

00661
38



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE QUÍMICA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS

EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS

CASO PRÁCTICO

UN MODELO DE GESTIÓN EN UN CENTRO DE DESARROLLO
INFANTIL CASO CENDI BANOBAS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

(ORGANIZACIONES)

PRESENTA:

JUANA MARÍA RODRÍGUEZ SOMUANO

TUTOR (SUPERVISOR DEL CASO PRÁCTICO):

DR. RICARDO ALFREDO VARELA JUÁREZ

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE, 2003

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

*Gracias a ti querida hijita.
a ti Jazmín, muchas gracias
por tu amor apoyo y comprensión
para que yo pudiera culminar estos estudios.
Te amo, eres lo más maravilloso que me ha
regalado la vida.*

*Mami, sin tu gran apoyo en los momentos
difíciles y sin el aliciente de saber que
siempre que te necesito estás conmigo, no
hubiera logrado alcanzar esta meta.
Te quiero mucho.*

*Compartir y recrear las experiencias que forman este
trabajo no hubiera sido posible sin el compromiso de todo
el personal del CENDE BANOBRAS que junto conmigo se
han esforzado para mejorar continuamente el servicio que ofrecemos.
A todos ellos, muchas gracias.*

*Gracias a todos mis maestros por su
profesionalismo y gran vocación.*

*Gracias por compartir con nosotros sus experiencias y
ayudarnos a engrandecer a nuestra amada Universidad
en la cual me he formado con orgullo desde mi juventud.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

PRESENTACION

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. PRESENTACION Y DESCRIPCION DEL CASO PRÁCTICO | |
| 2.1 Objeto de Estudio | 4 |
| 2.2 Planteamiento del Problema | 9 |
| 2.3 Metodología | 11 |
| 2.4 Objetivos de la Investigación | 13 |
| Resumen y fuentes consultadas | 14 |
| 3. MARCO TEORICO | |
| 3.1 Sistema Educativo Nacional | 15 |
| 3.2 Educación Preescolar | 17 |
| 3.3 Educación Inicial | 17 |
| 3.4 Centro de Desarrollo Infantil vs Jardín de Niños o Kindergarten | 19 |
| 3.5 Administración | 20 |
| 3.6 Estrategia | 25 |
| 3.7 Planeación Estratégica | 28 |
| 3.8 Administración Estratégica | 30 |
| Resumen | 34 |
| Fuentes consultadas | 35 |
| 4. MARCO REFERENCIAL DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS | |
| 4.1 Antecedentes Históricos de la Educación Inicial y Preescolar en México. | |
| 4.1.1 Educación Inicial | 36 |
| 4.1.2 Educación Preescolar | 40 |
| 4.2 Situación actual de la educación inicial y preescolar en México | 47 |
| 4.3 Marco Legal de la Educación Inicial y Preescolar en México | 52 |
| 4.4 Antecedentes Históricos del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras. | 56 |
| Resumen | 62 |
| Fuentes consultadas | 63 |
| 5. SOLUCION DEL CASO PRÁCTICO. | |
| Los fundamentos de la administración estratégica y su aplicación en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras. | |
| 5.1 Filosofía de la Organización | 65 |
| 5.2 Análisis FODA | 67 |
| 5.2.1 Debilidades | |
| 5.2.2 Fortalezas | |
| 5.2.3 Oportunidades | |
| 5.2.4 Amenazas | |

3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | |
|--|-----|
| 5.3 Formulación de estrategias | 71 |
| 5.3.1 Estrategias preoperacionales | |
| 5.3.2 Estrategias operacionales | |
| 5.3.3 Estrategias educativas | |
| 5.4 Implantación y ejecución de las estrategias | 74 |
| 5.4.1 Estrategias preoperacionales | |
| 5.4.1.1 Rediseño de la estructura organizacional | 75 |
| 5.4.1.2 Redefinición de las funciones y responsabilidades de las áreas funcionales del Centro de Desarrollo Infantil. | 79 |
| 5.4.1.3 Diseño y elaboración de los perfiles y descripción de puestos | 81 |
| 5.4.1.4 Adecuación de la plantilla de personal del CENDI | 81 |
| 5.4.1.5 Elaboración de manuales, políticas y procedimientos | 84 |
| 5.4.2 Estrategias operacionales | |
| 5.4.2.1 La cultura como apoyo a la implantación de las estrategias | 85 |
| 5.4.2.2 La planeación, como eje orientador de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo en el CENDI. | 91 |
| 5.4.2.3 Evaluación y retroalimentación constante para realizar correcciones o reorientar las acciones que posibiliten el éxito de la administración estratégica. | 93 |
| 5.4.2.4 El presupuesto orientado hacia las actividades internas cruciales para el éxito estratégico. | 94 |
| 5.4.2.5 La importancia del liderazgo para el éxito de la administración estratégica. | 96 |
| Resumen | 99 |
| Fuentes consultadas | 100 |
| | |
| 6. VINCULACION MODELO ADMINISTRATIVO-MODELO EDUCATIVO EN UN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL | |
| 6.1 Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores en la Educación Inicial. | 103 |
| 6.2 La responsabilidad ética de los administradores en un Centro de Desarrollo Infantil. | 106 |
| Resumen | 110 |
| Fuentes consultadas | 111 |
| | |
| 7. LA CERTIFICACION ISO-9001-2000 EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" DE BANOBRAS | |
| 7.1 Antecedentes | 112 |
| 7.2 Definiciones | 113 |
| 7.3 Principios de gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2000 | 114 |
| 7.4 Procesos que obtuvieron la certificación ISO 9001-2000 en el Centro de Desarrollo Infantil de Banobras. | 116 |
| Resumen | 122 |
| Fuentes consultadas | 123 |

4



| | |
|--|------------|
| 8. CONCLUSIONES Y OTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN PROPUESTAS | 124 |
| 8.1 De la Organización | |
| 8.2 De la Cultura Organizacional | |
| 8.3 De la Gestión | |
| 8.4 Del Liderazgo | |
| 8.5 De la Calidad | |
| Otras líneas de investigación propuestas | 130 |
| • | |
| 9. FUENTES CONSULTADAS | 134 |
| -Compendio General- | |
| A. Bibliografía | |
| B. Hemerografía | |
| C. Manuales y otros documentos | |
| D. Sitios web de referencia | |
| | |
| 10. ANEXOS | |
| I. Filosofía del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. | 141 |
| II. Descripciones de puestos. | 142 |
| III. Logotipo del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras | 155 |
| IV. Instrumentos de planeación en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras. | 156 |
| V. Instrumentos de evaluación en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras. | 170 |
| VI. Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras. | 194 |
| VII. Cuadro explicativo y descriptivo del ser y qué hacer de la ética. | 200 |
| VIII. Procesos con certificación ISO 9001-2000 en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras. | 201 |

PRESENTACIÓN

En esta presentación quisiera empezar por el final, ¿porqué menciono el final si nos encontramos en el principio?. Porque al elegir el nombre del trabajo que presento a continuación se pensó en un "modelo" y la conclusión principal al terminar el trabajo fue precisamente que no existe un "modelo" que pueda seguir una organización para administrar estratégicamente o para llevar a cabo un desarrollo organizacional. Cada organización es diferente y como tal, su entorno, sus recursos, los hombres que la conforman y su problemática también es diferente. La univocidad que distingue a las organizaciones unas de otras determinará las estrategias únicas que habrán de aplicarse para cada organización.

En el caso que nos ocupa, al tratarse de una organización educativa, se dificulta aún más el tratar de generalizar un modelo, aun cuando se trate de organizaciones educativas similares ya que cada una se mueve en un entorno diferente, tiene problemáticas específicas distintas y probablemente requerirá de soluciones también distintas. Al llamarlo "modelo", únicamente lo vamos a entender como la forma que seguimos para la ejecución de las acciones que se instrumentaron en el Centro de Desarrollo Infantil con el objeto de hacer más eficiente su administración y coadyuar al logro de sus objetivos.

Lo valioso es poder compartir estas experiencias, las cuales probablemente puedan servir para que otra organización adapte a su propia realidad algunas de las medidas que nosotros aplicamos, y haber tenido la oportunidad de vincular la formación académica con la realidad en las organizaciones.

El Caso motivo de este trabajo presenta la aplicación de los fundamentos de la administración estratégica en un Centro de Desarrollo Infantil en donde se llevó a cabo una reestructuración organizacional que implicó un cambio de cultura, la aplicación de nuevas prácticas administrativas, la definición de la filosofía de la organización, la aplicación de estrategias y la certificación en calidad ISO-9001-2000.

Los "productos" y en muchas ocasiones los resultados mismos de la aplicación de estrategias de desarrollo organizacional son intangibles en forma inmediata, no pueden "medirse", "cuantificarse" o comprobarse a través de instrumentos de medición objetivos porque el resultado en sí es subjetivo. Cuando los objetivos son tangibles, los resultados también lo son. En una compañía se puede evaluar fácilmente si al mejorar la presentación de los productos, la calidad y el diseño de los mismos, también mejoró la aceptación del producto en el mercado; si se elevaron las ventas, si crecieron las utilidades o si la compañía logró mantener una posición ventajosa respecto a sus competidores.

Cuando el objetivo es la mejoría en la calidad de vida laboral de los miembros de una organización educativa, en la forma de hacer la organización, de brindar el servicio, de encontrar un significado a su quehacer para formar nuevos individuos con quienes compartir y comprometerse con un código de ética que enaltezca la labor educativa; los resultados se "viven" en el día a día, en el bienestar de los trabajadores y del usuario y en la satisfacción del cliente.

