



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 974225
de fecha 25 de julio de 1997

ELABORACION DE UN ESTUDIO DE CASO

“Creación de un Instrumento de Evaluación de la Calidad en una Estancia Infantil”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA
SALUD

PRESENTA:
María Fernanda Aguirre Suárez

Asesor: Maestro José René Flores Baca

Ciudad de México a, 06 de mayo de 2022

Creación de un Instrumento de Evaluación de la Calidad en una Estancia Infantil



ACUERDO DE AUTORIZACIÓN

A quien corresponda
PRESENTE

Por el presente, el autor
el María Fernanda Aguirre Suárez, DECLARA que es
el titular de los derechos de propiedad intelectual de la tesis titulada
"Creación de un Instrumento de Evaluación de la Calidad en una Estancia Infantil", en virtud de lo cual autoriza a la Universidad La Salle para que pueda conservar y permitir la libre consulta mediante copia digital para asegurar su disponibilidad, divulgación, comunicación pública, distribución, transmisión, así como reproducción de la misma con fines académicos y sin fines de lucro como parte del Repositorio Institucional REIMS.

El AUTOR establece que esta autorización es voluntaria y gratuita, y que de acuerdo a lo señalado en la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de Propiedad Industrial la Universidad La Salle cuenta con mi autorización para que mi tesis sea almacenada digitalmente, editada, adaptada, comunicada y distribuida pública y libremente por medios electrónicos, autorizando que el usuario final del repositorio pueda descargar la tesis sin fines de lucro. El AUTOR autoriza a La Salle a utilizar la obra en los términos y condiciones aquí expresados, sin que ello implique se le conceda licencia o autorización alguna o algún tipo de derecho distinto al mencionado respecto a la "propiedad intelectual" de la misma OBRA; incluyendo todo tipo de derechos patrimoniales sobre obras y creaciones protegidas por derechos de autor y demás formas de propiedad intelectual en los términos especificados por el propio autor, y el no hacerlo implica el término de uso de esta licencia para los fines estipulados. Nada de esta licencia menoscaba o restringe los derechos patrimoniales y morales del AUTOR.

De la misma manera, se hace manifiesto que el contenido académico, literario, la edición y en general de cualquier parte de la OBRA son responsabilidad del AUTOR, por lo que se deslinda a la Universidad La Salle por cualquier violación a los derechos de autor y/o propiedad intelectual, así como cualquier responsabilidad relacionada con la misma frente a terceros. Finalmente, el AUTOR manifiesta que estará depositando la versión final de su documento de Tesis, y cuenta con los derechos morales y patrimoniales correspondientes para otorgar la presente autorización de uso.

En la CDMX, a los 06 días el mes de mayo de 2022.

Atentamente

María Fernanda Aguirre Suárez
Nombre y firma autógrafa de EL AUTOR

Testigo

Adrian Olais Rodriguez
Nombre y Firma

Testigo

Luz María Rey Zainos
Nombre y Firma

Dedicatorias

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por apoyarme y motivarme en todos los pasos que he dado. Son un ejemplo sobre todo lo que se puede lograr con dedicación y constancia. Su amor y soporte han sido la base para que llegue hasta donde estoy hoy.

A mis hermanos por aligerarme las presiones y tener siempre una palabra de aliento, un lugar de descanso y de risas.

A Dios por permitirme llegar hasta aquí y acompañarme en mis decisiones para lograr un objetivo más de vida.

2. Índice

3. Índice De Tablas.....	6
4. Índice De Figuras	7
5. Introducción	8
6. Objetivos de la Investigación	10
6.1 Objetivo General	10
6.2 Objetivos Específicos	10
6.3 Hipótesis	10
7. Descripción del Problema	11
8. Procedimiento Metodológico	12
8.1 Matriz de Análisis FODA	13
8.2 Resultados	14
9. Marco Teórico-Conceptual	24
9.1 Servicio de Estancias Infantiles en México	24
9.2 Certificación ISO 9001:2015	24
9.3 Evaluación de la Calidad	28
9.4 Modelo de Evaluación de la Calidad de Donabedian	29
9.5 Modelo de Evaluación de la Calidad de Gronroos	28
9.6 Modelo de Evaluación de la Calidad de SERVQUAL	28
9.7 Evaluación de la Educación Infantil	29
10. Alternativas de solución	35
10.1 Diagnóstico	35
10.2 Instrumento de Evaluación de la Calidad Propuesto	38

11. Conclusiones	40
12. Referencias	42
13. Anexos	44

3. Índice de Tablas

3.1 Tabla 1. Matriz de Análisis de Fuerzas- Oportunidades- Debilidades – Amenazas	13
3.2 Tabla 2. Porcentaje de personal encuestado que considera que el Sistema ISO 9001:2015 y los lineamientos se encuentran actualizados	16
3.3 Tabla 3. Porcentaje del personal encuestado que considera que el método para evaluación de la calidad es el adecuado	16
3.4 Tabla 4. Áreas por Evaluar o Actualizar	17
3.5 Tabla 5. Porcentaje del personal encuestado que considera que la forma de evaluar debería actualizarse	18
3.6 Tabla 6. La alimentación que reciben los niños no es variada	20
3.7 Tabla 7. El mobiliario y la infraestructura de la estancia están deteriorados	21
3.8 Tabla 8. El tiempo de ingreso tras concluir los trámites administrativos	21
3.9. Tabla 9. El tiempo de espera para entrega del menor	22
3.10. Tabla 10. Estructura de la Norma ISO 9001:2015	27

4. Índice de Figuras

4.1 Figura 1. La alimentación de los menores no es variada	20
4.2 Figura 2. El mobiliario y la infraestructura de la estancia deteriorados	21
4.3 Figura 3. El tiempo de ingreso tras concluir los trámites administrativos	22
4.4 Figura 4. El tiempo de espera para la entrega del menor	22
4.5 Figura 5. Ciclo de PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)	26
4.6 Figura 6. Modelo de Calidad de Donabedian	28
4.7 Figura 7. Modelo de Calidad de Gronroos	30
4.8 Figura 8. Modelo de Dimensiones y Atributos del SERVQUAL ,.....	31
4.9 Figura 9. Early Childhood Environment Rating Scale	33
4.10 Figura 10. Encuesta para la Evaluación de la Calidad (Instrumento propuesto)	39

5. Introducción

Existen varias organizaciones de salud que cuentan con una certificación de calidad ISO 9001:2015, y la premisa de dicho grado es el buscar la satisfacción del cliente y continuamente estarse actualizando y mejorando. En la estancia infantil, se cuenta con esta certificación, y constantemente se realizan auditorías para asegurar que el nivel se mantenga. Una de las formas de evaluar la calidad del sistema es mediante encuestas de satisfacción a un porcentaje de los derechohabientes una vez al mes, y dos veces al año al realizar visita para ver las actividades de los niños, con un cuestionario a todos los que asisten. Así mismo, se evalúan indicadores de medición de procesos aproximadamente de forma trimestral.

Las encuestas de satisfacción sí abarcan varias de las áreas de la estancia, sin embargo, son preguntas muy generales, que no permiten evaluar realmente el grado de satisfacción. Hay algunas áreas que constantemente presentan una menor calificación como son el área de nutrición y la administrativa. Se debe valorar si existen alternativas tanto para evaluar la satisfacción de las personas, así como atender aquellas áreas donde se reciben calificaciones bajas o entender porque esto es recurrente.

En las estancias infantiles de esta institución hay todo un grupo dedicado a la salud infantil incluyendo psicología, medicina y odontología. Estas estancias brindan un beneficio a los trabajadores de esta institución, quienes representan un gran porcentaje de la fuerza laboral del país. Cuando se da un servicio de calidad los beneficiarios se encuentran satisfechos, logrando así una mejora continua.

Para poder evaluar si se tiene o no un cierto nivel de calidad, la estancia cuenta con la certificación ISO 9001:2015. Sin embargo, esta certificación no evalúa el servicio que ofrecen todas las áreas. Hasta el momento se realizan auditorías internas y externas, para asegurar que se mantengan los estándares. Uno de los puntos más importantes a evaluar es la satisfacción de los padres, por lo que es importante conocer su opinión. Actualmente se realizan encuestas una vez al mes a cierto porcentaje de la población, y dos veces al año una encuesta a todos los beneficiarios.

Dentro de las preguntas que se realizan, hay muy poca posibilidad de realmente explicar las razones por las que no se percibe un servicio de la mejor calidad. Los instrumentos aplicados durante el ciclo 2019-2020 son documentos que aportan información importante y pueden servir de base para el análisis y la toma de decisiones que lleve a la mejora de la Estancia Infantil.

De acuerdo con la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil (2018), los servicios de Estancias que existen pueden ser públicos, privados o mixtos, y buscan atender la necesidad de los padres que trabajan y que requieren atención para los menores. Con la economía del país hacia la baja, cada día es más necesario que en el hogar ambos padres trabajen. Habrá quienes puedan recurrir a algún cuidador para los menores, sin embargo, esta no es una solución viable a largo plazo. Típicamente las Estancias se consideraban un lugar para permanencia de los niños donde pudieran comer y al término ser recogidos por sus padres. Hoy en día se le ha dado mucha mayor importancia, sobre todo porque muchos de los menores pasan más tiempo en estos lugares que en casa. El paso siguiente es el

Creación de un Instrumento de Evaluación de la Calidad en una Estancia Infantil

ingreso a la escuela primaria, y si no se recibe una adecuada educación, con un estado de salud y nutrición óptimo, los niños no estarán en condiciones competitivas para el desempeño escolar.

6. Objetivos

6.1 Objetivo General de la Investigación

- Crear un nuevo instrumento de Evaluación de la Calidad como alternativa a la manera actual de valoración dentro de una estancia infantil.

6.2 Objetivos Específicos

- Analizar los instrumentos para la Evaluación de la Calidad en una estancia infantil para los derechohabientes con la finalidad de determinar si es el medio adecuado para la toma de decisiones.
- Identificar errores en la Evaluación de la Calidad.
- Explorar otras maneras de evaluación.

7. Descripción del Problema

El servicio de las estancias infantiles en nuestro país conforma una actividad sumamente importante ya que, sin importar el sitio de trabajo o la condición sociocultural, es requerido por gran porcentaje de la población. Al comparar distintas instituciones que brindan este servicio, es importante señalar que pocas cuentan con alguna certificación en calidad.

La certificación del ISO 9001:2015 se puede aplicar en organizaciones que demuestren tener capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan requisitos del cliente y por otro lado que estén dispuestos a continuar mejorando el servicio de manera eficaz y eficiente. Los requisitos de la norma deben ser genéricos y aplicables de manera internacional. Contar con dicha certificación da cierto nivel a las estancias y permite garantizar un servicio de calidad.

La evaluación de la calidad en el servicio que se brinda cotidianamente en la estancia se realiza a través de encuestas de satisfacción a una porción de los padres de manera mensual, y aproximadamente tres veces al año a todos los beneficiarios. Sin embargo, estas encuestas no permiten evaluar todas las áreas de los servicios, además de que no existe el espacio para poder explicar las razones de dar una calificación baja a ciertas áreas en específico. Existe otra modalidad para evaluación de la calidad en la que pueden depositar quejas o sugerencias y usualmente se les da atención de manera personal. Este modo no es de los más utilizados ya que muchas veces los usuarios no quieren ser señalados.

Otro punto sumamente importante para la evaluación de la calidad es que los padres estén informados de la situación que se vive en la estancia. Es difícil que tengan una opinión objetiva, cuando, aunque oficialmente son ellos los beneficiarios, finalmente los niños son quienes reciben el servicio. Cada contexto familiar también afecta qué tanto pueden saber los padres ya que, si no tienen adecuada comunicación y convivencia con el menor, difícilmente podrán dar una opinión real.

El instrumento principal actual para la evaluación de la calidad se encuentra limitado en las preguntas que se realizan. Aborda de manera general varias de las áreas de trabajo dentro de la estancia, sin embargo, deja de lado varias otras importantes para la correcta evaluación. Al tener instrumentos delimitados para la evaluación, no permite una expresión libre de la opinión de los derechohabientes.

