y Recursos humanos del Modelo del Malcolm Baldrige se viven actualmente en la institución y determinar el impacto que pudieran tener dichas categorías en la efectividad del desempeño docente al implementarlos en la institución.

Los cuestionarios del instrumento RIMB para este estudio de tesis fueron adaptados y rediseñados para recolectar datos necesarios que permiten responder a la pregunta de investigación con resultados de datos válidos tanto en contenido, criterio y constructo con el fin de facilitar la averiguación de evidencias verídicas en la investigación. Así mismo, la búsqueda de la objetividad a lo largo y ancho del estudio fue con el fin de reducir la incertidumbre del proceso de la investigación. Hernández (2010) señala que la objetividad del instrumento se refiere al grado en el que el instrumento es permeable de la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

3.4.1. Características de los instrumentos. RIMB es un instrumento cuantitativo que consta de un total de 24 ítems, los cuales indagan las siete categorías del modelo MB; sin embargo, para efectos de este estudio únicamente se consideraron los ítems correspondientes a las tres categorías seleccionadas para la tesis. Para mayor comprensión de las situaciones que se indagan en los ítems del RIMB asignados a las categorías 1, 2 y 5, los ítems fueron replanteados en dos o más interpelaciones con la finalidad de obtener la información deseada.

El instrumento de realidad e importancia del Modelo MB (RIMB) se ocupa en investigar mediante las preguntas del cuestionario dos aspectos muy importantes: la descripción y la importancia. Esto es, cada situación de cada ítem averiguó qué tanto describe a la institución actualmente y qué tan importante sería si la situación planteada se implementara en la institución.

Los instrumentos rediseñados se clasificaron en tres cuestionarios los cuales recolectan información sobre el Liderazgo, sobre la Planeación estratégica de calidad y sobre la Utilización de recursos humanos. Cada uno de los tres cuestionarios se dividieron a su vez en dos, esto es, en cuestionario 1A y 1B como aparece en el Apéndice F y G, cuestionario 2A y 2B según el Apéndice H e I y cuestionario 3A y 3B como se observa en el Apéndice J y K. Cada cuestionario “A” tuvo el fin de recolectar información sobre la descripción actual de la situación planteada y cada cuestionario “B” indagó la importancia de las categorías seleccionadas del modelo MB en la efectividad del desempeño docente.

3.4.2. Procedimiento para la aplicación de los instrumentos. El procedimiento de la aplicación de los instrumentos inició después de haber obtenido la autorización del director general de la institución según aparece en el Apéndice B, para realizar el estudio de campo en la escuela que atañe esta investigación. Una vez autorizado, en la primera y segunda semana del ciclo escolar 2012 – 2013 se solicitó mediante una carta, el consentimiento y la participación de cada individuo de la muestra para responder 6 sencillos cuestionarios en tres etapas, tal y como se constata en los Apéndices C, D y E.

Los seis cuestionarios se aplicaron en tres momentos durante la segunda, tercera y cuarta semana del ciclo escolar 2012 - 2013. En el primer momento de aplicación de instrumentos, grupo 1, grupo 2 y grupo 3 respondieron el cuestionario 1A y 1B sobre el liderazgo. En el segundo momento grupo 1, grupo 2 y grupo 3 contestaron el cuestionario 2A y 2B sobre la planeación estratégica de calidad y en la última aplicación, de la misma manera los tres grupos respondieron el cuestionario 3A y 3B sobre el enfoque de los recursos humanos.

3.5. Análisis de datos

La recolección de datos de los tres grupos de interés se realizó a través de cuestionarios auto - administrados de tipo Likert, los cuales, una vez obtenidos se codificaron los datos de las tres variables con números que permitieron realizar un análisis de los resultados y no solamente efectuar un conteo.

3.5.1. El proceso de conversión de datos. La conversión de datos se realizó necesariamente mediante un proceso estricto que favoreció la objetividad del análisis de

datos. Enseguida se presenta los pasos del proceso de conversión de datos que se siguió en esta investigación para el análisis de los mismos:

I. Se asignaron códigos a las respuestas cerradas de los cuestionarios de la siguiente forma:

5 = Fuertemente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = En desacuerdo

2 = Totalmente desacuerdo

1 = Desconozco

II. Se elaboró el libro de códigos en donde se registraron las etiquetas de todos los ítems de los cuestionarios con sus respectivos valores asignados por cada uno de los participantes.

El libro de códigos “describe la localización de las variables y los códigos asignados a las categorías en una matriz o base de datos”. Para efectos del estudio se elaboró 6 libros de códigos en los que se registró los valores aportados para la realidad y para la importancia de cada una de las tres variables. El libro de datos incluye las variables de investigación, frases representativas de las preguntas o ítems, los códigos y números de celdas que corresponde a cada ítem.

III. Se realizó físicamente la codificación.

Efectuar físicamente la codificación consiste en “llenar la matriz de datos con los valores implicados en las respuestas al instrumento de medición” (Hernández 2010, p. 265). Para ello, en esta parte de la conversión de datos se visualiza los códigos resultantes de las respuestas de cada participante de la muestra.

Para poder llenar la matriz se enlistaron a los participantes de cada grupo de interés y se registraron los códigos que señalaron los participantes de cada grupo de interés. El número de columnas representan el número de ítems. Véase la figura 1 señalada por Hernández (2010).

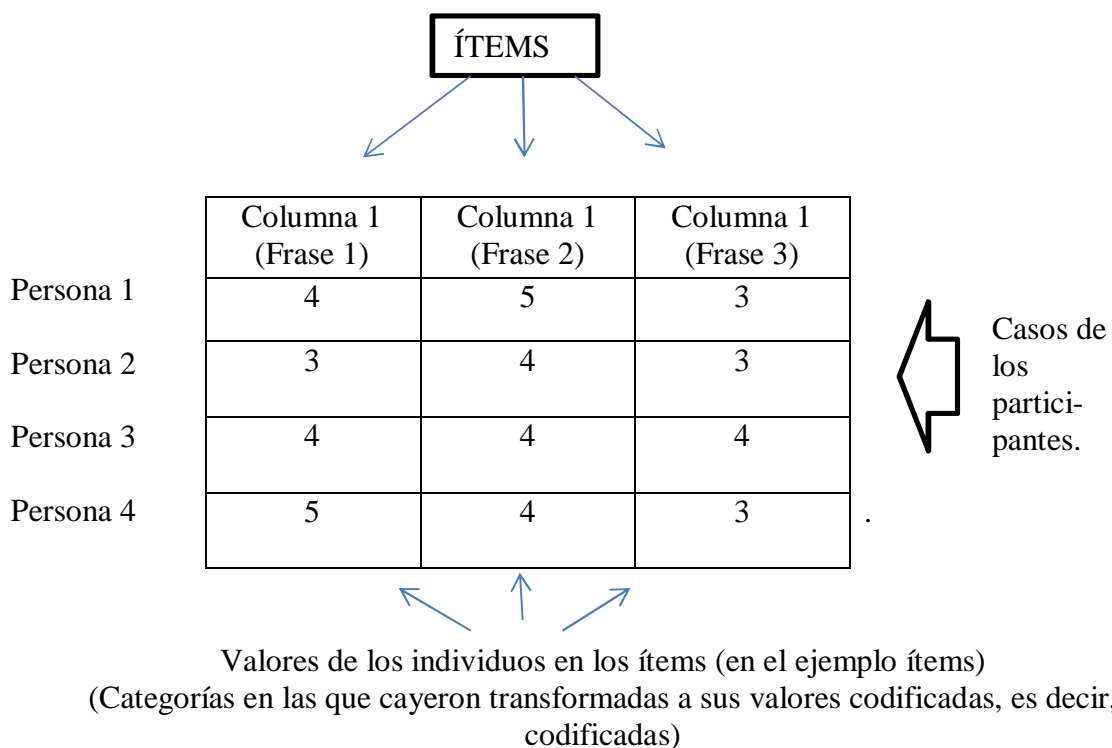


Figura 1. Ejemplo de matriz de datos para el libro de códigos.

IV. Se guardaron los datos codificados (casos) en un archivo permanente.

En este cuarto paso se guardó la matriz como documento del programa SPSS para el análisis que permitió obtener la vista de variables que representa el sistema de codificación o libro. La finalidad de la recopilación de datos codificados y registrados en este enfoque cuantitativo fue medir y determinar el impacto de las categorías 1, 2 y 5 del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente del colegio.

El análisis de datos se realizó considerando los niveles de medición de las variables y mediante estadísticas facilitadas por el programa SPSS que permitió obtener tablas y gráficas numerales con descripciones de distribución de frecuencia.

Una distribución de frecuencia es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presentan como tabla”. Así que, se utilizaron los datos del libro de códigos para calcular las frecuencias que resultaron de las respuestas de cada grupo de interés, las cuales representan promedios a través de tablas y gráficas que apoyan la indagación del grado en que describe las variables a la realidad en la institución y el grado de importancia que tienen las 3 categorías seleccionadas en la efectividad del desempeño docente.

V. Se analizó mediante pruebas estadísticas el planteamiento del problema.

VI. Se realizó una correlación final de cada variable entre los tres grupos de interés mediante cálculos de promedios y porcentajes con el objeto de confirmar tendencias y evaluar los datos desde diferentes ángulos.

VII. Se preparó los resultados para presentarlos.

Al final del análisis de datos pero antes de presentar los resultados, se revisaron, se organizaron y se cotejaron los resultados. Se destacó la información más valiosa utilizando tablas y gráficas de análisis que respaldan la elaboración un reporte final de la investigación dirigido al director escolar de primaria quien tomará decisiones compartidas con todo el cuerpo directivo de la institución educativa y con su personal docente en base a los resultados de este estudio de tesis.

3.6. Ética profesional en el estudio de campo

Para realizar tal estudio de tesis en la Escuela Primaria Particular No. 16, se presentó la importancia y relevancia de la investigación a las autoridades educativas del plantel, a los docentes y a los padres de familia de la institución y se solicitó por escrito al director general de la institución el permiso para efectuar el proyecto de investigación en su centro escolar. Así mismo, por conducto del director escolar de primaria se solicitó por escrito la participación de los tres grupos de interés de la muestra representativa.

En las cartas de autorización y consentimiento que se solicitó, se presentó el propósito general del estudio. En la carta, el investigador manifestó su compromiso y confidencialidad de los datos recolectados y aseguró a los participantes el uso único de sus respuestas para fines del estudio de investigación sin perjudicar a los participantes ni poner en riesgo la relación entre los actores educativos ni dañar la imagen de la institución.

En conclusión, en este capítulo tres se ha presentado el enfoque metodológico cuantitativo de naturaleza correlacional usado, que mediante los instrumentos de

recolección de datos investigaron a los tres grupos de interés en el contexto de estudio cuyos datos fueron registrados en el libro de códigos que permitió el análisis y hacer la correlación primeramente del grupo 1 - cuestionario 1A con el grupo 2 – cuestionario 1A y con el grupo 3 – cuestionario 1A; luego correlacionar grupo 1 – cuestionario 1B con grupo 2 – cuestionario 1B y grupo 3 – cuestionario 1B. De esta forma, se correlacionaron también los resultados del cuestionario 2 A y 2 B y del cuestionario 3 A y 3 B con los grupos 1, 2 y 3.

El resultado de las correlaciones permite analizar los antecedentes, el planteamiento del problema y el marco teórico de esta tesis. Se presentan y se explican los resultados del estudio mediante tablas y gráficas de análisis que permiten responder a la pregunta de investigación: **¿En qué medida impactan las categorías 1, 2 y 5 del modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16?** El resultado del estudio permite elaborar un reporte científico que atiende a la problemática que se presenta en esta tesis y que responde a la pregunta de investigación y así mismo, por los hallazgos se ofrecen al director escolar del plantel.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

4.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo exponer de manera ordenada los datos más relevantes que resultaron de la investigación realizada, así como su interpretación a la luz del marco teórico planteado en el tema que ocupa esta tesis. *El impacto del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.*

A través del análisis de datos se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación que fue planteada en el capítulo uno de esta obra.