6



1. INTRODUCCION

La tarea del administrador, como toda actividad social, encuentra su fundamento al interior de las organizaciones. El administrador actúa y se expresa de acuerdo a un contexto organizacional, en donde tiene que enfrentarse a decisiones que afectan la vida de la organización y de quienes la integran.

La formación académica que brindan las aulas dota al administrador de las bases teóricas, del enfoque y conocimientos fundamentales que le permitirán desenvolverse dentro del ámbito de su profesión y ejercer dicha profesión. La teoría nos permite explicar una realidad dada, describir o explicar los fenómenos que nos rodean. "También se puede entender que cualquier teoría puede ser alguna construcción intelectual que permite comprender el sentido de determinada situación o de un problema. La razón que la teoría tiene sobre el mundo social, si bien tiene por objeto describir y explicar, también ayuda a producir y sostener el mundo."¹

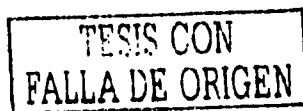
La vinculación entre la teoría y la práctica es lo que permitirá aclarar posibilidades de acción, analizar la realidad desde el contexto organizacional y situar al administrador en su realidad. La práctica es la que finalmente convertirá al estudiante en profesional. En la práctica se enfrentará con la pertinencia u obsolescencia de lo aprendido y entonces recreará el conocimiento a partir de su propia experiencia.

"Los administradores rara vez pueden controlar el flujo total de acontecimientos organizacionales. La fluidez y la perversidad de los problemas de estos sucesos desafían cualquier intento de abordarlos con la sola acción racionalmente instrumental en una escala comprensiva. En vista de estas limitaciones, no se puede ni se debe esperar que la teoría dicte la acción administrativa en forma directa. En vez de eso, la teoría sólo puede utilizarse para "enmarcar" temporalmente el flujo de acontecimientos organizacionales conforme pasan ante nosotros, manteniéndolos en suspenso brevemente mientras tratamos de darles sentido."²

El desarrollo de un caso práctico nos permitirá analizar el actuar de un administrador al frente de una organización y tratar de explicar a la luz de las diferentes teorías administrativas los hechos o los acontecimientos reales a los que se ha tenido que enfrentar.

¹ Peter L. Berger y Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality*, Doubleday and Co., Garden City, N.Y., 1966, citado por Harmon M. y Mayer R., en *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, p. 9

² *Ibid.*, p. 10



Generalmente los estudios de posgrado se realizan con el objeto de mejorar la práctica profesional, actualizar nuestros conocimientos, contar con mayores elementos para desenvolvemos en el campo laboral y mantenernos vigentes. La presentación de un caso práctico, nos permite evaluar diversos aspectos de la práctica administrativa de un aspirante a obtener el grado de maestro en administración, quien tuvo la oportunidad de ocupar un cargo directivo en una organización y aplicar gran parte de los conocimientos teóricos que le brindó la formación en las aulas.

La incertidumbre respecto a la vigencia que tendrán los conocimientos adquiridos o su pertinencia a la hora de aplicarlos en la realidad, se traducen en un contraste entre la teoría y la práctica cuya experiencia es la que se busca documentar, compartir y transmitir en espera de contribuir con nuevas aportaciones a la práctica administrativa.

A continuación se documenta la experiencia de cuatro años de trabajo al frente de una organización en la cual se ha trabajado con la intención de mejorar la práctica administrativa y educativa ya que se trata de un Centro de Desarrollo Infantil, cuya finalidad es la de cumplir con la obligatoriedad de brindar un servicio de guardería a los hijos de los trabajadores del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., de conformidad con lo que marcan sus condiciones generales de trabajo.

La formación pedagógica y los conocimientos adquiridos en la maestría en administración se conjuntaron para realizar una labor que se describe a continuación y que ha enriquecido la práctica profesional de quien la presenta al permitirle recrear el conocimiento y confrontar con la realidad muchos de los temas que se discutieron en las aulas.

En el segundo capítulo se realiza una presentación y se describe el objeto de estudio, el planteamiento del problema, la metodología de trabajo y los objetivos de la investigación.

El capítulo tercero, nos brinda un marco teórico conceptual en donde se definen los principales conceptos a trabajar en la investigación considerando la importancia de aclarar el significado de los mismos.

En el capítulo cuarto se desarrolla un marco referencial que permite contextualizar al objeto de estudio en el momento histórico que determina su realidad presente así como el marco legal que lo regula.

En el capítulo quinto se presenta la solución del caso práctico, describiendo cada una de las acciones que se han tomado al frente del Centro de Desarrollo Infantil, justificando las decisiones y realizando un análisis de los logros obtenidos, así como de las dificultades para poner en práctica los principios de la administración estratégica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al tratarse de una institución educativa, en el capítulo seis se fundamenta la importancia de vincular el modelo administrativo con el educativo para el logro de los objetivos de la organización.

En el capítulo 7 se describe la experiencia de llevar al Centro de Desarrollo Infantil a la certificación ISO 9001-2000 como parte del Sistema de Gestión de Calidad que se implantó en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.

Por último, se incluye un apartado de anexos que apoyan lo expuesto en el capítulo quinto y las fuentes bibliográficas y documentales que se consultaron para la realización de este trabajo,

La gestión al frente del CENDI de Banobras ha implicado la reestructuración de la organización, un cambio de cultura organizacional, la aplicación de nuevas prácticas administrativas, la planeación como una práctica común en la organización, el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, liderazgo, renovación de personal y equipo técnico, la creación de normas, políticas y procedimientos, así como, la definición de la filosofía de la organización, el diseño de instrumentos de evaluación y control, y la reformulación de planes y programas de estudio acordes con los valores de la organización y en correspondencia con el nuevo enfoque administrativo.

El análisis del caso práctico nos permitirá a través del análisis reflexivo y la explicación teórico-práctica de los fenómenos, realizar una descripción crítica de las decisiones tomadas y su impacto en la organización, así como la evaluación de los resultados, que nos lleve a formular conclusiones y realizar generalizaciones a partir de una realidad dada.

2. PRESENTACION Y DESCRIPCION DEL CASO PRÁCTICO

2.1 Objeto de Estudio

La organización objeto de estudio del Caso Práctico es un Centro de Desarrollo Infantil (CENDI), lo que comúnmente se conoce como “guardería” y es una prestación que el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo (BANOBRAS), otorga a sus empleados. Con ello, Banobras está cumpliendo con la obligación que le imponen sus Condiciones Generales de Trabajo, en su artículo 56, que a la letra dice: “Se proporcionará servicio de guardería infantil a los hijos de los trabajadores en los términos y condiciones que señale el Manual de Prestaciones”.³

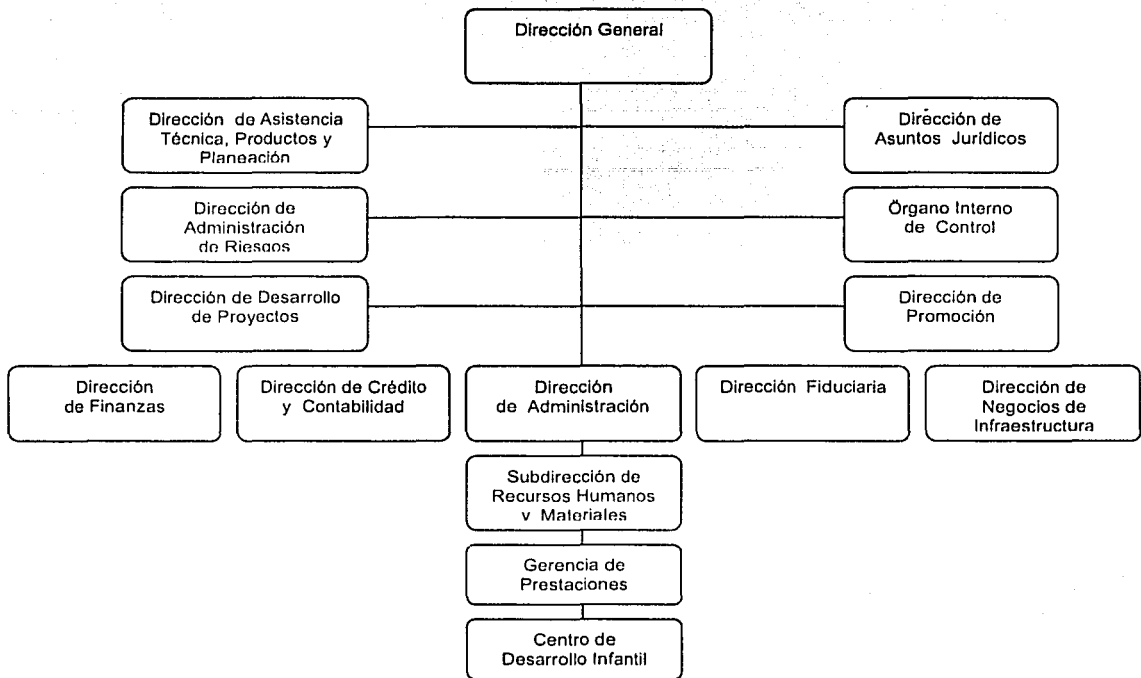
El Centro de Desarrollo Infantil “Paz Moreno” de Banobras fue creado hace 34 años siendo Director General de Banobras el Ing. Jesús Robles Martínez. Desde su creación⁴ el CENDI ha dependido administrativamente de diferentes áreas de la Dirección de Administración de BANOBRAS y ha contado con la supervisión de la SEP desde 1980. Actualmente depende directamente de la Gerencia de Prestaciones, quien a su vez reporta a la Subdirección de Recursos Humanos, de acuerdo con el siguiente organigrama de Banobras:⁵

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

³ Banobras, Condiciones Generales de Trabajo, p.40

⁴ En el capítulo IV. Marco Referencial, se proporciona mayor información acerca de los antecedentes históricos del CENDI.