La posibilidad de crear un nuevo instrumento permitiría incluir los aspectos que se han mantenido ignorados hasta la fecha. Puede tomarse en cuenta la opinión de la plantilla de los trabajadores, quienes finalmente son los que también observan día a día las áreas de oportunidad de la estancia. La evaluación de la calidad debe venir desde los clientes, pero también desde los proveedores del servicio para así poder mantener la mejora continua.

8. Procedimiento Metodológico

Se realizó un estudio observacional, no experimental, descriptivo y transversal. Se llevo a cabo a través de cuestionarios auto-administrados al 18.6% del personal laborando en la estancia infantil, de una población de 43 empleados. Se realizó a este número de empleados ya que son los que se encuentran a cargo de las distintas áreas de trabajo en la estancia. Éstas incluyen pedagogía, trabajo social, salud, odontología, psicología, nutrición y dirección. Se analizaron los cuestionarios, y se evaluaron los resultados de las aplicaciones previas del instrumento que ya existe para la evaluación de la calidad. Se realizó una entrevista a una trabajadora de una guardería privada, en competencia directa con la estudiada, que brinda el servicio por parte del gobierno.

El instrumento con el que ya se cuenta dentro de la estancia es una encuesta de satisfacción que se aplica de manera mensual a un porcentaje variable de los beneficiarios. Cuenta con 20 preguntas, 17 bajo la escala de Likert y 3 cerradas, y un rubro para emitir algún comentario o felicitación de manera opcional. Desafortunadamente, esa última pregunta suele dejarse sin contestar, por lo que los resultados de las preguntas previas quedan a interpretación acerca del motivo de dicha respuesta. Así mismo, debido a la contingencia sanitaria actual, la población de menores que asisten a la estancia se ha reducido a menos del 20%, de 89 inscritos. La encuesta actualmente utilizada únicamente puede aplicarse a padres de familia que están haciendo uso del servicio, por lo que los resultados han sido repetitivos y de esta manera disminuye la utilidad para mejorar el servicio.

Se realizó un análisis a través de una Matriz de Fuerzas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas de la Estancia. Se detectaron áreas de oportunidad para fortalecer los instrumentos de evaluación. Finalmente, se propone un nuevo instrumento para realizar la evaluación de la calidad dentro de la Estancia Infantil.

Se consideró como debilidad la tecnología, ya que dentro de la Estancia Infantil no se cuentan con los recursos necesarios para estar actualizados en cuanto a herramientas sobre todo de comunicación. Los recursos humanos dentro del sitio de trabajo tienen siempre el bienestar de los menores en mente durante su jornada laboral. A pesar de otras carencias o problemas que se puedan presentar, la plantilla del personal trabaja en equipo para asegurarse de que las actividades se realicen en tiempo y forma de manera que no se afecte a los derechohabientes. Dentro de las jerarquías internas de la Estancia Infantil, se cuenta con comunicación abierta en ambas partes, tanto para hacer sugerencias a la directora, como para hacer notar áreas de oportunidad a las maestras. Esta interacción entre el personal beneficia el ambiente de trabajo haciendo más eficiente el servicio. De la misma manera, la buena comunicación entre las distintas estancias ayuda a la optimización de recursos. Por este motivo es que la comunicación y los recursos humanos se consideran como fortalezas de la Estancia Infantil.

En las oportunidades y las amenazas, que provienen del contexto externo, se consideró dentro de las primeras al ambiente socio-cultural. Los padres de familia dentro de esta estancia son sumamente cooperativos, y con buena disposición. Afortunadamente, son pocos los que llegan a presentar algún problema, por lo que es una oportunidad para establecer comunicación y contar con su propio apoyo y el de las autoridades. A través de los derechohabientes se puede lograr la

redistribución de recursos con los jefes de servicios para poder utilizarlos de manera más efectiva.

La amenaza más importante y que llega a afectar todo el funcionamiento de la estancia es el presupuesto. Debido a que se requiere de mantenimiento al mobiliario, instalaciones y material, es muy importante el cuidado que se le da día con día. Al tener recursos limitados, no es posible comprar nuevo material, o dar mantenimiento de manera tan constante como sería lo ideal. Una manera de utilizarlo de manera más eficiente es concientizar al personal para que el material y mobiliario que se usa se cuide y de esa forma se mantenga en buen estado por más tiempo. Al contar con mayores recursos o si se tuviera mayor dirección hacia la tecnología, el servicio podría estar más actualizado y sobre todo durante esta época de pandemia, se podría hacer uso de educación a distancia.

8.1 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES -AMENAZAS)

	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	Lista de debilidades D1. TECNOLOGÍA	Lista de Fortalezas F1. COMUNICACIÓN F2. RECURSOS HUMANOS
Oportunidades (O)	Estrategias DO	Estrategias FO
Lista de oportunidades O1. AMBIENTE SOCIO-CULTURAL	Utilizar el ambiente socio-cultural de los derechohabientes para vencer las carencias en tecnología.	- El ambiente socio-cultural como apoyo para la comunicación. - Los recursos humanos de la Estancia y su relación con el ambiente socio-cultural para brindar un mejor servicio.
Amenazas (A)	Estrategias DA	Estrategias FA
Lista de amenazas A1. PRESUPUESTO	Canalizar el presupuesto para mejorar la tecnología.	- La comunicación como herramienta para utilizar el presupuesto. - El presupuesto distribuido en los Recursos Humanos

3.1 Tabla 1. Matriz de Análisis FODA. (Realizada como parte del estudio de caso)

ESTRATEGIAS:

O1-D1(Utilizar el ambiente socio-cultural de los derechohabientes para vencer las carencias en tecnología):

1. Solicitar apoyo a las autoridades para gestionar más herramientas tecnológicas incluyendo un teléfono celular para uso exclusivo de la Estancia.
2. Invitar a los padres de familia que así lo requieran, a depositar en el buzón de quejas y sugerencias; la solicitud de más herramientas tecnológicas.
3. Llevar un registro diario de entradas y salidas de la Estancia al colocar su huella en el sistema biométrico para así tener mayor control de los niños que entran, salen y permanecen durante el día en la Estancia.
4. Solicitar el apoyo voluntario a los familiares para brindar soporte con nuevas formas de tecnología incluyendo capacitación.

O1-F1: (El ambiente socio-cultural como apoyo para la comunicación)

1. Realizar inventario de las herramientas tecnológicas con las que se cuenta.
2. Comentar en junta con el personal de la Estancia la optimización de dichas herramientas para hacer más eficiente el servicio brindado.
3. Crear un grupo de mensajes entre el Equipo Interdisciplinario para notificar eventualidades ocurridas durante el día.
4. Dependiendo de cada grupo escolar asignar o solicitar que asignen a una representante y una suplente en caso de no encontrarse disponible.
5. A través de mensajes o vía telefónica notificar en caso de que haya alguna emergencia a la representante/suplente.
6. Crear una página de redes sociales privado para publicar avisos, así como información de seguridad e higiene.

O1-F2: (Los recursos humanos de la Estancia y su relación con el ambiente sociocultural para brindar un mejor servicio)

1. Encuestar a las maestras de salas para conocer su relación con los padres de familia de los niños y las niñas.
2. Establecer al inicio del ciclo de servicio que área manejará qué información para no dar mensajes equivocados o duplicados.
3. Al inicio del ciclo también dar una plática a los padres de familia sobre seguridad e higiene así como un recordatorio para invitarlos a informar sobre el estado de salud y otras eventualidades de los menores durante las horas que permanecen fuera de la Estancia.
4. A aquellas maestras que tengan mayor contacto o afinidad con los padres de familia, solicitar que mantengan primero comunicación con las autoridades internas de la Estancia.

A1-D1: (Canalizar el presupuesto para mejorar la tecnología)

1. Hacer benchmarking con otras organizaciones de países similares al nuestro, para conocer las ventajas en tecnología que ellos presentan.
2. Hacer un estimado de costos con proveedores para presupuestar costos de tecnología.
3. Durante la asignación de presupuesto utilizarlo en el área de tecnología.
4. Capacitar al personal para su uso.
5. Mantener parte del presupuesto en actualizar tecnología.

A1-F1: (La comunicación como herramienta para utilizar el presupuesto)

1. Tener una lista de necesidades en cada Estancia.
2. Al distribuir el presupuesto en las distintas Estancias pertenecientes al mismo servicio, comunicarse entre ellas para hacer llegar excedentes o redistribuir presupuesto.
3. A través de medios de comunicación oficiales como el correo institucional, oficios o incluso tener un teléfono celular en cada Estancia que sea para uso oficial.

A1-F2: (El presupuesto distribuido en los Recursos Humanos)

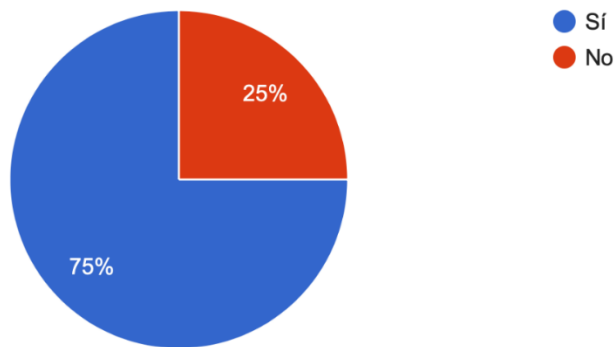
1. El presupuesto de sueldos y salarios es centralizado por lo que el presupuesto interno no afecta directamente a los trabajadores.
2. Solicitar al personal utilizar de manera eficiente y maximizar los recursos con los que se cuenta en la Estancia.

8.2 Resultados

Se aplicó una encuesta (Anexo 1) a una muestra de 8, que representa el 18.6% de los empleados de la Estancia Infantil, al personal a cargo de las áreas a evaluar durante las auditorías y por los mismos beneficiarios. Dentro de los resultados obtenidos, el 75% considera que el sistema ISO 9001:2015 y los lineamientos utilizados se encuentran actualizados. (Tabla 1.)

En su opinión, ¿El sistema ISO 9001:2015 y los lineamientos que se usan en el centro de trabajo se encuentran actualizados?

8 responses

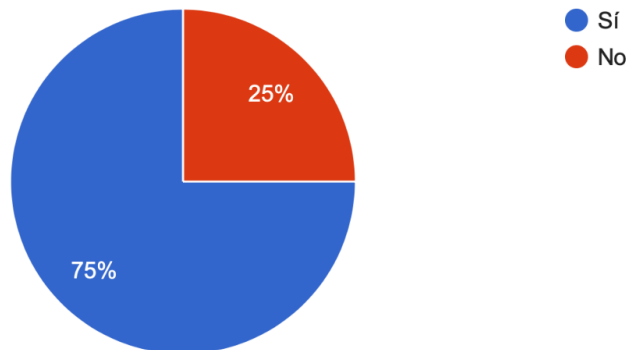


3.2 Tabla 2. (Resultados obtenidos de encuesta aplicada a la muestra del personal que labora en la Estancia Infantil)

El mismo porcentaje considera que el método para evaluar la calidad es adecuado. (Tabla 3.)