¿En qué medida impactan las categorías 1, 2 y 5 del modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16?

Recordando que en el Modelo Malcolm Baldrige la categoría 1 se refiere al Liderazgo, la categoría 2 atañe a la Planeación estratégica y la categoría 5 es la Utilización de recursos humanos o bien, es el enfoque dirigido a los profesores y al personal de apoyo como lo describe Millán (2001).

Para lo cual, también es imprescindible mencionar que el objetivo general de este proyecto de investigación fue “Determinar el impacto que tienen las categorías 1, 2 y 5 del modelo MB en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No. 16”.

Así que los objetivos específicos que guiaron a la investigación realizada son:

- Determinar el impacto que pueda tener la categoría uno sobre el liderazgo en la efectividad del desempeño docente.
- Señalar el impacto de la planeación en la efectividad del desempeño docente.
- Precisar el impacto del uso de los recursos humanos en la efectividad del desempeño docente.

4.2. Resultados

La recolección de datos se realizó de los tres grupos de la muestra; de los cuales, el grupo 1 representa a los padres de familia, grupo 2 representa a los docentes y el grupo 3 a las autoridades educativas de la Escuela Primaria Particular No. 16. La muestra representativa de la población proporcionó datos a través de cuestionarios de tipo Likert sobre la realidad y la importancia de la categoría Liderazgo, la Planeación estratégica y los Recursos humanos de Modelo MB estudiadas en esta tesis; datos que a continuación se presentarán en unas tablas generadas por el programa SPSS, razón por el cual, los textos de las tablas aparecen en inglés.

4.2.1. Resultados sobre la categoría 1: Liderazgo. La variable liderazgo fue estudiada a partir de un cuestionario A y un cuestionario B de tipo Likert comprendidos por nueve componentes según aparece en el Apéndice F y G. En la recolección de datos se investigó la realidad actual por medio del cuestionario 1A y la importancia de la variable en la institución a través del cuestionario 1B que fueron respondidos por los tres grupos de interés.

4.2.1.1. Datos del grupo 1 en el cuestionario 1A y 1B. En la Tabla 1 se presentan los datos que proporcionó el grupo 1 en el cuestionario 1A y 1B. La primera columna de la Tabla 1 se precisa el valor que fue dado a la variable liderazgo por cada participante. Siendo nueve ítems con valores de codificación que van desde 1 – 5; el valor de liderazgo puede ir desde 8 – 45 puntos.

Tabla 1.
Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 1A – grupo 1.

LIDERAZGO A GRUPO 1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	4	13.3	13.3	13.3
	13	1	3.3	3.3	16.7
	18	2	6.7	6.7	23.3
	20	2	6.7	6.7	30.0
	21	1	3.3	3.3	33.3
	24	1	3.3	3.3	36.7
	27	4	13.3	13.3	50.0
	30	2	6.7	6.7	56.7
	31	2	6.7	6.7	63.3
	32	1	3.3	3.3	66.7
	33	1	3.3	3.3	70.0
	34	1	3.3	3.3	73.3
	35	1	3.3	3.3	76.7
	36	2	6.7	6.7	83.3
	38	1	3.3	3.3	86.7
	39	1	3.3	3.3	90.0
	41	2	6.7	6.7	96.7
	45	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Los datos del grupo 1 en el cuestionario 1A se hallan la moda en los valores 9 y 27. Entre tanto, en la siguiente Tabla 2 que representa el cuestionario 1B acerca de la importancia que pudiera tener la categoría del modelo MB, marca el valor 45 como moda con una frecuencia de 10 que representa un de 33.3%.

Tabla 2
Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 1B – grupo 1.

LIDERAZGO B GRUPO 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	1	3.3	3.3	3.3
	33	2	6.7	6.7	10.0
	35	2	6.7	6.7	16.7
	36	3	10.0	10.0	26.7
	38	3	10.0	10.0	36.7
	39	1	3.3	3.3	40.0
	40	1	3.3	3.3	43.3
	41	3	10.0	10.0	53.3
	42	1	3.3	3.3	56.7
	44	3	10.0	10.0	66.7
	45	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

4.2.1.2. Datos del grupo 2 en el cuestionario 1A y 1B. El segundo grupo de nueve participantes, igualmente respondió el cuestionario 1 contenido por nueve ítems.

Tabla 3
Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 1A – grupo 2.

LIDERAZGO A GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	2	22.2	22.2	22.2
	28	1	11.1	11.1	33.3
	30	1	11.1	11.1	44.4
	33	2	22.2	22.2	66.7
	36	1	11.1	11.1	77.8
	37	2	22.2	22.2	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

En el cuestionario 1A del grupo 2 se halla el 26 como valor mínimo y el 37 como valor máximo. Los valores modales de dos son el 26, 33 y 37. Mientras que el cuestionario 1B el valor mínimo es de 35 y el máximo es el 44, con una moda de 43 como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 2B – grupo 2.

LIDERAZGO B GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	1	11.1	11.1	11.1
	37	1	11.1	11.1	22.2
	38	1	11.1	11.1	33.3
	39	1	11.1	11.1	44.4
	41	1	11.1	11.1	55.6
	42	1	11.1	11.1	66.7
	43	2	22.2	22.2	88.9
	44	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

4

4.2.1.3. Datos del grupo 3 en el cuestionario 1A y 1B. El tercer grupo está conformado por 7 participantes quienes también respondieron el mismo cuestionario contenido por los nueve ítems de la variable.

Tabla 5

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 1A – grupo 3.

LIDERAZGO A GRUPO 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	14.3	14.3	14.3
	24	1	14.3	14.3	28.6
	29	1	14.3	14.3	42.9
	34	1	14.3	14.3	57.1
	35	1	14.3	14.3	71.4
	36	1	14.3	14.3	85.7
	43	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Este último grupo del cuestionario 1A se encuentra el 21 como valor mínimo y el 43 como valor máximo, sin ningún valor modal sino con valores de frecuencia uniforme. En cambio en el cuestionario 1B del grupo 3 el valor mínimo es de 21 y el máximo es el 43, notando éste último también como valor modal.

Tabla 6

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 1B – grupo 3.

LIDERAZGO B GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	1	11.1	11.1	11.1
	37	1	11.1	11.1	22.2
	38	1	11.1	11.1	33.3
	39	1	11.1	11.1	44.4
	41	1	11.1	11.1	55.6
	42	1	11.1	11.1	66.7
	43	2	22.2	22.2	88.9
	44	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

4.2.2. Resultados sobre la categoría 2: Planeación estratégica. Esta segunda variable (planeación estratégica) fue indagada a partir de un segundo cuestionario de tipo Likert conformado por cinco componentes como aparece en el Apéndice H y en el apéndice I. Los valores para esta segunda variable, en términos de la suma del valor del ítem oscilan desde 5 – 25 puntos.

Se procede a presentar los datos obtenidos de los tres grupos de la muestra respecto a la realidad actual y la importancia de la planeación estratégica.

4.2.2.1 Datos del grupo 1 en el cuestionario 2A y 2B. En el cuestionario 2A del grupo 1 el valor mínimo es de 5 y el máximo es de 25 con una sola frecuencia.

Precisando que la moda fue el valor mínimo como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 2A – grupo 1.

PLANEACION ESTRATEGICA A GRUPO 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	7	23.3	23.3	23.3
	8	1	3.3	3.3	26.7
	9	1	3.3	3.3	30.0
	11	6	20.0	20.0	50.0
	12	3	10.0	10.0	60.0
	13	1	3.3	3.3	63.3
	14	4	13.3	13.3	76.7
	17	2	6.7	6.7	83.3
	19	1	3.3	3.3	86.7
	22	2	6.7	6.7	93.3
	24	1	3.3	3.3	96.7
	25	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Entre tanto que la siguiente tabla 8 acerca del cuestionario 2B sobre la importancia que pudiera tener la categoría 2 del modelo MB señala el 8 como valor mínimo y el 25 como valor máximo. La moda fue éste último valor con una frecuencia de 14 que representa un 46.7%.

Tabla 8

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 2B – grupo 1.

PLANEACION ESTRATEGICA B GRUPO 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	3.3	3.3	3.3
	19	2	6.7	6.7	10.0
	20	3	10.0	10.0	20.0
	21	2	6.7	6.7	26.7
	22	3	10.0	10.0	36.7
	23	3	10.0	10.0	46.7
	24	2	6.7	6.7	53.3
	25	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

4.2.2.2. Datos del grupo 2 en el cuestionario 2A y 2B. La Tabla 9 expone los datos del segundo grupo en el cuestionario 2A. En este grupo resultó el 8 como valor mínimo, el 19 como valor máximo y el valor 15 como número modal.

Tabla 9

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 2A – grupo 2.

PLANEACION ESTRATEGICA A GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	2	22.2	22.2	22.2
	15	3	33.3	33.3	55.6
	16	1	11.1	11.1	66.7
	17	2	22.2	22.2	88.9
	19	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

No obstante, en la Tabla 10 que representa el cuestionario 2B de este segundo grupo el valor mínimo es el 17, el máximo es el 25 y el 20 se indica como valor modal.

Tabla 10

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 2B – grupo 2.

PLANEACION ESTRATEGICA B GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	1	11.1	11.1	11.1
	19	1	11.1	11.1	22.2
	20	4	44.4	44.4	66.7
	21	1	11.1	11.1	77.8
	23	1	11.1	11.1	88.9
	25	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

4.2.2.3. Datos del grupo 3 en el cuestionario 2A y 2B. Acerca de la realidad

actual indagada en el cuestionario 2A, el grupo 3 indicó el 11 como valor mínimo y el 24 con una frecuencia como valor máximo. Los números 14 y 17 son los números modales como se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3A – grupo 3.

PLANEACION ESTRATEGICA A GRUPO 3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	1	14.3	14.3	14.3
	14	2	28.6	28.6	42.9
	16	1	14.3	14.3	57.1
	17	2	28.6	28.6	85.7
	24	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Mientras tanto en la siguiente Tabla 12 acerca del cuestionario 2B en el grupo 3 se encuentra el 25 como valor máximo y el 23 como valor mínimo, siendo este último como número modal con un porcentaje de 57.1%.

Tabla 12

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 2B – grupo 3.

PLANEACION ESTRATEGICA B GRUPO 3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	4	57.1	57.1	57.1
	25	3	42.9	42.9	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

4.2.3. Resultados sobre la categoría 5: Recursos humanos. Esta tercera y última variable fue averiguada a partir del cuestionario 3 de tipo Likert conformado por ocho componentes como indica el Apéndice J y K. Al tener ocho ítems el cuestionario 3 con una escala codificada que va de 1 - 5, los valores de la variable de recursos humanos varían entre 5 a 40 puntos.

4.2.3.1. Datos del grupo 1 en el cuestionario 3A y 3B. En la Tabla 13 se encuentran los valores sobre la realidad actual para la tercera categoría según el grupo 1. Se observa el 8 como valor mínimo y el 37 como valor máximo. Los valores 17 y 20 se localizan como números modales.

Tabla 13
Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3A – grupo 1.

RECURSOS HUMANOS A GRUPO 1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	2	6.7	6.7	6.7
	11	2	6.7	6.7	13.3
	13	1	3.3	3.3	16.7
	14	1	3.3	3.3	20.0
	17	3	10.0	10.0	30.0
	18	1	3.3	3.3	33.3
	19	1	3.3	3.3	36.7
	20	3	10.0	10.0	46.7
	21	1	3.3	3.3	50.0
	22	1	3.3	3.3	53.3
	23	2	6.7	6.7	60.0
	24	1	3.3	3.3	63.3
	25	2	6.7	6.7	70.0
	26	1	3.3	3.3	73.3
	27	1	3.3	3.3	76.7
	28	2	6.7	6.7	83.3
	30	1	3.3	3.3	86.7
	32	1	3.3	3.3	90.0
	34	2	6.7	6.7	96.7
	37	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

En cambio, en la Tabla 14 correspondiente al cuestionario 3B del grupo 1, se halla el 24 como valor mínimo y el 40 como valor máximo y también como número modal con 11 frecuencias.