⁵ www.banobras.gob.mx (Adaptación nuestra para fines didácticos, en donde se sintetiza la estructura de la Dirección de Administración, la cual cuenta con tres subdirecciones más y la Subdirección de Recursos Humanos y Materiales, a su vez cuenta con tres gerencias más, con sus respectivas subgerencias.)



La Dirección del Centro de Desarrollo Infantil reporta a la Gerencia de Prestaciones de Banobras, el manejo de los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta el CENDI y lo relativo a su funcionamiento; a su vez el CENDI es supervisado y controlado por la Secretaría de Educación Pública a través de la Jefatura de Sector Número III y la Supervisión de Zona No. 19, en lo referente a los programas pedagógicos y los servicios educativos y asistenciales que brinda.

El Centro de Desarrollo Infantil de Banobras trabaja de acuerdo al Programa de Educación Inicial de la SEP como eje orientador y metodológico, elaborando sus propios planes y programas de estudio, acordes con las necesidades internas y externas que le demanda el entorno.

En el CENDI se proporciona educación integral al niño, la cual incluye brindarle atención nutricional, asistencial, psicológica y estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo-social.

El servicio que se proporciona en el CENDI, está organizado a partir de las necesidades e intereses de los niños en sus diferentes edades. Así, dentro del CENDI los niños están agrupados de la siguiente forma:

- Lactantes, entre los 45 días y el año seis meses;
- Maternales, entre el año siete meses y los tres años once meses, y
- Preescolares y preprimarios, entre los cuatro y seis años de edad.

Las actividades que se realizan en el CENDI son formativas. En ellas, los niños adquieren enseñanzas acerca de cómo es el mundo y qué cosas tienen que hacer para integrarse mejor al núcleo social donde viven.

El aprendizaje fundamental se encuentra en la convivencia diaria, en las actividades cotidianas que los niños realizan y, sobre todo, en la creatividad que desarrollan día a día. El Centro de Desarrollo Infantil constituye un ámbito de experiencias formativas diversas, las cuales se fundamentan y dirigen por el Programa de Educación Inicial de la SEP (PEI).

En el Programa de Educación Inicial de la SEP se reconoce el carácter formativo de todas las actividades que se realizan dentro del Centro, por lo que el programa no limita su aplicación a una sala o salón, o a un horario específico, todas las áreas del CENDI, se convierten en escenarios educativos en donde el niño va a adquirir experiencias significativas de aprendizaje.

La aplicación del programa se ajusta a la propia dinámica del CENDI, a través de la participación de todos los agentes educativos en las distintas situaciones que integran la vida diaria del mismo. Desde el filtro médico hasta la despedida todos los espacios de actividad son susceptibles de potencializarse como apoyos para la formación del niño.

El niño tiene la oportunidad de prepararse para la vida en todos los escenarios que integran el CENDI, en el aprendizaje diario de los hábitos de higiene, de limpieza, de alimentación y de convivencia social con el fin de aprovechar los espacios de interacción que favorezcan su desarrollo.

La labor educativa es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes del CENDI ya que todo el Centro constituye un espacio real de interacción educativa en donde el personal de cocina, asistentes educativos, técnicos y responsables de grupo contribuyen al planteamiento formativo con la misma orientación aunque con aportaciones distintas. A este criterio se le ha llamado desarrollo sistémico de capacidades.

El desarrollo sistémico de capacidades no establece límites, únicamente señala vías y orientaciones para formar un individuo reconocido socialmente. El hecho de formar en los niños hábitos de convivencia, no significa limitar su desarrollo y creatividad, sino utilizar su potencial de interacción para dominar mayores formas de relación.

El complemento ideal del programa pedagógico del CENDI para ofrecer una verdadera formación integral para el niño son las materias extracurriculares:

educación física, computación, música e inglés, el Programa de Estimulación Temprana para los niños de 45 días de nacidos a 1 año 6 meses de edad, el Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores en la Educación Inicial, el Método de Evaluación de la Percepción Visual de Marianne Frostig y el Método de las Matemáticas Constructivas.

El CENDI mantiene vinculación constante con los padres de familia, ya que la vinculación entre el CENDI y el hogar de los niños es básica para cumplir con los propósitos de los planes y programas educativos. El niño pasa parte de su vida en el Centro, pero éste no sustituye a su hogar.

La vinculación entre estos dos ámbitos permite fortalecer los aprendizajes de los infantes e involucra a los adultos en un proceso de mayor atención y cuidado.

La labor que se desarrolla en el CENDI se ve fortalecida por la atención psicológica, médica, nutricional e higiénica para brindarle a los niños el ambiente ideal para su desarrollo físico y mental.

El CENDI tiene un horario de 7:30 a 16:00 horas, de lunes a viernes, en actividades regulares. De 16:00 a 19:30 horas, se brindan cuidados asistenciales y taller de tareas a los niños que se quedan en la tarde, mientras sus padres continúan trabajando. Los niños del turno vespertino representan aproximadamente el 15% de la población total infantil.

El CENDI cuenta con una capacidad instalada de 106 niños, teniendo actualmente 85 niños inscritos. Durante todo el ciclo escolar el CENDI, continúa recibiendo niños por lo que llega a concluir el ciclo con una población de entre 95 y 100 niños, siendo las salas de lactantes y maternas las que tienen mayor movimiento.

El cupo máximo de cada sala se determina atendiendo a dos criterios: el espacio físico con que se cuenta y el número de personal docente para atender a los niños.

La SEP establece un espacio físico mínimo en cada sala de 32.4 m² por niño, y un número determinado de docentes, de acuerdo a la edad del niño, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:⁶

| SALA | CAPACIDAD INSTALADA * | NIÑOS INSCRITOS | DOCENTES DE ACUERDO A SEP | DOCENTES CON LOS QUE CUENTA EL CENDI POR SALA |
|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|---|
| Lactantes A y B | 13 niños | 8 | 1 cada 7 niños | 1 |
| Lactantes C | 9 niños | 4 | 1 cada 7 niños | 1 |
| Maternal A | 12 niños | 11 | 1 cada 12 niños | 2 |
| Maternal B1 | 12 niños | 12 | 1 cada 12 niños | 2 |
| Maternal B2 | 15 niños | 15 | 1 cada 15 niños | 2 |
| Maternal C | 15 niños | 10 | 1 cada 15 niños | 1 |
| Preescolar | 15 niños | 14 | 1 cada 15 niños | 1 |
| Preprimaria | 15 niños | 11 | 1 cada 15 niños | 1 |
| Totales | 106 niños | 85 | | 11 |

⁶ Cfr., SEP. Qué es un Centro de Desarrollo Infantil, p.33-34 Las cifras del CENDI BANOBRAS son al mes de mayo de 2003.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El costo mensual aproximado de cada niño para Banobras, es de \$ 4,500.26, en este importe se considera lo siguiente: sueldos, alimentación, prestaciones médicas, agua, predial, luz, gas, teléfono, mantenimiento y otros.

Por lo que toca a sus instalaciones, el CENDI cuenta con una construcción dividida en dos alas (oriente y poniente).

En el Ala poniente se localizan las oficinas administrativas y técnicas:

- Dirección
- Gabinete de Psicología
- Cámara de Gesell
- Cubículo de Area Pedagógica
- Administración
- 2 sanitarios
- Saión de Computación
- Comedor
- Salón de Música
- Biblioteca
- Sanitario infantil en comedor
- Cocina
- Alacena
- Cuarto de Seguridad
- Cuarto de lavado
- Azotea

En el ala oriente se localizan:

- 8 aulas: 2 cuentan con 46 m²; 6 tienen 31.6 m²
- 1 salón de inglés de 35 m²
- 1 baby gym de 95 m²
- 13 sanitarios destinados al uso de la población infantil
- 2 sanitarios para adultos
- 1 consultorio
- 1 filtro médico
- 1 arenero de 40 m²

•Ambos edificios se encuentran intercomunicados por un pasillo.

El CENDI se encuentra localizado en la calle de Mitla 394, Col. Narvarte, Delegación Benito Juárez.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 Planteamiento del Problema

Dirigir una organización implica todo un reto y nos obliga a plantearnos el camino que debemos seguir para iniciar nuestra gestión. El tamaño de la organización y su situación actual al momento de recibirla, facilitará o dificultará nuestro plan de acción.

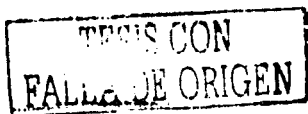
En el caso del CENDI BANOBRAS, la administración del mismo había estado bajo la responsabilidad de educadoras con amplia trayectoria profesional pero sin experiencia ni conocimientos en la administración y dirección de organizaciones. Se ha considerado práctica común que la dirección de los centros de desarrollo infantil, anteriormente denominados guarderías, sea ocupada por maestros que se han distinguido por su eficiencia en las aulas, por contar con un gran número de años como docentes, por "amiguismo" o simplemente porque no se contaba con alguien más idóneo para la designación del puesto.