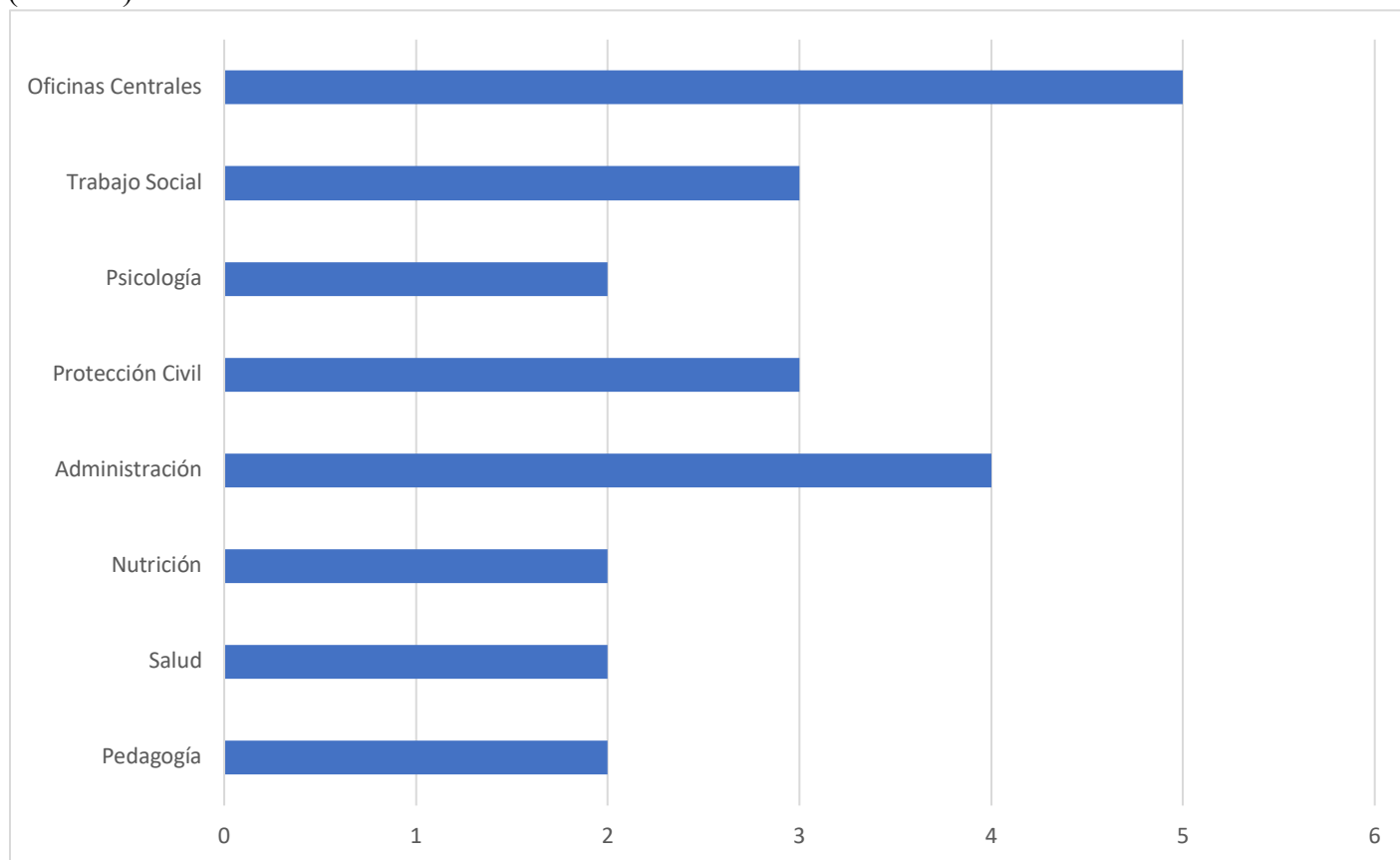
¿Le parece que el método que se usa para evaluar la calidad es adecuado?

8 responses



3.3 Tabla 3. (Resultados obtenidos de encuesta aplicada a la muestra del personal que labora en la Estancia Infantil)

Se encontró que el 62.5% opina que el área de Oficinas Centrales debe ser evaluado o actualizado con relación a la calidad. El 50% considera que el área administrativa debe ser actualizada, el 37.5% consideran a Trabajo Social y Protección Civil y por último con 25% cada área, se considera pertinente evaluar o actualizar Pedagogía, Salud, Nutrición y Psicología. (Tabla 4.)

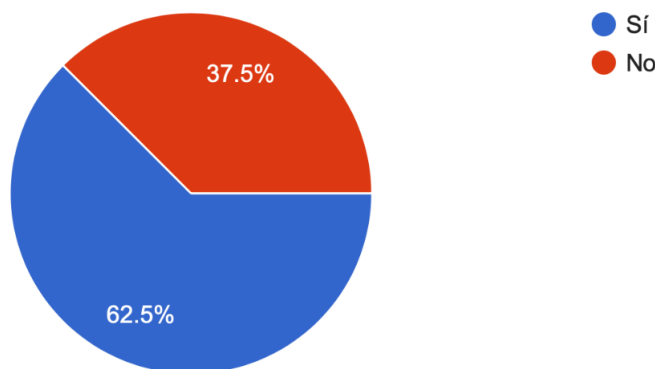


3.4 Tabla 4. Áreas Por Evaluar o Actualizar. (Resultados obtenidos de encuesta aplicada a la muestra del personal que labora en la Estancia Infantil)

Uno de los comentarios comunes fue que las oficinas centrales no son evaluadas con la misma regularidad que las áreas operativas y por ello mismo existen procedimientos que desconocen dentro de las actividades día a día. Se comenta en el 62.5% que se debe modificar la manera de evaluar la calidad. (Tabla 5.) Proponen tomar en cuenta la opinión de todo el personal, considerar la opinión de los menores y ampliar las áreas evaluadas en las encuestas.

¿Cree que debería modificarse la forma de evaluar la calidad?

8 responses



3.5 Tabla 5. (Resultados obtenidos de encuesta aplicada a la muestra del personal que labora en la Estancia Infantil)

Se realizó una encuesta (Anexo 1) a personal de la estancia a cargo de las distintas áreas que dan servicio a los niños, comentando que estaban varios de acuerdo con la manera de evaluar la calidad y de abordar a los padres de familia. El 25% opinó que los lineamientos vigentes no se encuentran actualizados. Se dio mayor peso a las áreas de oficinas centrales, administrativas y de protección civil como aquellas que requieren de atención.

Se realizó una entrevista a una empleada de guardería privada (Anexo 2) con condiciones similares de trabajo, de edades de los menores que asisten, y del personal que acude. Aunque la noción común es que una escuela privada pueda ser superior en el servicio y la calidad que brindan, se puede concluir que las proporcionadas por el gobierno tienen ventajas sobre las privadas.

En la Estancia Infantil evaluada en este caso, el personal cuenta con personal especialista en distintas áreas, pediatra, odontólogo, psicólogo, trabajador social, nutriólogo entre otros. Las escuelas privadas requieren de los recursos completamente proporcionados por el número de niños inscritos, por lo que en ocasiones no se puede costear un grupo de personal con dicha preparación.

Una desventaja de las guarderías públicas es que está sujeta a la legislación de su propio sistema y los protocolos suelen ser más rígidos. En este caso cuenta con certificación de ISO 9001:2015, un estándar de calidad elevado con el que pocas guarderías llegan a contar. Sin embargo, es también una desventaja por lo antes mencionado, sus lineamientos son parte de procesos administrativos que tienden a ser difíciles de modificarse aún cuando sea para mejorar el servicio.

Creación de un Instrumento de Evaluación de la Calidad en una Estancia Infantil

Debido a la contingencia sanitaria por la que atraviesa el mundo, las encuestas de satisfacción actualmente usadas dentro de la estancia, únicamente se aplican a beneficiarios de los menores que acuden. El número de niños inscritos es de 89, y la asistencia media actual es del 16%. Cabe mencionar que algunos de los niños son hermanos por lo que las encuestas sólo se aplican en una ocasión. Adicionalmente, dichas encuestas no pueden aplicarse nuevamente a las mismas familias durante el ciclo escolar.

En los meses de septiembre a noviembre de 2020, se encuestaron a 17 familias en total con el instrumento establecido. Las áreas que recibieron una puntuación más baja con relación a las otras fueron alimentación, mobiliario, tiempo de ingreso al concluir entrevistas y tiempo de espera para recepción del menor.

El tema de alimentación se refiere a la variedad que reciben los menores en los alimentos que consumen dentro de la estancia. Suele ser una puntuación baja debido a que los menús que se tienen establecidos son los mismos desde hace varios años. Sin embargo, este ciclo escolar se introdujo una nueva guía alimentaria en la que ya se incluyen varios otros alimentos, dando mayor peso a las leguminosas. Este nuevo programa de alimentación se inició en el mes de noviembre, tomando medidas somatométricas de los pequeños, e independientemente de las mediciones que se llevan a cabo de manera habitual, en el mes de abril 2021 se tomará nuevamente peso y talla para observar el impacto que la nueva guía pueda tener en la salud de los menores. Estos nuevos alimentos y variaciones en el menú probablemente tengan un impacto positivo en la percepción de los beneficiarios en cuanto a ser menos repetitivo.

El mobiliario y la infraestructura de las estancias ha sido conformado principalmente por el presupuesto asignado de manera anual a los jefes de departamento delegacionales, así como donaciones por parte de los trabajadores o padres de familia. Con el nuevo gobierno del país, a partir del 01 de diciembre de 2018, se tiene una política de austeridad y transparencia. Esta política ha causado que no se puedan aceptar donaciones de padres de familia y en menor grado de los trabajadores. Los insumos que se reciben son distribuidos a partir de la delegación a todas las estancias en su zona, con base a las necesidades de cada una.

Uno de los mayores problemas con relación al mobiliario e infraestructura es que al detectar necesidades de la estancia, y cuando no se cuenta con el material o presupuesto interno para solventarlas, el medio es a través de solicitudes a la delegación. A pesar de que se haga mediante oficio y dirigidos a los encargados de cada departamento, la respuesta suele ser muy tardada además de que en muchas ocasiones la solución es parcial o nula debido a falta de presupuesto.

En cuanto al tiempo de ingreso una vez que se concluyen los trámites administrativos, habitualmente se indica el siguiente lunes hábil para favorecer la adaptación de los menores. Debido a la pandemia por COVID-19, el ingreso de algunos menores se ha visto retrasado ya que se han incrementado las medidas de higiene y seguridad. Se solicita contar con esquema de vacunación al corriente de acuerdo con la edad e incluir vacunación contra influenza estacional. El desabasto de vacunas en el país ha ocasionado que dichos esquemas no se encuentren actualizados y el ingreso se ha detenido.

Creación de un Instrumento de Evaluación de la Calidad en una Estancia Infantil

Cuando los beneficiarios se quejan o califican con un número bajo el tiempo de espera para recepción de los menores, se refieren al tiempo que tardan cuando llegan por ellos y son entregados por las maestras. Este tiempo puede variar ya que los niños pueden encontrarse en actividades de higiene, en el comedor u alguna otra situación por lo que se retrase su entrega. Por otro lado, los menores deben entregarse limpios, peinados y con adecuadas condiciones lo cual puede también atrasar su salida.

Se solicitó a los beneficiarios contestar las posibles causas de los cuatro problemas con mayor ocurrencia en las encuestas de satisfacción arrojando los siguientes resultados.

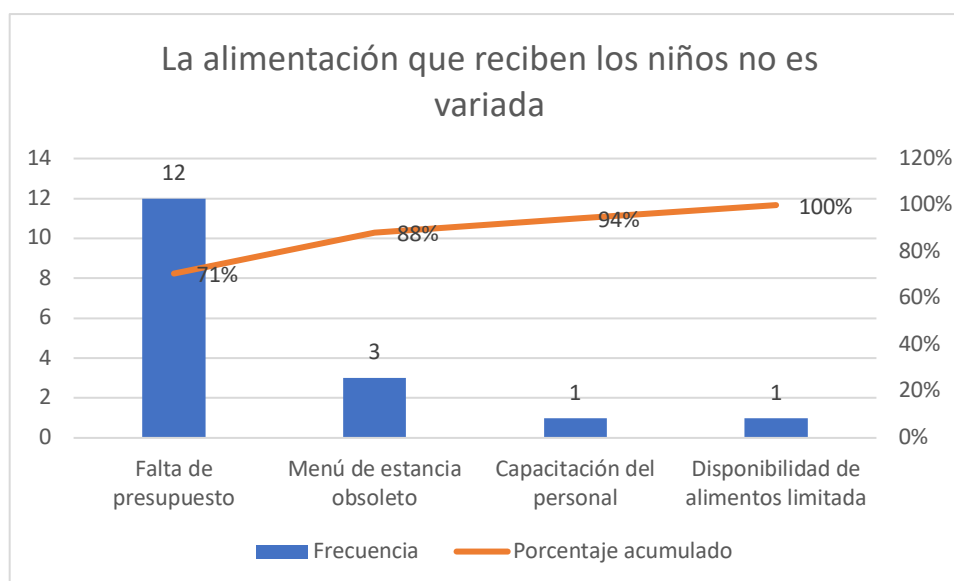
Análisis de Pareto de quejas recibidas en 17 encuestas de satisfacción entre septiembre y noviembre 2020

Problema: La alimentación que reciben los niños no es variada.

Posibles causas	Frecuencia de ocurrencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menú de estancia obsoleto	3	18%	18%
Falta de presupuesto	12	71%	88%
Capacitación del personal	1	6%	94%
Disponibilidad de alimentos limitada	1	6%	100%
Total	17	100%	

3.6 Tabla 6. La alimentación que reciben los niños no es variada.

Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.



