

De acuerdo con la LEY FEDERAL DEL DERECHO DE AUTOR  
Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1996.  
México.

## Capítulo II De la Limitación a los Derechos Patrimoniales

### Artículo 148.-

*Las obras literarias y artísticas ya divulgadas podrán utilizarse, siempre que no se afecte la explotación normal de la obra, sin autorización del titular del derecho patrimonial y sin remuneración, citando invariablemente la fuente y sin alterar la obra, sólo en los siguientes casos:*

I. Cita de textos, siempre que la cantidad tomada no pueda considerarse como una reproducción simulada y sustancial del contenido de la obra;

II. Reproducción de artículos, fotografías, ilustraciones y comentarios referentes a acontecimientos de actualidad, publicados por la prensa o difundidos por la radio o la televisión, o cualquier otro medio de difusión, si esto no hubiere sido expresamente prohibido por el titular del derecho;

III. Reproducción de partes de la obra, para la crítica e investigación científica, literaria o artística;

IV. Reproducción por una sola vez, y en un sólo ejemplar, de una obra literaria o artística, para uso personal y privada de quien la hace y sin fines de lucro. Las personas morales no podrán valerse de lo dispuesto en esta fracción salvo que se trate de una institución educativa, de investigación, o que no esté dedicada a actividades mercantiles;

V. Reproducción de una sola copia, por parte de un archivo o biblioteca, por razones de seguridad y preservación, y que se encuentre agotada, descatalogada y en peligro de desaparecer.

Si usted es el autor de la obra y no desea que sea visualizada a través de este medio, favor de notificarlo por escrito a:

Universidad Autónoma de Nayarit. Dirección de Desarrollo Bibliotecario. Edificio de la Biblioteca Magna. Ciudad de la Cultura Amado Neryo s/n. Col. Los Fresnos. CP. 63190. Tepic, Nayarit.

O bien vía correo electrónico a: [gdb@uan.edu.mx](mailto:gdb@uan.edu.mx)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT  
ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**TESIS**

**LA PRÁCTICA EDUCATIVA EN EDUCACIÓN INICIAL, EL CASO DEL CENDI  
"MONARCA" S. C.**

**QUE PRESENTA:**

**GABRIELA ALVARADO ZERMEÑO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

**TEPIC, NAYARIT; JULIO DEL 2009**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT  
ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT



**TESIS**

**LA PRÁCTICA EDUCATIVA EN EDUCACIÓN INICIAL, EL CASO DEL CENDI  
"MONARCA" S. C.**

**QUE PRESENTA:  
GABRIELA ALVARADO ZERMEÑO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

**DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. LORDES C. PACHECO LADRÓN DE GUEVARA**

TEPIC, NAYARIT, JULIO DEL 2009.

**DEDICATORIA**

Gracias... a quien me indicó el camino y me puso en él, a quien admiro y respeto por su trayectoria y formación docente y, que a pesar de la adversidad, nunca ha dejado de creer en mí brindándome la esencia que me fortalece: Papá, te debo la vida y más. Éste es un fruto de tu cosecha, disfrútalo y compártelo con mamá.

Carlos, haz crecido a la par que yo estoy aprendiendo de ti, hijo, gracias por todo tu apoyo, tu paciencia, la gran responsabilidad que mostraste siendo apenas un niño, permitiéndome espacios para desarrollarme profesionalmente hoy, tienes un admirador más: Sebastián.

Compañero de desvelos, con quien lloré y reí, de quien aprendí y quien me levantó cada vez que desfallecía, ¡Gracias amigo!

Dra. Lourdes, la admiré como profesora dejando una huella invaluable en mi persona. Como mi asesora conocí a la mujer y la admiro, la valoro y la respeto aún más, "este es mi tiempo, mi momento". ¡Gracias por ser parte de él!

A todos mis compañeros y maestros sin excepción alguna... gracias, de cada uno de ustedes aprendí y guardé herramientas que en los diferentes momentos de mi vida las saco y me son muy útiles...los recuerdo con gran cariño.

¡DIOS ... GRACIAS!

## RESUMEN

En la presente investigación realizada en el municipio de Tepic, Nayarit, se pone de manifiesto la importancia de la práctica educativa y los factores que influyen en la misma, la cual se da dentro de las organizaciones educativas llámense guarderías, centros de desarrollo infantil, estancias infantiles, etc., que se realiza en el nivel de educación inicial y que incide directamente en la educación y formación de los niños y niñas menores de cuatro años de edad. Se toma como ejemplo el caso de una guardería subrogada (representada) por el Instituto Mexicano del Seguro Social, el CENDI "Monarca", S. C., durante el ciclo escolar comprendido en los años 2005 al 2006.

El IMSS cuenta con los lineamientos y normas sólidas para el funcionamiento de las guarderías que dependen económicamente de él, motivo por el cual es importante la contrastación de la realidad en la operatividad que se llevó a cabo en el presente trabajo de investigación entre lo que se debe hacer y lo que se hace y sus razones, presentando los hechos tal y como se observan y señalando con ello que esta investigación se desarrolla en el paradigma cualitativo.

## **ABSTRACT**

Subject:

"The educative practice the level initial, of case CENDI "Monarch". S.C.

In the present research realised in the municipality of Tepic, Nayarit, shows the importance of the educative practice and the factors that influence in the same, which occurs within the educative organizations are called day-care centers, infantile centers development, infantile stays, etc., that it's realised in the level of initial education and that directly affects the education and formation of the children smaller of four years old. It is taken as example the case from a day-care center subrogated (represented) with the Social Security Mexican Institute, the CENDI "Monarch", S.C., during the scholastic cycle included in 2005 to the 2006.

The Social Security Mexican Institute counts on the guidelines and solid norms for the operation of the day-care centers that depend economically on him, reason by which is important the contrast of the reality in the operativity that was carried out in the present work of investigation between which it's due to do and what it becomes and his reasons, presenting/displaying the facts as it as observed and indicating in this way that this research is developed in the qualitative paradigm.

## PREFACIO

El Estado encontró la manera para abaratar la mano de obra al permitir que la mujer se incorporara al trabajo fuera de sus hogares y abrió guarderías para que el cuidado infantil quedara resuelto. Con el paso del tiempo y debido a la necesidad social de que no solo estuvieran cuidados y alimentados los niños y las niñas, hijos de las madres trabajadoras, se logró que además, recibieran una educación formal e integral de acuerdo a sus necesidades cambiando el término de guardería a la de centro de desarrollo infantil, existiendo actualmente controversia por la denominación, porque, mientras que unas personas dicen que son estancias infantiles, otras guarderías y/o CENDI. Sin embargo, a estas instituciones las rige el sistema educativo del nivel de educación inicial, por consiguiente se trata de instituciones educativas, en la cuales se presupone que se realizan prácticas educativas con un propósito definido, que son de los intereses y necesidades de los niños y las niñas, etc., siendo éstas un detonante importante y esencial para el desarrollo integral y armónico como base para un buen futuro escolar de los menores que tienen a su cargo. Que se lleven a cabo de esta manera o no queda en la integridad y la conciencia de cada profesional de la educación y de los responsables del centro educativo en primera instancia.

Es enriquecedor poder visualizar desde otra perspectiva (la de investigadora) este fenómeno (la práctica educativa en el nivel de educación inicial), en el cual al ser parte activa y haber desempeñado las funciones de asistente educativa, coordinadora del servicio de pedagogía, directora y madre usuaria del servicio de guarderías IMSS en un lapso de 10 años dan herramientas y conocimientos para realizar las funciones designadas para cada servicio y entender el rol que se asume al ser madre usuaria del servicio de

guarderías IMSS. Sin embargo, y gracias al cúmulo de experiencias adquiridas, al compromiso moral, ético, y a la responsabilidad de ser parte activa de la labor educativa surgen preguntas, dudas, inconformidades, insatisfacciones, reconocimientos, etc., un sinfín de emociones encontradas que brotan por la necesidad de conocer de qué manera se da la práctica educativa en educación inicial, identificar sus características y los factores que influyen en ella, y de esta manera poder hacer algo trascendente, de mejorar e innovar la práctica educativa que se realiza al interior de cada uno los CENDI, tomando como referencia para la presente investigación el caso del CENDI "Monarca", S.C. por ser el lugar donde laboraba y agradezco tanto a la representante legal como al personal de los diferentes servicios su colaboración.

Fue difícil que las directoras de los diferentes CENDI de la ciudad respondieran con precisión algunas preguntas del cuestionario, debido a que la investigadora era también directora de otro CENDI, sobre todo la que concierne a los salarios y lo que toman en cuenta para contratar al personal de pedagogía, sin embargo, esta situación ayudó a agilizar las citas y lograr empatía durante la entrevista.

Los resultados y conclusiones que se derivaron de esta investigación permiten conocer de manera objetiva y global el entorno de la práctica educativa en el nivel de educación inicial y dar las respuestas a las interrogantes que en la presente investigación se muestran, abriendo camino para que la investigadora y demás personas interesadas y sensibles con la labor educativa en el nivel de educación inicial, inicien el cambio, primeramente consigo mismo, paso a pasito, nunca es tarde para empezar, para re-aprender, los niños y las niñas pequeños tienen derecho a verdaderas, innovadoras e interesantes prácticas educativas.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	III
RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
PREFACIO.....	VI
Introducción.....	1

### Capítulo 1

#### Educación Inicial: Una organización educativa

1.1 Fenómenos de la escuela como organización .....	4
1.1.1 Estructura organizacional .....	4
1.1.2 El individuo y el grupo .....	5
1.2 Cultura organizacional.....	7
1.2.1 Institucionalización: un antecesor de la cultura .....	8
1.2.2 ¿Qué es una cultura organizacional? .....	8
1.3 La educación inicial como organización educativa.....	9
1.3.1 La organización.....	9
1.3.2 Organizaciones de estructura rígida o laxa .....	10
1.3.3 Sobre el concepto de escuela .....	11
1.3.4 Componentes del centro escolar .....	13
1.3.5 Características de las escuelas .....	16
1.4 Género .....	26
1.5 La práctica educativa en educación inicial .....	27
1.6 Aportes psicológicos .....	31
1.7 Conclusiones.....	33

## Capítulo 2

### La institucionalización de la educación inicial

2.1	Introducción	35
2.2	Antecedentes de la educación inicial	35
2.3	¿Qué es educación inicial?	37
2.4	Nacimiento de las guarderías (educación inicial)	39
2.5	Guarderías IMSS, su origen y evolución	47
2.6	Marco legal del servicio de guarderías IMSS	50
2.6.1	Las guarderías IMSS en Nayarit	53
2.6.2	La organización	54
2.6.3	La organización técnica	55
2.7	Conclusiones	57

## Capítulo 3

### Guarderías subrogadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social: el caso del Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S. C.

3.1	Introducción	58
3.2	Normatividad para la apertura de una Guardería IMSS	58
3.2.1	Proceso de reclutamiento y selección del personal de acuerdo a la normatividad del IMSS	60
3.2.2	Proceso de capacitación de acuerdo a lo establecido por el IMSS	61
3.2.3	Programa educativo	61
3.3	Realidad en la operatividad: el Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S. C.	63
3.3.1	El reclutamiento e ingreso	66
3.3.2	Personal: expectativas	68

3.3.3 Planeación de las actividades educativas .....	69
3.4 Capacitación inicial y continua .....	69
3.5 Conclusiones .....	72

## Capítulo 4

### Método de trabajo

4.1 Introducción .....	73
4.2 Método de trabajo .....	73
4.3 Sujetos de estudio .....	74
4.4 Instrumentos y materiales .....	74
4.4.1 Fichas de referencia: bibliográficas y de trabajo .....	74
4.4.2 Portafolio de documentos .....	75
4.4.3 Tabla de categorías para los instrumentos .....	75
4.4.4 Tabla de categorías personal del CENDI Monarca .....	75
4.4.5 Tabla de categorías personal directivo de CENDI en el municipio de Tepic .....	76
4.4.6 Guión de entrevista a empleadas del CENDI Monarca .....	77
4.4.7 Guión de entrevista a directivos de CENDI en el municipio de Tepic .....	77
4.5 Levantamiento de información .....	77
4.5.1 Aplicación de la entrevista al personal del CENDI Monarca .....	77
4.5.2 Aplicación de la entrevista a personal directivo de CENDI del municipio de Tepic .....	78
4.5.3 Revisión y procesamiento de datos .....	79
4.6 Análisis de categorías .....	79
4.7 Descripción de resultados y conclusiones .....	82

## Capítulo 5

### Resultados

5.1 Introducción.....84

5.2 Análisis de datos.....84

5.3 Resultados y conclusiones.....88

Bibliografía.....94

### Anexos

## Introducción

La función de una Institución Educativa se encuentra actualmente sometida a las necesidades del sistema productivo, siendo la profesión docente, el foco de atención de los más variados sectores sociales y el tema de "las deficiencias del sistema educativo" está al día entre las familias que exigen mayor participación en dichas instituciones, culpando, con excesiva prontitud y superficialidad, al profesorado de todos los fracasos y deficiencias que observan en el desarrollo y educación de sus hijas (os).

La crítica más dura la recibe, sin duda, el personal de Educación Infantil (Inicial, Preescolar y Primaria), y quizá en la facilidad con que es criticado este colectivo tenga mucho que ver quiénes son y qué características tienen las personas que lo integran. En consecuencia, el papel que juegan los adultos cercanos al niño se reviste de gran importancia durante la primera infancia, periodo durante el cual el pequeño adquiere conocimientos y experiencias que le servirán de base para su desarrollo futuro.

Tradicionalmente la Educación Infantil, se vino justificando como continuación de la función maternal, algo que rápidamente salta a la vista es que las mujeres son quienes en mayor número desempeñan esta profesión; y donde ya este número resulta abrumador, es en las etapas inicial y preescolar

Desde este punto de vista, el papel de la educadora es básicamente de promotora del desarrollo integral del niño, sus funciones son ahora facilitar el proceso de aprendizaje, guiar la actividad cotidiana del niño, favorecer la

adquisición de hábitos, promover diversas formas de socialización y fomentar la construcción de una autoestima positiva, es decir, brindar una educación integral la cual sólo puede consolidarse sobre la confianza del niño en sí mismo.

En su interacción con el medio social cuanto más pequeño es el niño, considera a sus cuidadores primarios (padres, maestros, personal administrativo, intendentes, del área de nutrición, parientes, etc.) como superiores, cree que su punto de vista es infalible, por lo tanto, no cuestiona lo que le enseñan, ni la forma en que lo califican, tiene la certeza de que las cosas son tal como los adultos las consideran, esto implica un gran compromiso para los adultos, que por sólo interactuar con el niño se convierten en educadores y modelos de conducta (verbal y no verbal). Razón por la cual, la autoestima construida durante los primeros años de vida es trascendental para la formación de la personalidad, de ahí el valor de la función del educador y personas que integran la Institución Educativa como guía, modelo y promotores de la socialización.

Por lo anteriormente señalado se crea la necesidad de conocer de qué manera se da *La práctica educativa en educación inicial, el caso del Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S. C., con la intención de dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:*

#### **Planteamiento del problema**

- El problema resumido se centra en lo siguiente: *¿Influye la supervisión al personal en la práctica educativa?*

Las preguntas de investigación son:

- *¿Cuáles son los principales factores que afectan la práctica educativa?*

- ¿Por qué la práctica educativa difiere de lo planteado en la planeación educativa?
- ¿Qué formación es necesaria para mejorar la práctica educativa en el nivel de educación inicial?

**El objetivo del presente trabajo es:**

Identificar las características de la práctica educativa por parte del personal del servicio de pedagogía, así como los factores que influyen en la misma a partir de la situación actual del CENDI.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el Capítulo I se describen las características de una organización educativa.

En el Capítulo II se describe qué es la educación inicial, sus antecedentes, las guarderías como propuesta de educación inicial y las guarderías dependientes del Instituto Mexicano del Seguro Social

En el Capítulo III, se muestra las normas que rigen el servicio de guarderías subrogadas (representadas) por el IMSS.

El Capítulo IV describe el método de trabajo utilizado, los sujetos de estudio, los instrumentos y materiales, el levantamiento y procesamiento de información y resultados.

Finalmente se concluye en el Capítulo V con el análisis de los datos recabados y las conclusiones a las que se llegó en la investigación

## Capítulo 1

### Educación Inicial: Una organización educativa

#### 1.1 Fenómenos de la escuela como organización

##### 1.1.1 Estructura organizacional

Existen diversos tipos de diseños o estructuras organizacionales de los cuales se mencionan los más comunes: Lineal, jerárquica o simple, la burocrática y funcional, staff o matricial.

**Lineal:** También llamada jerárquica o simple según Robbins (1999:488) es "una estructura caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización".

**Burocrática:** Se le denomina a la "una estructura con tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy especializados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrecho y toma de decisiones que sigue la cadena de mando" Robbins (1999:489).

**Funcional:** Se denomina también staff o matricial es aquella estructura "que crea líneas duales de autoridad; combina la departamentalización funcional y la de producto" Robbins (1999:490)

### 1.1.2 El individuo y el grupo

El individuo es el ser único en la particularidad de su existir. Según la sociología, es la persona considerada de forma aislada en relación con la sociedad. Los individuos constan de distintas partes, se hallan en relación con el entorno y entre sí y se distinguen de los otros por tener cada uno su personalidad, tiempo, espacio, origen y destino.

Grupo son dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, que se juntan para lograr objetivos particulares.

#### **Personalidad: determinantes y características**

La personalidad es definida como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros, está determinada por la herencia, el ambiente y la situación, y formada por características como: extroversión, afabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.

##### **Determinantes**

La personalidad adulta generalmente está formada por la herencia, los factores ambientales y situacionales.

De esta manera la herencia se refiere a los factores que se determinaron desde la concepción: la estatura, el género, temperamento, reflejos, desarrollo muscular, ritmos biológicos, forma física y otros. Diferentes investigaciones sobre la herencia sostienen a través de su método, que algunos rasgos de la personalidad como el comportamiento y el temperamento del individuo son determinados por la estructura molecular de los genes localizados en los cromosomas.

El ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el modelamiento de la personalidad. Entre los factores que ejercen en la formación de la personalidad, están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestra familia y los grupos sociales y otras influencias que se experimentan.

La herencia establece los parámetros o los límites exteriores, pero el potencial completo de un individuo será determinado por cuán bien él o ella se ajuste a las demandas y requerimientos del trabajo.

La situación, influye en los efectos de la herencia y el habiente en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente estable y consistente, cambia en situaciones diferentes. Lo que es taxonómicamente de interés es que las situaciones parecen diferir sustancialmente en las restricciones que imponen sobre el comportamiento. Además, aunque ciertas generalizaciones pueden hacerse acerca de la personalidad, hay diferencias individuales significativas.

### Características

Aquellas características, que se exhiben en un gran número de situaciones, más importantes se llaman características de la personalidad. Mientras más consistentes sea y más frecuentemente ocurra la característica en diversas situaciones, más importante será la característica al describir al individuo.

El modelo de los cinco factores de la personalidad, conocido también como las cinco dimensiones básicas de la personalidad que fundamentan a

todas las demás y que son las "los cinco más importantes" (MBTI), son las siguientes:

- Extroversión: Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es sociable, comunicativo y asertivo.
- Afabilidad: Una dimensión de la personalidad que describe a una persona de buena naturaleza, cooperativa y digna de confianza.
- Escrupulosidad: Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente orientado al logro.
- Estabilidad emocional: Dimensión de la personalidad que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, segura (positiva) versus una persona tensa, nerviosa, deprimida e insegura (negativa).
- Apertura a la experiencia: Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de la imaginación, la sensibilidad artística y el intelectualismo.

## 1.2 Cultura organizacional

### Cultura

"La cultura, por definición, es difícil describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto mando o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos" Robbins (1999:601)

### 1.2.1 Institucionalización: un antecesor de la cultura

Cuando una organización se institucionaliza, toma vida propia, a parte de la de sus fundadores o miembros. Además, se valora por sí misma, no tan solo por sus bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio; al contrario, se redefine así misma.

La institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo. Así, cuando una organización se vuelve una permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se evidencian.

### 1.2.2 ¿Qué es una cultura organizacional?

La cultura organizacional es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gusta o no. Según Robbins (1999) existen siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

- 1. **Innovación y toma de riesgos.** El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- 2. **Atención al detalle.** El grado en que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- 3. **Orientación a los resultados.** El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

4. Orientación al equipo. El grado en que las actividades están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuo.
5. Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
6. Energía. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la asistencia en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación a partir de ellas, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización. Este cuadro se vuelve la base de la percepción del conocimiento compartido que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

### **1.3 La educación inicial como organización educativa**

#### **1.3.1 La organización**

Según la sociología la organización es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos grupos y subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes. La administración distingue tres formas de estructura organizacional a la que se le llama de estructura:

1. lineal, jerárquica o simple,
2. la burocrática y

### 3. funcional, staff o matricial,

de esta manera se define la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

## Organización escolar

Se le considera como una noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un sistema (conjunto organizado de elementos diferenciados cuya interrelación supone una función global) escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, etc.)