Lo anterior, ha traído como consecuencia que la administración de los centros de desarrollo infantil se encuentre en manos de personal poco calificado para la gestión de los mismos. Un centro de desarrollo infantil, al igual que cualquier organización requiere de personal formado en el área administrativa que cuente con elementos para la integración de los recursos humanos, materiales y financieros que coadyuven al logro de los objetivos del centro.

El CENDI ha tenido cuatro directoras, de las cuales las tres primeras no contaban con formación en el área administrativa. La dirección docente, técnica y administrativa se ha llevado con especial énfasis hacia la formación educativa del niño sin contar con una forma estructurada y sistemática de administración del centro. El CENDI se ha administrado guiado más por el sentido común que por fundamentos teórico administrativos.

Lo anterior, trajo como consecuencia que el CENDI no contara con un proyecto organizacional definido, la misión y los objetivos del Centro no se encontraban claramente identificados y no eran conocidos por todo el personal, se apreciaba un marcado individualismo que impedía aprovechar los conocimientos y experiencia para el logro de objetivos comunes, no existían descripciones de puestos que delimitaran las funciones y responsabilidades del personal, el clima laboral era totalmente adverso a la nueva administración, se identificaban cotos de poder que dividían a la organización, entre otras situaciones, que dificultaban la gestión al frente del CENDI.

Esta situación se convertía en una magnífica oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración y los principios de



la administración estratégica señalan directrices a seguir para realizar una efectiva planeación que nos lleve al logro de nuestros objetivos.

No existe una receta de por dónde empezar ni un camino definido que nos indique la serie de pasos que deben aplicarse en perfecto orden a todas las organizaciones, lo que sí es innegable es conocer en dónde estamos, ante qué nos enfrentamos, cuál es el entorno en el que me voy a desenvolver, con qué recursos cuento, tanto humanos como financieros y materiales, cuáles con mis objetivos y cuáles son los asuntos prioritarios que debo atender al inicio de mi gestión.

El director de un centro de desarrollo infantil debe conjuntar el conocimiento y experiencia necesaria en la gestión de las organizaciones con el conocimiento pedagógico y teórico-filosófico de la práctica educativa para llevar a la organización al logro de sus objetivos.

En un centro de desarrollo infantil como en cualquier organización la administración estratégica se convierte en un elemento fundamental que permite integrar la eficiencia, calidad e innovación de sus procesos para el logro de la satisfacción del cliente.

La administración estratégica favorece la construcción de fortalezas mediante estrategias a nivel funcional, de negocios y corporativo.

La administración estratégica en un centro de desarrollo infantil nos permitió determinar las metas y objetivos, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

La administración estratégica en un centro de desarrollo infantil adopta características particulares que la llevan a vincular los objetivos organizacionales con los educativos. Al tratarse de una institución educativa de nivel inicial, en donde uno de los principales objetivos de la misma es la formación del ser humano en los primeros años de su vida, la cual puede determinar gran parte de su personalidad y desempeño futuro, la administración estratégica cobra mayor relevancia ya que al coadyuvar al logro de los objetivos del centro, su acción trasciende más allá de la organización y puede convertirse en elemento que coadyuve a la formación de un hombre nuevo. Un centro de desarrollo infantil tiene la gran responsabilidad de favorecer en el niño la adquisición de los esquemas fundamentales de su desarrollo posterior.

La administración estratégica en un centro de desarrollo infantil, además de la aplicación de modelos administrativos para hacer más eficiente el funcionamiento del centro, buscará integrar la parte administrativa con el quehacer educativo para lograr la plena satisfacción de los objetivos educacionales y organizacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La presente investigación se orienta hacia el planteamiento de una propuesta que oriente la gestión directiva en los centros de desarrollo infantil que logre integrar el enfoque administrativo con el perfil de hombre que se pretende formar.

El manejo de los recursos humanos de una organización, el conflicto humano-organizacional, la resistencia al cambio, las fuerzas de choque ante un cambio de cultura organizacional, la necesidad de la sistematización de la información, la modernización institucional, la reestructuración organizacional, son sólo algunas de las problemáticas que se presentan en este trabajo.

La vinculación con la realidad, probablemente permita realizar inferencias que a su vez posibiliten realizar sencillas aportaciones en este campo del conocimiento.

2.3 Metodología

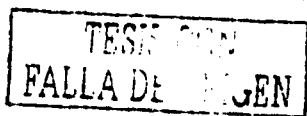
La manera de abordar la realidad, la forma de conocer el objeto de estudio de la investigación es lo que se conoce como método de investigación. El método de estudio y el de investigación tienen estrecha relación entre sí.

En ciencias sociales es difícil definir un solo método de investigación para conocer una realidad dada. El método histórico es decisivo en el conocimiento del hombre mismo. En ciencias sociales no se puede dejar de considerar la historia de un problema ni prescindir de cómo se ubica dicho problema desde el punto de vista del contexto. El hombre no puede ser cosificado ni aislado del proceso histórico en el cual se desenvuelve.

El objeto de estudio se encuentra determinado por la organización socioeconómica y política de la sociedad, la cual es una estructura compleja en la que se entrelazan las relaciones económicas, políticas, nacionales, profesionales, familiares y educativas de los hombres, las cuales interactúan de distintas formas unas con otras.

La naturaleza misma del objeto de estudio no permite la utilización de métodos rígidos, externos a la cosa misma. El proceso educativo y su vinculación con la administración estratégica no se considera algo tangible que pueda medirse, cosificarse o ejercer sobre él técnicas de experimentación que arrojen resultados fácilmente cuantificables.

En múltiples ocasiones hemos escuchado que el resultado de la investigación depende del método empleado. Todos coinciden que el conocimiento científico, debe comenzar por proporcionar una descripción de la realidad, si bien es cierto que no es posible quedarse en eso, sino que es necesario ir más allá: a la explicación misma.



El método que se utilizará será deductivo-inductivo, el cual va del análisis general de un problema para la explicación de las partes y del análisis de las partes para la explicación del todo. El método histórico que analiza el objeto de estudio desde el contexto donde se ubica y la determinación histórica que lo define, así como el método dialéctico que nos permite llegar al conocimiento del objeto de estudio a través del análisis, el cuestionamiento y la reflexión acerca del mundo exterior.

La postura teórica y el método son los que determinan la elección de las técnicas de la investigación para conseguir un objetivo concreto, a su vez la metodología se articula precisamente como la etapa intermedia entre la teoría y las técnicas, es decir de qué manera se va a trabajar la información.

Metodológicamente se partirá de una totalidad concreta entendida "como un todo estructurado y dialéctico, en el cual puede ser comprendido racionalmente cualquier hecho". "El conocimiento concreto de la realidad consiste, no en la sistemática adición de unos hechos a otros, y de unos conceptos a otros, sino en un proceso de concretización, que procede del todo a las partes y de las partes al todo; del fenómeno a la esencia y de la esencia al fenómeno, de la totalidad a las contradicciones y de las contradicciones a la totalidad, y precisamente en este proceso de correlación en espiral, en el que todos los conceptos entran en movimiento recíproco y se iluminan mutuamente, alcanzan su concreción".⁷

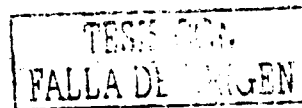
La investigación será de tipo descriptivo, bibliográfico y documental y se verá complementada por la observación directa del objeto de estudio ya que delimitaremos los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo las características del objeto de estudio, identificando formas de conducta y actitudes del personal que conforma la organización y estableciendo hechos y relaciones de la aplicación de estrategias organizacionales.

Las fuentes de información serán bibliográficas, hemerográficas, documentales, publicaciones periódicas, sitios web, fichas de observación y cuestionarios.

En el análisis de la información se tratará de realizar lo siguiente:

- Comparar y valorar los datos obtenidos.
- Valorar críticamente.
- Investigar activamente el texto estudiado desde varias perspectivas, haciendo énfasis en las cuestiones y conclusiones fundamentales.
- Generalizar y separar lo principal.
- Determinar la estructura y los aspectos opuestos de las fuerzas motrices que pueden existir detrás de los fenómenos estudiados así como los nexos efecto-causales.
- Recurrir al estudio de fuentes originales en donde se pueda lograr una caracterización más profunda de lo que se busca.

⁷ Kosik Karel, Dialéctica de lo Concreto, p. 56 y 61.



Por otra parte, la investigación se verá enriquecida por el contacto directo con el objeto de estudio al tener la posibilidad de aplicar técnicas como la observación y el cuestionario.

La relación del sujeto cognoscente con el objeto de estudio es determinante en toda investigación. La posición que el investigador ocupa dentro de la comunidad o grupo que estudia definirá la relación de éste con el objeto de estudio.

La observación participante es aquella en la que el investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad. En esta investigación el sujeto cognoscente ocupa un lugar directivo dentro de la organización determinado por fuerzas internas y externas que van a delimitar, contextualizar y normar su poder de gestión y toma de decisiones.

La observación a su vez se apoyará de cuestionarios que nos permitirán circunscribir nuestro objeto de estudio, relacionar situaciones con hechos concretos, precisar la aplicación de estrategias organizacionales, y evaluar la efectividad de las decisiones tomadas.

2.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

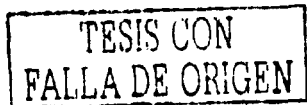
Documentar la experiencia de gestión directiva de un centro de desarrollo infantil y analizar las implicaciones teórico-prácticas de la aplicación de modelos administrativos a una realidad dada.