4.1 Figura 1. La alimentación que reciben los niños no es variada.

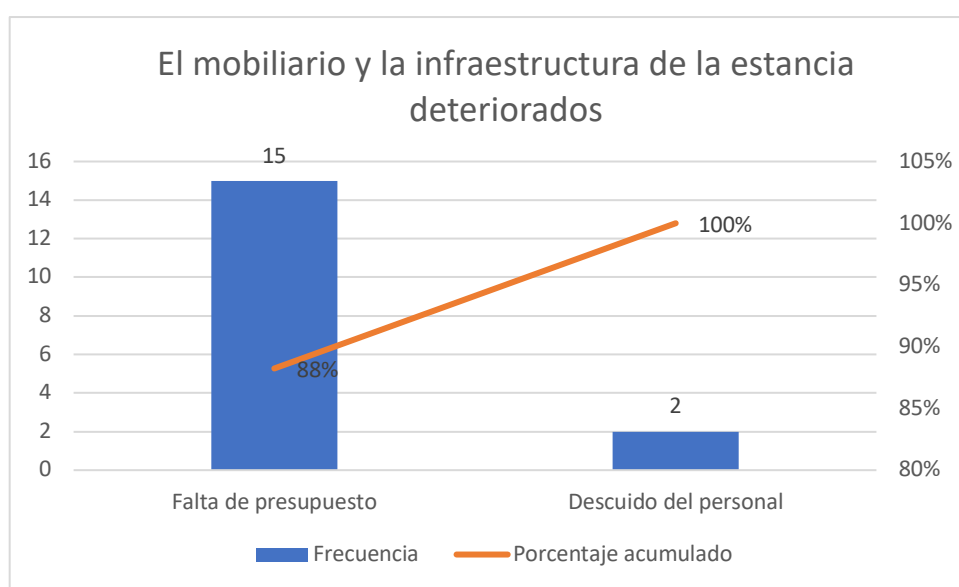
Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.

Problema: El mobiliario y la infraestructura de la estancia deteriorados.

Posibles causas	Frecuencia de ocurrencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Descuido del personal	2	12%	12%
Falta de presupuesto	15	88%	100%
Total	17	100%	

3.7 Tabla 7. El mobiliario y la infraestructura de la estancia deteriorados.

Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.



4.2 Figura 2. El mobiliario y la infraestructura de la estancia deteriorados.

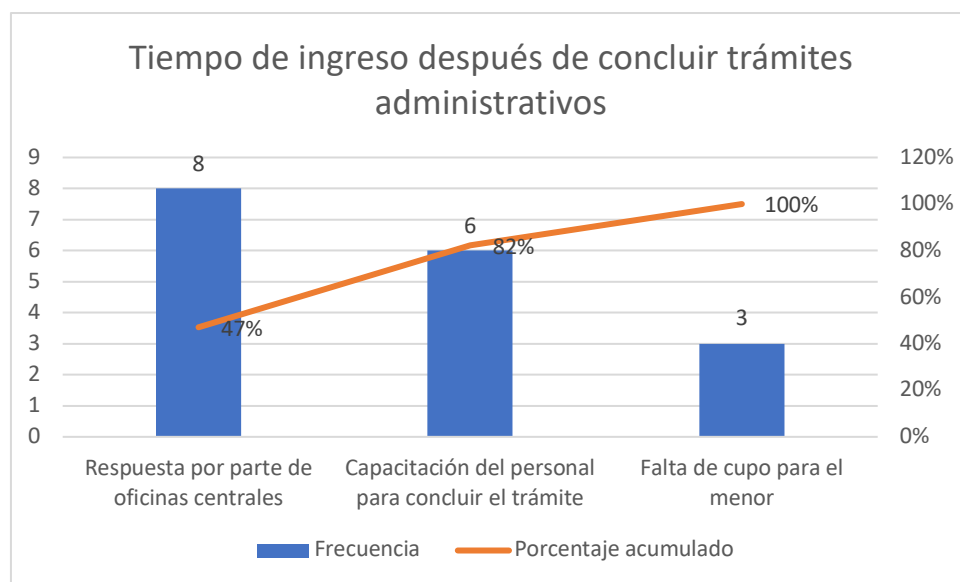
Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.

Problema: Tiempo de ingreso después de concluir trámites administrativos

Posibles causas	Frecuencia de ocurrencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de cupo para el menor	3	18%	18%
Capacitación del personal para concluir el trámite	6	35%	53%
Respuesta por parte de oficinas centrales	8	47%	100%
Total	17	100%	

3.8 Tabla 8. Tiempo de ingreso después de concluir trámites administrativos.

Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.



4.3 Figura 3. Tiempo de ingreso después de concluir trámites administrativos.

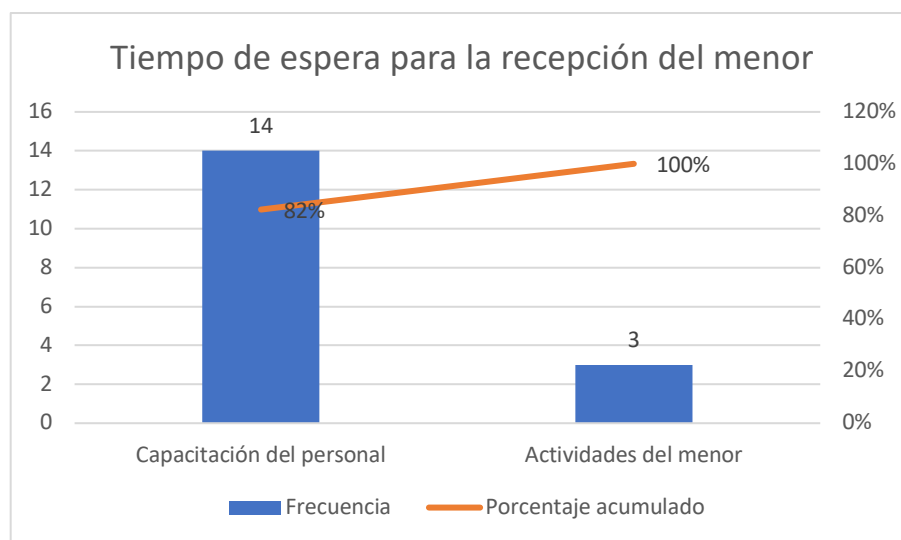
Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.

Problema: Tiempo de espera para la recepción del menor.

Posibles causas	Frecuencia de ocurrencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Actividades del menor	3	18%	18%
Capacitación del personal	14	82%	100%
Total	17	100%	

3.9 Tabla 9. Tiempo de espera para la recepción del menor.

Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.



4.4 Figura 4. Tiempo de espera para la recepción del menor.

Nota: Recuperado de encuestas de satisfacción aplicadas a beneficiarios durante los meses de septiembre a noviembre de 2020.

Se puede ver en la Tabla 6, que uno de los problemas más frecuentes es la falta de variación en la alimentación. En la Figura 1 se observa que el 71% de la población atribuye este problema a falta de presupuesto. El segundo problema más frecuente, como se observa en la Tabla 7, es que el mobiliario y la infraestructura de la estancia se encuentra deteriorado. Nuevamente la mayoría de la población, en este caso el 88% considera que el problema es el presupuesto (Figura 2).

El tiempo de ingreso después de concluir trámites administrativos (Tabla 8), fue otro problema detectado, sin embargo, en este caso el 47% (Figura 3) se atribuye a la respuesta por parte de las oficinas centrales. Por último, como dice en la Tabla 9, el tiempo de espera para recepción del menor fue el cuarto problema detectado, y el 82% señaló que se debe a falta de capacitación del personal (Figura 4).

Jerárquicamente la causa más importante es el presupuesto y es a la que se debe de dar atención prioritaria. Debido a que el presupuesto no se maneja de manera interna en la estancia, sino que es asignado por las autoridades delegacionales, el siguiente problema que se presenta es la asignación de este. Una opción viable puede ser el realizar una propuesta de presupuesto anual en el último cuatrimestre del año para atender los problemas prioritarios. En este caso ya que se implementará una nueva guía de alimentación, es probable que los beneficiarios presenten mayor satisfacción con el menú de los menores. Por lo tanto, el problema principal a resolver es el tema de la infraestructura y mobiliario.

9. Marco Teórico-Conceptual

9.1 Servicio de Estancias Infantiles en México

El servicio de Estancias o guarderías se brinda a los hijos de los trabajadores como una prestación a un costo reducido para poder educar, dar atención de salud y nutrición. Dentro de este instituto, de acuerdo con el directorio de estancias para el bienestar y desarrollo infantil (2021), a nivel nacional se cuenta con 218 estancias, atendiendo aproximadamente a 19,642 niños en el país. Dentro de la educación brindada se dan clases de inglés y computación para brindar un servicio competitivo con otras instituciones. La prestación está sujeta al Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, por lo que se garantiza un servicio de excelencia, con auditorías frecuentes para poder mantenerlo.

En nuestro país la primera guardería surgió en 1837 para apoyar a las madres que laboraban en un Mercado. De acuerdo con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (2016), a partir de 1983 se proporciona un servicio de estancias para las madres trabajadoras con hijos menores de 6 años. Hoy en día el servicio se brinda para hijos tanto de madres como padres beneficiarios, a diferencia de otras instituciones en las que únicamente se brinda el servicio para las madres.

En los últimos años, ha habido varios cambios en las familias, ya sea por necesidad o deseos de superación, cada vez son más las madres que trabajan. Este cambio ha ocasionado que sea más grande la necesidad de contar con un servicio de cuidado integral para los menores. Históricamente los niños y niñas eran muchas veces cuidados por familiares, sin embargo, al incorporarse a la educación Primaria, se encontraba cierto rezago en su conocimiento y habilidades. Se ha dado mayor importancia a la educación inicial para poder garantizar cierto nivel de calidad en las estancias y guarderías del país, asegurando un mejor futuro.

De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (2019), el Gobierno Federal trabaja en un esquema para subsidiar el servicio de estancias infantiles, y brindar a los padres de familia una cantidad de dinero dependiendo de la edad de sus pequeños. Esta nueva modalidad estaría mermando a los menores de un servicio integral, ya que no se busca únicamente que reciban cuidado asistencial, sino que tengan educación y salud.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO) desde el 2008 señaló que la educación debe centrarse en el desarrollo de competencias. Es además un derecho fundamental de todos los mexicanos y afortunadamente se le ha dado mayor importancia a la educación inicial. Para asegurar que se de una educación con cierto nivel de calidad, es necesario poder evaluarla para mejorar continuamente. Debe irse adaptando a las necesidades de cada comunidad para poder ofrecer el servicio acorde.

9.2 Certificación ISO 9001:2015

En las estancias infantiles se cuenta con certificación ISO 9001:2015, la cual debe mantenerse a través de cierto nivel de calidad. (Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil, 2016). Las áreas por evaluar dentro de la estancia son Salud, Psicología, Nutrición, Pedagogía, Trabajo

Social, Administrativa y Protección Civil. Existen varios puntos que se pueden evaluar de cada área desconocidos para los beneficiarios. Sin embargo, aunque se realizan auditorías internas y externas, no siempre se toman como áreas de oportunidad, sino que cada área busca salir bien calificado sin tratar de mejorar lo que cada uno conoce que puede fortalecerse. Si hubiera un modo de que los mismos empleados pudieran también evaluar la calidad del servicio brindado, sería mucho más factible tener una visión real de la situación.

La certificación de ISO (*International Organization for Standardization*) está dedicada a evaluar la calidad en diferentes productos y servicios. Su sede se encuentra en Ginebra, Suiza y está presente en 193 países en el mundo. Existen diferentes tipos de Normas ISO y en el caso de las Estancias Infantiles, es la 9001 la que se encarga de normarlas. Las normas 9000 son las que pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad. (¿Qué es ISO?, 2018). El estar certificado con esta norma, ofrece mejoras continuas en estructura, así como la participación de la Alta Dirección y el resto de los empleados. El principal objetivo es buscar la satisfacción del cliente, y existen distintas maneras de evaluarla.