### 1.3.2 Organizaciones de estructura rígida o laxa

Desempeñar cualquier tarea compleja junto con otras personas, dentro de una organización, supone múltiples ventajas y beneficios tanto para los sujetos que la desarrollan como para los destinatarios de su trabajo. Pero junto a estos beneficios: posibilidad de ayuda mutua, mejor distribución de las cargas, posibilidad de formarse y enriquecerse de las aportaciones de los colegas u otros muchos que cualquiera reconoce, existen también de <<tributos>> que hay que pagar y de reglas de juego que hay que cumplir si se quiere actuar efectiva y honestamente como miembro del equipo.

Las personas que trabajan en una organización forman parte de su estructura y como tales se incorporan a los roles que les corresponden asumir críticamente comprometiéndose con ellos de manera solidaria.

Como sucede en todas las organizaciones, el trabajar en conjunto personal estratégico, táctico y operativo supone poner una parte de uno mismo: capacidades, convicciones, grados de libertad, etc., al servicio de la organización. Tal como Weinnert (1985:37) recuerda al respecto:

*<<...el individuo incorpora una parte de su libertad de acción y de decisión a la organización, la transfiere a ésta y, por consiguiente, renuncia a ella, lo que a su vez supone que cada uno de los miembros de la organización ya no es libre para actuar a su albedrío y para decidir de manera autónoma cómo, dónde y cuándo deben hacerse las cosas>>*

Esta convicción de que la educación inicial es una tarea colectiva está cada vez más presente entre el personal del CENDI, por eso, cuando se trata de analizar y mejorar la organización y su funcionamiento adquieren gran importancia conceptos como: práctica educativa, objetivos comunes, creatividad, comunicación, planeación didáctica, etc., pero también otros como desajustes de intereses, actitud ante el cambio, cultura organizacional, conflicto, negociación, etc. Entonces, lo que ocurre en una organización educativa, es más una concurrencia de hechos que un aglomerado de acciones individuales.

### **1.3.3 Sobre el concepto de escuela**

La palabra escuela viene del griego *scholé* y del latín *schola* que significa lugar de estudios. Pero, según el diccionario de la real academia española comprende cuatro acepciones:

- a) lugar o edificio donde se educa e instruye,
- b) corporación de docentes y discentes en comunidad y plenitud de ejercicio,
- c) conjunto de principios, doctrina, sistema o técnica especial de un autor, y

- d) conjunto y sucesión de personas que se identifican y continúan con las concepciones y obras de un maestro.

Así, se concibe a la escuela, en su significación institucional, a la manera de García Hoz (1986: 217), es decir, como "la comunidad formada principalmente por maestros, alumnos, administrativos y padres de familia dedicada específicamente a la educación".

Habrá *escuela* allí donde se intente proporcionar educación organizada intencionalmente. No importará que la actividad educadora tenga o no carácter formal. Así, hay *escuela* siempre que la actividad educativa esté:

- a) orientada intencionalmente,
- b) organizada sistemática técnicamente y
- c) que cuente con funciones instructivas, formativas, sociales e integradoras.

La escuela se distingue de otras organizaciones (Katz y Kahn, 1985: 125-165); es decir, se dedicaba «a la socialización y adiestramiento de la gente para los papeles que ocuparán en otras organizaciones y en la sociedad como un todo»; a diferencia de otros tipos: (a) productivas o económicas, (b) adaptativas o creadoras de nuevos conocimientos, y (c) político-administrativas.

Se trata de una organización que persigue incidir en un grupo de personas que son admitidas transitoriamente en ella para ese fin (Mayntz, 1982: 42-43) y, a la vez, como señalaron Blau y Scott, (1963), una organización «de servicio» cuya función básica es servir a sus clientes o beneficiarios.

La Organización Escolar, en tanto como disciplina, se ocupa del estudio de las instituciones de los diferentes niveles educativos.

### 1.3.4 Componentes del centro escolar

El centro escolar está formado por seis elementos que constituyen las variables principales interrelacionadas. Esos seis elementos fundamentales son:

1. Objetivos
2. Recursos
3. Estructura
4. Tecnología
5. Cultura
6. Entorno

#### 1. Los objetivos

Son los propósitos institucionales, explícitos o no, que orientan la actividad de la organización y constituyen la razón de ser del centro. Sirven de guía a nuestros centros para desarrollar determinadas propuestas curriculares y gestoras a partir de ellos. Son propuestas que están en revisión y actualización continuas mediante procesos participativos y democráticos.

#### 2. Los recursos

Constituyen el patrimonio de que dispone el centro escolar para lograr sus objetivos. Son los elementos básicos a partir de los cuales se desarrolla la acción educativa escolar. La escuela dispone de tres tipos de recursos, a saber:

- b) **Humanos:** profesorado, estudiantes, padres y madres, personal de administración y servicios, personal directivo, especialistas diversos. Son los protagonistas del hecho educativo.
- c) **Materiales:** edificio, mobiliario y material didáctico. Los tres distribuidos dispuestos de una u otra manera determinarán el espacio escolar.
- d) **Funcionales:** tiempo, dinero y formación, fundamentalmente.

### 3. La estructura

Es el conjunto de elementos articulados entre sí a partir de los cuales se ejecuta la acción institucional. Es decir: los órganos de gobierno, los equipos de profesores en todas sus modalidades, los servicios, los cargos unipersonales, etc. En suma, las unidades a las que se asignan unos roles y unas funciones. Entre todas estas unidades o elementos se establece un sistema relacional que se rige por una determinada formalización o conjunto de reglas, normas y procedimientos de actuación.

### 4. La tecnología

El concepto de tecnología en las organizaciones incluye mucho más que la maquinaria o el equipo que se utiliza en los procesos de producción. De este modo, tecnología no es sinónimo de «aparatosología».

La constituyen el conjunto de acciones y maneras de actuar propias de la institución, orientadas intencionalmente, ejecutadas mediante unos determinados métodos e instrumentos y justificadas después de un proceso de análisis. Es decir, entendida como la manera determinada de ordenar la acción; como forma de planificar, ejecutar y controlar el proceso operativo justificado por el conocimiento de causa. Ejemplos de acciones tecnológicas serían tanto el sistema que se sigue para la preparación, desarrollo y seguimiento de acuerdos en las reuniones, como el plan de trabajo que se diseña en el centro para elaborar o revisar sus propuestas curriculares, como, incluso, la propia disposición y relaciones que se hayan establecido entre los elementos de la estructura.

### 5. La cultura

Entendida como conjunto de conocimientos, significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan

una identidad propia y determinan y explican la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución.

La cultura se manifiesta mediante ritos, ceremonias, costumbres, reglas, artefactos. Suele ser el que tiene una influencia más decisiva en los procesos organizativos y gestores.

## 6. El entorno

Lo forman el conjunto de variables ajenas a la estructura que inciden en la organización. Son los elementos externos que vienen dados por: la ubicación geográfica del centro, el nivel socio económico y cultural de las personas que viven en la zona, las leyes que regulan la vida de las escuelas, los grupos sociales y las demás variables que constituyen el medio con el que la escuela interacciona en tanto que sistema abierto.

Estos factores del entorno están presentes a menudo mediante diversas formas y expresiones en el interior de la vida de la escuela por lo que forman parte de ella. Constituyen agentes que deben ser incorporados al análisis de los centros y tenidos muy en cuenta en los procesos de gestión dado su carácter condicionante. Las demandas cambiantes de la sociedad en general, de los padres, de los centros educativos de los que formarán parte los alumnos y las alumnas después de culminar su educación inicial, básica, media superior, etc., según sea el caso son, entre otros, ejemplos de condicionantes que plantea el entorno.

En el estudio de las organizaciones se debe realizar analizando la cultura y la estructura de forma unida ya que se configuran recíprocamente. De la misma se debe de hacer con la tecnología y la propia cultura corporativa o con la estructura y los recursos personales entre sí. Tomando a lo que

Sarramona (1986:21), se refiere al Proyecto Educativo de las Escuelas *"...siempre teniendo como referencia al alumno"*.

Los *componentes de la escuela como organización* intenta representar cómo ellos se relacionan de manera interactiva y tienen una influencia recíproca. La naturaleza y características de los seis elementos y la manera cómo se entrelazan de forma dinámica y concurrente determinarán el tipo de orientación que rija el funcionamiento de la escuela.

La escuela es pues la organización donde se desarrolla el trabajo de profesores, administradores educativos y alumnos. Lugar que sirve de marco adecuado para crear un ambiente favorecedor de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### 1.3.5 Características de las escuelas

Los centros educativos tienen una naturaleza y características que los diferencian claramente de otros tipos de organizaciones. Algunas características más relevantes son las siguientes:

- a) La escuela es una organización que tiene planteados muchos objetivos, de naturaleza muy variada y, regularmente, de formulación y concreción ambiguas

De la institución escolar se espera casi todo. Podríamos decir que se le pide que dé respuestas a tantos requerimientos como concepciones y definiciones del hecho educativo que pudieran ser formuladas.

Se le pide que proporcione instrucción, habilidades de todo tipo, que sea capaz de transmitir determinados valores, de interiorizar en sus alumnos unas determinadas normas, de fomentar un conjunto de actitudes, que se relacione adecuadamente con el entorno, que se administre, que se gobierne, que se

autoevalúe, que integre en su labor a otros miembros de la comunidad escolar, que dé respuesta adecuada a la diversidad, que genere prestaciones de carácter complementario y asistencial, que solucione sus conflictos, pocas son las organizaciones, por no decir ninguna, tienen planteados tantos propósitos y tan diversos (Antúnez, 1997).

b) La multitud de demandas exige de un conjunto de actuaciones de la escuela que se diversifican en:

#### El ámbito curricular

Da lugar a actuaciones relativas a:

La metodología didáctica, el tratamiento de los objetivos y contenidos de enseñanza, la evaluación.

La acción formativa: trabajo sobre actitudes, hábitos, valores, orientación escolar y profesional.

La acción organizativa: agrupamiento, promoción, recuperación de alumnos; utilización eficaz de los medios materiales y funcionales; trabajo en equipo de los profesores; comunicación.

#### El ámbito de gobierno institucional

Origina acciones que tienen que ver con:

La **proyección interna**: procesos de toma de decisiones, de participación, metodologías de trabajo en los órganos de gobierno y equipos, seguimiento de acuerdos.

La **proyección externa**: relaciones con la Administración Educativa local y federal, SEP (establece regulaciones escolares), SEPEN (establece regulaciones de estructura), IMSS o ISSSTE (según el caso, establece los lineamientos de los servicios subrogados).

Escuelas particulares (formación de recursos humanos y de demanda educativa), con el mundo laboral (creación de empleos).

#### El ámbito administrativo

Se relaciona a la realización de tareas relativas a la financiación y contabilidad, administración de recursos materiales (mantenimiento, inventariado, optimización del uso), determinados procedimientos de comunicación, etc.

#### El ámbito de los recursos humanos

Este ámbito supone dar respuesta a cuestiones relativas a las relaciones interpersonales como son la negociación, el conflicto, la regulación de la convivencia, la selección y promoción, la formación, la motivación del equipo.

#### El ámbito de los Servicios

Se incluyen aquí las actuaciones relativas a la organización y funcionamiento de las prestaciones de carácter psicopedagógico (servicio de orientación, p. ej.), de carácter complementario (comedor, transporte) o de carácter asistencial (seguros, becas y ayudas, residencia).

- c) La labor de las figuras educativas abarca campos de intervención múltiples que deben desarrollarse en una organización donde la división del trabajo es problemática

Las instituciones escolares reclaman competencias y actuaciones muy diversas de los profesionales que trabajan en ellas ya que se les pide que

intervengan en los cinco ámbitos mencionados. Un profesor, a lo largo de la semana, puede haber hecho un inventario, ayudado a resolver un conflicto personal entre compañeros, elaborado una adaptación curricular individualizada, supervisado el patio en la hora del recreo, dirigiendo una reunión de un equipo de trabajo, editado un folleto con instrucciones sobre cómo proceder durante una excursión y otras muchas tareas además de planificar, desarrollar y evaluar el trabajo docente que realiza con sus alumnos y alumnas (Antúnez, 1997).

Muchos profesores y profesoras de las escuelas son, a veces, evasivos a la división de tareas, sobre todo porque implica un trabajo colaborativo o porque se cree que la escuela se formaliza excesivamente con ello. Esta conducta responde más a una postura cómoda y poco comprometida que a la posible dificultad que podría implicar hacerla. Distribuir las responsabilidades y las tareas supone definir las relaciones y no tiene por qué contar necesariamente con estructuras jerarquizadas o estratificadas.

#### d) La dificultad de evaluar los resultados escolares y el control insatisfactorio

Los centros educativos pocas veces pueden evaluarse con el rigor y la fiabilidad con que pueden ser evaluados los resultados de otro tipo de organizaciones. Entre otras razones porque es mucho más difícil y costoso. Evaluar una institución a fondo supone largas y laboriosas tareas de observación directa e indirecta, de obtención de datos de fuentes diversas obtenidos con instrumentos así mismo diferentes que se analizarán interpretándolos a la luz de los recursos que tiene el centro y del contexto y circunstancias que le rodean.

A menudo, esa dificultad suele simplificarse artificialmente mediante ejercicios evaluadores uniformistas más aparentes que reales, más centrados

en aspectos burocráticos y formales que cualitativos y dinámicos. Han prevalecido durante años los enfoques administrativistas y fiscalizadores, faltos de referencias contextuales por encima de actuaciones supervisoras formativas y contextualizadas (Antúnez, 1997).

A una evaluación externa puramente episódica y formalista se añade la poca práctica en evaluación formativa interna ya que los directivos de los centros y los profesores no siempre poseemos la formación y el tiempo para desarrollarla. La falta de hábito evaluador está siendo otra de las causas por las que los Consejos Escolares (reunión de profesores de grupo con su director) de los Centros no han podido desarrollar todavía todas sus posibilidades (Antúnez, 1997).

La ausencia de indicadores y patrones de referencia genera incertidumbre en las organizaciones (seguramente su peor enemigo) cuando existe desencanto y una motivación escasa en las personas que trabajan en ellas.

Por lo antes mencionado, las escuelas aun siendo del mismo nivel educativo, no son iguales entre si ni tienen por qué serlo.

e) La escuela es una organización donde conviven fácilmente modelos organizativos de enfoque diverso

La complejidad aumenta si consideramos la dificultad de hacer compatible el modelo organizativo estructural que propugna la legislación con la ausencia de poder real de sus directivos para tomar decisiones relevantes. En las escuelas, los enfoques organizativos estructurales que ponen el énfasis en

la jerarquía, el orden, la dependencia orgánica y otros criterios de racionalidad se manifiestan y conviven con otros enfoques que entienden la organización como una arena de combate en la que hay que luchar por el poder. A la vez, pueden emerger y coexistir con las anteriores otras concepciones del centro escolar que subrayan la importancia de las necesidades de los individuos por encima de las necesidades de la organización, o posturas que sólo asumen como pauta de acción los símbolos de la organización independientemente de su legitimidad y utilización.

Todos estos modelos o enfoques suelen convivir en el centro escolar simultáneamente. Este hecho origina que las soluciones organizativas válidas, para cuando alguno de estos modelos prevalece o se manifiesta preferentemente, sean difíciles de aplicar en realidades organizativas que participan de todos ellos.

- f) La escuela es una organización que debe administrar recursos funcionales escasos y, especialmente, sufrir una falta de tiempo continua

Handy (1984) plantea, que:

– El tiempo es un valor escaso en las organizaciones. En los centros escolares este hecho puede originar dificultades y obstáculos en la gestión que son especialmente importantes cuando la dirección o la estructura organizativa son inestables o poco sólidas, o bien cuando los planes que se ejecutan responden más a motivaciones episódicas que a una visión integrada y prospectiva a medio plazo.

El tiempo es especialmente escaso porque el que se dispone viene dado por la magnitud que se otorga a los centros para que administren el ámbito

curricular. Es decir, el montante de tiempo se «gasta» casi en su totalidad (y a veces todavía falta) tratando de dar respuesta a las necesidades de planificación, desarrollo y evaluación del currículum. Es difícil, en ocasiones, extraer tiempo de donde no lo hay para gestionar los otros cuatro ámbitos que identificábamos anteriormente.

Pero también el tiempo es un valor escaso cuando el que se posee no se utiliza de forma racional. A menudo, la justa reivindicación que reclama más tiempo para tareas de coordinación entre profesores o para la planificación no se apoya en una utilización eficaz y honesta del tiempo ya disponible.

#### g) El carácter de organización débilmente articulada

Weick (1976, 1979) señala que en las escuelas es difícil que se dé un ajuste rígido entre los elementos de la estructura o entre las conductas de las personas y los equipos. No siempre existen normas y si existen pueden no cumplirse y difícilmente aparecerá un sistema de control que lo remedie.

Un aspecto que tiene que ver mucho con la articulación débil entre los elementos de la escuela: el centro escolar es una organización donde las actividades centrales (enseñar y aprender) suelen desarrollarse por los profesores en solitario. Incluso en el centro educativo mejor estructurado y coordinado, el trabajo de los profesores y profesoras, la acción directa en el aula que ocupa la mayor parte del tiempo, se realizará casi siempre aisladamente, individualmente.

El profesor no suele tener suficientes patrones inmediatos de referencia en relación a si su trabajo se desarrolla o no de forma correcta. Este suceso

dificulta el control general y origina incertidumbre en el profesor. Las directrices institucionales aunque estén consensuadas deben ejecutarse mediante actuaciones individuales. Este hecho puede dar lugar a que los profesores las interpreten de forma diferente y a que la supervisión y control directo que supone la ejecución de tareas en equipo sean sustituidos por la confianza ciega en lo que hará cada uno encerrado en su aula.

#### h) Las limitaciones a la autonomía

A causa especialmente de una legislación excesivamente pormenorizadora y uniformista, se han venido proporcionando a las escuelas: el currículum, las directrices para la gestión económica, la plantilla y el equipo de profesores, los horarios, la duración de la jornada, etc., en forma de paquetes cerrados sobre los cuales poco se puede decidir.

Las leyes y reglamentos que los regula han permitido una escasa capacidad de maniobra o autonomía. Este uniformismo ha sido favorecido también, en ocasiones, por una interpretación restrictiva y poco flexible de la normativa por parte de algunos de los órganos de la Administración e incluso por las propias escuelas.

— Como consecuencia, y especialmente en los centros públicos, las decisiones relevantes para la organización no pueden tomarse dentro de ella. Nada se puede decidir respecto a la constitución del equipo, la motivación o la promoción de sus miembros, la adscripción de cada educador al lugar de trabajo donde pueda ser más útil para la organización (predominarán aquí criterios administrativistas sobre la racionalidad). Únicamente se dejan para la dirección de los centros y para los demás órganos de gobierno las decisiones menores o irrelevantes que en muchos casos tampoco serán definitivas si no

son sancionadas después por la Administración de: (SEP, IMSS, ISSSTE), según corresponda.

De esta manera, hasta hace muy pocos años, se ha estado promoviendo un modelo de organización y de gestión escolar prácticamente único y poco flexible que sólo podían hacerse copias aumentadas o reducidas en función únicamente del tamaño del centro al que debían aplicarse.

En la actualidad, todavía las parcelas de normativa son claramente superiores a las zonas de autonomía de que disfrutaban los centros, especialmente los públicos. De tal manera, que si tomamos como ejemplo el caso del gobierno de las escuelas, muy bien podría decirse que *la dirección no existe*. Sería seguramente más adecuado identificar la función directiva como una gestión delegada o como una simple ejecución de las políticas y directrices dictadas desde fuera.

#### i) El poder errático de los directores y directoras en los centros públicos

Dirigir supone influir en la conducta de otras personas para que hagan unas determinadas acciones que, sin esa influencia, seguramente no harían. Para influir en la conducta de otros se necesita un poder en el que apoyarse.

Es evidente que los directores y directoras de las escuelas públicas no tienen garantizado ese poder. No poseen el *poder de posición*, ya que la fuerza del simple nombramiento que les *faculta para ejercer el cargo es absolutamente débil e insuficiente para asegurar por sí mismo la influencia en el profesorado*. El *poder del experto* tampoco está garantizado, sobre todo si tenemos en cuenta que el sistema vigente de elección de directores no considera la

formación previa específica para ejercer el cargo. Así, puede perfectamente acceder a él un enseñante que sea un excelente profesor y una mejor persona, pero de una ineptitud notoria para desarrollar las tareas directivas tan peculiares y diferentes a las de la docencia.

Únicamente podrá garantizarse el poder de alguna manera en los casos en que la persona que ejerza el cargo sea un líder; es decir, tenga *poder personal* o carisma. O bien, si se da el caso, de que posea el *poder de oportunidad*, reconocido a la persona que se considera adecuada para ese lugar o momento oportunos, pero por razones circunstanciales o criterios de simple azar. Parece ciertamente arriesgado fundamentar la acción directiva en la casualidad que supone que los directores y directoras tengan o no estas dos últimas «fuentes de poder». Pero, sin embargo, ésta es una situación nada infrecuente en las escuelas públicas.