Tabla 14
Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3A – grupo 1.

RECURSOS HUMANOS B GRUPO 1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	1	3.3	3.3	3.3
	27	1	3.3	3.3	6.7
	29	1	3.3	3.3	10.0
	30	1	3.3	3.3	13.3
	32	3	10.0	10.0	23.3
	34	3	10.0	10.0	33.3
	35	1	3.3	3.3	36.7
	36	1	3.3	3.3	40.0
	37	3	10.0	10.0	50.0
	38	2	6.7	6.7	56.7
	39	2	6.7	6.7	63.3
	40	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

4.2.3.2. Datos del grupo 2 en el cuestionario 3A y 3B. El grupo 2 proporcionó la siguiente información que se muestra en la Tabla 15 sobre la realidad actual en cuanto a la categoría 5. El valor mínimo resultó ser el 23 y el 32 como valor máximo. La moda se ubica en el valor 27.

Tabla 15

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3A – grupo 2

RECURSOS HUMANOS A GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	1	11.1	11.1	11.1
	24	1	11.1	11.1	22.2
	25	1	11.1	11.1	33.3
	27	2	22.2	22.2	55.6
	28	1	11.1	11.1	66.7
	29	1	11.1	11.1	77.8
	31	1	11.1	11.1	88.9
	32	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

En la Tabla 16 se presentan los datos de este segundo grupo en el cuestionario 3B con el valor mínimo de 32 y el máximo de 40; con modas de 32,37 y38.

Tabla 16

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3B – grupo 2

RECURSOS HUMANOS B GRUPO 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	2	22.2	22.2	22.2
	34	1	11.1	11.1	33.3
	36	1	11.1	11.1	44.4
	37	2	22.2	22.2	66.7
	38	2	22.2	22.2	88.9
	40	1	11.1	11.1	100.0
	Total	9	100.0	100.0	

4.2.3.3. Datos del grupo 3 en el cuestionario 3A y 3B. Acerca de la realidad

actual recolectada del grupo 3 en el cuestionario 3A se observa en la Tabla 17, el número 17 como valor mínimo y el 36 como valor máximo, con valores de frecuencias uniformes.

Tabla 17

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3A – grupo 2.

RECURSOS HUMANOS A GRUPOO 3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	1	14.3	14.3	14.3
	22	1	14.3	14.3	28.6
	23	1	14.3	14.3	42.9
	24	1	14.3	14.3	57.1
	25	1	14.3	14.3	71.4
	31	1	14.3	14.3	85.7
	36	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

Sin embargo en la Tabla 18 se registran los valores que aportó el tercer grupo en cuanto a la importancia de la utilización de los recursos humanos en donde se denota el 37 como valor mínimo pero el 40 como máximo y el 39 como número modal.

Tabla 18

Conjunto de resultados agrupados en forma ascendente del cuestionario 3A – grupo 3.

RECURSOS HUMANOS B GRUPOS 3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	37	1	14.3	14.3	14.3
	39	4	57.1	57.1	71.4
	40	2	28.6	28.6	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

4.3. Análisis de datos

Con los resultados de los tres grupos de interés ya presentados acerca de las tres categorías estudiadas, a continuación se expone el análisis de datos recolectados, datos que fueron codificados y registrados en el libro de códigos del programa SPSS, que a su vez fueron transportados al programa Excel para obtener la suma aritmética de los ítems que define el valor promedio de cada variable.

A partir de los valores obtenidos de cada participante para cada variable, se obtuvo el valor representativo de la muestra de las tres variables con el objetivo de entender mejor la tendencia central a partir de la media que “es el promedio aritmético de una distribución” que se representan en este apartado a través de gráficas (Hernández, 2010 p. 293).

4.3.1. Categoría 1: liderazgo. A lo largo del capítulo 2 se enfatizó la calidad educativa a través de un factor vital que es el desempeño docente. En dicho apartado se presentó la importancia de la función del maestro y se analizaron otros factores importantes que influyen en ello; tal como la importancia del factor liderazgo para obtener cada vez mejores resultados que respondan a una mejor educación y que satisfaga a los estudiantes, a los padres de familia y a la misma institución.

El liderazgo dentro de las instituciones es de suma importancia puesto que guían los proyectos y programas establecidas en una buena planeación según la visión de la institución; por lo cual, el Modelo Malcolm Baldrige establece el liderazgo visionario como uno de los primeros valores.

En esta tesis se afirma que el desempeño docente es esencial, pero también se reconoce al factor liderazgo como necesario para el logro de mejores metas educativas, por ello se ha estudiado y enseguida se discuten los datos obtenidos sobre la realidad actual y la importancia del liderazgo como parte fundamental para un mejor desempeño docente.

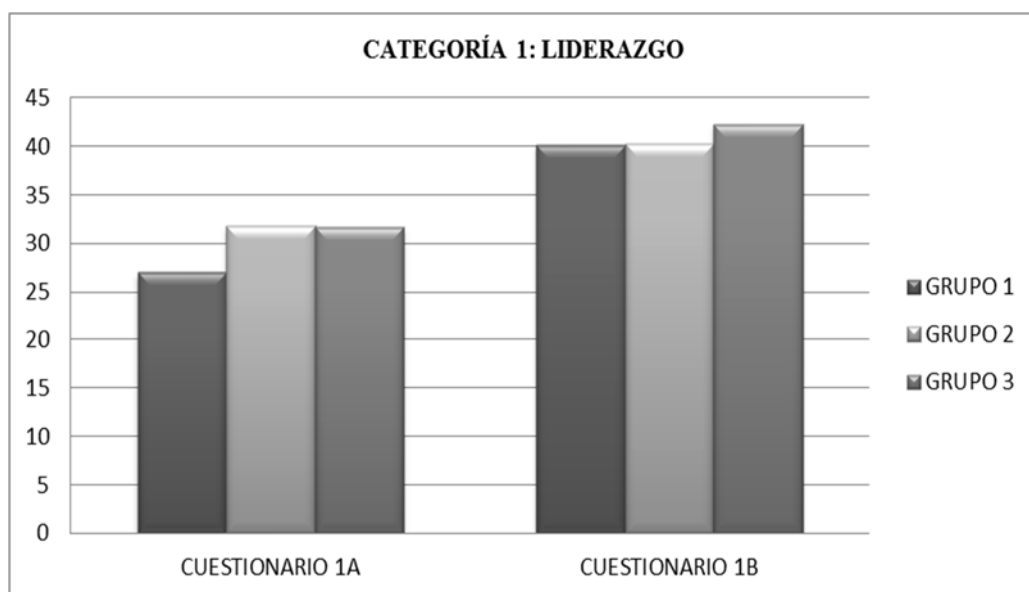


Figura 2. Gráfica comparativa del valor representativo de la variable liderazgo en el cuestionario 1A y 1B.

En la gráfica de la *Figura 2* se observan los valores representativos obtenidos de los grupos de interés en el cuestionario 1A que indaga la realidad actual y en el cuestionario 1B que analiza la importancia de la categoría en la institución. Recordando que en esta primera variable los puntos obtenidos oscilan entre 8 – 45 puntos que se interpretan con ayuda de una distribución de frecuencia presentada en la Tabla 19.

Tabla 19

Tabla de caracterización de resultados a través de la distribución de frecuencias.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA	CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS
45 – 36 PUNTOS	Fuerte de acuerdo – De acuerdo
35 -27 puntos	De acuerdo – En desacuerdo
26 – 18 puntos	En desacuerdo – Fuertemente en desacuerdo
17 – 8 puntos	Fuertemente en Desacuerdo – Desconozco

En el cuestionario 1A, el valor representativo del grupo 1 asciende a un valor promedio 27 puntos y de acuerdo con la caracterización de resultados, el dato se inclina hacia un desacuerdo. A través de dicho dato se conoce que desde la óptica del grupo 1 que son los padres de familia o bien, los observadores externos quienes tienen una relación no tan directa con la escuela manifestaron no estar de acuerdo en que actualmente el liderazgo de la escuela esté apoyando a que el desempeño del maestro sea mejor.

Por otro lado, la media del grupo 2 y del grupo 3 es de 31.7 puntos con un intervalo único de 4.7. Aunque en la gráfica se aprecia mayor el valor promedio del grupo 2 y 3 que del grupo 1, es preciso mencionar que los valores de los tres grupos coinciden en el mismo rango de distribución de frecuencia en el que se ubica el desacuerdo y el de acuerdo.

El resultado acerca de la realidad actual alude a la definición del problema en donde se exponen ciertas anomalías que se palpan en la institución por una falta de definición de estructuras y de claridad en los parámetros por parte del director hacia lo que se espera sobre el desempeño del docente.

En cambio, en el cuestionario 1B, el promedio del grupo 1 y 2 es de 40.2 y el valor representativo del grupo 3 es de 42.2 puntos; lo cual señala que las autoridades educativas son las más interesadas en que el factor liderazgo mejore en apoyo de los docentes.

4.3.2. Categoría 2: Planeación estratégica. Planeación estratégica es otros de los elementos importantes que ayudan a regular y guiar las tareas del docente. Es un ejercicio que toda institución educativa debe de realizar a fin de accionar con propósitos y metas bien definidas y abolir aquellas prácticas rutinarias que se presentan en el planteamiento del problema que en este apartado se analiza con la realidad investigada.

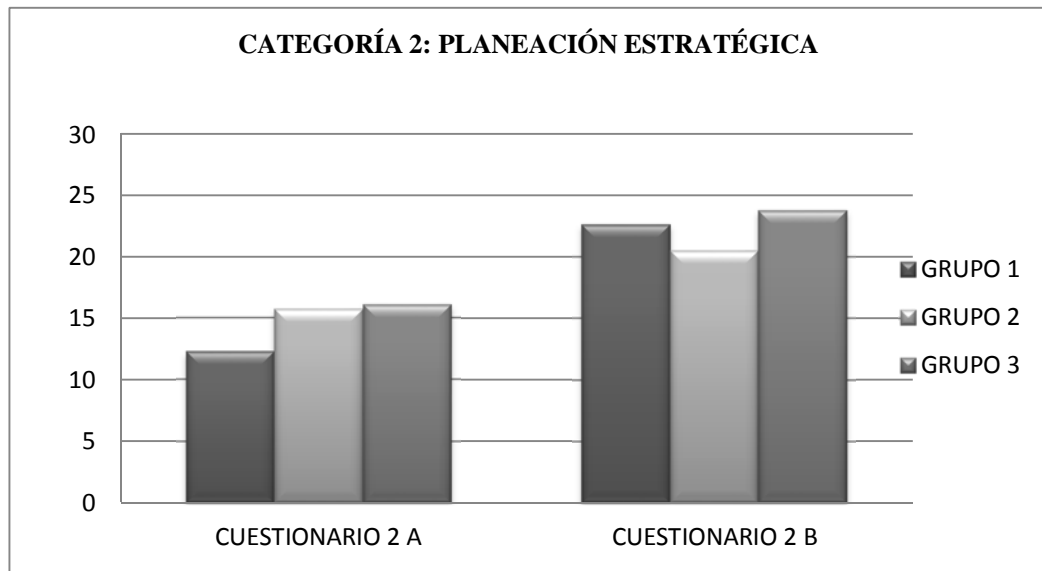


Figura 3. Gráfica comparativa del valor representativo de la variable planeación estratégica en el cuestionario 2A y 2B.

En la *Figura 3* se aprecian los valores representativos obtenidos de los grupos de interés en el cuestionario 2A que indaga la realidad actual y en el cuestionario 2B que analiza la importancia de la categoría en la institución. Se precisa que en esta segunda variable los puntos obtenidos oscilan entre 5 – 20 puntos con la siguiente caracterización de resultados que se presenta en la Tabla 20.