Las normas ISO fueron conformadas a partir de dos organizaciones dedicadas a elaborar estándares en distintas empresas. En 1906 nace la “*International Electrotechnical Commission*” (ICE) encargada de regular áreas de la electromagnética. La “*International Federation of the National Standardizing Associations*” (ISA) fue creada en 1926 en Nueva York, y regulaba el resto de las áreas. Al iniciar la Segunda Guerra Mundial se suspenden temporalmente estas regulaciones ya que no había una adecuada comunicación. Al término de 1944 en Londres surge el “Comité de Coordinación de Estándares de las Naciones Unidas” (UNSCC). Nace a partir de ICE, y el secretario Charles Le Maistre es quien funda dicha organización, dándole prioridad a crear normas dentro de los procesos evaluados. En 1945 se realiza una reunión entre los delegados de la UNSCC y para poder elevar la normalización a nivel internacional trabaja en conjunto con la ISA, quien cambia su nombre a “*International Standards Coordinating Association*”. (Origen de las normas ISO, 2015).

En julio de 1946, se reúnen los comisionados de UNSCC e ISA, provenientes de 25 países, y se crea la nueva organización, ahora llamada ISO. Entre las normas más utilizadas están la 140001 para Sistemas de Gestión Ambiental; 270001 para Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información; 31000 para Sistemas de Gestión de Riesgos; y la que nos compete 9001 para Sistemas de Gestión de la Calidad. (Origen de las normas ISO, 2015).

La Norma ISO 9001 se publicó por primera vez en 1987, como una demostración del nivel de calidad de los servicios que se ofrecen. En el año 2000 evoluciona para ser una norma de gestión de calidad, al contrario de lo que anteriormente era, sólo para control de calidad. En este punto se da mayor peso a los distintos procesos de cada organización y poder tener una adecuada documentación. (Historia ISO 9001, s.f.)

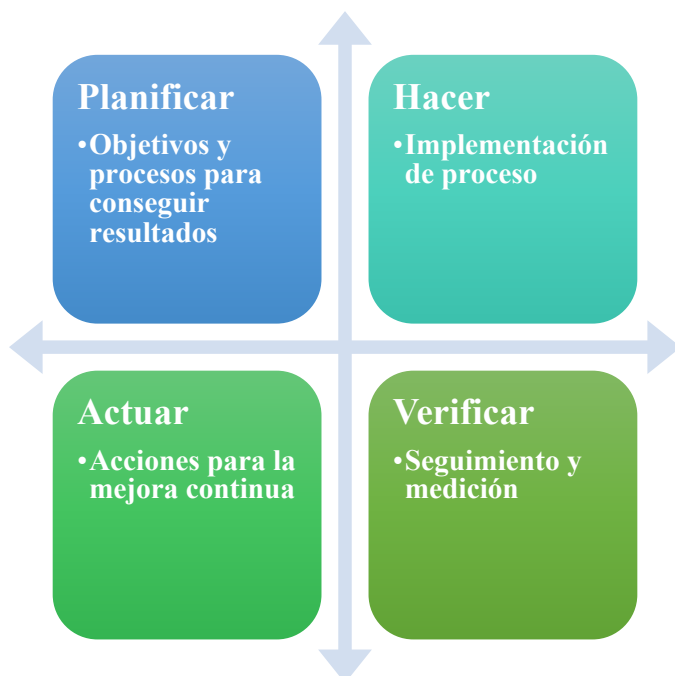
En el 2008 se da la importancia principal al cliente, para que de esta manera se conozcan las expectativas y necesidades y así poder cumplirlas. En este punto se da también mayor importancia a la imagen de las empresas a través de esta certificación. En su última modificación en el año 2015, se divide a los procesos en Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, para poder conocer los riesgos y reducirlos. Se vuelve más flexible para que cada organización se adapte

conforme a sus necesidades, sobre todo en cuanto a la documentación. El cliente sigue siendo el centro de atención, aunque se considera también a las entidades reguladoras y los propios consumidores del producto final. Durante los años 2015 a 2018 se dan los cambios para aquellas empresas certificadas con ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015. (Historia ISO 9001, s.f.)

Actualmente, la Norma ISO 9001:2015 tiene como uno de los principales efectos el evaluar el desempeño para ver si está funcionando de manera adecuada o si se requieren cambios para la mejora. Una forma de poder hacer esto de manera programada es conocer en qué momento es adecuado analizar estas evaluaciones. La manera para asegurarse de que los procesos de cada lugar están realizándose con un cierto nivel de calidad es su evaluación constante.

Se llevan a cabo auditorías internas como parte de la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad, y sirven para tomar medidas correctivas. Es necesario que exista también supervisión por parte de la Alta Dirección sobre los procesos e identificar áreas de oportunidad para la mejora continua.

El sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 se basa en los pasos de planificar, hacer, verificar y actuar. (Historia ISO 9001, s.f.) Es a través de éstos que se pueden detectar procesos que requieren mejora. El desempeño de las estancias debe ser medido en sus distintos procesos de manera continua para garantizar el buen funcionamiento. Uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 es conocer el grado de satisfacción de los consumidores, por lo que es necesario evaluarla constantemente.



4.5 Figura 5. Ciclo de PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Nota: Estructura de la Norma ISO 9001:2015. (2015) “Historia de la Norma ISO 9001.”

Recuperado de https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx

Dentro de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, de acuerdo con la Estructura de la Norma ISO 9001:2015 (2015), se toma en cuenta el contexto de la organización, el nivel de liderazgo involucrando a la alta dirección en la mejora continua, la planificación, apoyo en cuanto a los recursos y competencia de los recursos humanos, operación, evaluación del desempeño y mejora. Estos requisitos se pueden observar en la Tabla 1.

ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2015

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

3.10 Tabla 10. Estructura de la norma ISO 9001:2015.

Nota: Historia de la Norma ISO 9001:2015. (2015). “Estructura de la Norma ISO 9001:2015.”

Recuperado de <https://www.normas9000.com/content/estructura-de-la-norma-ISO-90012015.aspx>

Los tres primeros puntos de la norma no tienen que ver con los requisitos de esta, únicamente dan contexto y el marco normativo. A partir del contexto de la organización se incluye la realización de la matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se lleva a cabo para poder conocer el contexto interno y externo y así poder evaluar los riesgos que se pueden presentar dentro de la institución.

El requisito de liderazgo habla de la participación de la alta dirección dentro del mantenimiento del sistema de gestión de la calidad. En este punto se consideran también las auditorías internas realizadas periódicamente, que tienen como objetivo el acompañamiento de los coordinadores en las distintas áreas para detectar errores y solventarlos.

La planificación se lleva a cabo una vez que se detectaron los riesgos, y de esta manera pueden considerarse modificaciones para atender dichos riesgos. El requisito de apoyo tiene que ver sobre todo con los recursos humanos dentro de la organización. Habla de la capacitación y formación que tienen, así como todos los documentos que dan sustento al sistema de gestión de calidad.

La operación es en sí el conjunto de procesos que se llevan a cabo día a día para poder brindar el servicio, en este caso, del cuidado de los menores. Considera desde el momento en que se solicita el ingreso de un niño, hasta su asistencia diaria a la estancia. Cada proceso que se lleva a cabo tiene entradas y salidas que se interrelacionan para cerrar el ciclo del servicio brindado.

Finalmente, los últimos dos requisitos de la norma son los más importantes para este estudio de caso. Primero, la evaluación del desempeño, que es el objetivo de análisis, ya que al evaluar el

servicio brindado se obtienen los puntos a mejorar. Es precisamente éste el último requisito de la norma, la mejora. Una vez obteniendo una evaluación pueden implementarse cambios para la mejora continua.

Debido a todos estos puntos incluidos para mantener la certificación de calidad, es que se propone generar un nuevo instrumento de evaluación. En primer lugar, se analizarán los instrumentos con los que ya se cuenta, y posteriormente se hará una propuesta de distintas formas de evaluación.

Existen muchas organizaciones que utilizan el Sistema de Gestión de la Calidad de las normas ISO 9001. Como ejemplo, se realizó un estudio en Canadá, Eisner R, Patel R. (2017) en el BGTD (Biologics and Genetic Therapies Directorate), una empresa regulatoria en el área de salud, para describir si había mejora en su sistema de administración tras implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. Se lograron mejoras durante este estudio, como fueron implementación de liderazgo, sistematización de procesos, participación de los empleados y tener como objetivo a los clientes. Tras los cambios realizados, se obtuvo un sistema con capacidad de respuesta más eficiente, y mejor adaptación a los cambios. Se puede concluir que las instituciones que cuentan con certificaciones de calidad brindan un mejor servicio y trabajan de manera más eficaz.

9.3 Evaluación de la Calidad

De acuerdo con la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, con última reforma en el Diario Oficial de la Federación al 25 de junio de 2018, los servicios antes mencionados deben garantizarse a los niños y niñas en igualdad de condiciones. Todos los centros de atención infantil están sujetos a esta Ley, ya sean públicos, privados o mixtos. En el Artículo 11, Fracción VIII se establece que tienen derecho “A recibir servicios de calidad y con calidez, por parte de personal apto, suficiente y que cuente con formación o capacidades desde un enfoque de los derechos de la niñez”. Aunque no especifica dentro de la Ley ninguna relación con una certificación de ISO 9001:2015, sí menciona que todos los empleados deben estar calificados y actualizados en los conocimientos para poder brindar dicho servicio. Menciona los servicios mínimos que deben ofrecer y que incluyen protección y seguridad, supervisión e inspección en materia de protección civil, fomento al cuidado de la salud, atención médica en caso de urgencia, alimentación adecuada y suficiente, fomento a la comprensión y derechos de niñas y niños, descanso, esparcimiento, juego y actividades recreativas, apoyo a desarrollo biológico, cognoscitivo, psicomotriz y socio-afectivo, enseñanza de lenguaje y comunicación, información y apoyo a padres o tutores y mecanismos de participación de los padres de familia.

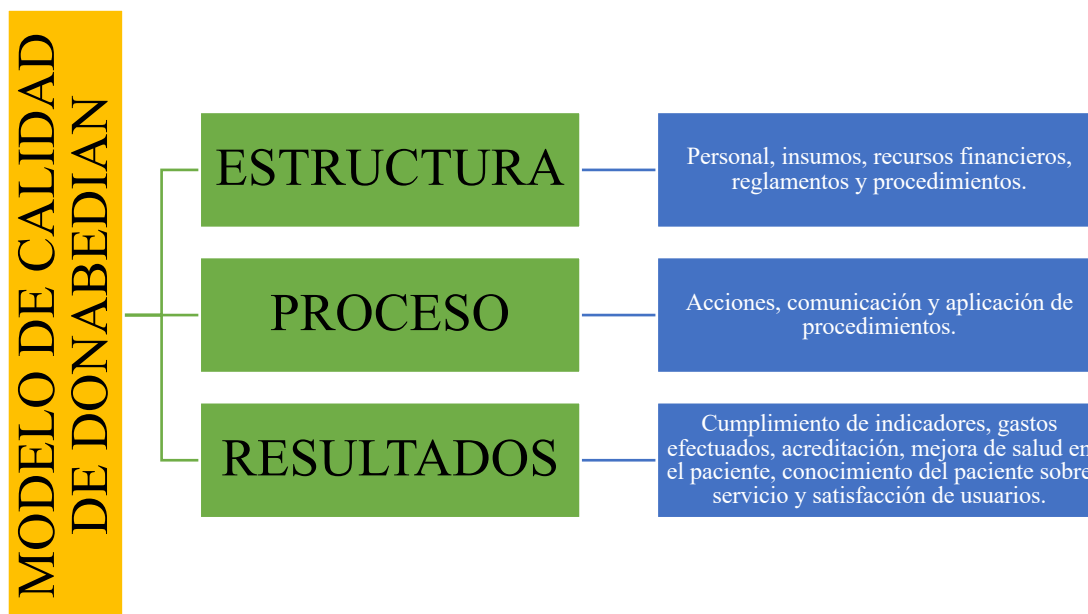
Para la evaluación de la calidad hay dos posturas principales, la de Expectativas-Percepciones y la Objetiva-Subjetiva o Interno-Externo. En la primera se toman en cuenta las expectativas y percepciones del cliente respecto al desempeño del servicio. Existen varias escalas para la evaluación de la calidad, entre ellas destacan el modelo nórdico desarrollado por Gronroos y el norteamericano (SERVQUAL), que se basan en esta práctica. Otro modelo es en el que se prefiere a la evaluación de la calidad del servicio basada sólo en percepciones del cliente, sin tener que incluir expectativas. Se han desarrollado escalas como SERVPERF de Cronin y Taylor

y el Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin. (Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015).