#### j) El sistema de delegación insatisfactorio

Un error evidente se efectúa en la delegación insatisfactoria. Así, la Administración encarga a los directivos de los centros la realización de unas tareas. Aquellos adquieren la responsabilidad de ejecutarlas, pero deberán hacerlo sin algunos de los medios que precisan, entre otros: autoridad real, autonomía y capacidad para tomar decisiones. Por tanto, difícilmente pueden ejecutarse unas tareas cuando la autoridad puede ser cuestionada fácilmente, la capacidad y legitimación para la toma de decisiones es incierta y las zonas de autonomía muy reducidas.

- k) La escuela es un lugar cada vez menos atractivo e interesante para nuestros alumnos, alumnas y padres de familia

Cuanto más se investiga al respecto (Tyler, 1991: 100-102), más se constata este hecho, especialmente entre los estudiantes de las edades adolescentes. Una de las causas es, sin duda, como explica acertadamente Santos Guerra (1990: 22) que «*la escuela es una organización que acoge a sus clientes por reclutamiento forzoso*» y ese hecho, de connotaciones castrenses, casi nunca suele ser bien aceptado de buen agrado.

Otras causas sugerentes, la minusvaloración de los estudios y de la vida académica escolar ya que no equivalen ni al éxito profesional ni tan siquiera a la seguridad laboral que pudieron proporcionar en otro tiempo. Tal vez, en algunos casos sea debido también a que los profesores no son capaces de adaptarnos a una sociedad cambiante y a unas necesidades y expectativas también cambiantes de los alumnos y alumnas.

#### 1.4 Género

Las personas que laboran en Instituciones Educativas como los CENDI, un 99% son mujeres; y el 1% restante son hombres que están a cargo del área de mantenimiento, conserje-vigilante, maestros de música, de deporte, médicos o psicólogos atendiendo a los perfiles de selección del personal (pág. 60 cap.3). Dos de las razones principales de que en su mayoría sean mujeres quienes laboran en los CENDI, es porque se piensa que tienen una mayor disposición innata para cuidar a los niños (especialmente a los bebés) y, la preferencia de la mujer a ciertos horarios de trabajo; motivo por el cual las madres que trabajan es más probable que prefieran un trabajo de tiempo parcial y horarios flexibles de trabajo, a fin de ser compatible su trabajo con sus responsabilidades familiares. El papel histórico de la mujer como encargada del

cuidado de los niños y como proveedora secundaria ha cambiado de manera definitiva; sin embargo, cuando un niño se enferma o si es necesario que alguien se quede en casa para esperar al fontanero, ha sido la mujer la que tradicionalmente ha faltado al trabajo.

La traducción práctica de esta denominación es que ser madre es algo instintivo, por consiguiente, para "cuidar" en este momento de la infancia sólo se necesita ser mujer y grandes dosis de cariño, paciencia y resistencia física (Torres,1992).

Según Dora García Kobeh (Memoria, 2001: 280) "cuidar" significa organizar, velar por ponerse en el lugar del otro para conocer sus necesidades y proporcionarle lo que necesita. Es un concepto que tradicionalmente se ha relacionado con el quehacer de las mujeres en casa. Esta tarea no reconocida, descalificada, que hacen todas las mujeres en todas las familias y que es tan importante socialmente, les marca y limita la posibilidad de articularse con el mundo económico, social y político.

### **1.5 La práctica educativa en educación inicial**

Paulatinamente se ha ido superando una visión que se comparte en amplios sectores de la sociedad y también, explícita o implícitamente, por sectores de educadoras y profesionales de la educación inicial, la cual minimiza la función de la educación inicial y preescolar al considerarla como un espacio de cuidado y entretenimiento de los niños, carentes de metas y contenidos educativos valiosos, o bien, como un nivel exclusivamente propedéutico. Lo cual se constituye en fuente de insatisfacción profesional o, en sentido inverso, en factor de justificación de rutinas y prácticas irrelevantes.

Actualmente, en la educación inicial se observa una amplia variedad de prácticas educativas. Hay muchos casos en los que la profesional de educación inicial pone en práctica estrategias innovadoras, selecciona técnicas didácticas y recursos materiales para proveer al niño de experiencias significativas. En otros casos, se mantienen inalteradas ciertas secuencias de trabajo, independientes de los intereses y necesidades de los niños o de los sucesos ocurridos en el contexto, donde una gran parte de la jornada diaria se destina a la ejecución rutinaria de prácticas de cortesía, orden, higiene, cantos, etc.; para la ejercitación de la estimulación y ejercicio o, en el extremo, a actividades sin intención educativa alguna, cuyo único objetivo es mantener ocupados y en orden a los niños y niñas que componen la sala de atención que tiene a su cargo la profesional de educación inicial.

De esta manera, la práctica educativa-formativa consiste en brindar estímulos que propicien el aprendizaje y estimulen el desarrollo integral de la niña (o). Esto puede hacerse a través del juego que es la estrategia didáctica idónea para satisfacer y orientar las necesidades de los niños y las niñas (García, 2001).

Algunos estudios sobre cómo aprenden los niños pequeños nos dicen que los bebés, los niños que empiezan a caminar y los de edad preescolar tienen bastantes conocimientos implícitos sobre temas que se encuentran en libros de ciencias. Por ejemplo, los bebés pueden distinguir las categorías generales de los animales u objetos inanimados a partir de las fotografías o juguetes (Mandler y McDonough, 1998). De hecho, pueden hacer inferencias sobre ellos (por ejemplo, de las referencias anteriores, Baillargeon, 1994; Speike y Van de Walla, 1995)

Los niños que empiezan a caminar son sorprendentemente sensibles a las características de las superficies. Por ejemplo, ajustan su manera de caminar cuando se mueve hacia arriba o hacia abajo en superficies inclinadas; inspeccionan las superficies desconocidas como hielo, camas de agua, redes, etc., para después ajustar su manera de moverse. Al sentir que una superficie no es firme, prefiere gatear (Gibson, 1969). Estas capacidades de moverse y predicciones son el fundamento de la curiosidad científica.

Los niños que empiezan a caminar y los niños muy pequeños experimentan con herramientas y tratan de aprender sobre los objetos del mundo. Por ejemplo, Ann Brown ha demostrado que los niños de dos años de edad pueden aprender rápidamente sobre los tipos de objetos que pueden utilizar para conseguir algo que está fuera de su alcance (Gelman y Brown, 1986). El experimento clásico de Karmiloff-Smith e Inhelder (1994) donde los niños reciben un conjunto de bloques para construir y algunos de estos tienen pesos dentro, es tan solo una de las situaciones que revelan cómo los niños pequeños persisten en una tarea, ponen a prueba diferentes hipótesis hasta llegar a una solución.

Para cuando tienen tres años, los niños han aprendido mucho sobre las diferencias entre objetos animados e inanimados. De hecho, cada vez se tiene más información sobre cómo también que las máquinas constituyen una categoría separada y diferente, tanto de los animados como de los objetos animados (Gelman, 1998; Spelke, 1983; Keil, 1989, 1994; Wellman y Gelman, 1992). Ya saben suficiente como para clasificar y hacer inferencias sobre fotografías y objetos con los cuales no están familiarizados. Por ejemplo, al preguntarle si un equidna (una animal de Australia que parece un cactus) se puede mover por sí solo hacia arriba y hacia abajo en una colina, dan una respuesta afirmativa correcta. También proporcionan explicaciones razonables,

por ejemplo, al decir que debe tener pies, incluso si no está, visible en la fotografía.

Una amplia gama de estudios convergen en la conclusión de que los niños de edad inicial y preescolar están ansiosos por aprender mucho sobre el mundo y trabajar para aprender sobre las diferencias entre el interior y el exterior de los objetos, las diferentes maneras en que se mueven las cosas y el cambio con el paso del tiempo, así como una variedad de relaciones causa-efecto. También tienen la capacidad de aprovechar el lenguaje y entorno que les proporcionan oportunidades de utilizar métodos de ciencia, incluyendo la recolección de datos, predicción, registro y hablar sobre sus hallazgos (Gelman, 1998).

La propensión de los niños pequeños por experimentar con soluciones e inventar soluciones a tareas aritméticas es de especial interés. Estos intereses de los pequeños se pueden utilizar como un puente entre el entretenimiento y los esfuerzos del personal del área educativa por promover el lenguaje relevante, métodos y herramientas para el trabajo científico y matemático (que también es divertido). Estos pueden conducir a la construcción de una base de conocimientos que probablemente dará bases firmes a los niños pequeños cuando empiecen a tener otro tipo de experiencias tanto dentro como fuera de la escuela en las áreas científica y técnica del mundo en el que crecerán.

De aquí la importancia de poner mayor atención al tipo de práctica educativa que el personal del área de pedagogía realiza en las diferentes Instituciones de Educación Inicial por la importancia y la relevancia que tienen estas primeras etapas del desarrollo como base para un buen futuro escolar en los niños.

## 1.6 Aportes psicológicos

La niñez constituye la materia central de la educación inicial. Cada periodo histórico tiene su propia comprensión de la niñez, una manera específica de apreciarlo y valorarlo distinta a otras épocas. De la forma de comprender y apreciar la niñez se deriva una atención y un trato para ella. Los niños viven en un conjunto social particular, en su relación con el entorno físico y cultural recrea, asimila y transforma pautas conductuales a lo largo de la formación de la personalidad.

Los niños desde pequeños constituyen patrones de comportamiento, sistemas de explicaciones y principios morales que guían a sus juicios respecto al mundo. Conocen el medio circundante y pueden realizar discriminaciones sutiles que personas ajenas no podrían hacer.

Crece y maduran en un mundo de interacciones; a través de ellas se reconocen y se estructuran sus capacidades. Los casos conocidos de aislamiento muestran el valor cognoscitivo y social de la interacción como proceso capital de la formación humana.

„Así, la interacción constituye un verdadero diálogo, un intercambio de complejidad creciente que permite o impide la evolución de las generaciones infantiles. Los niños interactúan con el mundo con el propósito de buscar, experimentar, constatar y estructurar principios y acciones que aseguran su ingreso y permanencia al núcleo social.

La importancia que reviste este proceso puede conducir a caracterizar un periodo en la historia como facilitador o límite del desarrollo infantil. *Los niños*

*han existido siempre, pero no el reconocimiento de sus capacidades, de sus potencialidades y su grado de incidencia en el entorno social donde vive.*

Es por ello que, el estudio del niño, de sus capacidades y de sus características, refiere a una generalización, una puesta en común de las propiedades del desarrollo; su óptica está centrada en los mecanismos y estructuras que cualquier niño puede construir para responder y enfrentar el mundo que lo rodea. Por ello, es altamente conveniente retomar el enorme caudal de conocimientos generados por la ciencia psicológica para comprender el proceso de construcción de referencia en los niños el papel que juega la interacción en esta construcción.

Las diferentes posturas psicológicas ofrecen la información pertinente para entender la importancia de la interacción en el desarrollo del niño y la configuración de la niñez.

La *escuela conductual* marca una referente de interacción con el niño al considerar una estimulación necesaria y suficiente para producir un repertorio conductual capaz de responder a las contingencias ambientales. Entre mayor grado de programación se tenga en los estímulos medio ambientales, mayor solidez tendrá la capacidad del niño.

La *escuela psicoanalítica* contiene como elemento capital del desarrollo humano la interacción del niño con su ambiente, al grado tal de causar sus sentimientos y emociones a una objetividad que establece una regulación y control de sus comportamientos. Su llegada al mundo no es la primera experiencia, existe previamente con su madre una relación, que le facilitará u, obstaculizará la integración de su personalidad.

En la *escuela genética*, se encuentra el mayor énfasis proclamado a la interacción del niño consigo mismo y con los demás. La figura imprescindible del alter y el acucioso proceso de la construcción hace de la interacción el mecanismo de excelencia para alcanzar un estado mayor de conocimiento. El niño no solo recibe o se enfrenta con un esquema configurado, si no que es la interacción donde constituirá la más compleja red de capacidades y respuestas.

El aporte psicológico muestra la necesidad de comprender los intrincados mecanismos que utilizan los niños, cualquier niño, para conocer o responder al medio ambiente. Permite ubicar al niño en un proceso de construcción de sus herramientas para integrar e integrarse al mundo. Obliga a comprender muy claramente los motivos e intereses de los niños cuando actúan en diferentes momentos de su vida. El niño no es adulto en pequeño, no nace en blanco ni mucho menos invierte su tiempo en cosas sin importancia hasta que asume responsabilidades en su vida social.

## 1.7 Conclusiones

Actualmente, el Nivel de Educación Inicial se reviste de gran valor al darle la importancia debida a la educación y formación de los niños pequeños y al trabajo que realizan en conjunto personas (en su mayoría mujeres) dedicadas a esta sensible labor. Por consiguiente se requiere que el personal que labore en estas Instituciones estén realmente preparadas profesionalmente y sensibilizadas para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, además de que la Institución cuente con la infraestructura adecuada, el mobiliario y equipo, al material didáctico, organigrama, funciones de cada área,

etc., apropiado para las edades y el número de niños y niñas con que cuente la Institución.

Se habla de Institución Educativa porque su estructura organizacional así lo señala, porque en ella hay individuos que interactúan entre sí y sus culturas se juntan para generar una nueva al interior del centro de trabajo. El funcionamiento de la Institución depende de quiénes y cómo lo manejen.

## Capítulo 2

### La institucionalización de la educación inicial

#### 2.1 Introducción

El propósito del presente capítulo es identificar el proceso a través del cual se institucionaliza la educación inicial en Nayarit, específicamente en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los elementos con los que se construyó esta Institucionalización son: el marco legal del IMSS, la implementación de una organización administrativa y el desarrollo de contenidos técnicos (currículum formal), entre otros.

#### 2.2 Antecedentes de la educación inicial

Las culturas mesoamericanas tenían una concepción del niño, la cual deja entrever los cuidados y atenciones que recibían. Dentro de esta estructura familiar, el niño ocupaba un lugar importante; los aztecas, mayas, toltecas y chichimecas se referían a él como "piedra preciosa", "colibrí", "piedra jade", "flor pequeña", manifestando así el respeto y el cuidado que sentían por ellos.

La conquista española, además de significar un cambio cultural, una modificación de valores y creencias, trajo consigo, una gran cantidad de niños huérfanos y desvalidos que quedaron al cuidado de los religiosos.

En la época colonial, las "casas de expósitos" administradas por religiosas, fueron las únicas instituciones de atención infantil. De los años

posteriores a la Independencia de México, no se tienen noticias sobre la existencia de instituciones dedicadas a la atención de los niños pequeños.

Fue hasta el año de 1837 cuando se identifican los primeros esfuerzos respecto a la atención de niños menores de 4 años, cuando en el Mercado del Volador se abre un local para atenderlos. Éste, junto con la "Casa de Asilo de la Infancia" fundada por la Emperatriz Carlota (1865), **son las primeras instituciones para el cuidado de los hijos de madres trabajadoras de las que se tiene referencia.**

En 1928 se organiza la Asociación Nacional de Protección a la Infancia que sostiene diez "Hogares Infantiles", los cuales en 1937 cambian su denominación por la de "Guarderías Infantiles". En este mismo (de 1928 a 1937) la Secretaría de Salubridad y Asistencia -hoy Secretaría de Salud- funda otras guarderías, algunas de ellas contaron con el apoyo de comités privados, además, establece dentro de la misma, el Departamento de Asistencia Social Infantil. Así surgen guarderías para atender a los hijos de los comerciantes del mercado de la Merced de la ciudad de México, vendedores ambulantes, de billetes de lotería y empleados del Hospital General.

En 1939, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas convierte los Talleres Fabriles de la Nación -encargados de fabricar los equipos y uniformes del ejército- en una cooperativa, incluye en el mismo decreto la fundación de una guardería para los niños de las obreras de la cooperativa.

A partir de entonces, la creación de estas instituciones se multiplican en las dependencias oficiales y particulares como respuesta a la demanda social del servicio, originada por la cada vez más reciente incorporación de la mujer a la vida productiva de la nación.

Así, en diciembre de 1976, por acuerdo del Lic. Porfirio Muñoz Ledo, entonces Secretario de Educación Pública, se crea la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, con facultad para coordinar y normar, no solo guarderías de la Secretaría de Educación Pública, sino también aquellas que brindaban a los hijos de madres trabajadoras en otras dependencias. De esta forma cambia la denominación de "guarderías" por "Centros de Desarrollo Infantil (CENDI)", y se les da un nuevo enfoque: el de ser instituciones que proporcionan educación integral al niño, lo cual incluye brindarle atención nutricional, asistencial y estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social. Así mismo, se empezó a contar con un equipo técnico y con capacitación del personal dentro de los Centros de Desarrollo Infantil, y se crearon los programas encaminados a normar las áreas técnicas.

### 2.3 ¿Qué es educación inicial?

La Educación Inicial (E.I.) se ocupa de la educación escolar del niño desde 43 días hasta su ingreso en la primaria. Comprende dos modalidades: la Escolarizada que opera a través de los Centros de Desarrollo Infantil, y la No Escolarizada que, funciona en zonas rurales, indígenas y urbano-marginadas. Algunos Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), brindan atención integral a los niños de 43 días de nacidos hasta los 4 años de edad (el caso de los CENDI IMSS) y los que otorgan el servicio hasta los 6 años de edad comprenden la educación preescolar (particulares, CENDI UAN, CENDI SEP, CENDI de Gobierno). Las Estancias Infantiles del ISSSTÉ y algunas otras particulares otorgan el servicio, a niños mayores de 13 meses de edad hasta la culminación del preescolar.

Según los autores del libro "Nivel Inicial Aporte para una Didáctica", definen al nivel como un espacio institucionalizado de enseñanza y aprendizaje, donde socialización y juego se conjugan con la apropiación de contenidos educativos por parte del niño.

Mientras Bosch y Duprat definen al nivel como una oportunidad educativa para algunos y por lo tanto dista de ser reconocido como derecho a ser ejercido por todos los niños comprendidos en la franja estaría de 0 a 5 años inclusive.

El nivel inicial está caracterizado por ser una institución abierta e integrada y con identidad propia.

Para los autores de "N.I. aportes para una didáctica" con respecto a la institución abierta con referencia a los niños, su familia y comunidad. Abierta a los niños porque va dirigida a todos, aspira a potenciar los esfuerzos para los sectores más desfavorecidos en función de lograr un nivel equivalente. Es abierta a la familia y a la comunidad porque promueve una relación y participación continua y constante; la familia y la comunidad son referentes permanentes en la tarea educativa.

- La institución integral con respecto a los niños, se refiere a que son considerados dentro de un contexto sociocultural inmediato, como un individuo con una totalidad sujeto-medio y sujeto-circunstancias. Respecto a la familia y la comunidad es integral porque inniscuye a la familia en el proceso educativo, también relaciona y articula completamente a la familia y la comunidad local-regional.

En la educación inicial está definido el carácter abierto, porque mantiene un intercambio permanente con la comunidad en que se inserta y con la familia

en particular, realizando con ambos una tarea compartida. Es integral por dos razones, la primera porque el niño es considerado de su contexto socio-cultural, y en segundo lugar porque la institución se integra y se relaciona con necesidades y posibilidades del medio circundante.

En cuanto a la identidad propia pedagógica que se trata de darle a la acción educativa, se busca que la misma se proyecte dentro de los sistemas educativos como un nivel con características propias.

## **2.4 Nacimiento de las guarderías (educación inicial)**

Culturalmente se dice que las mujeres para realizarse y ser completamente mujeres deben ser irremediamente madres. El "estatus" de madre que se confiere a las mujeres una adultez, independientemente de la edad que tuviesen, "el simple hecho de parir se convierte en una mujer hecha y derecha". Por lo tanto, las mujeres ven en la maternidad la única manera clara de autor realizarse y completar su existencia, es decir, la única manera de dar sentido a su vida.

Las mujeres "tienen a su cargo": hijos e hijas, marido, madre, padre, suegro, suegra, etc. y ellas deben complementar las distintas necesidades que cada una de estas personas que le solicitaban (cariño por parte de los hijos e hijas, ternura por parte de la madre, atención por parte del padre, valoración por parte del marido, respeto por parte de la suegra, cuidados por parte de enfermos y enfermas mayores). Las mujeres articulan el engranaje de funcionamiento, la unión, el equilibrio de toda la familia. Y es evidente que para cumplir esos difíciles papeles que se le exigen hay que estar "hecha de una madera especial": tiene que ser mujer y madre. Estas dos condiciones la dotan de unas cualidades especiales que le permiten orientar su vida en base a una

continua proyección hacia los y las demás "la madre es madre de todos y no solamente de los hijos" (Ziortza, 2003).