Objetivos Específicos:

Fundamentar la importancia de la administración estratégica en la gestión de los centros de desarrollo infantil para coadyuvar al logro de sus objetivos.

Analizar la factibilidad de la aplicación de métodos y técnicas de la administración estratégica en un centro de desarrollo infantil y su posible relación con un cambio organizacional.

Proponer a partir de una particularidad, recomendaciones que puedan orientar la gestión de los centros de desarrollo infantil.



RESUMEN

Capítulo 2. "Presentación y Descripción del Caso Práctico"

En este capítulo se define al Centro de Desarrollo Infantil (CENDI), objeto de estudio de este trabajo, como lo que comúnmente se denomina "guardería", en él se brindan servicios asistenciales, médicos, psicológicos y pedagógicos a los hijos de los empleados del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., desde los 45 días de nacidos hasta los 6 años de edad.

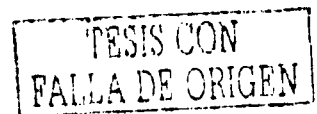
En el planteamiento del problema destaca el diagnóstico inicial del Centro de Desarrollo Infantil que lo describe sin un proyecto organizacional definido, en donde la misión y los objetivos del Centro no se encontraban claramente identificados y no eran conocidos por todo el personal; el marcado individualismo que impedía aprovechar los conocimientos y experiencia para el logro de objetivos comunes, la falta de descripciones de puestos que delimitaran las funciones y responsabilidades del personal, el clima laboral adverso a la nueva administración, y los cotos de poder que dividían la organización, entre otras situaciones, que dificultaban la gestión al frente del CENDI:

Esta situación se considera idónea para poner en práctica los principios de la administración estratégica y favorecer con ello el cumplimiento de la misión y objetivos del CENDI, en donde la administración estratégica adquiere características particulares ya que al tratarse de una institución educativa su efecto puede trascender más allá de la organización misma al contribuir a la formación de nuevos individuos. La particularidad reside en tratar de integrar el enfoque administrativo con el perfil de hombre que se pretende formar.

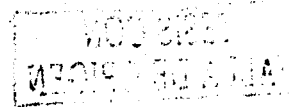
En la investigación se eligió el método deductivo-inductivo que va de lo general a lo particular y de lo particular a lo general. La investigación se define como descriptiva buscando establecer hechos y relaciones de la aplicación de estrategias organizacionales. El sujeto cognoscente ocupa un lugar directivo dentro de la organización, determinado por fuerzas externas e internas que van a delimitar, contextualizar y normar su poder de gestión, lo que hace posible aplicar la técnica de observación participante.

FUENTES CONSULTADAS

- BANOBRAS, Condiciones Generales de Trabajo. México: BANOBRAS-SUNTBANOBRAS, 1995. 93 pp.
- _____ "25 años CENDI BANOBRAS 1969-1994." México: Talleres gráficos de BANOBRAS, 1994. 30 pp.
- BARNÉS de Castro Francisco, "Educación Superior y Desarrollo: El caso de México", en Revista El Mercado de Valores, México: NAFIN, mayo 1999.
- CRUZ Aguilar Bethuel, Apuntes para la materia de "Competitividad e Innovación Tecnológica", Maestría en Administración de Organizaciones, FCA-UNAM, 2001.
- GOODE J. William y Hatt K. Paul, Métodos de Investigación Social, México: Trillas, 1984, 458 pp.
- KOSIK Karel, Dialéctica de lo Concreto, 10ª ed. México: Grijalbo, 1984, 269 pp.
- MÉNDEZ A., Carlos E., Metodología, Santafé de Bogotá, Colombia: 1995, 170 pp.
- ROJAS Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, México: UNAM, 1980, 270 pp.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. "Actividades para favorecer los procesos del pensamiento. Lectura, escritura y matemáticas para niños y niñas de Educación Inicial". Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. México, 1998. 70 pp.
- _____ Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, octubre, 1990. 111 pp.
- _____ "¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil? CENDI." México: SEP, 2000, 47 pp.
- TECLA Jiménez Alfredo, Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social, México: Ediciones Taller Abierto, 1985, 159 pp.
- ZAPATA Oscar A. Juego y aprendizaje escolar, Perspectiva psicogenética. México: Pax, 1989.
- <http://www.banobras.gob.mx>



3. MARCO TEORICO



La ambigüedad con que se manejan los conceptos de educación inicial y preescolar en México y la falta de una definición precisa, aún en el ámbito educativo, obligan a la conceptualización de ambos términos para efectos de este trabajo.

El buscar la definición responde de alguna manera a las necesidades propias de la investigación, ya que permite la aprehensión de nuestro objeto de estudio. Al definir se busca transformar una impresión indecisa en una noción distinta, de esta forma la definición previa nos ahorrará los interminables debates entre autores que, sobre un mismo objeto hablan de cosas distintas.

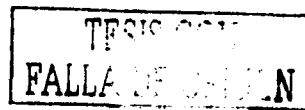
3.1 Sistema Educativo Nacional

Con el objeto de contextualizar las definiciones de la educación inicial y preescolar, iniciaremos nuestro marco conceptual con una visión general, ubicando a la educación inicial y preescolar en el Sistema Educativo Nacional.

De acuerdo a la información proporcionada por la Secretaría de Educación Pública, el Sistema Educativo Nacional se encuentra conformado de acuerdo al esquema, que aparece en la siguiente página.

En dicho esquema podemos apreciar que la educación básica comprende la educación preescolar, la primaria y la secundaria y es considerada como el ámbito prioritario de la acción del gobierno en materia de educación siendo el tipo educativo más numeroso del Sistema Educativo Nacional.

El trabajo de investigación que nos ocupa se ubica en el nivel cero del Sistema Educativo Nacional, es decir forma parte de la educación básica, ya que ofrece educación para la formación integral del niño desde los 45 días de nacido hasta los 6 años de edad.



ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

NIVEL 5

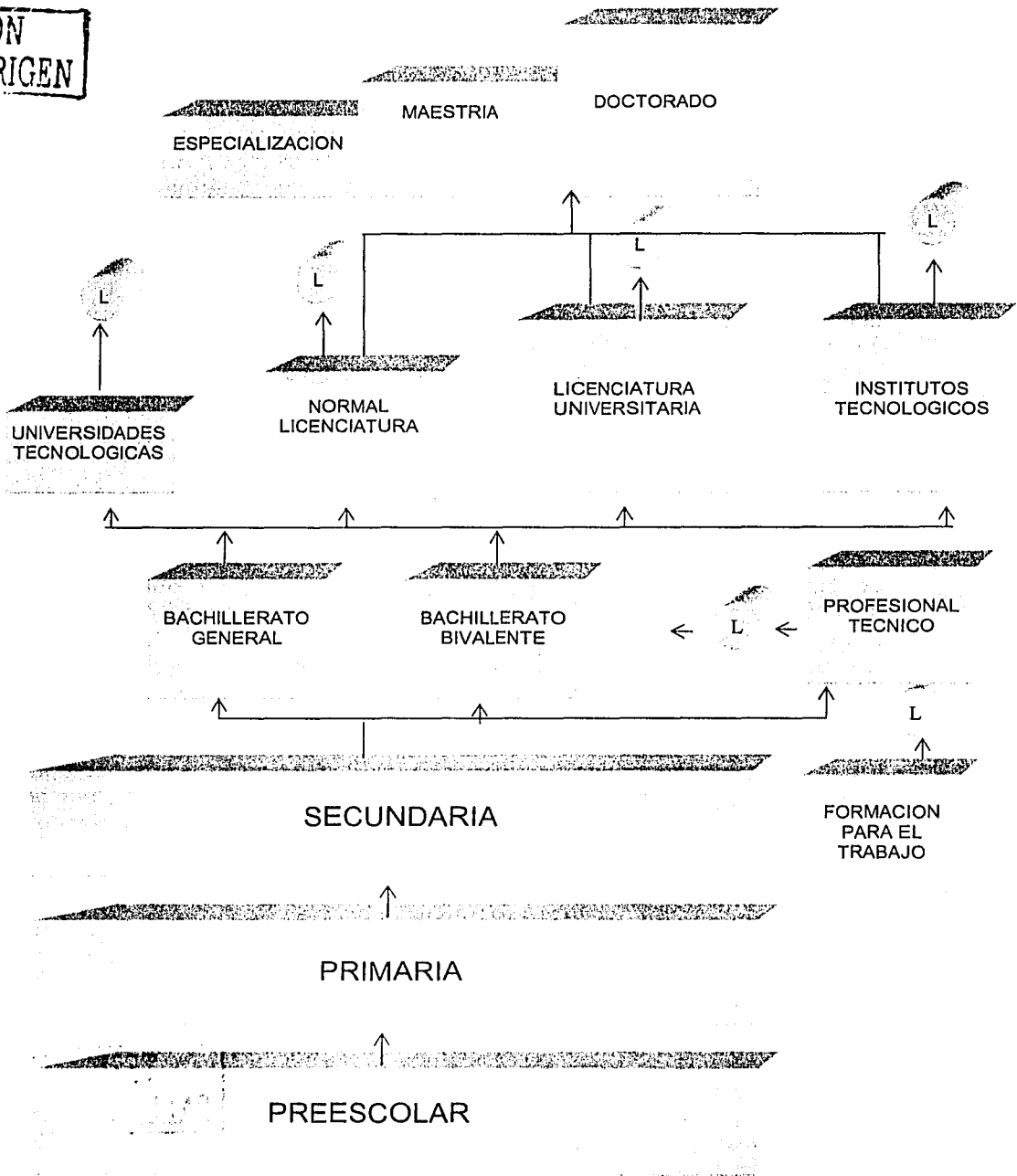
NIVEL 4

NIVEL 3

NIVEL 2

NIVEL 1

NIVEL 0



L= MERCADO LABORAL
 LOS NIVELES EDUCATIVOS SE DAN CON BASE EN LA CLASIFICACION INTERNACIONAL NORMALIZADORA DE LA EDUCACION (CINET, VERSION, 1997)

Fuente: www.sep.gob.mx

3.2 Educación Preescolar

Para la Secretaría de Educación Pública, la **educación preescolar** abarca de los 3 a los 6 años, por lo que en primera instancia el período de los 45 días de nacido a los 3 años de edad no se menciona como parte integrante del Sistema Educativo Nacional, aún cuando en la práctica, la Secretaría de Educación Pública, en su estructura, contempla una Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal de la cual dependen las direcciones de Educación Inicial, de Educación Preescolar y Primaria.