Para la perspectiva Interno-Externo se toman en cuenta la percepción o expectativas del cliente, es decir la calidad subjetiva; y por otro lado indicadores u objetivos del prestador de servicio.

9.4 Modelo de Evaluación de la Calidad de Donabedian

En 1966 el Dr. Avedis Donabedian propone una evaluación de la calidad tomando en cuenta estructura, proceso y resultado. En la Estructura considera al personal, los insumos, los recursos financieros, los reglamentos y procedimientos. En el Proceso toma en cuenta todas las acciones, la comunicación y la aplicación de los procedimientos. Finalmente, en los Resultados considera el cumplimiento de indicadores, gastos efectuados, acreditación, mejora de la salud del paciente, conocimiento del paciente sobre el servicio brindado y la satisfacción de los usuarios con la atención que recibieron. Tras este modelo, Donabedian considera a la calidad como “resultados medidos para mejorías esperadas en el estado de salud del paciente”. Se toman en cuenta tanto los aspectos físicos como interpersonales. A partir de que surgió este modelo se usa como referente para la evaluación de calidad en salud. (Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015).

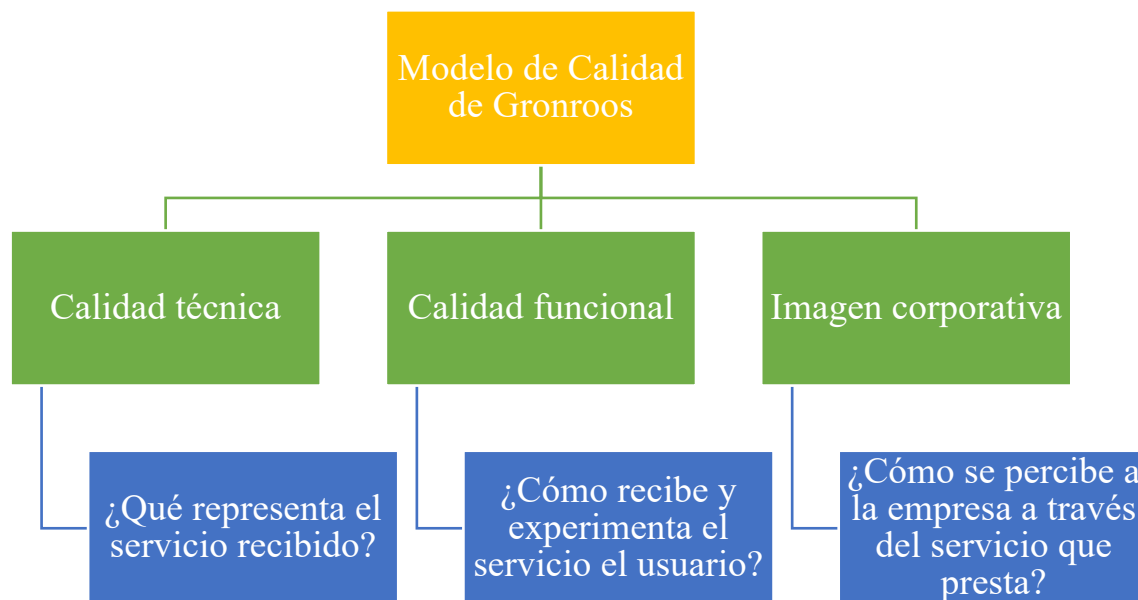


4.6 Figura 6. Modelo de Calidad de Donabedian.

Nota: Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015). “Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis.” Compendium, 18(35),57-76. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>

9.5 Modelo de Evaluación de la Calidad de Gronroos

En 1984 surgió un modelo nórdico para evaluación de calidad englobando tres aspectos, calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa. Fue creado por Christian Gronroos, y en su opinión la evaluación técnica es la más objetiva y responde a la pregunta ¿qué? Tanto la funcional como la imagen corporativa las considera más subjetivas como algo que simplemente afecta a la calidad técnica. Su definición de calidad se refiere a un resultado de evaluación de expectativas versus servicio recibido. (Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015).



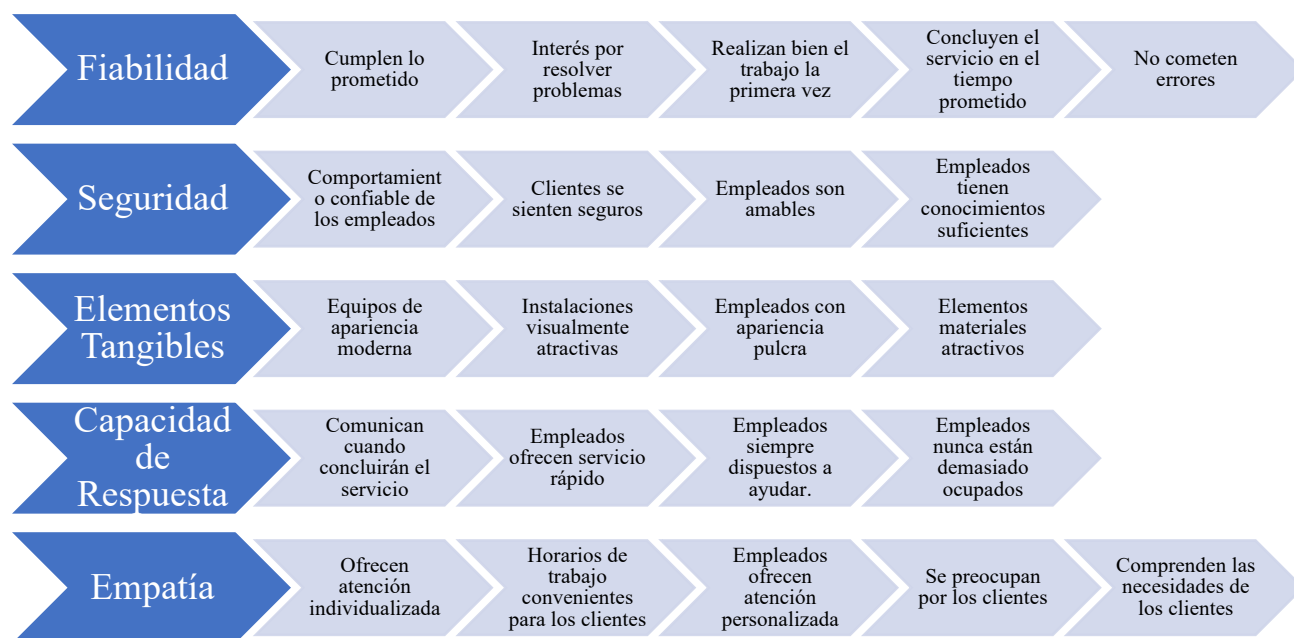
4.7 Figura 7. Modelo de Calidad de Gronroos.

Nota: Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015). “Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis.” *Compendium*, 18(35),57-76. ISSN: 1317-6099. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>

9.6 Modelo de Evaluación de la Calidad de SERVQUAL

Mientras tanto, en Estados Unidos alrededor de 1985 surge un modelo de evaluación de la calidad del servicio (SERVQUAL) por Parasuraman, Zeithaml y Berry. Se centra en las brechas entre las expectativas y la percepción del servicio recibido. Inicialmente presenta diez dimensiones para valorar, pero tras una revisión, es reducido a cinco dimensiones en 1988, y es entonces donde recibe su nombre SERVQUAL. Las áreas evaluadas son empatía, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles. Se utiliza un instrumento de cuarenta y cuatro preguntas con escala de Likert, hechas al cliente que se asocian a las expectativas, y al servicio recibido. En su opinión la calidad es definida como “un juicio global relacionado con la superioridad de servicio, de carácter subjetivo y multidimensional”. (Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015).

A partir del modelo SERVQUAL, surge un segundo modelo, *Service Performance* (SERVPERF), por Cronin y Taylor, tras algunas críticas al primero. Se eliminan las expectativas, y únicamente se evalúa el servicio percibido, ya que consideran esta una medición más objetiva. En el 2001 nace el Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin, el cual se encarga de evaluar el desempeño del servicio en distintos niveles de acuerdo con la percepción de los clientes. Consta de tres dimensiones principales: calidad de interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. En la primera se evalúa la actitud, comportamiento y experiencia que recibe el usuario. En el ambiente físico toman en cuenta las condiciones ambientales, diseño de instalaciones y condiciones para socializar. Por último, en la calidad del resultado se evalúa el tiempo de espera, elementos tangibles y valor del servicio. (Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015).



4.8 Figura 8. Modelo de Dimensiones y Atributos del SERVQUAL.

Nota: Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015). “Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis.” *Compendium*, 18(35),57-76. ISSN: 1317-6099. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>

Además de los modelos mencionados es también posible evaluar la calidad de manera unificada sin tomar en cuenta ningún punto específico. Esta opción tiene ventajas y desventajas ya que puede haber datos que no se obtengan sin posibilidad de mejora por desconocimiento. Una ventaja es que no requiere de algún modelo específico para poder evaluar, tiende a ser más sencillo y económico.

9.7 Evaluación de la Educación Infantil

Centrándonos en la evaluación de la educación infantil, tenemos antecedentes desde 1979 por un estudio realizado en Estados Unidos llamado The National Day-Care Centre Study, de Ruopp, Travers, Glantz y Coelen. Se realizó un estudio acerca de la calidad de la educación infantil,

(Lera Rodríguez, María José, 2007), y entre los aspectos evaluados se encontró que el tamaño de grupo, y el contexto de los educadores tenía efecto en el desarrollo de los menores y la calidad del servicio recibido. Conforme el grupo era más pequeño, las actividades eran más creativas, se desarrollaba más el intelecto y había una relación más estrecha con los maestros. A partir de este estudio, se realizaron varios más en dicho país y en Canadá, concluyendo que, la calidad del servicio brindado en las guarderías tenía un efecto directo positivo o negativo sobre el desarrollo de los niños y niñas. Se concluyó que, la asistencia como tal no tenía influencia sobre el desarrollo sino el nivel de calidad de la guardería.

Existe una escala de evaluación de los entornos infantiles: Early Childhood Environmental Rating Scale (ECERS), que se basa en cuatro aspectos principales. El primero es la interacción del adulto con el niño en momentos que no son propiamente educativos, el segundo es la calidad del espacio físico del aula, el tercero es la atención a estimulación y desarrollo en las distintas áreas, y por último las necesidades del personal educativo. Esta escala tiene siete rubros que incluyen los siguientes:

1. Cuidados personales
2. Material y mobiliario
3. Lenguaje
4. Motricidad fina y gruesa
5. Creatividad
6. Desarrollo social
7. Necesidades de los adultos

Para cada uno de los rubros, se utiliza una escala de Likert para evaluarlos, desde inadecuada, mínima, buena y excelente, con 1,3,5 y 7 puntos respectivamente. En caso de que el nivel superior en la escala no llegue a cumplirse en la totalidad, se utilizan los números pares 2,4 y 6. Existe una versión revisada de esta escala, dando un total de 43 reactivos. La suma de los puntos es la calificación de calidad obtenida. (The Pennsylvania Key, s.f.).

CUIDADOS PERSONALES
• Llegada/retiro. • Refrigerios/alimentos. • Siestas/descanso. • Cambio de pañal/visitas al baño. • Prácticas de higiene. • Prácticas de seguridad.
MATERIAL Y MOBILIARIO
• Espacio interno. • Mobiliario para cuidados de rutina, de juego y aprendizaje. • Mobiliario para relajación y descanso. • Acomodo de sala para juego. • Espacio para privacidad. • Material exhibido para el menor. • Espacio para juego de motricidad gruesa.