Tabla 20

Tabla de caracterización de resultados a través de la distribución de frecuencias.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA	CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS
25 – 20 puntos	Fuerte de acuerdo – De acuerdo
19 – 15 puntos	De acuerdo – En desacuerdo
14 – 10 puntos	En desacuerdo – Fuertemente en desacuerdo
9- 5 puntos	Fuertemente en Desacuerdo – Desconozco

En el cuestionario 1A, el valor representativo del grupo 1 asciende a 12.3 puntos correspondiente al rubro fuertemente en desacuerdo y desacuerdo, en el grupo 2 la media es de 15.7 puntos y el promedio en el grupo 3 es de 16.1 puntos, estos datos del segundo y tercer grupo se ubican en el rango de acuerdo y en desacuerdo inclinándose más a este último.

En el planteamiento del problema se habla de un desempeño rutinario del docente y un cumplimiento mínimo, así mismo, se argumentan ciertas causas posibles como la ausencia de una clara planeación institucional y la falta de un seguimiento y evaluación de la misma. En el estudio al obtener el valor de la realidad sobre la planeación estratégica de los tres grupos se obtiene un promedio de 14.7 que caracteriza el resultado de en desacuerdo y fuertemente de acuerdo. Dicho resultado corrobora la preocupación que se externa en el capítulo uno sobre esta variable tan importante para cualquier institución educativa que es la planeación estratégica; pues, de acuerdo con la literatura expuesta en el marco teórico, es la que permite tener siempre la meta bien definida y la

existencia de la misma permite al director y a los maestros procurar la efectividad de la educación a través del desempeño que se realiza con objetivos claros y precisos.

En cambio en la *Figura 3* en donde también se observan los datos del cuestionario 2B se halla que el grupo 1 y 3 son los que dan mayor puntaje que el grupo 2. Los valores representativos son los siguientes: el promedio del grupo 1 es de 22.7 puntos, la media del grupo 2 es de 20.5 y del grupo 3 es de 23.8 puntos, promedios que se colocan en el rango más alto de la caracterización de los resultados.

4.3.3. Categoría 5: Recursos humanos. Recursos humanos o enfoque dirigido a profesores y al apoyo personal es la última pero la principal variable estudiada en esta tesis para poder contestar la pregunta de investigación.

Es la principal puesto que a lo largo y ancho de la obra se señala la importancia de los protagonistas educativos en el centro escolar para lograr cambios y óptimos resultados en la educación. No obstante, en la realidad de la escuela primaria No. 16 se identifican algunas deficiencias provenientes de los maestros que se describen en el primer capítulo, es por ello que se ha abordado en este estudio y que en esta sección se interpretan los datos cuantitativos proporcionados por los tres grupos de interés.

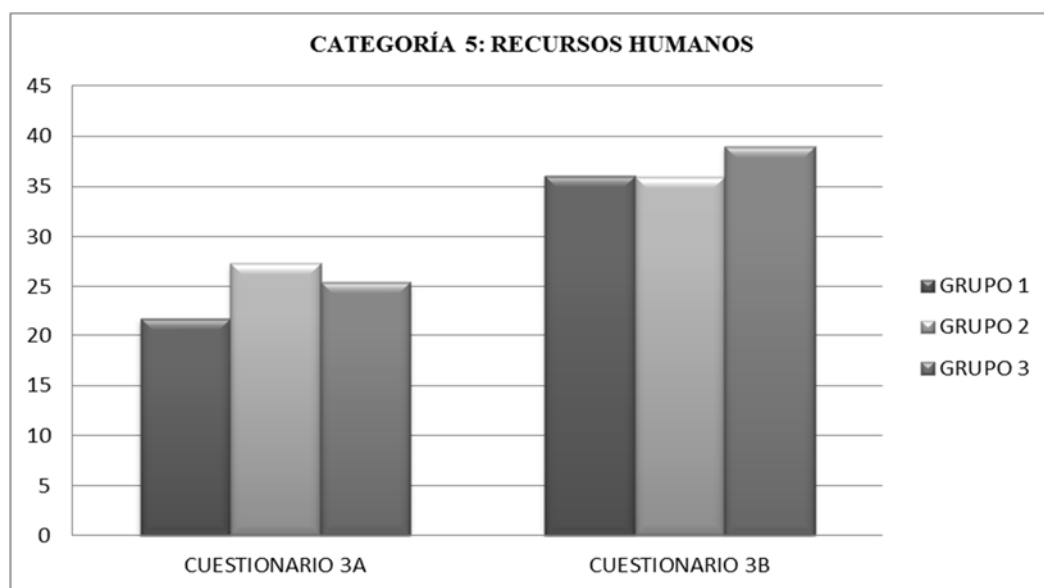


Figura 4. Gráfica comparativa del valor representativo de la variable planeación estratégica en el cuestionario 3A y 3B.

En la *Figura 4* se contempla el valor promedio acerca de la realidad actual y la importancia de la categoría cinco proporcionado por los tres grupos de interés que se interpretan con la ayuda de caracterización de resultados que se presenta en la Tabla 21 ya que para este cuestionario 3, los valores asciende de 8 a 40 puntos.

Tabla 21

Tabla de caracterización de resultados a través de la distribución de frecuencias.

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA	CARACTERIZACIÓN DE LOS RESULTADOS
40 – 32 puntos	Fuerte de acuerdo – De acuerdo
31 – 24 puntos	De acuerdo – En desacuerdo
23 – 16 puntos	En desacuerdo – Fuertemente en desacuerdo
15 - 8 puntos	Fuertemente en Desacuerdo – Desconozco

En cuanto a la realidad actual, el valor representativo del grupo 1 asciende a 21.7 puntos, en el grupo 2 la media es de 27.3 puntos y el promedio en el grupo 3 son de 25.4 puntos. En la *Figura 4* se aprecian datos interesantes, se visualiza claramente que el grupo 2 es el que mejor opinión tiene acerca del enfoque dirigido a los profesores y el grupo 1 y 3 son los que obtienen un valor promedio menor que del grupo 2. Aunque la media del grupo 3 es menor que la del grupo 2, el grupo 2 y 3 coinciden en el mismo rango de caracterización que cae en el desacuerdo y de acuerdo; no así con el grupo 1 manifiesta estar fuertemente en desacuerdo y en desacuerdo.

Interesantemente, la media que aporta el grupo 1 es una respuesta clara de los padres de familia sobre la perspectiva que tienen la función del maestro en la Escuela Primaria Particular No. 16. El grupo uno declara abiertamente estar en desacuerdo o fuertemente en desacuerdo, lo cual, secunda la narrativa que se hace en el primer capítulo acerca de la insatisfacción de los padres de familia sobre el desempeño de los profesores.

Aunque el grupo 3 y sobre todo el grupo 2 opinan mejor que el grupo 1, el resultado promedio de las tres medias es un puntaje de 24.8 que cae en el rango de estar de acuerdo y desacuerdo, precisando que 24.8 se inclina más a un desacuerdo.

En cambio, en el cuestionario 3B, el promedio del grupo 1 es de 36.1 puntos, en el grupo 2 se halla que la media es de 36.0 y el valor representativo para el grupo 3 es de 39.0 puntos. La media sobre la importancia de la categoría 5 del Modelo Malcolm

Baldrige se indica en el último rubro de la distribución de frecuencia marcada en la Tabla 21.

4.4. Confiabilidad y validez

En el capítulo 3 de esta tesis ya se ha descrito la naturaleza y característica del instrumento RIMB que fue utilizado para la recolección de los datos necesarios para el estudio y análisis del tema a fin encontrar respuesta al planteamiento del problema. No obstante, en este apartado es importante enfatizar la confiabilidad y validez del instrumento, del contenido y de los datos que fueron recolectados.

El instrumento RIMB consta de 21 ítems que miden a las siete categorías del modelo Malcolm Baldrige. Para este estudio, únicamente fueron seleccionados los cuatro ítems concernientes por cada categoría y a partir de ellos fueron rediseñados de acuerdo con la necesidad y aplicabilidad del estudio; es por ello que el cuestionario 1A y 1B consta de 9 ítems, el cuestionario 2A y 2B se conforma por 5 situaciones y por 8 elementos el cuestionario 3A y 3B.

El número de ítems planteados para cada cuestionario, son elementos importantes que dan validez a los constructos investigados, ya que el conjunto de las situaciones para cada cuestionario se encargan de medir el valor total de cada variable (liderazgo, planeación estratégica y recursos humanos).

La validez de contenido y de constructo que se afirma en este capítulo acerca del instrumento utilizado, lo avala el autor del instrumento RIMB quien cuidadosamente

revisó el contenido final y al no haber hallado alteraciones otorgó la autorización para utilizar dicho instrumento en este estudio como se constata en el Apéndice A.

Es preciso mencionar que existen varios factores que logran amenazar la validez de los instrumentos y para evitar lo anterior en este sondeo, se tomaron las siguientes medidas preventivas considerando que los cuestionarios fueron dirigidos a una variedad de participantes que conformaron la muestra representativa de la población:

- La aplicación se antecedió con una reunión general en donde se anunció a la población sobre el proyecto de investigación.
- En la reunión fueron presentados los instrumentos, el objetivo de ellos, las instrucciones para responder y el procedimiento de la aplicación.
- Una vez que fue seleccionada la muestra representativa conformada por 30 participantes en el grupo 1, 9 personas en el grupo 2 y 7 en el grupo 3, y después de haber obtenido la firma de consentimiento de los participantes; se consideró pertinente hacer contacto telefónicamente entre el investigador y cada individuo del grupo 1, cuya finalidad fue responder inquietudes o hacer aclaraciones.
- En los cuestionarios diseñados se buscó la claridad de las instrucciones de los mismos.
- Los ítems del instrumento del RIMB correspondientes a la indagación de cada categoría del modelo MB fueron replanteadas para evitar generalidades o ambigüedades.

- Para cada variable se presentaron dos cuestionarios con los mismos ítems, dejando claro que los cuestionarios A indagan la realidad actual y los cuestionarios B analizan la importancia de la variable.
- Fue pertinente aplicar un par a la vez de cuestionarios RIMB de tipo Likert cada cuatro días en un espacio de dos semanas.
- El investigador aplicó primeramente el cuestionario 1A y 1B que indaga la variable liderazgo, posteriormente ofreció el cuestionario 2A y 2B que averigua la variable planeación estratégica y finalmente administró el cuestionario 3A y 3B que examinan datos sobre los recursos humanos.
- Los cuestionarios RIMB fueron administrados de par en par con la finalidad de obtener la seriedad y formalidad al contestar cada instrumento.
- Se optó dar un espacio de cuatro días para no abrumar al participante con la entrega del instrumento respondido.

Por la limitación de tiempo que comprendió este estudio quedaron excluido otros procedimientos que miden la confiabilidad tal como el proceso de equivalencia, estabilidad, consistencia interna, entre otros. No obstante, las medidas preventivas contra la amenaza de la validez ya presentadas, son elementos valiosos que respaldan la significatividad de los datos que fueron recolectados en este estudio.

Capítulo 5. Conclusiones

Al final de esta obra, en esta sección se sintetizan y se enfatizan los hallazgos del estudio enfocado a la investigación de la realidad y la importancia acerca del liderazgo, la planeación estratégica y los recursos humanos como categorías del Modelo Malcolm Baldrige en la Escuela Primaria Particular No. 16.

A través de la investigación final se encontró la ponderación de 30.1 de 45 puntos como valor representativo de la variable liderazgo que aportaron los tres grupos de interés y el promedio final también de los tres grupos acerca de la importancia se obtuvo un puntaje de 40.8 puntos así como se observa en la *Figura 5*.