Todas estas funciones que realizan las mujeres desde un planteamiento de maternidad extenso es evidente que repercuten en el resto de la sociedad, desde el punto de vista de que la infinidad de tareas que llevan a cabo quedan en sus manos, liberando de obligaciones a cualquier institución.

Así el rol de la maternidad se ha circunscrito desde siempre al ámbito privado. La maternidad no tenía salida, ni contacto alguno con lo público, todas sus funciones sólo tenían cabida en el ámbito del hogar. Su funcionalidad estaba ligada a la estructura familiar, lo cual no significa que no cumpliera un papel importante para el resto de la sociedad.

En la actualidad se ha generado un cambio en la concepción del término y rol de la "maternidad" motivado por la salida de las mujeres a lo público, porque las mujeres con esta salida hacia lo hasta entonces desconocido descubren un mundo nuevo, en el que ellas tienen mucho que aportar y recoger.

- Las mujeres han descubierto que en su vida se desarrollan distintos escenarios, en cada uno de los cuales ellas tienen un papel diferente a interpretar, el eje de sentido de su vida en lo familiar y privado se ha extendido también a lo público, "las mujeres son y hacen muchas cosas".

La maternidad pasa a ser de un papel condicionante a un papel opcional "su vida ya no debe encajar en la maternidad sino que la maternidad debe encajar en su vida". (Ziortza, 2003). Pero, el replanteamiento de la maternidad

y la salida a lo público han cambiado el ritmo de vida de las mujeres, lo cual ha hecho surgir nuevos problemas y necesidades.

Los problemas fundamentales a los que se enfrentan actualmente las mujeres son:

El problema de la decisión.

El problema de la dedicación.

El problema de los hijos e hijas pequeños.

El problema de la educación.

**El problema de la decisión:** La aparición de la posibilidad de decidir respecto al tema de la maternidad ya es en sí un problema para las mujeres. La capacidad de decidir ha provocado que las mujeres de hoy sean capaces de discernir claramente los costos que supone un hijo o una hija y las ventajas; las consecuencias positivas y negativas de traer un hijo o una hija al mundo. Y lo que la realidad actual nos demuestra es que a priori, los costos superan a las ventajas, pues la natalidad es cada vez más baja.

Las renuncias o costos de un hijo o una hija para las mujeres son:

Coste económico: hay que hacer un gran esfuerzo para poder mantener a un hijo o hija en las condiciones deseables, en un periodo de crisis y de inestabilidad laboral.

Coste de oportunidad: la maternidad puede suponer la pérdida del puesto de trabajo, así como un aislamiento de la vida profesional durante un tiempo, lo que dificultará el regreso posterior. Además, no hay que olvidar que la curva de la maternidad coincide exactamente con la curva

de mayor progreso profesional, la elección aparece por la dificultad de combinar actividades.

Coste afectivo: traer un ser al mundo significa llenarlo de cariño y ¿es todo el mundo capaz?, ¿está todo el mundo dispuesto?, ¿nos han educado para ello?

Coste personal: la aparición de un hijo o una hija supondrá la necesidad de mayor tiempo de atención para ese bebé lo que restará tiempo de otras esferas, incluida la personal.

Coste de movilidad: la independencia queda frenada ya que un niño o una niña precisa de cierta estabilidad y los tiempos laborales actuales exigen *capacidad de movimiento* y de ajuste a espacios diferentes.

Ante estos costes se producen distintas acciones:

- Posibilidad de tener o no tener hijos e hijas.
- Posibilidad de tener hijos e hijas pero planificando cuándo: dicha planificación supone en muchos casos jugar con los límites biológicos, ya que se está retardando la decisión hasta edades a veces arriesgadas.
- Posibilidad de tener, cómo y en qué condiciones: se ha introducido un elemento nuevo en la decisión, que será el elemento pareja, ésta adquiere protagonismo a la hora de la decisión las circunstancias, será, por tanto, una decisión consensuada

**Problema de la dedicación:** La dedicación otorgada a la maternidad tradicional era una dedicación a tiempo completo, sin embargo, hoy las mujeres no tienen tanto tiempo para la dedicación como entonces.

Las mujeres en su introducción en lo público han multiplicado sus funciones y tareas siendo el tiempo disponible el mismo, luego la única solución es multiplicarse para poder estar en todas partes, deben compaginar el mundo privado con el mundo público, ya que la renuncia a alguno de ellos no se contempla como posibilidad en la mayoría de los casos.

Aparece así mismo el problema centrado en el concepto de la super exigencia, el cual es entendido como una super rentabilización del tiempo dedicado a los hijos y/o hijas, "las madres tienen que ser casi perfectas en el poco tiempo que están con sus hijos e hijas".

¿Cómo lo hace? Las verbalizaciones de las mujeres ponen de manifiesto las siguientes posibilidades:

"Quitar tiempo de ellas mismas": una vez más son las mujeres las que renuncian a su desarrollo a favor de los demás. Se trataría de ajustar el esquema tradicional de "entrega" las circunstancias y tiempos actuales.

"Calidad sobre cantidad": a pesar de que el tiempo de dedicación es menor la preparación que les ha otorgado la salida a lo público les ha convertido en mujeres mucho más completas en todos los ámbitos, lo cual permitirá una dedicación más rica en menos tiempo. El problema de este planteamiento es que a nivel emocional todavía sigue priorizando la idea de que cuanto más tiempo se esté con los hijos e hijas, mejor será para éstos y éstas, aunque ello suponga renunciar al desarrollo personal.

"Socialización ampliada": la socialización ya no recae en exclusividad sobre las mujeres sino que aparecen "ayudas" en esta dura tarea que

facilitan su realización como pudieran ser: guarderías, comedores, muchachas, los CENDI, estancias infantiles, etc. El inconveniente es que no cubren todas las horas necesarias, ni existe una oferta satisfactoria en número y calidad de estos servicios.

El problema de la dedicación evidencia el conflicto interno que se produce en las mujeres cuando constatan que las necesidades de los hijos e hijas son infinitas y que ellas a diferencia de sus madres no tienen tiempo y llegan cansadas.

**El problema de las hijas e hijos pequeños:** los hijos e hijas durante su primera infancia exigen mayor dedicación y atención por parte de la madre, son unos años donde el "amor maternal" adquiere su identidad más fuerte, los lazos entre madre-bebé por necesidad deben ser fuertemente establecidos.

Si a esta casi permanente dedicación, le sumamos el hecho de que exista no sólo un bebé sino que haya más de uno, ese periodo de constante dedicación se transforma en años de constante dedicación con un coste para las mujeres.

- Con respecto a las hijas e hijos pequeños, es muy difícil diferenciar el cariño de todo aquello que tiene que ver con los cuidados físicos, es a través de éstos desde los que se fortifica y consolida "el amor maternal". Luego, por lógica, cuanto más tiempo se esté con ellas y ellos se podrán cubrir más necesidades y más intenso será el vínculo; apareciendo otra vez la confusión entre cantidad y calidad. Las niñas y niños pequeños están indefensos y necesitan una atención constante, pero ello no supone que tengan que ser las mujeres las que cumplan ese papel en exclusividad; no que al ámbito del "amor maternal" no pueda ser compartido por otras personas.

Respecto a los hijos e hijas que son mayores hay que decir que suponen en contraposición menor carga, menos trabajo y que, por tanto, la labor de crianza es más llevadera, pero entonces aparecen los problemas relacionados con la educación (infantil, juvenil y profesional), los cuales pueden alcanzar importancia para las mujeres.

**El problema de la educación:** Ha desaparecido el monopolio educador que se encontraba en manos de las mujeres y se ha distribuido en otros agentes externos (escuela, amigos y amigas, familiares, etc.). Por tanto, el foco del problema reside en que las madres creen que deben hacer el esfuerzo de aunar y coordinar todos esos agentes educadores cohesionándolos.

Esta variedad de agentes educadores ha provocado un cambio en la identidad de la familia, ya que los hijos e hijas reciben informaciones muchas veces diversas e incluso contrapuestas respecto a transmisión de valores familiares. Los hijos e hijas son inducidos en infinidad de temas "nuevos" para los padres/madres, temas en los que anteriormente no existía educación sino experiencia personal, como pudiera ser el caso de la sexualidad.

## **- Mujer y trabajo**

La entrada de las mujeres en el ámbito laboral coincide con una crisis económica y con un replanteamiento estructural (globalización, mercado mundial, TLC, etc.). Aparecen necesidades como distribución del trabajo, reducción de jornada, descentralización de la producción, autoempleo, entre otros, que inciden directamente en las expectativas tanto de trabajadores como de trabajadoras. El valor del trabajo está adquiriendo nuevos significados que es preciso analizar para comprender en qué sentido puede afectar a las mujeres.

Un tópico ampliamente extendido afirma que las mujeres se incorporan al mercado laboral en la década de los años sesenta, aunque la realidad es otra muy distinta. La gran mayoría de las mujeres de clase baja han realizado desde la industrialización (nacimiento del capitalismo) diversos trabajos remunerados: en las fábricas, de sirvientas, costureras, etc. Lo que tiene lugar hace varias décadas es un cambio cultural profundo. Hasta ese momento el modelo de trabajo de las mujeres exige que éstas se queden en casa y sean buenas esposas y buenas madres. La mujer soltera de clase baja que mantenía un trabajo remunerado lo hacía "porque no tenía más remedio" y su máxima aspiración era casarse para tener la opción de abandonar el trabajo. La mujer casada que permanece asalariada es reflejo de ser el último recurso que asegure la subsistencia familiar.

En los años sesenta, el modelo cultural cambia: cae la fecundidad, aumenta la incorporación de las mujeres a la educación superior y la clase media pasa a participar masivamente en el mercado laboral, que deja de ser un destino maldito para transformarse en una reivindicación. Cambia la percepción que tienen las mujeres de sus roles como madres y como trabajadoras: desean un trabajo asalariado tanto por la valoración social como por la independencia económica que significa. Esto es lo que se ha denominado "la revolución silenciosa" de las mujeres, proceso que hizo visible las divisiones de género del trabajo.

Este cambio de modelo cultural que realizan las mujeres no ha estado acompañado de una transformación en el conjunto de la sociedad. El mercado de trabajo (el capital) sigue estructurado de acuerdo a la pauta masculina de trabajo a tiempo completo durante toda la vida adulta y la organización socio-económica se mantiene sin cambios significativos durante estas décadas: jornadas laborales, vacaciones escolares, servicios públicos y creación de

centros educativos (guarderías, CENDI, jardines de niños y otros) que faciliten la permanencia de la mujer en este nuevo rol asignado (Ziortza, 2003).

## 2.5 Guarderías IMSS, su origen y evolución

La seguridad social, como propósito explícito, surge en nuestro país aparejada con los procesos de industrialización y con la transformación de las economías agrícolas en economías con desarrollo industrial. En un inicio, la seguridad social no contemplaba el servicio de guarderías como apoyo a las mujeres trabajadoras. Fue hasta 18 de agosto de 1931, con el artículo 110 de la Ley Federal de Trabajo que se estableció la obligación de los patrones de proporcionar el servicio de guardería, con la intención de que sus trabajadoras laborasen fuera de sus domicilios sin menoscabo del cuidado y atención que debían procurar a sus hijos.

Sin embargo, esta legislación enfrentó un sinnúmero de dificultades. Las empresas tenían apenas un incipiente desarrollo y no se contaba con disposiciones normativas al respecto.

Esta situación propició que en 1962 se reformara la legislación laboral para establecer que los servicios de guardería infantil debían proporcionarse por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los años 60 y 70 del siglo XX en México fueron de un proceso acelerado de urbanización con un crecimiento del sector de servicios y manufacturero incorporando mayormente a la mujer en actividades económicas fuera del hogar, con sus implícitas repercusiones en la organización y vida familiar.

Paralelamente, las reformas a la Ley del Seguro Social en 1973, consideraron un nuevo campo de la seguridad que son los **servicios sociales**, entre los que destaca el servicio de guarderías. Aún más, la nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social de 1997 considera la previsión en dedicar el 80 por ciento del seguro correspondiente de guarderías y prestaciones sociales, precisamente a las guarderías.

**"GUARDERÍA.** Denominación que desgraciadamente se ha tomado en un sentido peyorativo de "dejar colocado en un lugar", como "meter algo dentro de un cajón para después sacarlo".

Por ello algunas instituciones han cambiado el término a "centros de desarrollo infantil", "estancias infantiles" u otros. No obstante, en las guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social se propone cambiar la concepción. "Guardar" debe recobrar su sentido original: estar en guardia (de la voz germánica *wardon*), vigilar, preservar del daño". (Memoria, 2001: 280). De aquí que la Visión y la Misión permite observar la propuesta pedagógica:

**"Misión:** Proporcionar a los hijos de las madres trabajadoras aseguradas, padres viudos o divorciados al que judicialmente se le hubiere confiado la custodia de sus hijos, pudiéndose extender a los asegurados que por resolución judicial ejerzan la patria potestad y la custodia de un menor, siempre y cuando estén vigentes en sus derechos ante el IMSS, todos aquellos elementos que favorezcan su desarrollo integral a través de la práctica de acciones de alto valor educativo, nutricional, de preservación y fomento de la salud, así como satisfacer la demanda mediante la ampliación de la cobertura

**Visión:** Ser un servicio de la más alta calidad, vanguardista en su función educativo-asistencial mediante la permanente actualización de su normatividad,

capacitación del personal, mejora continua de sus procesos, optimización de recursos y que la expansión del mismo cubra la demanda real."

Fuente:

([http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS\\_SITIOS/IMSS\\_06/Derechohabientes/PES/CG/MisionVision.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/IMSS_06/Derechohabientes/PES/CG/MisionVision.htm): 2008)

La primera guardería surge en 1946, tres años después de la creación del IMSS, para hijos de madres trabajadores del propio instituto. En 1973, paralelamente al "boom" de incorporación de la mujer en el campo laboral, se desarrolla el programa de guarderías para su establecimiento en zonas convenientemente localizados en toda la República. De ese año a 1981, iniciaron operación un total de 83 unidades más, para 1991 ya se contaba con 350 unidades que atendían a casi 50,000 niños.

Hasta el año 2008 (datos más recientes), el sistema de guarderías IMSS, cuenta con 1562 unidades con una capacidad instalada para atender a 228 503 niños inscritos en el país (anexos A y B).

No obstante, todavía hay mucho por hacer y emprender. Aunque las cifras de capacidad instalada tienden cada día a ser mayores, la demanda real y potencial del servicio se encuentra por encima de estas cantidades. Esto se complica aún más por un incremento acelerado de las mujeres trabajadoras en edad reproductiva. Para este propósito es de vital importancia buscar nuevas opciones de crecimiento y reafirmar las ya existentes avanzando hacia niveles mayores de calidad del servicio que se ofrece. Esto implica satisfacer las expectativas de la madre, usuaria directa del servicio. Lo cual puede traducirse en la necesidad de realizar estudios de viabilidad con el fin de adaptar aún más el servicio de guarderías a las necesidades propias de la mujer trabajadora en

diferentes ocupaciones a través de centros de atención infantil con horarios flexibles y modificando los criterios de admisión y permanencia de los menores.

También significa responder a las necesidades y expectativas en términos de la formación integral actualizándonos constantemente en las nuevas teorías, investigaciones o estudios especializados en el desarrollo del niño. Promoviendo, así mismo, la equidad garantizando el acceso al mayor número de niños, buscando alternativas para la atención de aquellos niños que presenten necesidades especiales para responder a la filosofía de justicia social inherente a estos servicios de seguridad social.

Todo lo anterior, aunado al principio de calidez, brindando el servicio dentro de un marco de cordialidad, trato amable, disposición adecuada y gentileza.

## **2.6 Marco legal del servicio de guarderías IMSS**

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la seguridad social está garantizada en el artículo 123, fracciones XI, inciso C, fracción XXIX, la Ley del Seguro Social, y la Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo a la Constitución:

**XI.- La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:**

C).- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha

fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia **y del servicio de guarderías infantiles.**

XXIX.- Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, **de servicios de guardería...**

En la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 171 se menciona lo siguiente:

Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su ley y disposiciones reglamentarias.

En la Ley del Seguro Social, en el capítulo VII, título segundo secciones primera y tercera, artículos 11, 201 a 207 y 211 a 213 se señala lo siguiente:

– **Artículo 11.** El régimen obligatorio comprende los seguros de:

- I. Riesgos de trabajo;
- II. Enfermedades y maternidad;
- III. Invalidez y vida;
- IV. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, y
- V. **Guarderías y prestaciones sociales.**

**Artículo 201.** El ramo de guarderías cubre el riesgo de no poder proporcionar cuidados durante la jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia, de la mujer trabajadora, del trabajador viudo o divorciado o de aquel al que judicialmente se le hubiera confiado la custodia de sus hijos, mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en este capítulo.

El servicio de guardería se proporcionará en el turno matutino y vespertino pudiendo tener acceso a alguno de estos turnos, el hijo del trabajador cuya jornada de labores sea nocturna.

**Artículo 202.** Estas prestaciones deben proporcionarse atendiendo a cuidar y fortalecer la salud del niño y su buen desarrollo futuro, así como a la formación de sentimientos de adhesión familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión, el empleo de la razón y de la imaginación y a constituir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes, todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respeto a los elementos formativos de estricta incumbencia familiar.

**Artículo 203.** Los servicios de guardería infantil incluirán el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los menores a que se refiere el artículo 201. Serán proporcionados por el Instituto, en los términos de las disposiciones que al efecto expida el Consejo Técnico

**Artículo 204.** Para otorgar la prestación de los servicios de guardería, el Instituto establecerá instalaciones especiales, por zonas convenientemente localizadas en relación a los centros de trabajo y de habitación, y en las localidades donde opere el régimen obligatorio.

**Artículo 205.** Las madres aseguradas, los viudos, divorciados o los que judicialmente conserven la custodia de sus hijos, mientras no contraigan nuevamente matrimonio o se unan en concubinato, tendrán derecho a los servicios de guardería, durante las horas de su jornada de trabajo, en la forma y términos establecidos en esta Ley y en el reglamento relativo.

**Artículo 206.** Los servicios de guarderías se proporcionaran a los menores a que se refiere el artículo 201 desde la edad de cuarenta y tres días hasta que cumplan cuatro años.

**Artículo 213.** El Instituto podrá celebrar convenios de reversión de cuotas o subrogación de servicios, con los patrones que tengan instaladas guarderías en sus empresas o establecimientos, cuando reúnan los requisitos señalados en las disposiciones relativas.

Fuente:

[http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS\\_SITIOS/IMSS\\_06/Derechohabientes/PE/CG/MarcoLegalSer\\_Guard.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/IMSS_06/Derechohabientes/PE/CG/MarcoLegalSer_Guard.htm); 2007)

### **2.6.1 Las guarderías IMSS en Nayarit**

Según datos otorgados por la coordinación de guarderías en su última actualización (septiembre, 2008) existen 18 unidades en Estado, de las cuales solo una de ellas pertenece directamente al Instituto Mexicano del Seguro Social, el resto son de Asociaciones y Sociedades Civiles a las cuales les subroga el servicio de guarderías el IMSS. En la ciudad de Tepic, capital del Estado se encuentran 12 guarderías, el resto están distribuidas en diferentes poblados como Acajóneta, Tuxpan, Santiago, Bucerías, San José del Valle y Nuevo Vallarta. Atendiendo a una capacidad instalada de 2755 y 2.491 niños y niñas inscritos en el estado (ver anexo C)

La Guardería Ordinaria 01 Tepic atiende a 136 niños (as), mientras que el resto de las unidades tienen una cobertura de atención de 2619 niños (as).

Es evidente que el IMSS no tiene la capacidad para cubrir con la demanda de atención de guarderías, motivo por el cual se apoya en particulares (guarderías a las que le subroga el servicio), delegándoles la responsabilidad de instalaciones, recursos humanos, capacitación y recursos materiales. Lo que trae como consecuencia que la calidad del servicio que ofrecen las guarderías varíen considerablemente de una a otra unidad. Siendo los más notorios alimentación, aplicación del programa, instalaciones, salarios, personal seleccionado, capacitación, etc.

### **2.6.2 La organización**

La coordinación de guarderías depende directamente de la dirección de prestaciones económicas y sociales manteniendo estrecho vínculo con la coordinación de prestaciones sociales y la coordinación del área médica (epidemiología, prevenimss, estomatología, etc.) además del departamento de afiliación y vigencias. Con el único propósito de atender a la normatividad establecida para la apertura y un buen funcionamiento de las guarderías, salvaguardando la integridad de los niños usuarios del servicio y atendiendo a quienes tengan derecho por tener vigentes su servicio de guardería. Es por ello que a través del sistema llamado SIAG (Sistema de Información y Administración de Guarderías) se lleva de manera nacional los ingresos, bajas, cambios de sala, estadística mensual, entre otros, de todos los niños inscritos en cada guardería.

En el organigrama que se muestra en el anexo D, visualiza claramente que la coordinación de guarderías IMSS está institucionalizada de una manera formal.