• Equipo para motricidad gruesa.
LENGUAJE
• Libros e imágenes. • Motivación para la comunicación. • Uso de lenguaje para desarrollo de habilidades de razonamiento. • Uso informal del lenguaje.
ACTIVIDADES
• Motricidad fina. • Arte. • Música/movimiento. • Bloques. • Arena/agua. • Dramatización de juego. • Naturaleza/ciencia. • Matemáticas/números. • Uso de televisión, video y/o computadoras. • Promoción de la aceptación en la diversidad.
ESTRUCTURA DEL PROGRAMA
• Horario. • Juego libre. • Juego en grupo. • Provisión para menores con discapacidades diferentes.
DESARROLLO SOCIAL
• Supervisión de actividades de motricidad gruesa. • Supervisión general de los niños. • Disciplina. • Interacción adulto-niño. • Interacciones entre pares.
NECESIDADES DE LOS ADULTOS
• Provisión para padres. • Provisión para necesidades personales de los empleados. • Provisión para necesidades profesionales de los empleados. • Interacción y cooperación entre compañeros de trabajo. • Supervisión y evaluación de la plantilla de personal. • Oportunidades para crecimiento profesional.

4.9 Figura 9. Early Childhood Environment Rating Scale.

Nota: “The Pennsylvania Key (s.f). Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS-R).” Recuperado de:

[http://static.pdesas.org/content/documents/Early%20Childhood%20Environment%20Rating%20Scale%20\(ECERS-R\).pdf](http://static.pdesas.org/content/documents/Early%20Childhood%20Environment%20Rating%20Scale%20(ECERS-R).pdf)

Arribas Díaz, J.A. y Martínez-Mediano, C. (2017) realizaron un estudio en 26 escuelas en España en el 2015, para valorar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001. Se encuestó a los maestros y directivos para analizar si a través de este sistema

realmente se logran mejoras en las organizaciones. Inicialmente se realizó únicamente en un centro educativo para tomarlo como modelo para los demás. El cuestionario de 49 preguntas consistió en una valoración de mejoras a partir de la aplicación de la norma ISO 9001. Se concluyó que este sistema efectivamente promueve la mejora continua y el liderazgo dentro de los centros educativos. Sin embargo, no se toma en cuenta la opinión de los beneficiarios del servicio; contrario a lo que ocurre en la estancia evaluada en esta investigación en la que únicamente se toma en cuenta a los usuarios del servicio y no al personal que labora.

La norma ISO 9001:2015 y su Sistema de Gestión de la Calidad tienen como objetivo alcanzar cierto nivel de servicio para obtener la satisfacción de los clientes. En el caso de la estancia, se trata de los beneficiarios de dicho servicio, a pesar de eso, si se cuenta con un ambiente laboral adecuado y se toman en cuenta las sugerencias de los empleados, es muy posible que el servicio brindado sea de mejor calidad. Se puede tomar como ejemplo el estudio realizado por Arribas Díaz, J.A. y Martínez-Mediano, C. (2017) para aplicar el nuevo instrumento de evaluación de la calidad propuesto en esta investigación en esta estancia, y de acuerdo con los resultados obtenidos, duplicarlo en otras estancias en la ciudad y posteriormente en el país.

10. Alternativas de Solución

10.1 Diagnóstico

La evaluación de la calidad en la estancia infantil se encuentra limitada a los instrumentos designados por las autoridades, y a pesar de que existen muchas certificadas por el mismo sistema, tienen necesidades distintas y su evaluación es la misma. De acuerdo con las encuestas realizadas al personal que labora dentro de la estancia, existen varias áreas que se encuentran rezagadas para evaluar.

Los instrumentos para evaluación se encuentran incompletos y es necesario interrogar tanto al personal como a los padres de familia; y calificar la percepción de los niños y las niñas. Otro de los problemas detectados es el poco involucramiento de los coordinadores en el trabajo de campo dentro de las estancias.

Debido a la situación sanitaria que se está viviendo en el mundo, la asistencia de los menores es muy baja, lo que ocasiona que los padres de familia no puedan ser encuestados o que su opinión no sea válida debido a que no reciben el servicio, aunque sigan inscritos.

Como una de las propuestas de solución se sugiere la rotación permanente del personal comisionado a oficinas centrales, en distintos puestos operativos. Uno de los mayores problemas referidos es que los coordinadores de áreas hacen cambios o propuestas sin conocer el trabajo operativo. Al no conocer este trabajo los lineamientos llegan a ser utópicos, ya que no son viables en la práctica. Si se tuviera una rotación de personal en las distintas estancias, podrían enfrentar de primera mano la problemática que se presenta con los beneficiarios y los menores.

Otra ventaja de tener a los coordinadores en puestos operativos y de manera rotativa, es que habría mejora en el clima laboral, con homologación de las funciones y fomentaría el trabajo en equipo, teniendo una perspectiva más clara de la situación día a día. Con esta rotación de puestos también se mejora la transparencia y se evita la corrupción a niveles jerárquicos mayores.

Bajo este supuesto, se proponen dos alternativas. Por un lado, podría haber capacitación para el personal que actualmente se encuentra en puestos operativos y que fueran a rotar también por puestos de coordinación. La formación continua facilitaría la transición a dichos puestos, y de esa manera estarían preparados para la toma de decisiones y las responsabilidades que una jefatura implica. Otra alternativa sería tener dos coordinadores por área, uno que se dedicara al trabajo operativo, con esa intención rotativa de las distintas áreas, y el otro que continuara con el trabajo de la coordinación.

A pesar de que se tiene ya una buena práctica de evaluación de la calidad y se cuenta con el certificado ISO 9001:2015, la opinión general es que es insuficiente. Uno de los métodos de evaluación es a través de encuestas de satisfacción a un fragmento de los beneficiarios de manera mensual. Si se implementan herramientas tecnológicas dentro de la Estancia, será más fácil enviar dicha encuesta a mayor número de padres de familia, para obtener resultados más cercanos a la opinión grupal. Si se llega a mayor número de personas, podrían hacerse de forma

trimestral para que también se pueda valorar por parte de los padres de familia si ha habido cambios desde su última encuesta.

Una manera de hacer llegar la información a todos los padres de familia es a través de la publicación de los cambios y sugerencias implementados. Actualmente, al realizar las encuestas de satisfacción, se publican los comentarios en un tablero, sin embargo, pocas veces se da seguimiento, ni existe retroalimentación por parte de los padres de familia que realizaron sugerencias.

Se requiere del apoyo de los encargados de informática para habilitar un portal en el que los padres de familia puedan ingresar y emitir su opinión. Es importante también comentar que en ocasiones no son totalmente honestos por miedo a represalias al emitir alguna queja o sugerencia cuando responden las encuestas ya establecidas. Al contar con una opción electrónica se promoverán opiniones más sinceras, más acertadas por llegar a más personas, y de manera agregada, con menor contacto, por lo que sería más higiénico y seguro.

En el instrumento que existe actualmente no se evalúan las áreas de protección civil y de oficinas centrales, siendo estas dos de las referidas como aquellas que requieren mayor atención. Sería adecuado agregar preguntas que aborden dichas áreas, así como editar el instrumento actual para tener preguntas más útiles para la mejora.

Uno de los mayores problemas de calidad en la Estancia es el presupuesto, ya que, al ser un servicio otorgado por parte del Gobierno Federal, se encuentra limitado. Aún detectando áreas de oportunidad, en ocasiones los cambios son muy difíciles por atrasos burocráticos o por la falta de recursos. Si se diera la opción voluntaria a los padres de familia para hacer aportaciones ya sea en especie o monetarias, tal como se permite en algunas guarderías privadas, se podrían hacer más cambios y tener una mejor atención. Lo primordial es que sea voluntaria, ya que en ocasiones los beneficiarios se quejan de dar aportaciones justificándolo como un servicio que debe otorgar el gobierno.

Una problemática de solicitar o aceptar donativos en especie, es que con las nuevas legislaciones de transparencia y de lucha contra la corrupción, al ser empleados de gobierno todo el personal que labora en la Estancia, puede implicar problemas legales. Se requiere de asesoría para atender esta situación sin incurrir en prácticas de corrupción o poco transparentes. Puede apelarse a campañas de concientización entre los padres de familia y fomentar el civismo y los valores comunitarios.

Otra manera de hacer los cambios más eficientes es mejorando la comunicación entre las distintas Estancias y eliminando algunos de los trámites que atrasan los procesos. Cada área debe tener autonomía para la toma de decisiones, de esta manera si en el área de nutrición de una Estancia se encuentra un exceso de insumos, y al mismo tiempo hay otra donde tiene necesidad de éstos, debería poder hacerse la transferencia en menor número de pasos. Usualmente se requiere de varias autorizaciones por orden jerárquico para poder hacer estos cambios. Sin embargo, si el coordinador de dicha área tiene el poder de toma de decisiones para estos cambios sin que requiera la autorización de cargos más altos, se tendrían soluciones más rápidas. Usualmente mientras más alto es el cargo existen más responsabilidades y menos tiempo para

encargarse de todas las decisiones, es por eso por lo que es importante delegar o dar mayor autonomía a los mandos medios de las distintas áreas.

Por último, es importante también entender que la evaluación de la calidad debe adaptarse a cada lugar. Una Estancia no funciona de la misma manera que un hospital o una oficina, por lo que también los lineamientos deben estar dirigidos al trabajo que se lleva a cabo dentro de estas.

Los cambios propuestos para la adecuada evaluación de la calidad se resumen en:

- a) La presencia de los coordinadores en el trabajo operativo para un panorama más amplio sobre la viabilidad de sus indicaciones.
- b) Uso de tecnología para enviar encuestas de evaluación de la calidad a mayor número de padres de familia trimestralmente. De esta manera, se obtendrán respuestas más honestas y fidedignas.
- c) Actualización del instrumento para evaluación de la calidad abarcando también las áreas de oficinas centrales, administrativa y protección civil.
- d) Evaluación sobre el proceso de toma de decisiones actual para resolución de problemas, delegando responsabilidades y redistribuyendo los recursos.
- e) Encuesta a la plantilla del personal de forma semestral para obtener su punto de vista sobre cambios para la mejora del sistema y toma de decisiones.

Se propone el siguiente instrumento de evaluación de la calidad, en el cual se abarcan las áreas de servicio anteriormente ignoradas, se da mayor oportunidad de emitir opiniones con respuestas abiertas e incluye la opinión de los menores dentro del cuestionario.

10.2 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PROPUESTO

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

Fecha de aplicación: _____

Grupo del menor _____

Instrucciones: Favor de leer con cuidado y con una escala del 1 al 5, siendo 1 pésimo y 5 excelente, responda las siguientes preguntas. En caso de que no aplique, escriba 0.

1. ¿Considera que el proceso de ingreso a la Estancia es claro y rápido? _____
2. ¿Cómo considera el proceso de trámites administrativos? _____
3. ¿Qué tan clara es la información que le dieron para el trámite de ingreso? _____
4. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del área Administrativa? _____
5. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del área de Trabajo Social? _____
6. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del área de Psicología? _____
7. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del área de Nutrición? _____
8. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del área de Salud? _____
9. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del área de Pedagogía? _____
10. ¿Cómo considera el programa que se lleva de Protección Civil? _____

En caso de que su hijo/hija curse algún grupo de Maternal B a Preescolar 3, favor de contestar la siguiente sección con su ayuda.



1



2



3



4



5

Utilizando la escala anterior, considerando por favor califica las siguientes:

1. Alimentos _____
2. Afinidad con su maestra _____
3. Afinidad con equipo de especialistas _____

4. Sensación de acudir a la escuela _____

5. Actividades o juegos realizados _____

En caso necesario, favor de emitir su opinión, felicitación o queja acerca del área(s) de su elección:

Le agradecemos su opinión.

Figura 10. Encuesta para la Evaluación de la Calidad (Instrumento propuesto)

El instrumento propuesto deberá aplicarse de manera trimestral y se publicarán en redes sociales y en la entrada de la Estancia los cambios que se lleven a cabo con relación a las opiniones recibidas para que así los beneficiarios sepan que, sus solicitudes se atienden y que la Estancia se esfuerza por mantener un proceso de mejora continua.

La propia encuesta de seguimiento a los cuestionarios de satisfacción actuales que se aplicó para poder realizar el análisis de Pareto arrojó resultados que permitieron jerarquizar los principales problemas detectados. Los dos más frecuentes de acuerdo con las encuestas de satisfacción son el menú de alimentación poco variado y el estado del mobiliario e infraestructura. De estos problemas, la causa más frecuente detectada fue la falta de presupuesto. Implementar una segunda encuesta o ampliar la que ya existe permitirá detectar los problemas más frecuentes detectados.