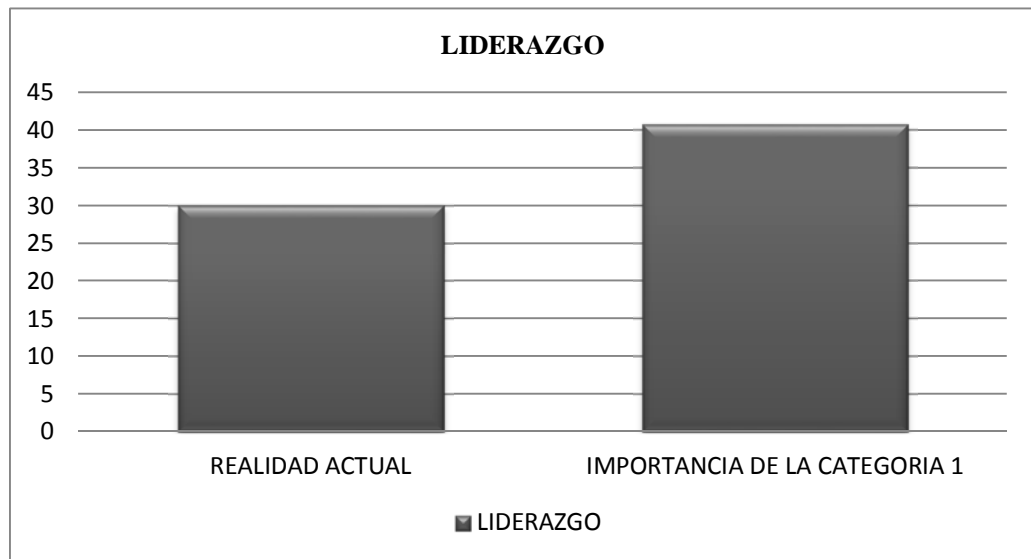


Figura 5. Correlación final del valor representativo de la categoría liderazgo.

De acuerdo con la distribución de frecuencia 30.1 se estima en una escala de desacuerdo y de acuerdo, mientras que la puntuación de la realidad se ubica en el de acuerdo y un fuertemente de acuerdo y en porcentaje de promedio, los datos anteriores indican que el 66.8% representa la realidad y el 90.6% representa la importancia de la categoría 1, hallazgos que permiten comprender mejor el grado de impacto posible en esta categoría tan importante para ayudar a mejorar efectivamente del desempeño docente.

La *Figura 6* presenta el dato final de la segunda variable. De 25 puntos se obtuvieron 14.7 como la media aportada por los tres grupos de interés acerca de la realidad y se alcanzaron 22.3 puntos en cuanto a la importancia de la planeación estratégica para la Escuela Primaria Particular No. 16.

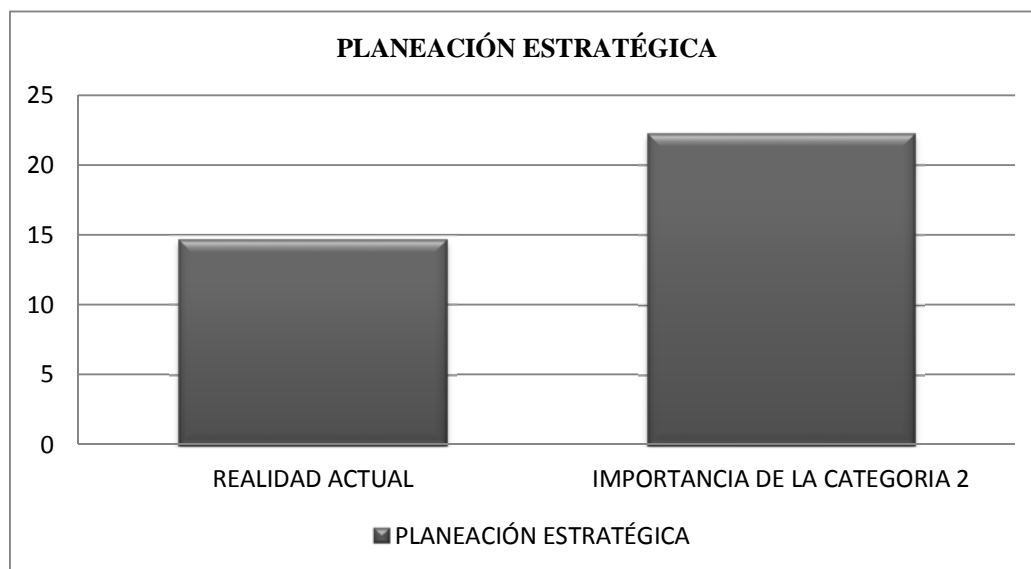


Figura 6. Correlación final del valor representativo de la categoría planeación.

Al ubicar los datos en la distribución de frecuencia, la realidad se coloca en la escala fuertemente en desacuerdo y en desacuerdo, entre tanto que la importancia se posiciona en el nivel acuerdo y fuertemente de acuerdo; esto es que, en promedio la realidad de la categoría 2 se representa por un 58.8% y por un 89.2% la importancia.

La siguiente y última *Figura* número 7, presenta la correlación final obtenida de la categoría recursos humanos. En esta última, de 40 puntos posibles para categoría 5 del modelo MB se aprecian 24.8 puntos como valor representativo de la realidad actual y 37.0 como valor promedio en la importancia de dicha categoría que en porcentajes el 62% equivale a la realidad actual y 92.5% figura la importancia de la misma en la institución.

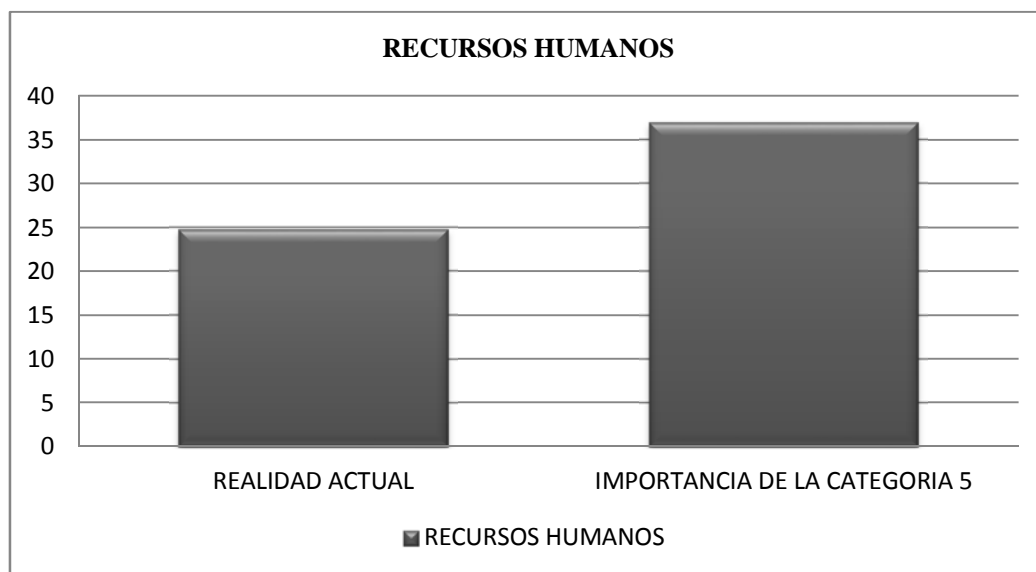


Figura 7. Correlación final del valor representativo de la categoría liderazgo.

De los datos averiguados y por las gráficas de correlación final que ya se han presentado, a manera de conclusión es importante resaltar el impacto que tienen las tres

categorías seleccionadas del Modelo MB para mejorar la efectividad del desempeño docente de la Escuela Primaria Particular No 16. En la primera categoría los datos cuantitativos señalan una diferencia de 23.8% entre la realidad y la importancia y en la segunda y quinta categoría del modelo MB se halla una diferencia aproximada de un 30% entre la realidad y la importancia de ambas categorías.

Desde el primer capítulo se manifestó la necesidad de atender las opiniones de los padres de familia respecto al desempeño de los docentes en el plantel estudiado y a través del análisis se encontraron datos acerca de cómo se hace el trabajo educativo en tres aspectos específicos referentes al liderazgo, a la planeación y con un mayor énfasis en la labor del maestro, datos que permiten determinar el impacto de tales categorías seleccionadas del Modelo MB.

Se encontró que el impacto de la categoría uno sobre el liderazgo en la efectividad del desempeño docente es importante en un 90.6%. Los hallazgos indican que actualmente los elementos de la variable liderazgo según la perspectiva de los tres grupos de interés no están apoyando suficientemente al mejoramiento del desempeño docente; no obstante, es el grupo 3 quien dio mayor importancia a la categoría 1 así como se visualiza en la *Figura 2* del capítulo 4.

En una escala, de acuerdo y fuertemente de acuerdo valorado por los padres, maestros y directivos consideran al liderazgo como un factor importante que sí podría impactar positivamente al trabajo de los maestros de la siguiente forma:

- a) Las autoridades deben incluir en sus actividades acciones que ayude a mejorar la práctica del docente (revisión de la planeación del maestro, supervisión de las actividades del docente y de los alumnos en el aula, análisis de los resultados de las evaluaciones académicas, etc.).
- b) Las autoridades deben comunicar mejor a los profesores la importancia de mejorar su desempeño para ofrecer un mejor servicio educativo.
- c) Proporcionar confianza para modificar las reglas del trabajo con el fin de satisfacer necesidades de los padres, alumnos y de la misma escuela.
- d) Destinar una parte sustantiva del tiempo a actividades que promuevan el mejoramiento del desempeño docente.
- e) Evaluar constantemente la efectividad del trabajo del maestro.
- f) Comprender la forma de cómo se lleva a cabo el trabajo del docente y del alumno dentro del salón.
- g) Escuchar a los alumnos, padres y maestro para conocer la realidad sobre el trabajo del maestro en el aula.
- h) Motivar a los maestros para que compartan las buenas y malas noticias.

En la segunda categoría, el impacto de la planeación estratégica en la efectividad del desempeño docente es marcado por un 89.2% con una diferencia de 30.4% entre la realidad y la importancia. Según el valor representativo, los tres grupos de interés manifestaron importante a la planeación estratégica como categoría del modelo MB para asistir el desempeño docente atendiendo especialmente las 3 últimas de las 5 subcategorías investigadas de la variable planeación estratégica:

- a) Incluir en la planeación una comparación de los maestros contra el desempeño de otros docentes de otras instituciones.
- b) Planear usar el resultado de la comparación como catalizador para el cambio en la mejora del trabajo del profesor en lugar de solo obtener un reporte.
- c) A través de la planeación institucional generar metas significativas para ayudar el desempeño docente.
- d) Usar los documentos de planeación como referencia para que los maestros cumplan con su función.
- e) Establecer dentro de la planeación del colegio, metas retadoras que impulsen a la escuela constantes cambios de mejora en el desempeño de los maestros, que redunde en efectividad de la calidad educativa.

En cuanto a la categoría 5 de MB, al impacto del uso de los recursos humanos en la efectividad del desempeño docente, de las tres categorías estudiadas, este último es el más enfatizado como importante en un 92.5% con una discrepancia de 30.5% entre la realidad y la importancia, así valorada por los 3 grupos de interés y de acuerdo con los resultados acerca de la importancia es imprescindible que se atiendan cada una de las siguientes subcategorías que fueron averiguadas como elementos importantes de la variable recursos humanos:

- a) Valorar las iniciativas de los profesores.
- b) Asesorar a los docentes, especialmente cuando comenten errores con la finalidad de prevenir otros en el futuro.
- c) Motivar a los maestros para que mejoren su propio trabajo.

- d) Tomar en cuenta las sugerencias de los maestros para mejorar el trabajo en el aula.
- e) Ofrecer a los profesores amplias oportunidades de capacitación.
- f) Evaluar continuamente las capacitaciones que proveen una formación continua.
- g) Los maestros deben pensar más allá de sus límites de funciones.
- h) Los profesores deben considerar a los distintos actores de la educación como sus aliados que contribuyen en el mejoramiento de su trabajo en el salón de clases y no como una amenaza.