### **2.6.3 La organización técnica**

Las guarderías que el IMSS les subroga el servicio, se apoyan en el departamento de guarderías, el cual está compuesto, en el Estado, por una jefa del departamento de guarderías y supervisoras, las cuales tienen la encomienda de estar constantemente en las diferentes unidades supervisando y asesorando para que funcionen de acuerdo a la normatividad establecida en los contratos realizados por los representantes legales y el Instituto. De acuerdo a la jefa del departamento de educación inicial federal (2006), en lo educativo responde a los lineamientos del IMSS y de la Secretaría de Educación Pública, sin embargo, esta última no supervisa ni capacita a las guarderías, solamente recaba información estadística y las unidades que cuentan con el nivel de educación preescolar sí están consideradas en la Secretaría al igual que cualquier jardín de niños estatal.

Retomando la concepción del Instituto respecto a la labor ("el cuidado de los niños") que se realiza en las guarderías es: "estar en guardia (de la voz germánica \*wardon\*), vigilar, preservar del daño, por lo que cada guardería funciona, dependiendo de su capacidad instalada con un número de personal para cubrirlo. El organigrama interno es el siguiente:



Fuente: Entrevista a la representante legal de la sociedad civil (septiembre 2005).

Cabe señalar que la contratación del personal debe acatar ciertas normas, como el perfil adecuado y señalado por el Instituto para cada servicio, la entrevista, los exámenes psicológicos, laboratoriales, capacitación inicial, etc. Además, una vez dentro de la unidad, el personal continúa capacitándose por parte de la guardería y siendo supervisado y asesorado por su jefe de servicio en primera instancia.

## 2.7 Conclusiones

Con la apertura de guarderías es la manera de como el Estado logró el objetivo de abaratar la mano de obra al permitir que la mujer se incorporara al trabajo fuera de sus hogares, tenía de alguna manera que encontrar una estrategia que le permitiera a la mujer deslindar el cuidado y educación de sus hijos en los primeros años de vida para que ella se "realice" y además aporte al sustento económico del hogar, debido a que el del hombre ya no fue suficiente o son ellas las únicas que aportan por ser la cabeza de la familia. Hubo la necesidad de que las guarderías se formalizaran debido a la necesidad social de que no solo estuvieran cuidados y alimentados los niños (as), sino además recibieran una educación formal e integral de acuerdo a sus necesidades. Finalmente el Instituto Mexicano del Seguro Social es una Institución del Estado y como tal es un instrumento para lograr que el pueblo haga lo que el Estado requiere, en este caso la incorporación de la mujer al área laboral. Es decir, citando a Dora García Kobeh "Sin guarderías todo es hablar por hablar, sin el cuidado infantil resuelto no se permitirá que las mujeres elijan"

## Capítulo 3

### Guarderías subrogadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social: el caso del Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.

#### 3.1 Introducción

Para tener una visión de lo que se desarrolla en una guardería subrogada por el Instituto Mexicano del Seguro Social, se presenta el caso del CENDI "Monarca" S.C. desde su concepción hasta la conformación del mismo con sus diversos procesos para ser acreditado como unidad del Instituto. También se plasma la realidad con la que operan las guarderías, como es el caso del CENDI antes señalado, que por cuestiones de funcionalidad de las necesidades se lleva a cabo, y que difiere en gran medida con la normatividad vigente para la operación de las mismas.

#### 3.2 Normatividad para la apertura de una guardería IMSS

Para la apertura de una guardería se presenta una solicitud ante la dirección de prestaciones económicas y sociales del IMSS en la coordinación de guarderías, una vez que se da la aprobación se le informa al solicitante que cubra los requisitos señalados en la cédula de revisión del expediente legal de la guardería, así como haber cubierto los pagos económicos correspondiente para dicho trámite.

Una vez cumplidos estos requisitos se procede a la firma de un convenio de subrogación entre el IMSS y la Sociedad Civil.

### 3.2.1 Proceso de reclutamiento y selección del personal de acuerdo a la normatividad del IMSS

En los anexos E al K se muestra el procedimiento que se debe llevar a cabo según el MSS de acuerdo al manual de procedimientos para la organización de los recursos humanos en la guardería del esquema vecinal comunitario, al cual pertenece el CENDI "Monarca" S.C., con el objetivo de precisar las políticas y actividades a realizar a fin de contar con la dotación de recursos humanos en forma oportuna, suficiente y eficaz para la operación del servicio de guardería.

#### Perfiles para la selección del personal

##### 1. Requisitos

###### a) Generales

- Certificado médico (el médico que expida el certificado deberá contar con cédula profesional)
  
- Perfil psicolaboral requerido para el puesto (documento expedido por un psicólogo con cédula profesional)
  
- 3 cartas de recomendación que manifiesten solidez moral del trabajador (a)

**b) Específicos**

Puesto	Edad Sexo	Escolaridad y Experiencia
Directora	25 – 45 preferentemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licenciatura o pasantía en carreras relacionadas con las ciencias de la educación, de la conducta, sociales, de la salud o económico - administrativas.</li> </ul>
	Sexo: Femenino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia laboral comprobable mínima de un año en la dirección, administración o supervisión de guarderías infantiles o jardines de niños públicos o particulares.</li> </ul>
Coordinadora del Área Educativa	20 – 35	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licenciatura o pasantía o profesorado en Educación Preescolar, o Licenciada o pasantía en Pedagogía o Psicología</li> <li>▪ Experiencia laboral comprobable en el área o</li> </ul>
	Sexo: Femenino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnico Profesional en Puericultura.</li> <li>▪ Experiencia laboral comprobable mínima de un año en la dirección, administración o supervisión de guarderías infantiles o jardines de niños públicos o particulares.</li> </ul>
Coordinadora del Área de Promoción y Fomento de la Salud	20 – 35	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfermería General o Profesional Técnico en Enfermería General o Auxiliar en Enfermería.</li> </ul>
	Sexo: Femenino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia laboral comprobable mínima de 1 año preferentemente en la atención de niños.</li> </ul>
Educativa	20 – 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licenciada en Educación Preescolar o pasantía, o Profesorado en Educación Preescolar.</li> </ul>
	Sexo: Femenino	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia laboral comprobable en el puesto.</li> </ul>

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Instructivo de operación para la aplicación de actividades asistenciales en el sistema de guarderías. IMSS. México: IMSS

### **3.2.2 Proceso de capacitación de acuerdo a lo establecido por el IMSS**

Con la finalidad de que el personal que ingrese a la guardería reciba inducción al área y puesto que le corresponda, así como capacitación permanente para actualizar los conocimientos y habilidades del personal operativo, congruente y afín a las necesidades del servicio y de las actividades que realice el personal, la guardería se debe apegar a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, Apartado "A" fracción XIII; en la Ley Federal del Trabajo artículo XV Capítulo III y con base en la cláusula octava del Contrato de prestación del servicio de guardería.

Para lograr lo anterior, a la directora se le adjudica la responsabilidad tanto de promover las actividades de capacitación a fin de que sea impartida por especialistas en la materia como de elaborar y/o gestionar las constancias del personal, derivadas de la capacitación.

El procedimiento para la capacitación del personal que labora en la guardería del esquema vecinal comunitario (ver anexos L y M).

### **3.2.3 Programa educativo**

El IMSS, a través de la dirección de prestaciones económicas y sociales y la coordinación de guarderías emiten un programa educativo para el servicio de guarderías del sistema IMSS y un instructivo de operación para la aplicación de actividades asistenciales en el sistema de guarderías.

El programa educativo para el servicio de guarderías del sistema IMSS incluye una guía técnica.

El programa educativo se compone de los siguientes aspectos

Trabajo en la guardería

Plan de acción de la guardería

Actitud del educador

Aspectos a potenciar en el niño

Escenarios de aprendizaje

Organización y presentación de los materiales

Metodología de trabajo

Organización de las actividades pedagógicas

Estructura curricular

La guía técnica proporciona actividades especificando la edad de los niños a la que va dirigida, así como el tema y subtema que incluye y sobre los cuales se pueden hacer modificaciones con el fin de enriquecer cada actividad a criterio de la educadora

El Instructivo de operación para la aplicación de actividades asistenciales en el sistema de guarderías tiene como objetivo establecer las instrucciones para que el personal que atiende directamente a los niños en las guarderías realice las acciones asistenciales, a fin de promover en los niños la adquisición de los hábitos alimentarios e higiénicos, así como el logro de las conductas de auto cuidado, que satisfagan las necesidades básicas del niño, lo que contribuirá a su integración y adaptación al medio

### 3.3 Realidad en la operatividad: el Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.

El CENDI "Monarca" constituido por una Sociedad Civil, le subroga el servicio de guardería al Instituto Mexicano del Seguro Social, siendo las madres trabajadoras beneficiarias de la institución antes mencionada las usuarias de este servicio. Las edades de atención comprenden de los 43 días de nacidos a los 4 años de edad, comprendiendo actualmente solo el nivel educativo inicial. Este CENDI otorga un horario ante el IMSS 9 horas: de 7:00 am a 16:00 pm, sin embargo, por las necesidades de la población actual se amplía el horario hasta las 16:30 ó 17:00 hrs. La capacidad instalada, o sea, el número de niños que de acuerdo a las instalaciones está otorgado ante el IMSS es de 233 + 15% (opcional), distribuido de la siguiente manera de acuerdo la tabla de indicadores de la plantilla:

SALA	NUM. DE NIÑOS	NUM DE PERSONAL EN SALA	PERSONAL REAL
LAC "A"	15	1 X CADA 4 NIÑOS	4
LAC "B"	15	1 X CADA 4 NIÑOS	4
LAC "C"	30	1 X CADA 5 NIÑOS	6
MAT "A"	30	1 X CADA 6 NIÑOS	5
MAT "B1"	35	1 X CADA 11 NIÑOS	6
MAT "B2"	36	1 X CADA 12 NIÑOS	4
MAT "C1"	36	1 X CADA 14 NIÑOS	3
MAT "C2"	36	1 X CADA 14 NIÑOS	3
TOTAL	233	DE 29 A 32	35

Fuente: Lista de asistencia y plantilla del personal (2006).

Además de contar con una educadora responsable de las planeaciones educativas y una coordinadora del área de pedagogía. Aunque se cumplen con los lineamientos del IMSS, es importante señalar que la rotación del personal,

inasistencias, permisos, periodos vacacionales, rol de descansos ocasionan que la distribución de niños por educadora no sea la señalada por el IMSS.

Dentro del personal que labora en este CENDI, varían los perfiles profesionales, bachillerato, asistentes educativas, Lic. en Educación Preescolar, Lic. en Educación, Lic. en Psicología y carreras técnicas administrativas. La mayoría de ellas casadas y con hijos pequeños, los cuales se encuentran en otras guarderías o los cuidan las abuelas. Quienes están en edad escolar, reciben apoyo de familiares para trasladarlos a sus escuelas y recibirlos en sus casas mientras la trabajadora-madre termina con su jornada de trabajo.

#### **El nombre**

El nombre registrado ante la SEP es:

#### **CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "MONARCA"**

De acuerdo a información obtenida por la Sociedad Civil: "Se seleccionó este nombre con el logotipo de la mariposa monarca, por todo lo que ella representa, ya que, alrededor de tres cuartas partes del reino animal están constituidas por insectos; y entre ellos, quizás el más hermoso ejemplar sea la mariposa monarca.

Es una mariposa que es muy bella, además, de ser un agente polinizador muy importante, esto se tomó como metáfora ya que como Centro de Desarrollo Infantil podemos cumplir con la misión de ser agentes polinizadores en los niños.

Se está que el cuidar de los niños con afecto y que al brindarles protección, cuidado, juego, tiempo y estimulación, estamos desarrollando en ellos la posibilidad de esa metamorfosis que les permita convertirse en niños seguros, independientes y con habilidades para la vida

Otro aspecto que se pretende destacar de la mariposa monarca, es que es realmente resistente a las condiciones del tiempo y que puede recorrer seis mil kilómetros en su ruta migratoria; esto muestra la increíble capacidad que tiene de adaptarse a todos los retos para sobrevivir.

La mariposa monarca es un ejemplo de un ser de la naturaleza en cuyo instinto posee una voluntad muy fuerte para lograr metas y objetivos, para luchar en ambientes diferentes, y capaz de recorrer tres países de lo cual podemos aprender y transmitir a nuestros niños ese espíritu de lucha, coraje y adaptación al medio para poder cumplir con una misión en este mundo."

**Ante el IMSS se nombra de la siguiente manera: Guardería U657, Centro de Desarrollo Infantil, "Monarca" S.C.**

### **Surgimiento**

Dos personas se asociaron para la apertura de una nueva Guardería del IMSS y crear una Sociedad Civil, ya que el IMSS le subrogaría el servicio. Ya se contaba con las instalaciones, la casa de los padres de Gabriela Escalona.

En este tiempo, no había aperturas de Guarderías IMSS y pensaron en una particular con turno vespertino. Realizaron un estudio financiero y no salía viable, necesitaban que la Guardería tuviera muchos niños y en Tepic, era difícil. Al tiempo se dieron cuenta que el IMSS ya podía subrogar Guarderías en el Estado y decidieron hacer todo lo posible para obtener una. Realizaron otro estudio financiero para ver si valía la pena invertir y arriesgar y esta vez resultó positivo. Después buscaron financiamiento y reunieron todo lo necesario en cuanto al expediente legal que solicitó el IMSS. Y por último el proyecto para presentarlo, el cual fue aceptado. Ya iniciada la remodelación el IMSS se retractó con la subrogación, así que pelaron ante las autoridades correspondientes y les permitieron iniciar pero sin contrato. Pasó muy poco

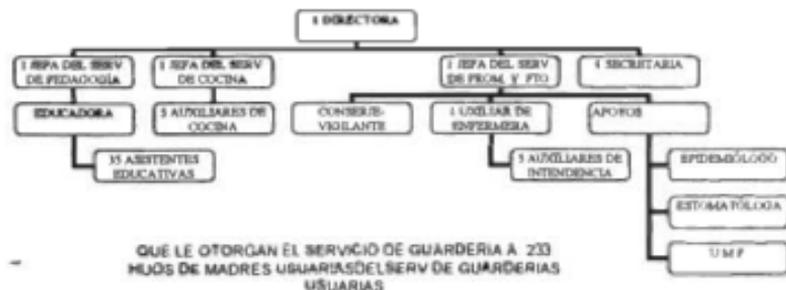
tiempo para que les dieran el contrato e iniciaran con la modalidad de Guardería Vecinal Comunitaria.

### Objetivo

La institución no cuenta con objetivos generales, ni visión y misión propia. Esto denota una falta de dirección, sin embargo, al conversar con la representante legal, ésta argumentó que siguen los lineamientos de la normatividad de guarderías IMSS, dejando claro que para los integrantes de sociedad civil que representa, además de haberlo pensado como un negocio, anteponen el bienestar de los niños (as), que son lo más importante. Y de esta manera, todo el trabajo, tanto asistencial como educativo gira en torno a los niños y niñas que reciben el servicio de guardería en su Institución.

### ¿Quiénes lo integran?

#### CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "MONARCA" S.C.



Fuente: Entrevista a la directora del CENDI Monarca (2006)

### 3.3.1 El reclutamiento e ingreso

Existe una norma (ver anexo E) para realizar el reclutamiento de personal, sin embargo se observó que generalmente se hace por usos y

costumbres, se realiza de acuerdo a las necesidades y los elementos humanos con los que se cuentan en ese momento.

En el proceso de contratación de acuerdo a lo observado se detectaron siguientes pasos:

- Se publica un aviso en periódicos locales.
- Se le solicita apoyo al Servicio Estatal de Empleo
- Se reciben solicitudes directamente en las instalaciones del CENDI.
- La directora del CENDI recibe las solicitudes de empleo de las aspirantes.
- La directora hace la selección de acuerdo al perfil acorde al puesto.
- La directora llama por teléfono a las candidatas al puesto para programar una entrevista.
- La directora realiza la entrevista a las solicitantes y aplica los test de la figura humana y figuras geométricas.
- La directora y la representante legal del CENDI seleccionan a las personas que respondieron satisfactoriamente la entrevista y los test.
- A las candidatas seleccionadas se les programa una cita con una psicóloga contratada para determinar el perfil psicolaboral por medio de aplicarles los test correspondientes para determinar la personalidad y la inteligencia, requisitos solicitados por el IMSS y son determinantes para la contratación de la candidata.
- La psicóloga envía el perfil psicolaboral con su expediente respectivo, el diagnóstico y recomendaciones generales.
- De acuerdo al resultado del perfil psicolaboral se determina al personal a contratar. Labor realizada por la representante legal y la directora.
- Se solicita el visto bueno a la Jefa del Departamento de Guarderías IMSS

Regularmente son suficientes las aspirantes y esto permite hacer una buena selección, sin embargo, el factor tiempo hace que la directora deje de lado por algunos momentos o días sus funciones según lo señalado en los anexos E al M, ya que debe dedicarse por completo al proceso de reclutación de personal.

Un factor determinante para alterar el procedimiento establecido por el IMSS es que, por la gran rotación de educadoras, la distribución niños educadora aumenta y así mismo el riesgo de un accidente a alguno de los infantes, este fenómeno crea mucha necesidad de contratar personal para las salas de atención o en algún otro servicio, estos recursos humanos entran directamente con el aval de la directora y la representante legal. Esto es debido a que en ocasiones no hay presupuesto para pagar los servicios de la psicóloga, existiendo lapsos de hasta 4 meses para llevar a cabo este paso. Y por consiguiente, la mayoría del personal es contratado de esta manera.

Es importante aclarar que la función, según la normatividad del IMSS, de la directora para el reclutamiento de personal debería ser la de solicitar el personal faltante de la Sociedad Civil (representante legal), y este a su vez turnarlo a la psicóloga, enseguida le corresponde a la directora integrar el expediente laboral y después iniciar con su capacitación.

### **3.3.2 Personal: expectativas**

El presente subtema surge del estudio realizado por medio de 11 entrevistas al personal operativo que integra el CENDI "Monarca" S.C., que arrojó en base a las expectativas del mismo, los siguientes resultados:

Se encontró que aproximadamente el 50% de dicho personal entrevistado posee un perfil educativo bajo ya que éstos tan solo cuentan con la instrucción escolar de bachillerato o asistente educativo, es decir, un año de preparación después de la educación secundaria, por lo que las aspiraciones de dichas empleadas se reducen a conservar la fuente de trabajo sin tener algún interés por una superación profesional, lo que se traduce en una infima calidad en el desempeño de su servicio; ahora bien, el otro 50% del personal operativo sí cuenta con una preparación a nivel profesional, sin embargo, dichas profesiones son poco afines al objetivo que pretenden desarrollar las guarderías, ya que éstas cuentan con las carreras de Psicología, Educación Preescolar, Educación Física, entre otras, lo que resulta paradójico ya que si bien este personal tiene una instrucción educativa más elevada, lo cierto es que tan solo están de paso o desempeñando de manera provisional la prestación de dicho servicio, lo que se traduce en un desempeño de poco compromiso con la misión de estos CENDI, mucho menos con la visión a la que deberían aspirar estas Instituciones tan relevantes e importantes en la base del desarrollo físico, social, emocional y psicológico de los menores que tienen a su cargo.

### **3.3.3 Planeación de las actividades educativas**

Para la planeación de las actividades educativas, las responsables de su elaboración se deben basar en el programa educativo para el servicio de guarderías del sistema IMSS y su instructivo de operación para la aplicación de actividades asistenciales. En cada sala de atención se rolan o cuentan con una responsable para elaborar la planeación educativa, la educadora la revisa, da sugerencias tanto de contenido como de materiales y/o apoya, al final, la jefe del servicio da el visto bueno para su ejecución.

### 3.4 Capacitación inicial y continua

En materia de recursos humanos, el personal constituye el eje principal para otorgar el servicio de guardería con el nivel de calidad que se pretende. De ahí la importancia de tener en las guarderías el personal calificado que posea conocimientos, actitudes y habilidades apropiadas para realizar cualquier acción que requiera la atención del niño, ya que durante la primera infancia, el niño adquiere conocimientos y establece relaciones que serán la base de su desarrollo posterior.

La capacitación inicial tiene la finalidad de proporcionar al personal que va a iniciar sus labores en el CENDI, los elementos técnicos y teóricos fundamentales para el desempeño de sus funciones.

Dependiendo el servicio al que corresponda el ingreso del personal, la jefa del servicio y la directora, son las responsables directas de impartir dicha capacitación con los elementos teóricos que proporciona el IMSS, complementados con la puesta en práctica para la supervisión y evaluación de los conocimientos adquiridos y, además, dar a conocer el funcionamiento general de la institución atendiendo al reglamento interno.