3.3 Educación Inicial

La definición que ofrece la Secretaría de Educación Pública de la educación inicial la ubica como uno de los componentes de la educación básica cuyo programa pedagógico "tiene como columna vertebral el desarrollo del niño, para orientar el trato y la forma de interacción del educador con él." "Hasta ahora han operado dos formas básicas de atención: Escolarizada, a través de Centros de Desarrollo Infantil con múltiples servicios y No Escolarizada, utilizando y potencializando la participación de los padres de familia y la comunidad en su conjunto".⁷ La educación inicial escolarizada se brinda a través de los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI). "Los Centros de Desarrollo Infantil son instituciones que otorgan servicio educativo a los niños desde los cuarenta y cinco días de nacidos hasta los seis años de edad. Estas instituciones trabajan en todo el país brindando dicha prestación a través de organismos públicos y privados."⁸

Asimismo, en la Ley General de Educación, en el artículo 40 se establece " la educación inicial tiene como propósito favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos".⁹

Como se puede apreciar, la diferencia entre la educación inicial y preescolar parece ser, por un lado, el período que abarca. La educación inicial de los 45 días de nacido a los 6 años de edad, mientras que la educación preescolar comprende de los 3 a los 6 años. Sin embargo, ambas brindan atención a los niños de 3 a 6 años de edad. Lo que representa diferente formación si consideramos que la educación inicial se encuentra regulada por la Dirección de Educación Inicial y la educación preescolar por la Dirección de Educación Preescolar y ambas cuentan con programas educativos diferentes.¹⁰

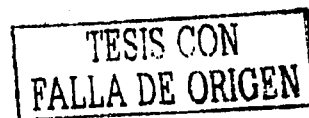
La conceptualización de la educación inicial y preescolar se determina principalmente por el tipo de institución que ofrece la atención educativa. De acuerdo a la normatividad de la Secretaría de Educación Pública, la educación

⁷ Cfr., SEP, Programa de Educación Inicial, p. 10-12

⁸ SEP, Manual Operativo para la Modalidad Escolarizada, PEI, p. 13

⁹ Ley General de Educación, vigente.

¹⁰ Ambas direcciones dependientes de la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal, sus objetivos y funciones se verán con mayor detalle en el siguiente capítulo.



inicial se circunscribe a los centros de desarrollo infantil, estancias infantiles o lo comunmente conocido como "guarderías", mientras la educación preescolar se brinda a través de los jardines de niños, kindergarten o preprimarias de los 3 a los 6 años de edad, generalmente en tres grados y antecede a la educación primaria.

Como veremos en el capítulo siguiente el cursar la educación preescolar es ya un requisito obligatorio para cursar la primaria y en forma paulatina a partir del 2004 y hasta el 2008 se irá integrando como antecedente el haber cursado los tres grados de educación preescolar para poder inscribirse a la educación primaria.

El CENDI "Paz Moreno" Banobras, ofrece educación para la formación integral del niño desde los 45 días de nacido hasta los 6 años de edad, por lo que el CENDI abarca tanto la educación inicial como la preescolar.

Consideramos que el término educación inicial podría abarcar en forma integral, ambos periodos de formación del niño, de 45 días de nacido a 6 años de edad, integrando en un todo los contenidos, valores, definiciones cognitivas, intencionalidad educativa, programas y objetivos educativos, filosofía educativa, etc., dando continuidad, vinculación y congruencia a la formación que recibe el niño, en este período de su vida, sin importar si se trata de un Centro de Desarrollo Infantil o un Jardín de Niños; o si es público o privado. La Secretaría de Educación Pública debería contar con una sola dependencia que normara el período completo para evitar duplicidad de funciones, desperdicio de recursos y ambigüedad para la aplicación de los programas educativos.

Para efectos de este trabajo consideraremos a la educación y formación que brinda el CENDI "Paz Moreno" Banobras como educación inicial, la cual contempla desde los 45 días de nacido hasta los 6 años de edad.

La educación inicial en el niño, es base y fundamento de su formación integral ya que en estos primeros años de la vida el niño adquiere los esquemas fundamentales de su desarrollo posterior.

El niño del nacimiento a los 6 años de edad adquiere sin proponérselo y casi sin darse cuenta, las estructuras cognitivas para el desarrollo de la inteligencia. La infancia es una etapa biológicamente útil cuya significación es la de una adaptación progresiva al medio físico y social.

Jean Piaget, uno de los autores contemporáneos que han revolucionado las ideas sobre la educación, sostiene que durante la etapa sensoriomotriz que abarca desde el nacimiento hasta los 18 meses de edad se construyen todas las grandes nociones que construirán posteriormente el pensamiento, es lo que él llama el período de la inteligencia. En el período de la representación que va desde los dos hasta los siete u ocho años, el niño va a desarrollar la capacidad de representar algo por medio de otra cosa, es la llamada función simbólica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El niño en la educación inicial va a adquirir la capacidad para resolver problemas, investigar, experimentar, relacionarse e integrarse a su entorno. Se encuentra en una etapa de constante descubrimiento, búsqueda, interrogantes y construcción de explicaciones de su realidad. Es por ello que esta etapa en la vida del ser humano es fundamental para inducir en el individuo una nueva forma de hacer las cosas, de favorecer la formación de un hombre nuevo con una nueva concepción de su realidad y de la forma en que ha de relacionarse con ella e interactuar con su entorno.

En México se le tiene que brindar mayor atención a la educación inicial si se pretende sentar las bases no de una sino de muchas ventajas competitivas, toda organización, toda empresa o país está formado por sus hombres y son ellos los generadores de cualquier cambio.

A Jean Piaget le debemos la transformación de los objetivos educacionales: la meta de la educación –explicó– no es incrementar la cantidad de conocimientos, sino hacer posible que un niño invente y descubra; crear hombres capaces de realizar cosas nuevas.

El principio fundamental radica en propiciar que los nuevos mexicanos desde sus primeros acercamientos con la realidad, tengan la oportunidad de crear esquemas y estructuras mentales, que les permitan comprender, construir, inventar y experimentar con libertad de iniciativa, o reconstruir mediante la reinvención. En una palabra es preciso plegarse a estas necesidades si se quiere, en el futuro, formar individuos capaces de producir o crear, y no limitarse a repetir.

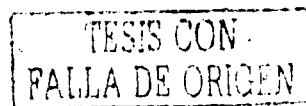
Esta es la conceptualización que de la educación inicial se realiza en este trabajo y la que orientará las reflexiones y propuestas que se realicen al respecto.

3.4 Centro de Desarrollo Infantil vs. Jardín de Niños o Kindergarten

También es importante conceptualizar lo que se entiende por centro de desarrollo infantil y jardín de niños o kindergarten.¹¹

A los **centros de desarrollo infantil**, antes denominados "guarderías" se les ha identificado como aquellas instituciones cuyo objetivo principal es el de brindar cuidados asistenciales y maternos para los niños de 45 días de nacidos a 6 años de edad y adicionalmente brindarles la oportunidad de recibir educación previa a la primaria que les apoye en su desarrollo posterior. La Secretaría de Educación Pública determinó que el término "guardería" no correspondía a su verdadero

¹¹ En 1907 con la fundación del Kindergarten "Juan Jacobo Rousseau" se comenzó a llamar a las escuelas de párvulos con el término de Kindergarten, vocablo utilizado por el pedagogo alemán Federico Fröebel, haciendo una metáfora sobre los niños que son como plantas que hay que cultivar. Años más tarde, en 1928, Rosaura Zapata en su Proyecto de Reformas a los Jardines de Niños del Distrito Federal, propone que se acepte la denominación de Jardín de Niños para desterrar el uso de vocablos extranjeros. (Cfr. La Educación Preescolar, México, 1880-1982, SEP, p. 80)



cometido, ya que a los niños no se les "guarda", por lo que modificó la denominación nombrándoles "Centros de Desarrollo Infantil" (CENDI) con un nuevo enfoque: el de ser instituciones que proporcionan educación integral al niño, lo cual incluye el brindarle atención nutricional, asistencial y estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social.

En un Centro de Desarrollo Infantil el niño pasa gran parte de su vida, asistiendo al mismo, de lunes a viernes de 8 a 12 horas diarias. En el CENDI recibe los principales alimentos diarios como son el desayuno y la comida, aprende a comunicarse con su mundo exterior, a reconocerse como persona, se socializa, desarrolla valores, intereses, forma su personalidad y logra ser autónomo, es entrenado en el control de esfínteres, en la adquisición de hábitos de higiene y alimenticios, en una palabra el niño logra adquirir gran parte de sus estructuras cognitivas, afectivo sociales y físicas que forman las bases de su desarrollo posterior. Los niños que acuden a los CENDI son hijos de madres trabajadoras que requieren de un lugar seguro donde dejar a sus hijos mientras ellas trabajan.

El Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras, brinda una formación integral que contempla no sólo el aspecto asistencial, sino el médico-nutricional, psicológico y pedagógico con el objeto de favorecer la formación integral del niño desde los 45 días de nacido hasta los seis años de edad.

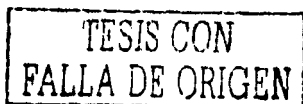
Al Jardín de Niños o Kindergarten se le ha identificado como aquella institución que prepara al niño de 3 a 6 años de edad para su ingreso a la primaria, los niños acuden al Jardín de Niños de lunes a viernes en horarios generalmente cortos de las 9:00 a las 12 ó 13:00 horas. En el Jardín de Niños no se les proporcionan los alimentos, el objetivo principal es el de dotarlos de los conocimientos básicos para su ingreso a la primaria. Los programas educativos de los jardines de niños varían dependiendo de su carácter público, privado o paraestatal.

La diferencia principal entre ambos son sus objetivos y el carácter asistencial que distingue al Centro de Desarrollo Infantil de un Jardín de Niños.

3.5 Administración

En este trabajo se realiza una vinculación desde el punto de vista administrativo de la conducción o dirección de un Centro de Desarrollo Infantil y la importancia de la administración estratégica para el logro de sus objetivos.

Así como en forma general se aprecia cierta ambigüedad en la definición de la educación inicial y preescolar, de igual manera encontramos que existen múltiples definiciones de administración, estrategia y administración estratégica, la cual también se llega a manejar como sinónimo de planeación estratégica.



Es por ello, que nuevamente se justifica la elaboración de un marco teórico conceptual que defina y oriente nuestro trabajo y especifique de qué manera vamos a manejar los términos que se consideran significativos en la elaboración de este trabajo.

La definición conceptual de administración¹² podría llevarnos todo un curso¹³, la discusión sobre la definición conceptual de administración ha ocupado las páginas de diferentes libros, revistas de investigación y foros en donde se ha cuestionado su esencia, origen y hasta su carácter de ciencia, disciplina, técnica o incluso arte. Para efectos de este trabajo únicamente definiremos nuestro concepto de administración, lo cual se considera indispensable, dado que es el fundamento que orienta su razón de ser.

La acción de administrar necesariamente nos remite a hombres y recursos para el logro de un objetivo común. Desde que el hombre comenzó a organizarse en pequeñas comunidades requirió de establecer lineamientos que le permitieran ordenar los recursos con los que contaba para lograr sus propósitos.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

A través de los siglos las normas y principios administrativos fueron pasando de unas organizaciones a otras, la organización eclesiástica de la iglesia católica influyó profundamente en el pensamiento administrativo por ser ésta una estructura de organización exitosa. La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración. Ejemplos de esto los encontramos en principios como la organización lineal cuyos orígenes se encuentran en la organización militar de ejércitos de la antigüedad y época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, la escala jerárquica, esto es, la escala de niveles de mando; el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

Al respecto, no podemos dejar de mencionar el enfoque clásico de la administración el cual parte de dos visiones opuestas entre sí, pero que se complementan: la administración científica, desarrollada por el estadounidense Frederick Winslow Taylor y la teoría clásica desarrollada por el europeo Henry Fayol.¹⁴

¹² Del latín *Ad* = dirección, tendencia y *minister* = subordinación u obediencia

¹³ El plan de estudios de la Maestría en Administración 1998 de la FCA-UNAM, dedica un curso completo a la discusión, análisis y bases teóricas de la definición y conceptualización tanto de administración como de organización (Teoría de la Administración y la Organización)

¹⁴ Cfr., Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 51-56.



La primera tenía como preocupación básica aumentar la productividad de la empresa mediante el incremento de la eficiencia operativa; ponía énfasis en las tareas, en el análisis y en la división del trabajo de los operarios y en el estudio de tiempos y movimientos, constituyendo un enfoque de abajo hacia arriba.

La segunda buscaba aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposiciones de los órganos de trabajo, con énfasis en la anatomía (su estructura), y la fisiología (su funcionamiento). El enfoque es de arriba hacia abajo, es decir, del todo (organización) hacia las partes (departamentos).

La administración científica constituye el primer intento por dar bases científicas a la administración, ya que antes de Taylor era básicamente empírica.

Entre las 12 principales ideas de Taylor, destacan: el estudio de tiempos y movimientos, implantación de un cuerpo de capataces, estandarización de las herramientas, planeación del trabajo, uso de reglas para ahorrar tiempo, etc., sin embargo, la obra de Taylor adolece de una concepción social y humana del hombre, ya que lo concebía como engrane de una máquina, como un ser irracional, sin más intereses que satisfacer sus necesidades primarias.

Fayol, como pionero de la teoría clásica, indicaba que había una proporcionalidad de la función administrativa, ya que ésta se reparte proporcionalmente en todos los niveles de la empresa. Hacia énfasis en la necesidad de dar una estructura organizativa a las partes, con una división del trabajo y la especialización de los órganos.

Señalaba que la división del trabajo podía darse verticalmente (los niveles de autoridad y jerarquía) y horizontalmente (departamentalización), pero que debe existir una coordinación que asegure la eficiencia de la organización. Para lograr esto propuso la creación de "órganos de staff" para prestar servicios de consultoría y asesoría.

Las principales críticas a la teoría de Fayol se centran en la concepción extremadamente simplificada de la organización formal; su enfoque mecanicista dio origen al nombre de "teoría de la máquina", tenía una organización incompleta y una visualización de la organización como un sistema cerrado.

A pesar de las críticas expuestas, el enfoque clásico, compuesto de la administración científica y de la teoría clásica, significaron enormes aportes a la Teoría General de la Administración, pues sus postulados se adoptaron desde principios de siglo en las organizaciones, y sirvieron de base para el desarrollo de las modernas teorías administrativas.

Como estas teorías podríamos mencionar muchas otras que fueron surgiendo en diferentes épocas y que hicieron énfasis en diversos componentes de la organización. Con riesgo de cometer alguna omisión, mencionaremos en primer término el énfasis en las tareas con la Administración Científica, las que hicieron



énfasis en la estructura, además de la Teoría Clásica de Fayol y Neoclásica, la Teoría de la Burocracia de Weber y la Estructuralista. Aquellas que se centraron en las personas como la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría del Comportamiento Organizacional y la Teoría del Desarrollo Organizacional. La preocupación en el medio ambiente surgió con la Teoría de Sistemas siendo perfeccionada por la Teoría de la Contingencia, la cual también destacó el uso de la tecnología.

Cada una de estas cinco variables, tareas, estructuras, personas, ambiente y tecnología provocó en su tiempo una diferente teoría administrativa. La influencia de las diferentes escuelas administrativas que nacieron como una respuesta a la problemática de su época, indudablemente que contribuyeron para la creación de las condiciones básicas que motivaron el surgimiento de la teoría administrativa. Los cambios e innovaciones en el mundo empresarial parten de las necesidades de cada época, las cuales a su vez parten de los avances tecnológicos, de la creación de nuevas empresas, de formas de distribución, de compra y venta de mercancías, de formas de organización.

La discusión como mencionamos puede ser interminable, sin embargo, encontramos que la mayoría de los autores revisados coinciden en señalar que la administración necesariamente tiene que ver con hombres y recursos organizados para el logro de ciertas metas u objetivos.

"La **administración** comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo. Se pueden identificar cuatro elementos básicos:

Dirección hacia objetivos
A través de las personas
Mediante técnicas
Dentro de una organización

Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades. Algunas incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación; otras reducen el esquema e incluyen sólo la planeación y la instrumentación. Más aún, otras abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones, e indican que las decisiones son el punto clave de los gerentes"¹⁵

La administración tiene que ver necesariamente con las organizaciones, podríamos decir que la organización es la materia de estudio de la administración, el cómo conjuntar los recursos con los que cuenta la organización, el cómo llevarla

¹⁵ El marco de la organización y la administración, p. 5



al logro de sus objetivos, el cómo lograr la unificación de esfuerzos, planear los cambios, establecer nuevas metas.¹⁶

Si consideramos que el Centro de Desarrollo Infantil, núcleo de análisis de nuestro trabajo, es una organización y la organización la entendemos como el conjunto de personas orientadas al logro de un objetivo común, las cuales requieren de recursos para la consecución de sus metas y se rigen a través de normas que regulan su interacción, luego entonces el CENDI es materia de estudio de la administración.