Así que, el impacto de las tres categorías que se estudiaron del modelo MB para la Escuela Primaria Particular No. 16 son patentes. Si bien la calidad educativa depende en gran parte de la función docente, a través de este estudio se demuestra que hay otros factores que incumben en la efectividad del desempeño docente y el conjunto de los hallazgos vislumbran que la problemática observada en el plantel acerca de la efectividad del desempeño docente en sí, no es propiamente de los docentes sino de la forma en que como se organiza el trabajo de la institución para atender a la educación.

La calidad educativa tampoco depende necesariamente de nuevas propuestas educativas sino que se detecta en la Escuela Primaria Particular No. 16 la necesidad de crear una cultura organizacional que apoye e impulse la efectividad del desempeño docente tomando en cuenta el liderazgo, la planeación estratégica, los recursos humanos y los valores del Modelo Malcolm Baldrige, los cuales, de acuerdo con la investigación realizada sí son elementos importantes para empezar a menguar las perspectivas

negativas que se tienen acerca del servicio educativo que el colegio ofrece y ratificar la efectividad del trabajo de los profesores.

De esta manera, el proceso de estudio realizado ha permitido alcanzar el objetivo de la tesis y también contestar la pregunta de investigación y además, el resultado del análisis ha dado pauta a la formulación de las siguientes nuevas preguntas de investigación que podría ampliar el conocimiento del tema abordado en este proyecto de investigación:

¿Cuál es el proceso y las implicaciones en la movilización de una cultura organizacional? ¿Cuál sería el nivel de diferencia a cerca del mejoramiento del desempeño docente entre la Escuela Primaria Particular No. 16 y las escuelas primarias de la zona 033? ¿Cómo es la efectividad de desempeño docente en el nivel de preescolar y secundaria de la Escuela Particular No.16? ¿Qué tan importante serían las categorías 1, 2 y 5 y los valores del modelo MB en el nivel de preescolar y secundaria de la escuela No. 16? A parte de la efectividad del desempeño, ¿Qué otros aspectos de la calidad educativa se podrían mejorar con la implementación de las categorías 3, 4, 6 y 7 del Modelo MB en la Escuela Primaria Particular No. 16? Y en general, ¿En qué medida podría beneficiar el modelo MB a la escuela particular No. 16 en sus tres niveles de educación básica?

Así como el marco teórico y la investigación directa de la realidad en la Escuela Primaria Particular No. 16 permitió el alcance de los objetivos enlistados en el primer apartado, responder la pregunta de investigación y generar nuevas cuestiones de

investigación, también el análisis del estudio permite aportar recomendaciones específicas para el colegio como se exponen a continuación:

1. Impulsar un cambio de cultura organizacional.
2. Adoptar el modelo Malcolm Baldrige.
3. Empezar a implementar las tres categorías de MB estudiadas en esta tesis.
4. Practicar los valores del modelo MB.
5. Enfocar el liderazgo hacia la calidad educativa.
 - Que todas las autoridades educativas (miembros de la asociación civil, director general y director escolar de la escuela primaria) se interesen en las metas de mejoramiento para elevar la calidad educativa e intervengan en las mismas, de manera que la efectividad de la misma no sea únicamente responsabilidad del director escolar de la escuela primaria.
 - Que los miembros de la asociación civil y el director general apoyen al director escolar de primaria con recursos materiales, humanos y económicos para promover proyectos (como cursos de capacitación) que generen mejores resultados educativos.
 - Resulta importante que las autoridades educativas dejen de enfocarse únicamente en el buen funcionamiento operativo y financiamiento de la institución.
6. Desarrollar una planeación estratégica que integre todos los ámbitos de desarrollo en la institución.

- Elaborar una planeación estratégica funcional, que evite ser únicamente un mero documento.
- Elaborar un documento de planeación estratégica que ayude a regular y guiar las tareas del docente.
- Enfatizar la integración de metas retadoras para el logro de mejores resultados.

7. Enfocar el liderazgo, la planeación y los valores del modelo MB hacia los profesores.

El modelo MB no ofrece un instructivo o recetario para la persecución de la excelencia y las recomendaciones que se ofrecen en esta tesis no pretenden complicar el cambio de una cultura organizacional que beneficie la efectividad del desempeño docente, sino que se interesa en atender el mejoramiento de la calidad educativa para que satisfaga las necesidades de los estudiantes, de los padres de familia y de la institución misma; así que, las recomendaciones son un conjunto de sencillas acciones que pueden impactar la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.

El resultado del estudio realizado en tal institución, invita a tomar decisiones importantes sobre cambios de mejoras de acuerdo al producto que se desea obtener: Efectividad del desempeño docente y para traer una reflexión a los grupos de interés involucrados a este estudio se presentan los siguientes cuestionamientos: ¿Qué se está haciendo para mejorar la efectividad del desempeño docente? ¿Cuáles son los resultados de la actividad escolar cotidiana?

Los padres o tutores dejan a sus hijos en punto de las ocho horas, empiezan las sesiones de clases, los profesores guían las secuencias didácticas planeadas, los alumnos participan en equipo para resolver sus proyectos de trabajo o trabajan individualmente construyendo sus propios aprendizajes. Los maestros deben avanzar los contenidos académicos programados, participar en sus comisiones de trabajo que facilitan el orden y la organización escolar, atender problemáticas que surgen en el grupo, reportar a los padres las irregularidades de salud, de conducta, académicas que se identifican de sus hijos. Le corresponde al maestro mantener una comunicación constante con los padres de familia acerca de los avances o retrocesos en la formación del estudiante mediante escritos o reuniones, así como atender los citatorios cuando la dirección lo solicita. El docente debe de cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de carácter administrativo como estadísticas de sus alumnos, documentos de planeación y registros de asistencia, el reporte de calificaciones, entre otros.

Mientras tanto, el director atiende día tras día los asuntos que competen a la gestión administrativa, cumple con los requerimientos de los distintos departamentos escolares, atiende a las necesidades y problemáticas que cotidianamente emergen. Es indispensable que el director afronte e intervenga en las particularidades que surgen entre el alumnado, los profesores y atender las inquietudes que los padres manifiestan. Le corresponde al líder mantener una comunicación verbal o escrita con los alumnos, profesores, padres y las autoridades del plantel. En el ámbito organizativo, el director guía las actividades programadas en el plan anual, empodera a docentes para realizar las actividades, es su deber asesorar y asegurarse que todos estén cumpliendo con sus

respectivas tareas. En la dimensión pedagógica, algunas actividades que el director hace es revisar los planes de clase, visitar a los maestros y alumnos en sus aulas en tiempo de clase, identificar y reconocer a los alumnos destacados en alguna área disciplinar e investigar los factores que influyen en los alumnos con resultados académicos cuantitativos no satisfactorios.

Brevemente y de manera general se ha ilustrado la ardua tarea cotidiana de los docentes y del director, en la que se describe el rol y desempeño de cada uno de ellos; no obstante, el marco teórico refiere que el desempeño cotidiano no es el todo sino que se requiere de metas claras, de una visión compartida para lograr la calidad que algunos autores la refieren como la excelencia o bien el logro efectivo en los productos o servicios causando una satisfacción.

Así como en una fábrica X de chocolates al final de la jornada, los trabajadores entregan el producto solicitado, así también es necesario que en la Escuela Primaria Particular No. 16 los actores educativos continúen trabajando pero conscientemente, guiados de una visión, misión, de objetivos y de metas en los proyectos de la institución; dando un seguimiento del quehacer educativo porque aunque ciertamente los resultados educativos sí dependen en gran medida del trabajo del maestro, también es certero lo imprescindible que figura el factor liderazgo y la planeación estratégica institucional.

Reflexionar en la pregunta ¿Cuáles son los resultados de la actividad escolar cotidiana? Tiene la finalidad de animar a los líderes de la institución a que dirijan,

planeen y enfoquen las acciones hacia los profesores del plantel para mejorar la efectividad del desempeño docente a un corto plazo.

La Escuela Primaria Particular No. 16 tiene una razón de ser que se expresa en su visión y misión pero ante los altibajos, necesidades y decadencias que se describieron en el planteamiento del problema, el estudio confirma la contribución del Modelo MB y afirma un impacto favorable de las categorías 1, 2 y 5 de dicho modelo para mejorar la efectividad del desempeño docente en la escuela estudiada.

El desenlace de esta tesis es interesante y coadyuvador, especialmente para la institución estudiada; no obstante, también se reconocen algunos puntos débiles de la investigación:

Primeramente cabe mencionar que aunque el modelo de Malcolm Baldrige no es un modelo de calidad reciente y por ende existe mucha literatura que abordan las diferentes perspectivas al respecto y que abarcan estudios que analizan la implementación y los resultados de MB; el estudio de este proyecto incluye una mínima información científica de ello, por razón de que relativamente existen pocos textos en idioma español acerca del tema.

La información que comprende el marco teórico acerca de MB torna principalmente a lo que se conoce de dicho modelo en el campo empresarial acerca de los beneficios, pero también de las inconsistencias y contradicciones que las discuten diversos autores. Por lo cual, es preciso aceptar que este documento no reporta hallazgos de la implementación del modelo en instituciones educativas; lo que a su vez, hace

significativa la investigación especialmente para el campo educativo de educación básica en México.

Si bien, a la investigación de esta tesis se le ha dedicado el tiempo, se le ha dado la importancia y la seriedad debida en todo su proceso, es importante mencionar que el investigador es un estudiante que aspira a obtener el grado de maestría y no un experto en investigaciones educativas por lo que cualquier lector puede identificar las limitantes ya mencionadas y otros que él mismo puede reconocer.

Aunque el estudio se ha realizado estrictamente en sus fases correspondientes; por la falta de experiencia y competencia en estudios cuantitativos, es probable que los resultados obtenidos no se hayan analizado en profundidad y por ello se presenten oquedades en las conclusiones y en las recomendaciones.

A pesar de las insuficiencias mencionadas, corresponde resaltar y reiterar que el resultado de la investigación apoya para que en la institución se implementen las categorías seleccionadas del Modelo Malcolm Baldrige para mejorar la efectividad del desempeño docente y que ello acerque el cumplimiento de la visión y misión de la Escuela Primaria Particular No. 16 logrando satisfacer a los actores de la comunidad educativa respecto a la expectativa del mejoramiento de la calidad de la educación al decidir realizar un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar y de sentir la educación de la institución.

Como se enfatizó en el marco teórico, la calidad de la educación es un proceso inacabable, en el que intervienen una serie de factores relacionados con la tarea educativa y con los diferentes actores de la institución; por lo cual, el resultado de la investigación teórica sugiere la valoración constante del desempeño docente a fin de buscar la efectividad en su práctica, pues el rol que le corresponde fungir es sumamente importante para alcanzar las metas educacionales que espera el país pero que no será posible si el maestro no realiza su tarea con compromiso y responsabilidad esperando lograr avances significativos en la formación de los estudiantes al observar diariamente cómo es que sus alumnos desarrollan sus habilidades y competencias para la vida.

Está en la posibilidad de los maestros mexicanos movilizar un cambio educativo verdadero desde sus propias aulas y está en la posibilidad de las autoridades de la Escuela Primaria Particular No. 16 velar para que en dicho plantel, la efectividad del desempeño docente contribuya en la calidad educativa; así mismo, el resultado del estudio empírico invita las autoridades educativas a participar en un cambio de cultura organizacional particularmente en forma de dirigir, de planear y de apoyar a los recursos humanos favoreciendo así al conjunto de actividades pedagógicas, pragmáticas y organizativas.

En suma, las instituciones educativas deben de contar con maestros competentes, responsables y comprometidos, y es responsabilidad de la escuela No. 16 contratar a docentes con el perfil de educación primaria y a partir de ello, será importante supervisar el trabajo del maestro en un acompañamiento de aliento.

Crear un liderazgo y una planeación que apoye la efectividad del desempeño docente repercutirá en el mejoramiento de la calidad educativa mediante maestros de excelencia que formarán alumnos de excelencia.