Debido a la necesidad imperante de tener cubiertas las salas de atención principalmente y/o cualquier otro servicio se realiza de manera acelerada esta capacitación, o sobre la marcha, cuando el personal ya está laborando frente a los niños porque hay ocasiones en que se da de baja personal que no se tenía contemplado, al mismo tiempo que otras gozan de su periodo vacacional, las que faltan justificada e injustificadamente, etc. Las funciones de trabajo a realizar diariamente tanto de la directora como de las jefas de servicio son bastantes y al añadirle la capacitación de personal

constantemente, realmente es agotador porque se descuida y se posponen actividades programadas y como consecuencia resulta agotador y se toma tiempo y días extras para compensar el tiempo que se invirtió en la capacitación (diario de campo), tal como lo plantea Handy (1984) en la página 21 del capítulo 1.

Como ya se había mencionado en el apartado anterior, a la institución le corresponde continuamente estar capacitando a su personal atendiendo a una programación anual registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y sumándole a ésta lo que corresponde al IMSS (pláticas a padres de familia y personal, asesoría de la brigada médica, programas institucionales {coord. de prestaciones sociales y área médica: discapacidad y maltrato infantil, etc.}). Para la realización de esta programación en tiempo y forma se solicitan apoyos a diversas instituciones para la impartición de los cursos como IMSS, SEP, SSA, DIF, Universidades, Profesionales de manera particular, etc., considerando, en base en la detección de necesidades:

- Identificación áreas de oportunidad
- Resultados de supervisión
- Quejas o sugerencias de los usuarios
- Desempeño del personal
- Solicitud expresa del personal, respecto a temas inherentes a sus funciones.

En ocasiones, para la directora llevar a cabo lo planeado en la impartición de los talleres, cursos, pláticas, etc., es difícil, debido a que no recibe apoyo por parte de los representantes legales, ya sea económicamente o de libertad para gestionar en las diferentes instituciones con oportunidad

### 3.5 Conclusiones

El funcionamiento de las guarderías es muy distanciado uno de otro debido al compromiso que tienen en primera instancia los dueños, llámense representantes legales, sociedades civiles, asociaciones civiles, etc., la visión, la entrega, compromiso, el conocimiento de las directoras respecto al manejo del personal, y en cascada, las jefas de los diferentes servicios y cada miembro del personal. La organización y la diversidad de personal marcan la gran diferencia entre una guardería y otra aunque éstas estén bajo los mismos lineamientos y normas.

Otro factor determinante para que las guarderías tengan la misma calidad es la falta de profesionalización de las integrantes ya que al ser reclutadas por motivos de relaciones afectivas (recomendaciones, amigas, etc.) y no de acuerdo a perfiles profesionales, ello genera aplicación diversa de las normas por parte de las jefaturas, criterios diferentes para evaluar la calidad del servicio, uso y estado de las instalaciones, etc. Además, al interior de la institución se generan condiciones que no favorecen el desempeño de las diferentes labores, esto trae en consecuencia malestar entre compañeras y desatención hacia el servicio. Lo anterior se observó en las visitas de campo de la investigadora y las entrevistas que realizó al personal de pedagogía, representante legal, directora y jefa del departamento de guarderías IMSS.

## Capítulo 4

### Método de trabajo

#### 4.1 Introducción

En este capítulo se describe el método de trabajo utilizado para realizar la presente investigación, quiénes son y cómo se seleccionó a la población sujeta de estudio, los instrumentos y materiales que sirvieron de apoyo y así, de esta manera obtener resultados que serán de gran utilidad en el siguiente capítulo.

#### 4.2 Método de trabajo

La investigación se abordó desde la intervención y desarrollo del paradigma cualitativo, requiriendo del enfoque interpretativo y utilizando el tipo de estudio etnográfico (explicativo) debido a que se trata de presentar los hechos tal como se observan para que, con técnicas apropiadas como la investigación de campo, ya que se acudió al lugar donde se encuentra el objeto de estudio para el levantamiento de datos utilizando medios como: grabadora, cámara fotográfica. Técnicas: entrevista y observación para conocer las causas que dieron origen al cuestionamiento del objeto de estudio al respecto que, a través de la explicación ya que se tratan de mostrar los elementos que ocasionan las problemáticas encontradas en el funcionamiento del CENDI. Lo que percibió el investigador se analizó haciendo uso tablas de doble entrada, gráficas y textos; se realizó una descripción de los elementos más relevantes de la información recabada, para después determinar las características y elaborar las conclusiones.

Del mismo modo se utilizó la investigación bibliográfica de archivo y electrónica, ya que se consultaron libros, archivos, artículos de revistas y documentos en internet.

#### **4.3 Sujetos de estudio**

La población sujeto de estudio se compuso de dos tipos, directoras de diferentes CENDI que ejercían dicha función en los periodos de agosto de 2005 a julio de 2006 y personal operativo del CENDI Monarca.

Las directoras se seleccionaron de acuerdo a la oferta educativa que el CENDI que dirigían ofreciera, es decir, trabajar con educación inicial como primer criterio, fueron instituciones tanto particulares como dependientes del ISSSTE, IMSS, SEP y la UAN del municipio de Tepic, sin considerar edad u otra variable. Con la finalidad de conocer algunas de las condiciones de trabajo, no se agrega más información de estos CENDI con virtud que esta tesis se refiere solo al CENDI Monarca (IMSS).

En lo que respecta al personal operativo del servicio de pedagogía del CENDI Monarca los criterios de selección fueron: entrevistar al personal del servicio de pedagogía contratado en el periodo de agosto de 2005 a julio de 2006: jefa del servicio de pedagogía, educadora, y responsables de cada una de las 8 salas de atención.

#### **4.4 Instrumentos y materiales**

##### **4.4.1 Fichas de referencia: bibliográficas y de trabajo**

Las acciones que se llevaron a cabo para la investigación documental comprendió la búsqueda de bibliografía referente al tema estudiado, para ello

se acudió en variadas ocasiones a centros de documentación donde se seleccionaron los libros a consultar y registraron en fichas bibliográficas para consultas posteriores.

En el caso de las fichas de trabajo se utilizaron para concentrar resúmenes o citas textuales contenidas en las fuentes documentales mencionadas en el párrafo anterior y también la información obtenida en el trabajo de campo.

#### **4.4.2 Portafolio de documentos**

Como otra estrategia de acopio de documentos se procedió a la construcción de un portafolio para coleccionar todos los documentos de archivo y consulta coleccionados tanto en el IMSS, como en otros CENDI, reglamentos e información de internet.

#### **4.4.3 Tabla de categorías para los instrumentos**

Se construyeron dos tablas de categorías para la elaboración de los dos guiones de entrevista. Uno corresponde a la categoría de personal del CENDI Monarca (anexo N) y el otro del personal directivo de otros CENDI en el Municipio de Tepic (anexo Ñ), las dos categorías brindan información sobre la práctica educativa y los factores externos que influyen en su desarrollo.

#### **4.4.4 Tabla de categorías personal del CENDI Monarca**

Dicha matriz cuenta con 2 columnas y 32 filas

- En el encabezado aparece la categoría a analizar.
- En la primera fila se encuentran los títulos de las columnas
- En la primera columna se encuentran los 6 indicadores datos personales, escolaridad, empleo, desempeño laboral, capacitación y

planificación del trabajo. Estos indicadores caracterizan la categoría correspondiente.

- En la segunda columna se encuentran las preguntas a realizar al personal del CENDI las cuales dan respuesta a cada indicador; para el indicador uno le corresponden 4 preguntas, al segundo 3, al tercero 8, al cuarto 5, al quinto 4 y al sexto 7 cuestionamientos.

#### **4.4.5 Tabla de categorías personal directivo de CENDI en el municipio de Tepic**

Al igual que la anterior matriz, cuenta con 2 columnas y 27 filas.

- En el encabezado aparece la categoría a analizar.
- En la primera fila se encuentran los títulos de las columnas.
- En la primera columna se encuentra 10 indicadores para la categoría a analizar: personal directivo de otros CENDI del Municipio de Tepic, los cuales son: origen, servicios, horario, periodo vacacional, personal directivo, visión y misión, dependencia, manual de funciones, planeación y personal
- En la segunda columna se encuentran las preguntas a realizar al personal directivo del CENDI, las cuales, dan respuesta a cada indicador – para el indicador uno le corresponden 3 preguntas, al segundo 2, al tercero 2, al cuarto 2, al quinto 2, al sexto 2, al séptimo 2, al octavo 2, al noveno 3 y al décimo 6 cuestionamientos.

Una vez concluidas las tablas de categorías se procedió a la elaboración de los guiones de entrevistas a empleadas y directoras (anexos N y Ñ).

#### **4.4.6 Guión de entrevista a empleadas del CENDI Monarca**

A partir de la tabla de categorías, se construyó un guión de entrevista dirigido al personal del CENDI Monarca, el cual contiene 31 preguntas abiertas, como apoyo para la recolección de datos se grabó en audio la entrevista y se utilizó un diario de campo donde se registraron observaciones sobre gestos, comportamiento, movimiento de manos, entre otras del entrevistado (anexo O).

#### **4.4.7 Guión de entrevista a directivos de CENDI en el municipio de Tepic**

A partir de la tabla de categorías respectiva, se construyó un guión de entrevista dirigido a directoras de CENDI del Municipio de Tepic, el cual contiene 26 preguntas abiertas, como apoyo para la recolección de datos se grabó en audio la entrevista y se prestó especial atención a los gestos, comportamiento, movimiento de manos, entre otras del entrevistado

Los dos guiones de entrevista contienen un encabezado que identifica a la institución que realiza la investigación, en este caso la Universidad Autónoma de Nayarit a través del programa académico de la Maestría en Educación Superior del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. A continuación se enlistan los bloques de preguntas correspondientes a cada indicador.

-

### **4.5 Levantamiento de Información**

#### **4.5.1 Aplicación de la entrevista al personal del CENDI Monarca**

Antes de realizar cada entrevista el investigador se cercioraba de acudir a ella con el guión de entrevista, el diario de campo y la grabadora con pilas y casetes suficientes.

Para realizar la entrevista, se solicitó permiso a la representante legal del CENDI Monarca para entrevistar al personal, así como para solicitar un espacio adecuado para realizarla, la cual no mostró ninguna objeción y facilitó el trabajo de esta investigación.

La entrevista al personal del CENDI Monarca se realizó en diversos momentos durante el mes de marzo entre los días 6 y 30 del año 2006, durante la jornada laboral, el promedio de duración de cada entrevista fue 45 minutos. Para que la persona entrevistada pudiera contestar tranquilamente se facilitó un cubículo y se escogió un horario en el que la jornada laboral de la persona fuera menos intensa.

#### **4.5.2 Aplicación de la entrevista a personal directivo de CENDI del municipio de Tepic**

Para realizar la entrevista al personal directivo, se acudió a la SEP para solicitar datos sobre los CENDI que ofrecieran el servicio de educación inicial, con el listado de escuelas se seleccionaron de acuerdo a su dependencia económica: uno de ISSSTE, uno del IMSS, uno del gobierno del estado, uno de SEC, uno de SEPEN, uno de la UAN, uno particular, la guardería 001 del IMSS y el CENDI Monarca

Se acudió a cada escuela para una primera cita donde se solicitó a la directora el permiso para entrevistarla explicándole la intención del trabajo, después se agendó el día de la entrevista. En este periodo ninguna directora mostró objeción y facilitó el trabajo de esta investigación.

La entrevista al personal directivo se realizó en diversos momentos durante los meses de mayo y junio de 2006, durante la jornada laboral, el promedio de duración de cada entrevista fue de 45 minutos. Para que la persona entrevistada pudiera contestar tranquilamente se facilitó al investigador

la oficina de dirección de la escuela correspondiente y se brindó un horario en que la jornada laboral de la directora fuera menos intensa.

#### 4.5.3 Revisión y procesamiento de datos

Al finalizar todas las entrevistas, los instrumentos se revisaron para constatar que estuvieran todos los sujetos entrevistados y que no se hubiera omitido ninguna respuesta, a continuación se les asignó un número consecutivo que identifica el guión con el audiocaset y el diario respectivo. A continuación se procedió a construir la base de datos en el programa de Microsoft Excel, a través del cual se obtuvieron tablas de doble entrada que muestran las contestaciones de los sujetos entrevistados, con los datos contenidos en dichas tablas se procedió a hacer las interpretaciones correspondientes a la *práctica educativa* y los *factores que influyen en la práctica educativa*, de las cuáles se presentan los resultados y análisis en el Capítulo siguiente.

#### 4.6 Análisis de categorías

##### Categoría 1: Personal del CENDI Monarca

Para realizar el análisis de la categoría: personal del CENDI Monarca, se *cofstruyó* la tabla de doble entrada: Respuestas al guión de entrevista a personal del CENDI Monarca, dicha matriz contiene 14 columnas y 41 filas (anexo P):

Características de tabla: Respuestas al guión de entrevista a personal del  
CENDI Monarca

COLUMNA N°	CONTENIDO
1	Contiene un número consecutivo asignado a cada pregunta de la entrevista
2	Contiene el guion de entrevista, su indicador y las preguntas respectivas
3 a la 13	Contiene la transcripción textual de las respuestas que brindó cada empleado a cada una de las preguntas de la entrevista
14	Contiene las interpretaciones realizadas por la investigadora

Ejemplo: de tabla *Respuestas* al guión de entrevista a personal del CENDI Monarca

Tabla *Respuestas* al guión de entrevista a personal del CENDI Monarca

GUIÓN DE ENTREVISTA		
	INDICADOR / PREGUNTA	ENTREVISTA 1
	DATOS PERSONALES	LACTANTE "A"
1	Nombre	Diana Sarabia Mayorga
2	Edad	22
3	Estado civil	Casada
4	Hijos	Un niño de 6 meses
	Escolaridad	
5	Último grado de estudios	Preparatoria y asistente educativo
6	Estudio actual	No
7. 41	Expectativas personales y/o profesionales	Terminar mi carrera y empezar una Lic. en Educación Preescolar o Especial

\_ Fuente: Entrevista realizada a las jefas de sala, marzo 2006.

## Categoría 2: personal directivo de CENDI del Municipio de Tepic

Para realizar el análisis de la categoría personal directivo de CENDI del Municipio de Tepic, se construyeron 14 tablas de doble entrada en las cuales se analizan variables específicas de la categoría, dichas tablas son de construcción variada contienen de 3 a 6 columnas y 10 filas (anexos Q al AE)

Características de las tablas: Respuestas al guión de entrevista del personal directivo de CENDI del Municipio de Tepic

COLUMNA N°	CONTENIDO
1	De todas las tablas se asigna un número consecutivo asignado a cada escuela visitada para la entrevista.
2	De todas las tablas contiene el nombre del CENDI visitado
3 a la 6	Contiene la transcripción textual de las respuestas que brindó cada directora a cada una de las preguntas de la entrevista.

Ejemplo de tablas de las respuestas al guión de entrevista del personal directivo de CENDI del Municipio de Tepic.

Tabla *Respuestas al guión de entrevista del personal directivo de CENDI del Municipio de Tepic*

N°	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	PERFIL DE INGRESO PARA EL ÁREA DE PEDAGOGÍA <sup>a</sup>
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	Para el puesto de educadora son licenciadas en Educación preescolar. Para maternales y lactantes el perfil que tengan, las mandan directamente el sindicato, dentro del CENDI van adquiriendo experiencia.
2	Guardería IMSS N° 1	Al personal de la Guardería las propone el sindicato (tienen prioridad si cuentan con un familiar dentro del Instituto) y pasan por la selección del personal, generalmente no cuentan con estudios pedagógicos.
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	La directora realiza un entrevista y checa sus recomendaciones, además para el área de preescolar son educadoras tituladas y para maternales y lactantes cualquier otro estudio relacionado con pedagogía: asistentes educativas, psicología, UPN, ciencias del la educación, etc.
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	A través del sindicato o la bolsa de trabajo. Que reúnan el perfil y los exámenes psicológicos y de conocimientos, después el teórico y práctico en la estancia.

<sup>a</sup>Lo contenido en esta columna son citas textuales expresadas por cada una de las directoras entrevistadas

5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	A través del sindicato, no importa el perfil. Sin embargo para preescolar son educadoras las que están a cargo de los grupos.
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	A través del sindicato. Para la jefa de área: educadora con formación, asistentes educativas: mínimo la preparatoria, educadoras de preescolar: licenciatura concluida.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	A través de Gobierno del Estado y el sindicato. Se busca el perfil a través de exámenes psicométricos y que reúnan el perfil.
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	A través de una entrevista con la directora, después un examen psicométrico y al final un batería de test directamente con la psicóloga en cargada de la selección del personal. Como estudios mínimos son la preparatoria.
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	A través del sindicato. Para la jefa de área: educadora con formación, asistentes educativas: preferentemente con estudios a fines a la educación, educadoras de preescolar: licenciatura concluida.

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

#### 4.7 Descripción de resultados y conclusiones

Para realizar el análisis de las características del objeto de estudio, como ya se mencionó se recurrió a fuentes documentales donde se construyó el marco conceptual del deber ser de la educación inicial, así como de lo que debe ser la práctica pedagógica. Proceso que se realizó al consultar y elaborar las fichas de trabajo a partir de libros, artículos científicos, archivos, manuales de operación, leyes, entre otros.

Para realizar el análisis de los datos contenidos en las tablas: Respuestas al guión de entrevista a personal del CENDI Monarca y Respuestas al guión de entrevista del personal directivo de CENDI del Municipio de Tepic, se vaciaron las ideas expresadas por las entrevistadas para identificar cómo es

la práctica educativa del personal del servicio de pedagogía y los factores externos que influyen en ella.

En las ideas expresadas se refleja la práctica pedagógica o algún factor interno o externo que influye en la misma, de acuerdo a la interpretación de la investigadora y tomando en cuenta las palabras utilizadas y los comportamientos a la hora de la entrevista. La repetición de estas características hace sobresalir la conformación del objeto de estudio. Lo anterior se contrasta con lo que menciona la teoría para verificar las diferencias que existen entre lo que sucede en el CENDI Monarca y el *deber ser* de la educación inicial.

## **Capítulo 5**

### **Resultados**

#### **5.1 Introducción**

El propósito del presente capítulo es interpretar en base a la identificación de lo que se manifestó en las entrevistas y en los indicadores de las categorías encontradas (personal del CENDI Monarca y personal directivo de los CENDI), realizando el análisis de los datos con la observación pertinente sobre las expresiones dadas por el personal del servicio de pedagogía y directoras. De esta manera llegar a resultados y conclusiones.

#### **5.2 Análisis de datos**

Al interpretar el indicador datos personales de la categoría personal del CENDI Monarca se encontró lo siguiente:

Todas las personas entrevistadas son mujeres casadas en edad promedio de 25 años, en promedio tienen un hijo menor de dos años de edad. De lo anterior se determina que se cumple con dos de los requisitos del perfil de ingreso requerido por el IMSS (edad y género).

Es importante señalar que tienen actividades a lo largo del día como trabajar, atender su casa, a sus hijos, al esposo, entre otras. Estas personas tienen la experiencia empírica de la educación de niños en etapa inicial, lo que supondría que son idóneas para ser responsables y guías de personal sin esta

experiencia; sin embargo, de acuerdo a los datos recabados del personal del servicio de pedagogía en el desempeño de su trabajo está lejos de mostrar esta capacidad de atención infantil.

Al interpretar el indicador escolaridad de la categoría personal del CENDI Monarca se encontró lo siguiente:

El personal entrevistado tiene carrera de nivel licenciatura (6) y de nivel medio superior o carrera terminal técnica (5), actualmente solo una está estudiando y todas muestran interés en superarse. Las características del nivel estudios cumplen con lo requerido por el IMSS. Sin embargo esta formación no es la idónea para la práctica educativa en CENDI; ya que la formación con la que cuentan no se refiere a educación inicial y sí de algún otro nivel educativo. Otro factor observado es que actualmente no están estudiando, aunque ellas mencionan sentido de superación personal, la interpretación de datos evidencia lo contrario. Aunque todas plantean hacer estudios superiores, ninguna tiene la intención de prepararse como profesional en la educación inicial, lo que evidencia que la estancia en este trabajo es temporal.

Al interpretar el indicador solicitud de empleo de la categoría personal del CENDI Monarca se encontró lo siguiente:

Del personal entrevistado cuatro empleadas tienen experiencia en trabajos anteriores en educación inicial y las otras siete no, todas tenían expectativas sobre el sueldo a percibir aunque las que tienen preparación media superior o carrera técnica terminal mostraron expectativas de ingresos menores a las que cuentan con una licenciatura (la diferencia promedio se ubica en \$1,000.00), nueve empleadas consideran que el sueldo no cubren sus necesidades y dos sí. Todas expresaron tener apoyo económico por parte del

esposo. De las entrevistadas que tenían un trabajo anterior lo cambiaron debido a intereses económicos, terminación de contratos o matrimonio.