11. Conclusiones

La evaluación de la calidad en las estancias infantiles que cuentan con certificación de ISO 9001:2015, es a través de encuestas de satisfacción a los padres de familia y midiendo tableros de control de seguridad e higiene. Aunque este ha sido el procedimiento desde hace varios años, considero que la información recolectada es insuficiente para evaluar todos los servicios brindados, así como también hace falta la actualización de los recursos para poder llegar a más personas al encuestarlos.

Se analizó la actual forma de evaluación de la calidad mediante un estudio no experimental, transversal, descriptivo. La hipótesis de estudio fue la siguiente:

“Si el nivel de calidad no es evaluado adecuadamente, entonces no sabemos si se da un servicio adecuado, ni si puede mejorarse.”

Bajo esta premisa, se encuestó al 18.6% del personal de la Estancia para conocer su opinión acerca de los métodos de evaluación actuales. El 25% de las personas encuestadas consideran que los lineamientos operativos y la forma de evaluación no se encuentran actualizados. El 62.5% propone buscar otra manera de evaluar la calidad. Dentro de las áreas a evaluar, el 50% consideró el área administrativa como una que requiere actualización, el 62.5% concluyó que las Oficinas Centrales deben ser evaluadas con mayor regularidad y actualizadas y el 37.5% consideró a Trabajo Social y Protección Civil.

Uno de los consensos generales fue que las Oficinas Centrales son usualmente las que hacen recomendaciones para implementar en la operatividad de la Estancia, sin embargo, uno de los problemas detectados es que precisamente, no están al tanto del trabajo día a día. Se hacen recomendaciones desde un escritorio y no se puede evaluar si es funcional. Se sugiere también incluir al total de la plantilla del personal para tener más opiniones acerca de las áreas a evaluar. Así mismo, los menores que asisten a la guardería en edad de 3 años en adelante ya pueden emitir opinión sobre varios aspectos, y finalmente son los clientes directos, por lo que considero que deben tomarse en cuenta.

Entre lo que se propone implementar para la mejora es solicitar una rotación de personal sobre todo de las áreas de coordinación para poder tener una evaluación más clara de las necesidades de los servicios. Evaluar al total de los padres de familia en vez de sólo a un pequeño porcentaje, a través de algún medio electrónico, logrando así tener una opinión más completa de todos los beneficiarios. En vez de realizarla a un pequeño porcentaje de manera mensual, se aplica al total de los padres de familia, pero de manera trimestral y dándoles la oportunidad de evaluar áreas propias de su interés. Además, al dar un periodo de tres meses entre ambas encuestas podrán comparar los cambios percibidos en el servicio entre ambas fechas. Actualmente, no se encuesta a los mismos padres de familia más que en una ocasión en todo el ciclo escolar, por lo que no se tiene retroalimentación de lo que ellos perciben acerca de sus quejas o sugerencias.

Además de poder enviar el instrumento propuesto para la evaluación de la calidad, se propone también que se encuentre disponible algún aparato como una Tablet, para poder aplicar la

encuesta a los padres de familia que no tengan acceso a medios electrónicos en casa. De esta manera se podrá tener el registro sin que se requiera acceder a computadoras o internet.

Los instrumentos que se utilizan actualmente no consideran varias de las áreas que brindan servicio importante a la Estancia, por lo que la mejora continua no es viable en dichos departamentos. Se propone modificar las encuestas actuales para abarcar las áreas de Protección Civil, Administrativa, Trabajo Social y de Oficinas Centrales.

Por último, se propone también, hacer una revisión sobre el proceso actual para toma de decisiones de las distintas áreas. En ocasiones hay situaciones que tienen una solución sencilla, pero por el proceso burocrático, toman más tiempo y en ocasiones la resolución llega muy tarde. Si se plantea la redistribución de responsabilidades con una mayor autoridad en los distintos niveles para poder tomar acciones de forma más eficiente y rápida. Dentro de estas responsabilidades, se sugiere también autonomía para el uso de recursos en especie de material, alimentos e insumos para satisfacer las necesidades de los niños.

Los cambios propuestos son los siguientes:

- a) La presencia de los coordinadores en el trabajo operativo para un panorama más amplio sobre la viabilidad de sus indicaciones.
- b) Uso de tecnología para enviar encuestas de evaluación de la calidad a mayor número de padres de familia trimestralmente. De esta manera, se obtendrán respuestas más honestas y fidedignas.
- c) Actualización del instrumento para evaluación de la calidad abarcando también las áreas de oficinas centrales, administrativa y protección civil.
- d) Evaluación sobre el proceso de toma de decisiones actual para resolución de problemas, delegando responsabilidades y redistribuyendo los recursos.
- e) Encuesta a la plantilla del personal de forma semestral para obtener su punto de vista sobre cambios para la mejora del sistema y toma de decisiones.

De implementarse dichas propuestas de solución, el servicio elevaría su calidad, manteniendo la certificación y además cumpliendo con el objetivo de mejora continua que tiene el ISO 9001:2015. Además, se atenderían áreas hasta el momento descuidadas y los procesos podrían ser más eficientes.

Se recomienda un estudio más amplio posterior una vez que las actividades se encuentren reanudadas dentro de la “normalidad” debido a la pandemia por SARS -CoV 2 para poder evaluar las propuestas de solución. Al tener su opinión se podrá tener una visión más amplia de los cambios necesarios a implementar para mejorar el servicio. Por otro lado, la situación global actual es una oportunidad para implementar otros procesos, en especial de seguridad e higiene y continuar mejorando el nivel de calidad.

12. Referencias

- Arribas Díaz, J., & Martínez-Mediano, C. (2017). Análisis y valoración de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 y su incidencia en centros educativos. *Revista Complutense De Educación*, 28(4), 1137-1154. <https://doi.org/10.5209/RCED.51616>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018) *Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil*. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPSACDII_250618.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012) *Reglamento de los Servicios de Atención para el Bienestar y Desarrollo Infantil del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n26.pdf>
- Eisner, R., & Patel, R. (2017). Strengthening the regulatory system through the implementation and use of a quality management system. *Revista panamericana de salud publica = Pan American journal of public health*, 41, e12. Obtenido de: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2017.12>
- Historia de la Norma ISO 9001 (2015). *Estructura de la Norma ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.normas9000.com/content/estructura-de-la-norma-ISO-90012015.aspx>
- Historia de la Norma ISO 9001 (s.f.) *Historia ISO 9001*. Obtenido de https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (2016) *Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil*. Obtenido de: <https://www.gob.mx/issste/acciones-y-programas/estancias-para-el-bienestar-y-desarrollo-infantil>
- Lera Rodríguez, María José. (2007). Calidad en la Educación Infantil: Instrumentos de Evaluación. Junio 2020, de *Revista de Educación: Universidad de Sevilla*. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/50688/calidad%20educación%20infantil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López S. (2018) ¿Qué es ISO? Obtenido de <https://www.certificadoiso9001.com/que-es-iso/>
- Martínez Martínez, O., Cogco Calderón, A., Pérez Cruz, J. (s.f.) *Satisfacción de los Beneficiarios del Programa de Estancias Infantiles*. Obtenido de http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1344/OAMM_Art_22.pdf?sequence=1
- Nuevas Normas ISO. (2019) *La Evaluación del Desempeño según la nueva ISO 9001*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/11/la-evaluacion-del-desempeno-segun-la-nueva-iso-9001-2015/>
- Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (2015) *Origen de las normas ISO*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>
- PROFECO (2019). *Procuraduría Federal del Consumidor: Guarderías. Cuando de cuidar lo más importante se trata*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/guarderias-cuando-de-cuidar-lo-mas-importante-se-trata?state=published>
- Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos (2021) *Directorio de las estancias para el bienestar y desarrollo infantil*. Obtenido de <https://ebdis.issste.gob.mx>
- The Pennsylvania Key (s.f). *Early Childhood Environment Rating Scale (ECERS-R)*. Obtenido de [http://static.pdesas.org/content/documents/Early%20Childhood%20Environment%20Rating%20Scale%20\(ECERS-R\).pdf](http://static.pdesas.org/content/documents/Early%20Childhood%20Environment%20Rating%20Scale%20(ECERS-R).pdf)

Torres Samuel, Maritza, & Vásquez Stanescu, Carmen Luisa (2015). *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. Compendium*, 18(35),57-76.[fecha de Consulta 09 de julio 2020]. ISSN: 1317-6099. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>

UNESCO (2008). *Oficina de Santiago y Bureau Regional para la Educación en Latino América y Caribe: Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa*. Obtenido de

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177648>

13. Anexos

Anexo 1.

ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

1. En su opinión, ¿El sistema ISO 9001:2015 y los lineamientos que se usan en su centro de trabajo se encuentran actualizados?
Sí ____ No ____
2. ¿Le parece que el método que se usa para evaluar la calidad es adecuado?
Sí ____ No ____
3. En su opinión ¿Qué áreas cree que deberían ser evaluadas o actualizadas?
 1. Pedagogía
 2. Salud
 3. Nutrición
 4. Administrativa
 5. Protección Civil
 6. Psicología
 7. Trabajo Social
 8. Otra
4. Brevemente, explique porque eligió dichas áreas.
5. Al realizarse auditorías, ¿Se logran implementar cambios para la mejoría?
Sí ____ No ____
6. En caso negativo, ¿Cuál es la principal causa de que no se lleven a cabo mejoras para la calidad?
7. ¿Cree que debería modificarse la forma de evaluar la calidad?
Sí ____ No ____
8. ¿De qué manera puede modificarse la forma de evaluar la calidad?
9. En su área, ¿Qué áreas considera que deberían evaluarse?

Anexo 2.

ENTREVISTA

1. ¿Cuál es tu centro de trabajo?

Una guardería privada que tiene niños de dos meses de edad hasta preescolar tercero, menores de 5 años.

2. ¿Consideras que el lugar donde trabajas es el mejor en su categoría?

No conozco muchas guarderías o escuelas de este nivel para poder comparar, pero me parece que el servicio es excelente, yo estaría contenta de que mis hijos acudieran a esta guardería.

3. ¿En tu opinión, qué lo hace mejor que los demás?

La atención personalizada, cuidados de las necesidades especiales de cada niño, las actividades didácticas para cada edad, el personal capacitado para laborar en la guardería y la atención integral que se recibe.

4. ¿Cuentan con un equipo de trabajo que brinde atención especializada a actividades distintas a las pedagógicas?

Sí, se cuenta con atención médica durante la permanencia de todos los menores además de la pedagógica.

5. ¿Tienen otros especialistas además del médico y del área pedagógica?

No por el momento, se da la atención integral por parte del personal médico y pedagógico.

6. ¿Tienen alguna manera de evaluar la satisfacción de los padres de familia?

Usualmente hay una comunicación abierta y efectiva entre los padres de familia y el personal de la guardería. Cuando es necesario dan sus opiniones o preocupaciones con la directora, usualmente a través de correo electrónico.

7. ¿Cuentan con alguna certificación?

No.

8. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?

Los padres de familia, sobre todo con la situación de la pandemia, se quejaron de que las actividades enviadas para realizar en casa relacionaran mucho el tiempo en pantallas. No les gusta que los niños pasen mucho tiempo frente a pantallas de celular o computadoras, prefieren manualidades.

9. ¿Consideras que hay áreas de oportunidad que los padres de familia desconocen?

Es difícil que puedan estar al tanto de todo el trabajo que se hace en la escuela, tanto positivo como negativo. Pienso que hay muchas cosas diferentes que los padres de familia podrían querer que mejoren, sin embargo, es también difícil hacer cambios cuando no se conoce el trabajo día a día, dar una opinión es muy sencillo sin tener el panorama completo.

10. ¿Cuál es, en tu opinión, la mayor área de oportunidad?

En mi opinión, habría mucho beneficio si hubiera un especialista en nutrición. El área médica se encarga de revisar las dietas especiales, pero no es su área de expertise. Pienso que podría haber más balance en la alimentación y se podría dar mejor seguimiento y asesoría a problemas nutricionales.

11. ¿Cuál es su mayor fortaleza?

Usualmente contamos con el apoyo de los padres de familia para hacer aportaciones ya sea en especie o monetarias cuando se requiere algún material. Intentamos que no sea así, ya que se paga una colegiatura, pero cuando es necesario, se solicita de manera voluntaria y cooperativa al total de los padres y usualmente hay mucha disposición.