Apéndices

Apéndice A: Carta de autorización de l Dr. Antonio Millán Arellano.

Monterrey, N. L.
20 de Agosto de 2012
Asunto: Concesión de permiso

Lic. Susana Hernández Hernández

Estudiante de la Escuela de Graduados en Educación del sistema ITESM

Presente

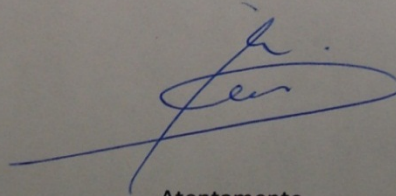
Estimada Susana:

Me parece gratificante que el instrumento Realidad e Importancia del Malcolm Baldrige (RIMB) te sea de utilidad para recabar datos para tu investigación. El ámbito que explora el instrumento está poco investigado en nuestro país, así que espero que tu iniciativa contribuya a enriquecer el tema.

Con todo gusto tienes mi autorización para utilizar el instrumento RIMB y te pido que en caso de que le hagas alguna adaptación me permitas revisarlo antes de su aplicación con objeto de alertarte de posibles violaciones a la validez o confiabilidad del instrumento.

Si tu proceso de estudio no tiene fines de lucro entonces no tiene ningún costo la autorización, solo te hago una petición: al finalizar su aplicación me gustaría que fueras tan amable de enviarme tus comentarios acerca de la pertinencia del instrumento en tu investigación, así como de cualquier otro comentario que te surja sobre su diseño y estructura.

Espero que te sea de utilidad y te deseo mucho éxito en tu trabajo de tesis.



Atentamente
Dr. Antonio Millán A.
Profesor investigador de la Escuela
de Graduados del ITESM

Apéndice B: Carta de solicitud para el estudio de campo en la Escuela Primaria Particular No. 16.

Jiutepec, Morelos, México. A 30 de Junio del 2012

ING. GUALBERTO VILLARREAL BUSTOS
DIRECTOR GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRESENTE

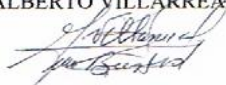
La que suscribe C. Lic. Susana Hernández Hernández estudiante de la maestría en Administración de Instituciones Educativas en el Tecnológico de Monterrey, solicita a Usted con todo respeto el permiso de realizar un estudio de campo de la tesis titulada "*El impacto del modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la escuela particular primaria No. 16*"; cuyo objetivo general es determinar el impacto que tienen o que pudieran tener las categorías 1(liderazgo), 2 (planeación estratégica) y 5 (enfoque de recursos humanos) del modelo *Malcom Baldrige* en la efectividad del desempeño docente de la escuela primaria particular.

Para realizar el estudio de campo se solicita de su consentimiento para encuestar a las autoridades del plantel, a los 9 profesores que integran la plantilla de primaria y a 30 padres de familia. El investigador manifiesta su compromiso con Usted y con la institución que dirige, de que la información que recolecte se usará confidencialmente para fines del estudio de investigación sin perjudicar a ningún participante ni a la imagen del plantel educativo.


I.E.B.E.M.
ESC. PRIM. PARTICULAR
"VALLE DE LOS VALLES"
CLAVE: 17PPR0196D
ZONA 33 SECTOR No. 7
JIUTEPEC, MORELOS

AUTORIZA

ING. GUALBERTO VILLARREAL BUSTOS



Apéndice C: Carta de solicitud de consentimiento a los participantes del grupo 1.

Jiutepec, Morelos, México. A 20 de agosto del 2012

ESTIMADO PADRE DE FAMILIA

DE LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR NO. 16

PRESENTE

La que suscribe C. Lic. Susana Hernández Hernández estudiante de maestría en el Tecnológico de Monterrey, solicita a Usted con todo respeto, de su tiempo y de su participación para responder en tres etapas 6 sencillos cuestionarios, cuya finalidad es obtener información real y confiable para el estudio de campo que se está investigando sobre la efectividad del desempeño docente.

El investigador manifiesta su compromiso con Usted y con la institución de que la información que recolecte se usará confidencialmente para fines del estudio de la investigación, sin afectar la relación de la escuela con sus hijos ni con su persona.

Nombre y Firma

(del participante que consciente de su cooperación)

Apéndice D: Carta de solicitud de consentimiento a los participantes del grupo 2.

Jiutepec, Morelos, México. A 20 de agosto del 2012

ESTIMADO PROFESOR

DE LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR NO. 16

PRESENTE

La que suscribe C. Lic. Susana Hernández Hernández estudiante de maestría en el Tecnológico de Monterrey, solicita a usted con todo respeto, de su tiempo y de su participación para responder en tres etapas, 6 sencillos cuestionarios cuya finalidad es obtener información real y confiable para el estudio de campo que se está investigando en la tesis titulada *“El impacto del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16”*.

El investigador manifiesta su compromiso con Usted y con la institución de que la información que recolecte, se usará confidencialmente para fines del estudio de investigación sin perjudicar a su persona y ni al trabajo que dignamente desempeña.

Nombre y Firma

(del participante que consciente de su cooperación)

Apéndice E: Carta de solicitud de consentimiento a los participantes del grupo 3.

Jiutepec, Morelos, México. A 20 de agosto del 2012

ESTIMADO MIEMBRO DEL CUERPO DIRECTIVO

DE LA ESCUELA PRIMARIA PARTICULAR NO. 16

PRESENTE

La que suscribe C. Lic. Susana Hernández Hernández estudiante de maestría en el Tecnológico de Monterrey, solicita a usted con todo respeto, de su tiempo y de su participación para responder en tres etapas 6 sencillos cuestionarios cuya finalidad es obtener información real y confiable para el estudio de campo que se está investigando en la tesis titulada *“El impacto del modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16”*.

El investigador manifiesta su compromiso con Usted y con la institución de que la información que recolecte se usará confidencialmente para fines del estudio de investigación, sin perjudicar a ningún miembro de la institución ni a la imagen del plantel educativo.

Nombre y Firma

(del participante que consciente de su cooperación)

Apéndice F: Cuestionario 1A auto - administrado de tipo Likert sobre el liderazgo.

<p align="center">Instrumento de Realidad e Importancia del Modelo de Malcolm Baldrige (RIMB)</p>	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Desconozco
<p>Estimado participante, los dos cuestionarios contienen las mismas situaciones. Pero en este cuestionario 1A se busca saber qué tanto describen las situaciones a nuestra escuela.</p> <p>Por favor, lea atentamente cada situación que se presenta y responda de acuerdo a la siguiente pregunta: ¿En qué grado está de acuerdo en que la situación planteada describe actualmente a la institución?</p> <p>Al leer <i>autoridades educativas</i> piense en el presidente y vicepresidente de Fraternidad y Desarrollo Humano A.C., en el director general y en la directora de la escuela primaria.</p>					
<p align="center">SITUACIÓN</p>	<p align="center">ESCALA</p>				
<p>1. Las autoridades de la institución llevan a cabo, conscientemente, sus actividades del día a día tales como revisión de la planeación del maestro, la supervisión de las actividades que realizan los profesores y alumnos en el aula, la revisión de los resultados de aprovechamiento académico de los alumnos, etc. con la finalidad de que el maestro mejore su práctica docente.</p>					
<p>2. Las autoridades comunican a los profesores la importancia de mejorar el desempeño docente para ofrecer un mejor servicio educativo de calidad a los alumnos y a los padres de familia.</p>					
<p>3. Las autoridades proporcionan a su personal, la confianza de modificar las reglas de trabajo en la escuela (cuando es pertinente) para satisfacer las necesidades de los alumnos, padres de familia, de los maestros y de la misma escuela.</p>					
<p>4. Las autoridades, deliberadamente, destinan una parte sustantiva de su tiempo a actividades relacionadas con la mejora del desempeño docente.</p>					
<p>5. Tales actividades, que las autoridades realizan para mejorar el desempeño del docente incluyen, entre otras: conversaciones con profesores, recolección de las opiniones de alumnos y padres de familia.</p>					
<p>6. Los directivos de la institución evalúan rutinariamente la efectividad del trabajo de los maestros haciendo cambios según sea pertinente y necesario.</p>					
<p>7. Las autoridades tienen una comprensión precisa acerca de cómo se lleva a cabo el trabajo del maestro y del alumno dentro del salón de clases.</p>					
<p>8. Las autoridades tienen un conocimiento claro de la realidad sobre el trabajo de cada maestro en cada salón de clases porque escuchan cuidadosamente a los alumnos, padres y maestros.</p>					
<p>9. Las autoridades de la escuela motiva a los maestros a compartir las buenas y malas noticias.</p>					

Apéndice G: Cuestionario 1B auto - administrado de tipo Likert sobre el liderazgo

Instrumento de Realidad e Importancia del Modelo de Malcolm Baldrige (RIMB)	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Desconozco
<p>Estimado participante, en este cuestionario 1B con las mismas situaciones del cuestionario anterior, busca saber qué tan importante sería aplicarlas para mejorar el desempeño del maestro en nuestra escuela.</p> <p>Por favor, lea atentamente cada situación que se presenta y responda de acuerdo a la siguiente: ¿En qué grado está usted de acuerdo que la situación plantea es importante en nuestra escuela para mejorar el desempeño del maestro?</p> <p>Al leer autoridades educativas piense en el presidente y vicepresidente de Fraternidad y Desarrollo Humano A.C., en el director general y en la directora de la escuela primaria.</p>					
SITUACIÓN	ESCALA				
1. Las autoridades de la institución llevan a cabo, conscientemente, sus actividades del día a día tales como revisión de la planeación del maestro, la supervisión de las actividades que realizan los profesores y alumnos en el aula, la revisión de los resultados de aprovechamiento académico de los alumnos, etc. con la finalidad de que el maestro mejore su práctica docente.					
2. Las autoridades comunican a los profesores la importancia de mejorar el desempeño docente para ofrecer un mejor servicio educativo de calidad a los alumnos y a los padres de familia.					
3. Las autoridades proporcionan a su personal la confianza de modificar las reglas de trabajo en la escuela (cuando es pertinente) para satisfacer las necesidades de los alumnos, padres de familia, de los maestros y de la misma escuela.					
4. Las autoridades, deliberadamente, destinan una parte sustantiva de su tiempo a actividades relacionadas con la mejora del desempeño docente.					
5. Tales actividades de las autoridades para mejorar el desempeño del docente incluyen, entre otras: conversaciones con profesores, recolección de las opiniones de alumnos y padres de familia.					
6. Los directivos de la institución evalúan rutinariamente la efectividad del trabajo de los maestros haciendo cambios según sea pertinente y necesario.					
7. Las autoridades tienen una comprensión precisa acerca de cómo se lleva a cabo el trabajo del maestro y del alumno dentro del salón de clases.					
8. Las autoridades tienen un conocimiento de la realidad sobre el trabajo de cada maestro en cada salón de clases porque escuchan cuidadosamente a los alumnos, padres y maestros.					
9. Las autoridades de la escuela motiva a los maestros a compartir las buenas y malas noticias.					

Apéndice H: Cuestionario 2A auto - administrado de tipo Likert sobre la planeación estratégica de calidad.

Instrumento de Realidad e Importancia del Modelo de Malcolm Baldrige (RIMB)	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Desconozco
<p>Estimado participante, los dos cuestionarios contienen las mismas situaciones. Pero en este cuestionario 2A se busca saber qué tanto describen las situaciones a nuestra escuela.</p> <p>Por favor, lea atentamente cada situación que se presenta y responda de acuerdo a la siguiente pregunta: ¿En qué grado está de acuerdo en que la situación plantea describe actualmente a la institución?</p>					
SITUACIÓN	ESCALA				
1. La institución compara el desempeño de los maestros contra el desempeño de otras instituciones que sobresalen por sus servicios de excelencia a sus estudiantes y padres de familia.					
2. Adicionalmente, tal comparación es usada como catalizador para el cambio y para mejorar el trabajo del profesor en lugar de solo obtener un reporte					
3. Los esfuerzos de planeación de la escuela generan metas significativas para ayudar a mejorar el desempeño docente en lugar de solo tener objetivos o promesas.					
4. Los documentos de planeación organizacional sirven como referencia y son utilizados por los maestros para llevar a cabo su trabajo.					
5. Las metas del colegio son retadoras; ellas impulsan a la escuela a re-pensar la forma en que opera el trabajo del maestro y aseguran que el trabajo del profesor no sea simplemente rutinario, sino efectivo en la educación de calidad.					