En este indicador se observa que el personal no cuenta con la experiencia suficiente en el ejercicio de la práctica pedagógica en educación inicial. El sueldo percibido es un factor de malestar de las entrevistadas, ya que no cubren sus necesidades y es complemento de los ingresos familiares. Las trabajadoras tienen expectativas de sueldo de acuerdo a su preparación académica. Las entrevistadas deciden cambiar de trabajo por factores (salario, cónyuge, hijos, entre otros) que no tienen nada que ver con la práctica educativa en educación inicial.

Al interpretar el indicador desempeño laboral de la categoría personal del CENDI Monarca se encontró lo siguiente:

El desempeño laboral está dado primeramente en que a las educadoras les interesa el trabajo con los niños, tienen identificadas las dificultades que se les presentan para realizar la práctica educativa, consideran que la alta carga de trabajo, los malos entendidos en las relaciones personales y la falta de materiales para el cumplimiento de sus actividades generan problemas en el desempeño de su trabajo. También manifiestan que las jefas no las atienden, que existe mala comunicación y que no cuentan con el material suficiente para realizar la práctica educativa.

Este indicador da evidencia de que existe una marcada tendencia a realizar la práctica educativa desde un punto maternal (y no profesional). También existe una marcada problemática para el ejercicio de la práctica educativa con aspectos relacionados con: las relaciones personales, la masificación del CENDI, los problemas familiares (llevados al CENDI), una alta

carga de trabajo y la capacidad para el manejo de los niños. Las personas entrevistadas consideran que el personal administrativo no realiza sus funciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por el IMSS.

Al interpretar el indicador capacitación de la categoría personal del CENDI Monarca se encontró lo siguiente:

En el indicador sobre capacitación, las entrevistadas refieren que no cuentan con cursos de capacitación inicial y que sí se les brinda capacitación continua, conocen las funciones a realizar dentro de su actividad laboral, manifiestan interés por prepararse, les interesan temas referentes a psicología infantil, elaboración de material didáctico y relaciones humanas.

En este indicador se observa que la práctica educativa inicial es transmitida sin haber de por medio una capacitación, por lo regular ésta la adquieren a través de sus compañeras de trabajo. En relación al establecimiento de reglas, la institución evidencia una rigidez al aplicarlas. Las entrevistadas comentan que sí reciben capacitación continua, sin embargo, se observa que no le encuentran mucha funcionalidad relacionada con la práctica educativa. Un factor importante a señalar es que el personal tiene carencias fundamentales en su preparación para la práctica educativa.

Al interpretar el indicador planificación del trabajo de la categoría personal del CENDI Monarca se encontró lo siguiente:

El indicador planificación del trabajo tiene dos características: una planeación que se denomina *rutina* y la *planeación educativa*. La rutina es la actividad que predomina en el trabajo de las entrevistadas. La planeación educativa toma un papel secundario y además se observa que optan por poner

las actividades y materiales que más les gustan a los niños y no toman en cuenta la intencionalidad educativa con la que fue planeada.

De este apartado se desprende lo siguiente:

Se observó que las entrevistadas construyen un vínculo afectivo con los niños lo cual infiere en todas las actividades a realizar.

También se encontró que las entrevistadas señalan la necesidad de contar con un mayor número de materiales didácticos con la intención de *entretener* a los niños ya que al fallarles la actividad planeada por no ser de interés de los niños, optan por ponerles actividades o juegos sin ninguna intención educativa.

### 5.3 Resultados y conclusiones

Uno de los objetivos de la presente investigación es identificar las características de la práctica educativa en el CENDI Monarca, a continuación se enlistan las características de la práctica educativa:

- La práctica educativa del personal del servicio de pedagogía está influenciada por la experiencia empírica adquirida en la educación de sus hijos y una proporción menor por experiencia laboral.
- La preparación académica con la que cuenta el personal brinda elementos para ejercer la práctica educativa, aunque no son los perfiles idóneos debido a que carecen de conocimientos teóricos y prácticos para la formación de niños (as) de edad temprana.
- La práctica educativa se realiza con la falta de experiencia del personal, es decir, aprenden a realizar la práctica en el CENDI

- La práctica educativa se desarrolla con una marcada visión maternal.
- La práctica educativa se desarrolla a partir de una marcada rigidez administrativa.
- Las empleadas ejercen la práctica educativa de acuerdo a lo que sus compañeras les dicen.
- Las funciones administrativas de las empleadas están en primera instancia antes que la práctica educativa.
- La práctica educativa se realiza con deficiencias debido a carencias en la preparación profesional de las empleadas.
- La práctica educativa está severamente influenciada por las actividades de rutina.
- La planeación educativa es un elemento secundario en la práctica educativa.
- La práctica educativa no se realiza de acuerdo a lo planeado.
- Las trabajadoras realizan actividades, juegos y utilizan materiales que les facilitan el trabajo dejando de lado lo planeado como actividades educativas para el desarrollo de los niños.

En la segunda parte del objetivo de este trabajo se buscaba identificar los factores que influyen sobre la práctica educativa, a continuación se mencionan los factores encontrados:

- El **sueldo** percibido influye en la motivación de la realización de la práctica educativa.
- El **factor** trabajo temporal es determinante sobre el ejercicio de la práctica pedagógica.
- **Las** entrevistadas no tienen la intención de prepararse como profesional en la educación inicial debido a que sus intereses están en otro lado.

- Los estudios que tienen actualmente no son los idóneos para ejercer la práctica en educación inicial.
- Al personal del servicio de pedagogía le falta de experiencia en la práctica educativa de educación inicial.
- Las entrevistadas no tienen conciencia sobre la importancia de la práctica educativa como tarea fundamental en la realización de su trabajo.
- La visión maternal adquirida empíricamente por el personal del servicio de pedagogía influye en la forma en que se realiza la práctica educativa.
- Las dificultades de comunicación, relaciones humanas y carga de trabajo influyen en el desempeño de las empleadas y por lo tanto impacta en la práctica educativa
- La distribución de recursos humanos y materiales brindados por la administración a las empleadas genera inconformidad, lo cual se ve reflejado en su práctica educativa.
- La falta de capacitación inicial es un factor que influye en el ejercicio de la práctica educativa
- Las funciones administrativas tienen mayor importancia que la práctica educativa
- Los cursos de capacitación continua no están cumpliendo con la intencionalidad de formación educativa de las trabajadoras, y eso afecta en la práctica educativa.
- La falta de preparación en aspectos fundamentales del trabajo con niños en edad de educación inicial es un problema que influye en la práctica educativa.
- Las actividades de rutina son un factor que impactan en la práctica educativa.
- La práctica educativa no se ejecuta de acuerdo a lo planeado

- Las actividades, juegos y materiales que más entretienen a los niños son factores utilizados en lugar de la intencionalidad plasmada en la planeación educativa.
- Los espacios físicos no son suficientes para el desarrollo de las actividades educativas planeadas.
- La falta de disponibilidad de materiales en tiempo y forma impactan en la práctica educativa.

Dando respuesta a las preguntas de la investigación:

De acuerdo al planteamiento del problema donde se pretende identificar las características de la práctica educativa en el CENDI Monarca, se considera cubierto ya que en los apartados anteriores se señalan dichas características.

¿Influye la supervisión al personal en la práctica educativa?

Sí influye, se levantó evidencia durante las visitas a campo que por diversos medios de vigilancia (cámaras de video, supervisión de por parte del IMSS, directora, sociedad civil, jefas de servicios), al estar en contacto con el personal del servicio de pedagogía la actitud hacia el trabajo cambiaba notoriamente.

¿Cuáles son los principales factores que afectan la práctica educativa?

Los principales factores son

- El sueldo asignado
- Preparación profesional
- Deficiente administración
- Rotación de personal

- Falta de experiencia en la práctica educativa en educación inicial
- Falta de recursos humanos y materiales

¿Por qué la práctica educativa difiere de lo planteado en la planeación educativa?

Según lo señalado en la pág. 87 y 88 de este capítulo, donde se hace la interpretación del indicador planificación de trabajo se señala que la práctica educativa difiere de lo planeado porque se le da un papel secundario, debido a la rutina diaria, el personal de pedagogía utiliza actividades sin ninguna intencionalidad educativa de acuerdo con lo señalado en la pág. 28 del capítulo 1.

¿Qué formación es necesaria para mejorar la práctica educativa en el nivel de educación inicial?

Licenciatura o carrera técnica en puericultura, según el Diccionario de la Real Academia Española (2001) es la Ciencia que se ocupa del sano desarrollo del niño en la etapa inicial). Es decir, es el profesionalista que cumple con la tarea de atender las necesidades de los niños, a partir de los cuarenta y cinco días de nacido hasta los seis años de edad (primera infancia), aplicando la pedagogía, así como los conocimientos en el área de la salud y mecanismos didácticos para encaminarlo, durante su educación inicial hacia el buen desarrollo de sus potencialidades

De acuerdo en lo señalado en las págs. 24 y 25 del capítulo 1, las jefas de servicio, de sala y directora, independientemente de que cumplan con el perfil laboral requerido, sean capacitadas y tengan seguimiento en las áreas de administración, desarrollo humano, neurolingüística, liderazgo, computación,

etc. porque pueden ser muy buenas asistentes educativas, puericultistas, educadoras, psicólogas, etc., pero el realizar una función administrativa de dirección de un CENDI o de responsables de cierto número de trabajadoras y/o con actividades administrativas a desarrollar durante su jornada laboral, es muy diferente a la realización de la práctica educativa para la que fueron capacitadas o formadas.

## Bibliografía

- Alvarado, Gabriela. (2006). Entrevista a la jefa del departamento de educación inicial.
- Antúnez, Serafin (1997). "La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización", en *Claves para la organización de los centros escolares (Hacia una gestión participativa y autónoma)*, 3ª ed. Barcelona, ICE Universitat Barcelona/Horsori (Cuadernos de educación13), pp 13-33.
- Bosch, Carlos (1995) "*La técnica de investigación documental*" México, Editorial Trillas, pp.59-61.
- Bowman, Bárbara T. M, Donovan, Suzanne y Burns, Susan M. (S/F). *Ansiosos por aprender. La educación de los niños de edad preescolar*. Comité de Pedagogía para la Temprana Infancia. Consejo Nacional de Investigación.
- García, Kobeh Dora. (2001). *Las Guarderías IMSS: una propuesta de la seguridad social para la contracción de la brecha de género en el trabajo* En Memoria del Foro Internacional, *Mujer Trabajadora Siglo XXI, Retos y Familia*. México. IMSS, INM y DIF. p. 280
- Harf Ruth, Pastorino Elvira, Sarle Patricia, Spinelli Alicia, Violante Rosa y Windler Rosa. (1996). "*Nivel inicial aporte para una didáctica*". México, Editorial El Ateneo. 24 de abril. Cap I y II.
- [http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS\\_SITIOS/IMSS\\_06/Derechohabientes/PES/CG/MisionVision.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/IMSS_06/Derechohabientes/PES/CG/MisionVision.htm) 2007.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). *Guía técnica del programa educativo para el servicio de guarderías del sistema IMSS*. México. IMSS

- Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Instructivo de operación para la aplicación de actividades asistenciales en el sistema de guarderías IMSS. México: IMSS.G
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2007). *Marco Legal del Servicio de Guarderías*, México, IMSS.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2005). *Programa educativo de Guarderías IMSS*. México, Editorial IMSS.
- Medrano, Consuelo (Marzo del 2006) *Entrevista a representante legal del CENDI-MONARCA*, Tepic, Nayarit.
- Microsoft Corporation. (1993-2003). *Enciclopedia Encarta*. USA, Microsoft.
- Pacheco, Lourdes (2000). *"Metodología de la investigación"* La elaboración del proyecto. México, UAN.
- Robbins, Stephens P. (1999). *"Comportamiento Organizacional"*. 8ª ed. México, PHH.
- Secretaría de Educación Pública. (1992) *Programa de Educación Inicial*, México, Editorial SEP. Octubre. Pp. 21-25
- Secretaría de Educación Pública. (2004). *Programa de Educación Preescolar*, México, Editorial SEP.
- Torres Santomé, Jurjo. (1992). *El currículum oculto*. España, Ediciones Morata, S.A.
- Secretaría de Educación Pública. (1992) *Programa de Educación Inicial*, México, Editorial SEP. Octubre. Pp. 21-25
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2007) *Ley Federal del Trabajo*. México. STPS.
- Zortza Rekakoetxea, (2003). *Mujer y Trabajo*. España, apuntes para la materia de género.

## **Anexos**

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
DIRECCIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE GUARDERÍAS**

Delegación	Totales	
	Número de Guarderías	Capacidad Instalada
<b>Agua Calientes</b>	24	3,666
<b>Baja California Norte</b>	91	15,566
<b>Baja California Sur</b>	20	2,370
<b>Campeche</b>	14	11,374
<b>Coahuila</b>	78	2,290
<b>Colima</b>	20	2,448
<b>Chiapas</b>	21	14,544
<b>Chihuahua</b>	20	10,593
<b>Coahuila de Zaragoza</b>	64	30,049
<b>Guerrero</b>	17	2,515
<b>Hidalgo</b>	26	14,785
<b>Jalisco</b>	96	9,154
<b>Estado de México Oriente</b>	64	6,764
<b>Estado de México Poniente</b>	51	5,373
<b>Michoacán</b>	39	5,550
<b>Morelos</b>	37	12,665
<b>Nayarit</b>	18	2,108
<b>Nuevo León</b>	102	6,202
<b>Oaxaca</b>	13	4,833
<b>Queretaro</b>	42	3,939
<b>Quintana Roo</b>	30	4,189
<b>San Luis Potosí</b>	31	6,867
<b>Sinaloa</b>	49	14,557
<b>Sonora</b>	88	11,369
<b>Tlaxcala</b>	11	1,343
<b>Veracruz</b>	70	604
<b>Veracruz Norte</b>	11	4,760
<b>Veracruz Sur</b>	39	3,796
<b>Yucatán</b>	33	2,706
<b>Yucatán</b>	35	7,629
<b>Zacatecas</b>	29	4,444
<b>Zacatecas D. F.</b>	44	7,629
<b>2. Morelos D. F.</b>	38	5,101
<b>3. Surcoame D. F.</b>	45	9,341
<b>4. Surcoame D. F.</b>	31	5,435
	<b>3,562</b>	<b>228,693</b>

Fuente: Coordinación de Guarderías

**Anexo B**

**Guarderías – IMSS e ISSSTE – 1991-2007 – nacional**

**Número de guarderías y niños atendidos en el IMSS y en el ISSSTE, 1991 a 2007**

Año	Número de guarderías			Niños atendidos		
	Total	IMSS	ISSSTE <sup>1</sup>	Total	IMSS <sup>2</sup>	ISSSTE
1991	466	350	116	76 257	48 919	27 338
1993	543	419	124	85 008	56 072	28 936
1995	594	468	128	93 311	64 463	28 848
1997	655	523	132	96 735	68 078	28 657
1999	827	692	135	111 199	82 870	28 329
2001	1 462	1 175	287	161 651	125 296	36 355
2002	1 413	1 163	250	174 747	142 136	32 611
2003	1 568	1 323	245	187 314	155 314	32 000
2004	1 597	1 356	241	205 889	173 900	31 989
2005	1 753	1 514	239	222 319	190 057	32 262
2006	1 793	1 554	239	239 488	206 566	32 922
2007 <sup>3</sup>	1 809	1 554	255	258 718	226 189	32 527
2008	1 857	1 562	295	261 604	228 503	33 101

<sup>1</sup> Se denominan estancias de bienestar y desarrollo infantil.

<sup>2</sup> Se refiere a niños inscritos.

<sup>3</sup> Cifras estimadas al mes de diciembre.

Fuente: Para 1991 a 1999 PR: Sexto Informe de Gobierno, 2006 Anexo Estadístico México, D.F., 2006.

Para 2001 a 2007 PR: Primer Informe de Gobierno, 2007 Anexo Estadístico México, D.F., 2007 Principio del formulario

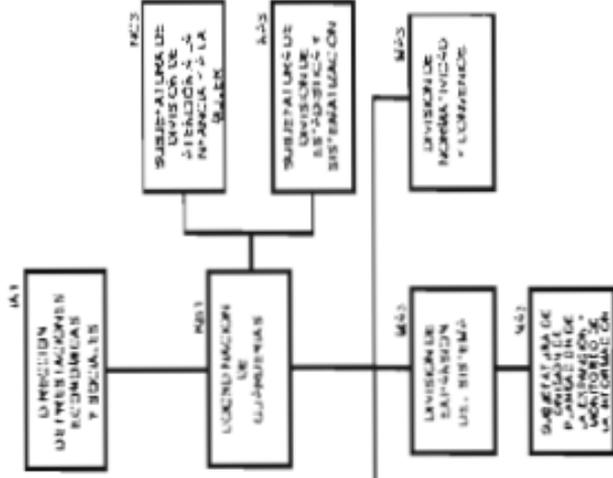


Anexo D



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
DIRECCIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE GUARDERÍAS

II



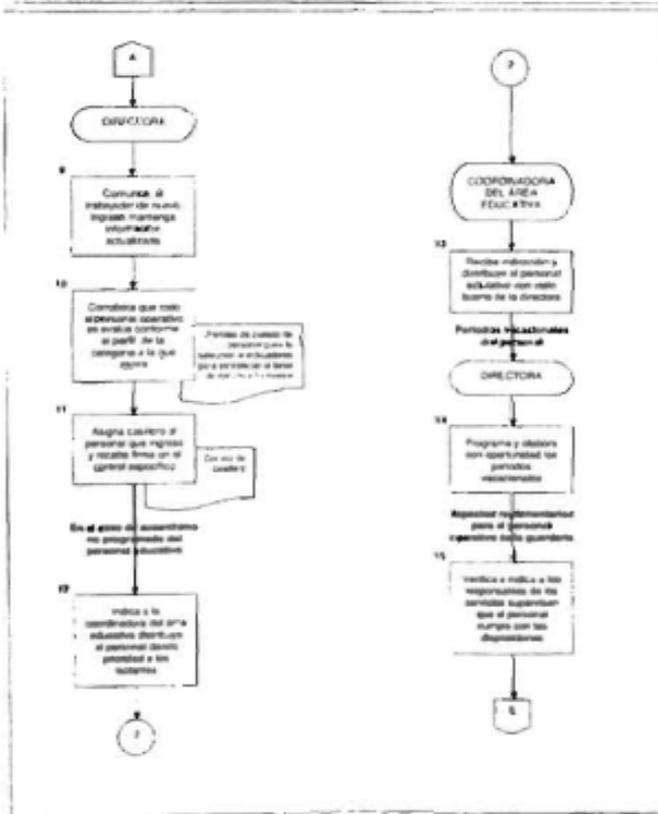
III y V

IV

V



Anexo F



Clave: 3220-003-018



Clave: 3220-003-013

Anexo H



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL



Clave: 3220-003-018



Clave: 3220-003-010

Anexo J

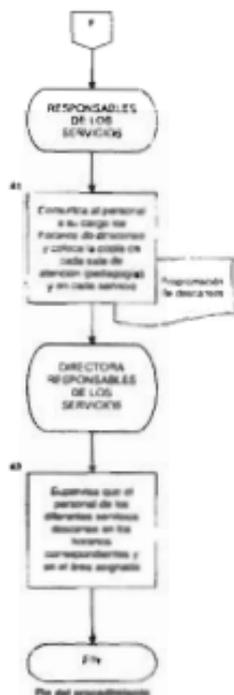


INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
 SEGURIDAD Y SALUD SOCIAL



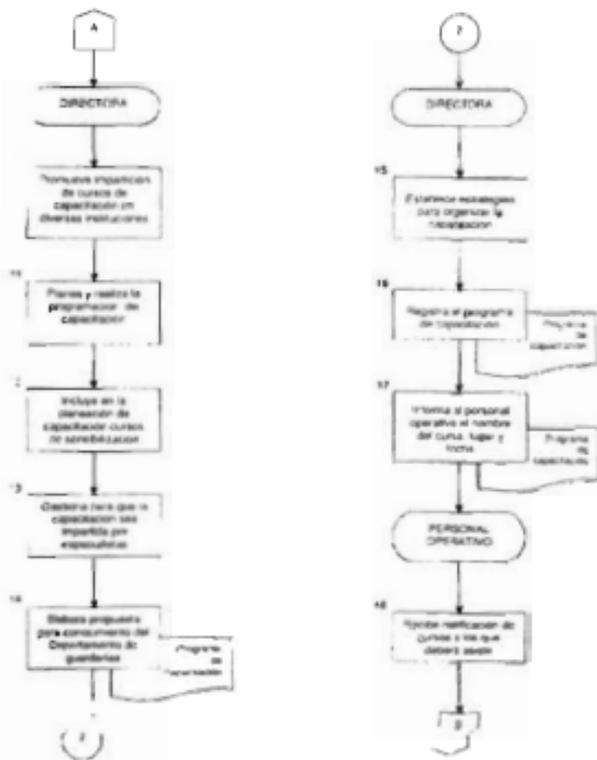
Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). Procedimiento para la organización de los recursos humanos en la guardería del esquema Vecinal Comunitario. México, IMSS. Pp 15-21

Anexo K



Código: 3220-953-014

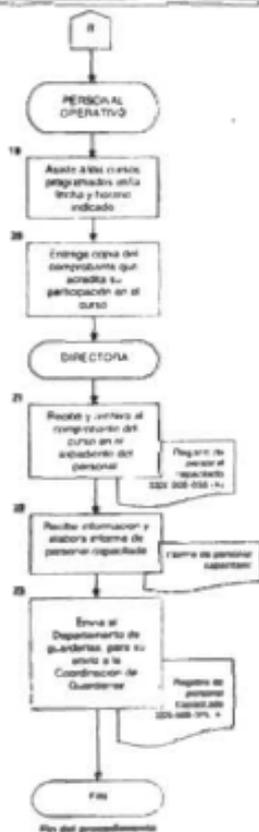
Anexo L



Anexo M



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
RECURSOS Y VIGILANCIAS SOCIALES



Clave: 3270-003-1

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social. (2006). Procedimiento para la capacitación del personal que labora en la guardería del esquema Vecinal Comunitario, México, IMSS. Pp. 9-11.

## ANEXO N

Tabla de categoría de personal del CENDI Monarca

INDICADOR	ITEM
DATOS PERSONALES	1 NOMBRE
	2 EDAD
	3 ESTADO CIVIL
	4 HIJOS
	5 ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS
ESCOLARIDAD	6 ESTUDIO ACTUAL
	7 EXPECTATIVAS PERSONALES Y/O PROFESIONALES
SOLICITUD DE EMPLEO	8 CONOCIMIENTOS PREVIOS SOBRE EL TRABAJO
	9 CUÁNTO PENSABAS QUE IBAS A GANAR
	10 CUBRE TUS NECESIDADES
	11 CUENTAS CON OTRO APOYO
	12 CUÁNTO TE GUSTARÍA GANAR
	13 TRABAJO ANTERIOR
	14 MOTIVO DE SEPARACIÓN
	15 SALA
DESEMPEÑO LABORAL	16 QUÉ ES LO QUE TE GUSTA DEL TRABAJO CON LOS NIÑOS
	17 CUÁLES SON LAS DIFICULTADES MÁS COMUNES QUE SE TE HAN PRESENTADO EN TU TRABAJO
	18 QUÉ ES LO QUE MÁS TE AGRADA DE TU TRABAJO
	19 QUÉ ES LO QUE MÁS TE DESAGRADA DE TU TRABAJO
	20 QUÉ PROONES PARA CAMBIAR ESO QUE TE DESAGRADA
CAPACITACIÓN	21 TE CAPACITARON ANTES DE INICIAR A TRABAJAR DIRECTAMENTE CON LOS NIÑOS
	22 CUÁNDO FUE TU ÚLTIMA CAPACITACIÓN
	23 TE GUSTA CAPACITARTE (DENTRO/FUERA DEL CENDI)
	24 SOBRE QUÉ TEMAS EN PARTICULAR
PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	25 CÓMO ORGANIZAN EL TRABAJO EN TU SALA
	26 QUÉ ACTIVIDADES REALIZAN CON LOS NIÑOS
	27 CUÁLES ACTIVIDADES LES AGRADAN MÁS A LOS NIÑOS
	28 QUÉ TIPO DE MATERIALES UTILIZAN PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
	29 QUÉ MATERIALES PREFIEREN LOS NIÑOS
	30 QUÉ CONSIDERAS QUE HACE FALTA TE PROPORCIONE LA INSTITUCIÓN PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES CON LOS NIÑOS
	31 LO QUE PLANEAN, SE LLEVA A CABO EN TIEMPO Y FORMA

Tabla de categoría personal directivo de otros CENDI en el Municipio de Tepic

INDICADOR	ITEM	
ORIGEN	1	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
	2	DEPENDENCIA ECONÓMICA
	3	DEPENDENCIA EDUCATIVA
SERVICIOS	4	SERVICIO DIRIGIDO A:
	5	EDADES
HORARIO	6	HORARIO DE SERVICIO
	7	HORARIO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PEDAGOGÍA
PERIODO VACACIONAL	8	PERIODO VACACIONAL DEL PERSONAL
PERSONAL DIRECTIVO	9	PERIODO VACACIONAL DE LOS NIÑOS
	10	NOMBRE
VISIÓN Y MISIÓN	11	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
	12	CUENTAN CON VISIÓN
DEPENDENCIA	13	CUENTAN CON MISIÓN
	14	DEPENDENCIA ECONÓMICA
MANUAL DE FUNCIONES	15	DEPENDENCIA EDUCATIVA
	16	SI CUENTAN CON FUNCIONES ESCRITAS DE CADA ÁREA
	17	NO CUENTAN CON FUNCIONES ESCRITAS DE CADA ÁREA
PLANEACIÓN	18	QUIÉN LA ELABORA
	19	RECIBE APOYO
	20	CONSIDERACIONES PARA LA MEJORA DEL CENDI
PERSONAL	21	PERFIL DE INGRESO PARA EL ÁREA DE PEDAGOGÍA
	22	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL
	23	CAPACITACIÓN ¿QUIÉN LA OTORGA?
	24	SALARIO (aprox quincenal de las asistentes educativas)
	25	ROTACIÓN INTERNA
	26	DESERCIÓN

















## ANEXO Q

### AÑO DE FUNDACIÓN DE LOS CENDI

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	AÑO DE FUNDACIÓN
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	1982
2	Guardería IMSS N° 1	1984
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	1984
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo infantil N° 1	1984
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	1985
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	1988
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	1990
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	2001
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	2004

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO R

### TIPO DE SERVICIO QUE OFRECE

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	SERVICIO DIRIGIDO A:	EDADES
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	Hijos de madres trabajadoras de los SEPEN, padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 2 meses de nacidos a 6 años
2	Guarderías IMSS N° 1	Hijos de madres derechohabientes IMSS, padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 43 días de nacidos a 4 años
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	Niños lactantes, maternos y preescolares.	De 2 meses de nacidos a 6 años.
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	Madres trabajadoras al Serv. de la Federación, padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 2 meses de nacidos a 6 años
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	Hijos de madres o padres pertenecientes a la Secc. 49	De 45 días de nacidos a 6 años de edad
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	Hijos de madres trabajadoras de la UAN, padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 6 meses de nacidos a 6 años
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	Hijos de madres trabajadoras de Gob. del Edo (principalmente sindicalizadas), padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 1 año 6 meses de nacidos a 6 años
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	Hijos de madres derechohabientes IMSS, padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 43 días de nacidos a 4 años
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	Hijos de madres trabajadoras del SUTSEN (sindicalizadas), padres viudos o divorciados con la custodia legal del menor.	De 1 año 6 meses de nacidos a 6 años

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006

## ANEXO S

### HORARIO DE SERVICIO

N°	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	HORARIO DE SERVICIO	HORARIO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PEDAGOGÍA
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	DE 7:40 A 14:00	DE 7:30 A 14:30
2	Guardería IMSS N° 1	DE 7:00 A 19:00	2 TURNOS: JORNADAS DE 8 Y 6.5 HRS.
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	DE 7:00 A 17:00	DE 7 A 15:00 GUARDIA DE: 15 A 17:00
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	DE 7:30 A 15:00	DE 7:30 A 15:00
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	DE 7:30 A 14:00	DE 7:00 A 14:00
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	DE 8:00 A 15:00	DE 8:00 A 15:00
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	DE 8:00 A 15:00	DE 8:00 A 15:00
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	DE 7:00 A 17:00	JORNADA DE 8 HORAS
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	DE 7:30 A 16:30	DE 7:30 A 16:30

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO T

## PERIODOS VACACIONALES

N°	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	PERIODO VACACIONAL	
		DEL PERSONAL	DE LOS NIÑOS
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	Las educadoras: con el calendario escolar. El personal administrativo y técnico trabajan en verano con los niños.	Con el calendario escolar, existiendo el apoyo en verano para los hijos de madres que estén laborando.
2	Guardería IMSS N° 1	De acuerdo a las reglas internas del IMSS. El periodo de vacaciones se va incrementando de acuerdo a la antigüedad del personal. El Servicio se otorga durante todo el año.	Depende del periodo vacacional de la mamá, de sus días de descanso y de los que días que marca la Ley.
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	De acuerdo a La ley del trabajo (por antigüedad y al año laborable del personal).	Con preescolar es de acuerdo al calendario escolar, aunque existe guardia especial en vacaciones. Con maternas y lactantes depende del periodo vacacional de la mamá.
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	De acuerdo al calendario escolar, existiendo una guardia en los meses de julio y agosto para otorgar un servicio recreativo a los niños.	De acuerdo al calendario escolar, existiendo la opción para los hijos de madres que sigan laborando en los meses de julio y agosto con actividades recreativas.
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	De acuerdo al calendario escolar.	De acuerdo al calendario escolar.
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	De acuerdo al calendario escolar de la UAN.	De acuerdo al calendario escolar de la UAN.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	En diciembre la 2ª quincena y en agosto la 1ª quincena.	Dependiendo del periodo vacacional de la mamá.
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	De acuerdo a La ley del trabajo (por antigüedad y al año laborable del personal).	Dependiendo el periodo vacacional de la mamá.
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	En diciembre la 2ª quincena y en agosto la 1ª quincena.	Dependiendo del periodo vacacional de la mamá.

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006

## ANEXO U

### VISIÓN Y MISIÓN

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CUENTAN CON:	
		MISIÓN	VISIÓN
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	SI	SI
2	Guardería IMSS N° 1	SI	SI
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	NO	NO
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	SI	SI
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	NO	NO
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	SI	SI
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	SI	SI
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	NO	NO
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	SI	SI

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO V

### DEPENDENCIA ECONÓMICA

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DEPENDENCIA	
		ECONÓMICA	EDUCATIVA
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	SEPEN FEDERAL	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar
2	Guardería IMSS N° 1	IMSS	Dpto. de Educ. Inicial
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	PARTICULAR	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar del Edo
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	ISSSTE	Dpto. de Educ. Inicial
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	GOB. DEL ESTADO	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar del Edo
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	UAN	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar del Edo
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	GOB. DEL ESTADO	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar del Edo
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	SUBROGACION IMSS	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar del Edo
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	GOB. DEL ESTADO	Dpto. de Educ. Inic. y Preescolar del Edo

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO W

## FUNCIONES DE LAS ÁREAS

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	¿CUENTAN CON FUNCIONES ESCRITAS DE CADA ÁREA?	
		SI	NO
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	SI	
2	Guardería IMSS N° 1	SI	
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"		NO
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	SI	
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2		NO
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	SI	
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	SI	
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	SI	
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	SI	

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO X

## PERFIL DE INGRESO A PEDAGOGÍA

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	PERFIL DE INGRESO PARA EL ÁREA DE PEDAGOGÍA
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	Para el puesto de educadora son licenciadas en Educación preescolar. Para maternales y lactantes el perfil que tengan, las mandan directamente el sindicato, dentro del CENDI van adquiriendo experiencia.
2	Guardería IMSS N° 1	Al personal de la Guardería las propone el sindicato (tienen prioridad si cuentan con un familiar dentro del Instituto) y pasan por la selección del personal, generalmente no cuentan con estudios pedagógicos.
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	La directora realiza un entrevista y checa sus recomendaciones, además para el área de preescolar son educadoras tituladas y para maternales y lactantes cualquier otro estudio relacionado con pedagogía, asistentes educativas, psicología, UPN, ciencias de la educación, etc.
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	A través del sindicato o la bolsa de trabajo. Que reúnan el perfil y los exámenes psicológicos y de conocimientos, después el teórico y práctico en la estancia.
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	A través del sindicato, no importa el perfil. Sin embargo para preescolar son educadoras las que están a cargo de los grupos.
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	A través del sindicato. Para la jefa de área: educadora con formación, asistentes educativas: mínimo la preparatoria, educadoras de preescolar: licenciatura concluida.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	A través de Gobierno del Estado y el sindicato. Se busca el perfil a través de exámenes psicométricos y que reúnan el perfil.
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	A través de una entrevista con la directora, después un examen psicométrico y al final un batería de test directamente con la psicóloga en cargada de la selección del personal. Como estudios mínimos son la preparatoria.
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	A través del sindicato. Para la jefa de área: educadora con formación, asistentes educativas: preferentemente con estudios a fines a la educación, educadoras de preescolar: licenciatura concluida.

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO Y

## DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP Nº 1	Lac. A,B,C:1 puericultista y 2 asistentes educativas por sala Mat. "A" y "B": asistentes educativas Preescolar 1, 2 Y 3: educadoras
2	Guardería IMSS Nº 1	Lac. "A" y "B": 1 ofic. en puericultista X cada 4 niños Lac. "C": 1 oficiales en puericultista X cada 5 niños Mat. "A": 1 oficiales en puericultista X cada 6 niños Mat. "B": 1 oficiales en puericultista X por cada 12 niños Mat. "C": 1 oficiales en puericultista X cada 14 niños Téc. puericultista: 1 Jefa de pedagogía (educadora): 1
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	Lactantes: niños hasta 1 año 6 meses Maternal: niños hasta 3 años Preescolar: 1º, 2º y 3º El número de personal depende del número de niños y en preescolar son educadoras
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil Nº 1	Lac. "A", "B", "C", Mat. "A" y "B": audiares Preescolar 1º, 2º y 3º Lic. en Educ. Preesc. Jefa de Pedagogía
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP Nº 2	Lactantes: niños hasta 1 año 6 meses (1 asistente X cada 6 niños) Maternal: niños hasta 3 años (1 asistente X cada 6 niños) Preescolar: 1º, 2º y 3º (Lic. en Educación Preescolar) y los padres de familia pagan el apoyo.
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	Lactantes 1, 2 y 3: puericultista / asistentes educativas. Materiales: asistentes y educadoras Preescolar: educadoras
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado Nº 1	Lactantes y Materiales: 1 encargada de sala con estudios a fin a pedagogía y sus asistentes educativas Preescolar: Lic. en Educación Preescolar Jefa de pedagogía
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	Lac. "A" y "B": 1 asistente X cada 4 niños Lac. "C": 1 asistente X cada 5 niños. Mat. "A": 1 asistente X cada 6 niños Mat. "B": 1 asistente X por cada 12 niños Mat. "C": 1 asistente X cada 14 niños Educadora: 1 Coordinadora de pedagogía: 1
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado Nº 2	Lactantes y Materiales: 1 encargada de sala (educadora) y sus asistentes educativas Preescolar: Lic. En educación Preescolar Jefa de pedagogía

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006

## ANEXO 2

### TIPO DE CAPACITACIÓN

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CAPACITACIÓN ¿QUIÉN LA OTORGA?
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	Supervisora de CENDIS
2	Guardería IMSS N° 1	El IMSS: área de coordinación Sindicato: Centro de capacitación
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	Gobierno del Edo., SEP, Editoriales
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	Delegación: oficina de capacitación (se solicita y se enlaza con el instructor)
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	SEP: congresos, supervisoras, cap. continua Jefas de área, Directora, Psicóloga, Médicos
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	SEP, UAN, Jefas de área.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	SEP, DIF e interna.
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	SEP, IMSS, interna (jefas del área), particular, congresos, PAC
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	SEP, internamente

Fuente: entrevista realizada a personal directivo. Mayo-Junio 2006.

## ANEXO AA

## SALARIOS

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	SALARIO (aprox. quincenal de las asistentes educativas)
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP Nº 1	Sin comentarios al respecto
2	Guardería IMSS Nº 1	\$2,970.00 (incrementa de acuerdo a la antigüedad y se puede promover de categoría y rama de acuerdo a los estudios)
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	\$850.00 (aumenta cada año de acuerdo a la ley)
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil Nº 1	El salario depende de la "clave del puesto", tienen un sueldo base, prestaciones y puede aspirar a promoverse a un jardín de niños.
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP Nº 2	\$1,508.00 + compensaciones (puede promoverse si es educadora y aspirar al doble o más de salario dependiendo el escalafón)
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	\$1,500.00 (pueden cambiar de área, aumentarse por los estudios y la antigüedad)
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado Nº 1	\$1,900.00 (el nivel básico) Aumenta de acuerdo a la antigüedad y nivel
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	\$1,050.00 (cada año aumenta de acuerdo a la ley)
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado Nº 2	\$1,900.00 (pueden acceder a otra área y ganar más)

- Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXOS AB

## ROTACIÓN INTERNA

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	ROTACIÓN INTERNA
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	Cada 2 años o cuando se requiera
2	Guardería IMSS N° 1	Cada 4 ó 6 meses y/o de acuerdo a las necesidades.
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	Por ciclo escolar y de acuerdo a las necesidades.
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	Cada año se rotan, solo se respeta que en preescolar sean educadoras.
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	Cada año se rotan, solo se respeta que en preescolar sean educadoras.
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	Cada año se rotan, solo se respeta que en preescolar sean educadoras.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	Cada año se rotan, solo se respeta que en preescolar sean educadoras.
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	Cada 4 ó 6 meses y/o de acuerdo a las necesidades.
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	Cada año se rotan, solo se respeta que en preescolar sean educadoras

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006.

## ANEXO AC

## DESERCIÓN

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DESERCIÓN	
		SI	NO
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1		X
2	Guardería IMSS N° 1		X*
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	X	
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1		X
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2		X
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"		X
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1		X*
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	X	
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2		X*

\*Observaciones: generalmente cambian de rama o se promueven, en casos extremos por motivos personales

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006

## ANEXO AD

## PLANEACIÓN

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	PLANEACIÓN			
		SI	NO	REALIZADA POR:	CON APOYO DE:
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 1	X		La docente	El grupo técnico y la jefa de área
2	Guardería IMSS N° 1	X		La encargada de sala	La jefa de pedagogía
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escutia"	X		La educadora	En el PEP
	En lactantes y maternos:		X		
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil N° 1	X		La encargada de sala	Toma en cuenta al personal de sala
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP N° 2	X		La encargada de grupo	La jefa de pedagogía
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	X		Cada responsable de grupo	La responsable del área de pedagogía y el proyecto general del CENDI.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 1	X		La encargada de cada salón	La jefa de pedagogía
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C.	X		La responsable de sala	La educadora y grupo técnico
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado N° 2	X		La encargada de sala	La dirección

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006

## ANEXO AE

## OPINIONES SOBRE LA MEJORA DEL CENDI

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	DIRECTORA		CONSIDERACIONES PARA UNA MEJORA
		NOMBRE	ANTIGÜEDAD	
1	Centro de Desarrollo Infantil SEP Nº 1	Dra. Ma. Raquel del Real Ávalos	13 años	"Que se haga una selección adecuada para cada persona que ingresa al CENDI para conocer si es apta o no porque en ocasiones al personal no le agrada el trabajo que realiza por lo que sería importante realizar las valoraciones adecuadas"
2	Guardería IMSS Nº 1	Hilda Patricia Bernal Valdivia	15 años	"Sensibilizar para erradicar la resistencia a los cambios, a la gente mayor que se les dificulta aceptar las nuevas normas referentes a los cambios"
3	Jardín de Niños "Cadete Juan Escuela"	María Elena Sánchez Rosales	19 años	"Más información y capacitación al personal, sobre todo en las áreas de lactantes y maternal Lograr trabajar en colectivo"
4	Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil Nº 1	C. P. Elvia Castillas Jiménez	30 años	Que mejorara el sueldo. Existe muy buen servicio además de estar certificados con el ISO 9001 2000. El instituto no puede solventar otra Estancia, es por ello que recurre a un particular y así es más económico el costo por niño al mes.
5	Centro de Desarrollo Infantil SEP Nº 2	Olivia Basto Rosales	9 años	Capacitar más al personal para saber detectar y tratar el déficit de atención, hiperactividad, etc. y trabajar en conjunto con padres. Fomentar la lectura.
6	Centro de Desarrollo Infantil "Humberto Javier Cervantes Sánchez"	Elizabeth García Lincón	17 años	Actitud ante la relación con los niños Concientizar más sobre las características de los propios de los niños. Empatía hacia los niños que están al nuestro cuidado, sensibilizarnos.
7	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado Nº 1	Edna Ávila Valle	1 1/2 años	Actualización constante. Mejor biblioteca Capacitación constante. Lograr un ambiente de trabajo armónico, en equipo, cooperación unas con otras. Sensibilidad al contacto con los niños.
8	Centro de Desarrollo Infantil "Monarca" S.C	Gabriela Alvarado Zermeno	2 años	Mejorar los salarios en general. Que todo el personal sea sensible a su labor al trato con el niño. Que haya menos carga de horario. Que sean mínimos dos periodos de vacaciones al año. Que exista un equipo multidisciplinario dentro del CENDI.
9	Centro de Desarrollo Infantil de Gobierno del Estado Nº 2	Yadira Lamas Galco	6 meses	Hay una excelente participación de los papás. Hay mucho apoyo. Vamos empezando Teatro infantil en CENDI.

Fuente: entrevista realizada a personal directivo, Mayo-Junio 2006