Apéndice I: Cuestionario 2B auto - administrado de tipo Likert sobre la planeación estratégica de calidad

Instrumento de Realidad e Importancia del Modelo de Malcolm Baldrige (RIMB)	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Desconozco
<p>Estimado participante, en este cuestionario 2B con las mismas situaciones del cuestionario anterior, busca saber qué tan importante sería aplicarlas para mejorar el desempeño del maestro en nuestra escuela.</p> <p>Por favor, lea atentamente cada situación que se presenta y responda de acuerdo a la siguiente pregunta: ¿En qué grado está usted de acuerdo que la situación planteada es importante en nuestra escuela para mejorar el desempeño del maestro?</p>					
SITUACIÓN	ESCALA				
1. La institución compara el desempeño de los maestros contra el desempeño de otras instituciones que sobresalen por sus servicios de excelencia a sus estudiantes y padres de familia.					
2. Adicionalmente, tal comparación es usada como catalizador para el cambio y para mejorar el trabajo del profesor en lugar de solo obtener un reporte.					
3. Los esfuerzos de planeación de la escuela generan metas significativas para ayudar a mejorar el desempeño docente en lugar de solo tener de objetivos o promesas.					
4. Los documentos de planeación sirven como referencia y son utilizados por los maestros para llevar a cabo su trabajo.					
5. Las metas del colegio son retadoras; ellas impulsan a la escuela a re-pensar la forma en que opera el trabajo del maestro y aseguran que el trabajo del profesor no sea simplemente rutinario, sino efectivo en la educación de calidad.					

Apéndice J: Cuestionario 3A auto - administrado de tipo Likert sobre el *Enfoque de los recursos humanos*.

Instrumento de Realidad e Importancia del Modelo de Malcolm Baldrige (RIMB)					
<p>Estimado participante, los dos cuestionarios contienen las mismas situaciones. Pero en este cuestionario 3A se busca saber qué tanto describen las situaciones a nuestra escuela.</p> <p>Por favor, lea atentamente cada situación que se presenta y responda de acuerdo a la siguiente pregunta: ¿En qué grado está de acuerdo en que la situación plantea describe actualmente a la institución?</p>	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Desconozco
SITUACIÓN	ESCALA				
<p>1. Las iniciativas que vienen de los profesores son valoradas y no temidas. Por ejemplo, los profesores tienen flexibilidad de planear y dar las clases o modificar la planeación de clases de acuerdo a la dinámica del grupo sin previa autorización de la autoridad.</p>					
<p>2. Cuando los profesores cometen errores con respecto a su desempeño en el aula, ellos son asesorados y apoyados con la finalidad de prevenir otros errores en el futuro.</p>					
<p>3. Los profesores están abiertos y activamente, motivados para hacer recomendaciones que mejoren su propio trabajo en el aula para elevar la calidad educativa que se les ofrece a los estudiantes.</p>					
<p>4. Las sugerencias de los maestros para mejorar su trabajo en el aula son seriamente tomadas en cuenta por la alta dirección de la institución.</p>					
<p>5. Los profesores tienen amplias oportunidades para participar en programas de educación y capacitación que incrementen su capacidad para mejorar su desempeño en el salón de clases con los estudiantes.</p>					
<p>6. Los programas de capacitación para los profesores son evaluados para asegurar que resulten en una mejora del desempeño del docente para favorecer a los alumnos.</p>					
<p>7. Los profesores piensan más allá de sus límites de funciones.</p>					
<p>8. Los profesores se percatan de que los distintos actores de la educación en el plantel, tales como las autoridades, los padres de familia, los alumnos y los compañeros docentes contribuyen como un todo para mejorar su trabajo en el salón de clases.</p>					

Apéndice K: Cuestionario 3B auto - administrado de tipo Likert sobre el *Enfoque de los recursos humanos*.

Instrumento de Realidad e Importancia del Modelo de Malcolm Baldrige (RIMB)	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo	Desconozco
<p>Estimado participante, en este cuestionario 3B con las mismas situaciones del cuestionario anterior, busca saber qué tan importante sería aplicarlas para mejorar el desempeño del maestro en nuestra escuela.</p> <p>Por favor, lea atentamente cada situación que se presenta y responda de acuerdo a la siguiente pregunta: ¿En qué grado está usted de acuerdo que la situación plantea es importante en nuestra escuela para mejorar el desempeño del maestro?</p>					
SITUACIÓN	ESCALA				
1. Las iniciativas que vienen de los profesores son valoradas y no temidas. Por ejemplo, los profesores tienen flexibilidad de planear y dar las clases o modificar la planeación de clases de acuerdo a la dinámica del grupo sin previa autorización de la autoridad.					
2. Cuando los profesores cometen errores con respecto a su desempeño en el aula, ellos son asesorados y apoyados con la finalidad de prevenir otros errores en el futuro.					
3. Los profesores están abiertos y activamente, motivados para hacer recomendaciones que mejoren su propio trabajo en el aula para elevar la calidad educativa que se les ofrece a los estudiantes.					
4. Las sugerencias de los maestros para mejorar su trabajo en el aula son seriamente tomadas en cuenta por la alta dirección de la institución.					
5. Los profesores tienen amplias oportunidades para participar en programas de educación y capacitación que incrementen su capacidad para mejorar su desempeño en el salón de clases con los estudiantes.					
6. Los programas de capacitación para los profesores son evaluados para asegurar que resulten en una mejora del desempeño del docente para favorecer a los alumnos.					
7. Los profesores piensan más allá de sus límites de funciones.					
8. Los profesores se percatan de que los distintos actores de la educación en el plantel tales como las autoridades, los padres de familia, los alumnos y los compañeros docentes contribuyen como un todo para mejorar su trabajo en el salón de clases.					

Apéndice L: Currículum Vitae

Susana Hernández Hernández

A01308342@tecvirtual.mx

Originaria de la ciudad de México, México, Susana Hernández Hernández realizó sus estudios profesionales de la Licenciatura en Pedagogía en el Instituto Universitario México – Americano en Guadalupe N.L. México.

La investigación titulada “**El impacto del Modelo Malcolm Baldrige en la efectividad del desempeño docente en la Escuela Primaria Particular No. 16.**” Es la que presenta en este documento de tesis para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica.

Su experiencia de trabajo ha tornado principalmente alrededor del campo educativo como docente de educación primaria desde hace 10 años. Así mismo, ha participado en iniciativas de planeación y evaluación institucional, así como en cursos de capacitación docente.

Actualmente, Susana Hernández Hernández funge como directora de la Escuela Primaria Particular Lirio de los Valles y sus principales funciones se destacan en el ámbito administrativo, organizativo y en la dimensión pedagógica – curricular de la misma institución. Su expectativa es contribuir en el crecimiento, desarrollo y éxito de las escuelas cristianas del país en las que le corresponda desempeñarse como directora, coordinadora académica o rectora institucional.

Referencias

Bello, M. (1999). La calidad de la educación en el discurso educativo internacional.

Acción Pedagógica. 8(2): 46-53,

Berrum, J, y Méndez, V. (2005) *Maestro de excelencia*.(2da). Ed. México: Fernández

editores.

Cervantes, E.(1998). *Una cultura de calidad*. Monterrey, N.L. México: Ediciones

Castillo.

Círiga, A. (2010). ¿Alcanzaremos la calidad educativa? [versión electrónica], En primer

plano, Vol ... (Número entre paréntesis) 34-40.

Fernández, M. (2006). Calidad en el servicio y calidad del servicio en la gestión de

calidad total. Falta el nombre del libro.(pp.633 - 639). Santiago, Cuba:

Universidad de oriente.

Figuroa, R., Utria, R., Coplas, C.(2009). *Devenir histórico de la calidad educativa*

dentro de la evaluación dinámica del desempeño docente. Colombia:

Universidad del Atlántico.

Flores, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas

Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). El cambio educativo a nivel local. En *El cambio*

educativo: guía de planeación para maestros (pp.105- 213). México: Trillas.

Garvin, D. (1991 noviembre - diciembre). How the Baldrige award really works.

Harvard Business Review (80-95).

Gobierno Federal y Secretaría de Educación Pública. (2011). ¿Cuál es el propósito y objetivos de la evaluación universal? En *Evaluación de docentes y directivos en servicio de educación básica*. Obtenido de

<http://evaluacionuniversal.sep.gob.mx/uno.htm>

Gobierno Federal y Secretaría de Educación Pública. (2011). ¿Cuáles son los componentes de la evaluación, cómo y cuándo se aplicaran? En *Evaluación de docentes y directivos en servicio de educación básica*. Obtenido de

<http://evaluacionuniversal.sep.gob.mx/tres.htm>

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. DF., México: McGraw Hill.

Instituto de Innovación Educativa. (Noviembre, 2012). Primer informe de progreso educativo. Obtenido de

<http://micampus.csf.itesm.mx/images/banners/doc/IPE.pdf>

López, L. (2009). *Perfil del director en la escuela y su relación con la efectividad institucional*. Tesis: Tecnológico de Monterrey.

Manes, J. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica.

Millán, A. (2001). *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. México: Trillas.

- Moren, I. (2009). *La calidad educativa en la enseñanza universitaria*. Cuba: Editorial Feijóo.
- Murillo, F. (2011). Decálogo para una enseñanza eficaz. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 9 (1) 6 -27. Obtenido de [http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55118790002].
- Pascual, M. (2011). El efecto escuela. Más allá del aula. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 9 (1) 28- 45. Obtenido de [http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55118790003].
- Pérez, R., López, F., Peralta, M. y Municio, P. (2000). La calidad de la educación. En, R. Pérez. *Gestión de calidad*. En, F. López. *Hacia una educación de calidad*. (pp.13-74). Madrid: Narcea.
- Rojas, H. (2009). *Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa*. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/Doc?id=10311156&ppg=5>
- A la torre, D. y Rulfo, J.C. (2012). *De panzazo*. México
- Ruiz, M. (2000). Efectividad institucional. En *Sistema de planeación para instituciones educativas*. (pp.70-81). México: Trillas.
- Schemelkes, S. (2001). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, D.F.:SEP.

- Senlle, A. & Gutierrez, N. (2006). *Calidad en los servicios educativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- SEP. (2009). *Reforma integral de educación básica*. México: SEP.
- Seymour, D. (1994, The baldrige cometh. *Change*, 26(1), 16-27. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/208059885?accountid=11643>
- Steers, R. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quartely*, 20(4), 546 – 558.
- Valenzuela, L. & Rosas, J. (2007). Los criterios de Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes Empresariales*, 6(1), 37- 47.
- Valenzuela, J. (2004). Conceptos, tipos y protagonistas de la evaluación educativa. En *Evaluación de instituciones educativas*. (pp. 15 - 22). México: Trillas.
- Valenzuela, J. (2004). Evaluación de los elementos de una institución. En, *Evaluación de instituciones educativas*. (pp. 139 - 189). México: Trillas.
- Velara, L. (2005). *Análisis de la influencia en la calidad de la educación preescolar en la zona escolar J092/06*. Tesis. Tecnológico de Monterrey.
- Villagra, J. (2006). Modelo de excelencia en la gestión de Malcolm Baldrige. (1-43). Libre traducción: praxis.

Yzaguirre, L. (2005). Calidad educativa e ISO 9001 – 2000 en México. *Revista electrónica iberoamericana de educación sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 421 – 431. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55130141.pdf>