"La >esencia< de la administración, al parecer, es el mundo del trabajo; la empresa es trabajo colectivo; el hombre trabaja en grupo para satisfacer sus necesidades, sus deseos, para huir del tedio, para subsistir, para asegurar el futuro, o bien, para huir de sí mismo. En el trabajo, que es un proceso orientado a algo (voluntario, consciente), se toman decisiones, en donde siempre hay rutinas previamente establecidas y cuando no se pueden prever entonces surge la improvisación"¹⁷

Algunos autores han llegado a afirmar que la administración no existe "en un sentido epistemológico la administración no existe, es sólo una palabra, una idea. Lo único real, como lo ha señalado Lilienthal, son los administradores, individuos de carne y hueso, que interactúan con personas en las empresas, en diversos contextos históricos y geográficos. Los administradores que convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios en las más variadas experiencias que deben resolver, dirigir y controlar las actividades de grupos de trabajo."¹⁸

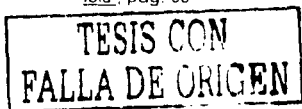
Sin pretender realizar un debate epistemológico o gnoseológico del concepto de administración diremos que la acción de administrar existe y se considera inherente al hombre desde las épocas más remotas, administramos en forma natural, nuestra vida, nuestro tiempo, los recursos con los que contamos, etc. Las más diversas organizaciones cuentan con personas que las administran, sean con fines de lucro o no, el hombre en sí, vive dentro de innumerables organizaciones porque la organización es un proceso social y el hombre vive en sociedad.

Al estudiar la administración dentro de un contexto sociohistórico, político y social; al revisar las diferentes posturas teóricas que han surgido a través de los siglos, confrontar ideas y experiencias de filósofos, economistas, administradores, sociólogos, empresarios, etc., y buscar una orientación que nos permita organizar, guiar y dirigir los recursos financieros, materiales, tecnológicos, humanos y de conocimientos con los que contamos, pasamos de una

¹⁶ No es materia de este trabajo el realizar un estudio epistemológico de los conceptos de administración y organización sino únicamente definir para fines prácticos, dentro de un contexto, lo que entenderemos por administración y organización.

¹⁷ Ballina Ríos Francisco, "Problemática epistemológica y sociológica de la Administración. Una propuesta crítica", en Revista Contaduría y Administración, No. 181, abril-junio 1996, p. 62

¹⁸ *Ibid.*, pag. 55



administración natural a una intencionada y el acto de administrar se vuelve tangible.

3.6 Estrategia

Por otra parte, al hablar de administración estratégica estamos otorgándole a la administración el calificativo de "estratégica", lo cual implica cierta intencionalidad que se hace preciso definir.

Estrategia no es una palabra desconocida para nosotros, a fuerza de escucharla hasta podemos responder automáticamente que cuando hablamos de estrategia hablamos de un plan. Buscando una definición más completa añadiríamos que la estrategia es un plan formal, cuidadosamente diseñado en donde se contemplan una serie de acciones que resultan de relevante importancia para la realización de un objetivo. Su diseño e implantación dependerá del tipo de organización a la que se refiera y a los objetivos o metas que pretende alcanzar. Son innumerables los estudios, ensayos y tratados acerca de la estrategia, así como, las múltiples clasificaciones que de ella se realizan de acuerdo a los propósitos que se persigan.

En el texto de Hill y Jones¹⁹ hacen referencia al enfoque tradicional que vincula el concepto de estrategia a las tácticas militares que contemplan la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala y que finalmente es retomado en las organizaciones, como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos".²⁰

Al respecto consideramos que se ha abusado en la utilización del término, llegando a crear ambigüedad en la aplicación del mismo y calificando de estrategia, acciones que en realidad no son tal.

El realizar planes y mover recursos para alcanzar objetivos no puede considerarse, así tácitamente como estrategia. Estas condiciones forman parte de la estrategia pero no lo es todo.

En las diversas definiciones sobre estrategia encontramos elementos comunes que se deben considerar para la formulación de la estrategia:

Planes
Recursos
Objetivos
Acciones

¹⁹ Cfr., Hill W.L., Charles y Gareth R., Jones, Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. p.5

²⁰ Chandler Alfred, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. Citado por Hill y Gareth, Ibid.



Otras definiciones incluyen también:

Políticas
Reglas
Normas
Entorno
Ambiente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A su vez, consideran que la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que realice la empresa.

Al conjunto de estos elementos debidamente organizados, le suelen llamar estrategia. Sin embargo, Mintzberg considera que los objetivos, planes y recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo. Bajo esta premisa, define el término estrategia como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo"²¹

El modelo estándar concede gran importancia al análisis, el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Según este punto de vista la empresa tendría una estrategia, aún cuando no hiciera planes. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. En el actuar de la organización vamos a encontrar la estrategia, según Mintzberg, así como las estrategias pueden ser planeadas y ejecutadas también se les puede buscar y realizar.

Esta sería sin duda una nueva forma de concebir la estrategia: "las estrategias pueden formarse y ser formuladas. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación"²², por ello, Mintzberg, concibe a la estrategia, de acuerdo a la situación en que opere, de diversas maneras, como intenciones estratégicas, estrategia realizada, estrategia deliberada, estrategia emergente y estrategia no realizada.

Es importante destacar que tanto Mintzberg como Quinn coinciden en que el analizar el patrón de acciones que se realizan en una empresa nos lleva a encontrar cuál es la verdadera estrategia que sigue una empresa.

Dos aspectos más que Quinn considera para la definición de la estrategia es el que toda estrategia gira en torno a unos cuantos conceptos y movimientos clave, que le confieren cohesión, equilibrio y enfoque. Además, la estrategia no sólo trata de lo impronosticable sino también de lo desconocido. En el caso de las organizaciones es imposible conocer todo lo que va a ocurrir.

²¹ Mintzberg y Quinn. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos, p.3

²² Ibid., p. 123

Con estos supuestos la estrategia eficaz consistirá en crear una organización fuerte y flexible, capaz de responder con inteligencia, independientemente, de lo que pudiera ocurrir.

Así Quinn, afirma que las estrategias formales eficaces tienen tres elementos esenciales:

Metas
Políticas
Programas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tanto para Mintzberg como para Quinn cualquier empresa que enfrente un ambiente incierto y dinámico sería un buen candidato para crear estrategias, deliberadas o emergentes. Cualquiera de ellas es difícil encontrarlas puras, es más factible que cualquier estrategia en estas circunstancias sea un ir y venir entre los dos extremos.

Para Mintzberg la estrategia "es una perspectiva, cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo".²³ Estas concepciones sobre estrategia rompen con los esquemas tradicionales de concebirla, como algo predeterminado que hay que seguir fielmente. En las organizaciones más complejas es difícil encontrar una estrategia total que sea seguida fielmente, al pie de la letra.

De acuerdo a estas definiciones, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

La estrategia entonces, la concebimos como algo situacional, más que etiquetarla como planes o programas, lo importante es hacer notar como lo menciona Rumelt (1979) que lo que es estratégico para una persona puede ser táctico para otra, todo depende de dónde estemos situados. Asimismo, depende de cuándo se tenga que tomar una decisión, ya que lo que parece táctico hoy, puede resultar estratégico mañana.²⁴

Ningún modelo es bueno o malo, simplemente hay que saber elegir el correcto o crear el propio. Las organizaciones son seres vivos que cambian y evolucionan, por ello, la verdadera estrategia se encuentra en la vida misma de la organización.

La organización debe verse como un miembro activo de una sociedad en la cual influye y a su vez se ve determinada por elementos políticos, económicos y sociales, dentro de una realidad histórica.²⁵

²³ *Ibid.*, p 6

²⁴ Mintzberg realiza una diferenciación entre estrategia y táctica señalando que las tácticas pueden surgir a cualquier nivel. Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente conocidos"

²⁵ Cfr. Simón Domínguez Nadima, "Marco conceptual para el estudio de las organizaciones", en Revista Contaduría y Administración, No. 179, octubre-diciembre, 1995.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La organización como un organismo vivo tiene sus propias características, sus propios requerimientos y su propia historia, la cual determina su actuación presente y a su vez, de ésta dependerá el futuro de la organización.

Una es la estrategia deliberada –como diría Mintzberg- y otra es la que en realidad se está aplicando en la organización. Cada unidad, cada departamento, sección o persona, aplica sus propias tácticas para el cumplimiento de la estrategia. Esas tácticas pueden hacer que la estrategia deliberada se modifique y se convierta en una estrategia emergente.

Las nuevas organizaciones tendrán que familiarizarse con el manejo de las estrategias emergentes, dado que el ritmo vertiginoso de los cambios no les permite una planeación a largo plazo.

No es nuevo el escuchar que las organizaciones que quieren sobrevivir en el momento actual deben orientarse hacia el cliente y desarrollar capacidades que las distinguan de la competencia. Esto ya no es suficiente, parece ser que la clave para mantenerse y ser competitiva va a depender de la velocidad de adaptación, respuesta y anticipación a los movimientos y cambios del entorno.

En el caso del CENDI Banobras, la estrategia o estrategias tanto intencionadas como emergentes integradas a todo un proceso administrativo nos permitieron seguir un plan de acción para que funcionara la organización, se lograran sus objetivos y se alcanzaran los resultados esperados. La estrategia se convirtió así en "el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados".²⁶

De acuerdo a Joan Enric Ricart²⁷ las organizaciones tienen que buscar su consistencia externa con la estrategia de la empresa y su entorno competitivo; a la vez que la consistencia interna, entre sus elementos, de manera que les permita desarrollar formas innovadoras para responder a problemas más complejos y dinámicos a medida que las formas existentes se agotan.

3.7 Planeación estratégica.

La planeación estratégica la entendemos como una parte de la administración estratégica es por ello que la subordinamos a la misma y en nuestro trabajo hablaremos de administración estratégica como un concepto mucho más amplio que implica no sólo la planeación sino todos y cada uno de los elementos del proceso administrativo con un enfoque definido.

Planear no es sólo prever las acciones que vamos a seguir, sino anticiparnos a los acontecimientos y si es posible cambiarlos. Diseñar una serie de acciones a

²⁶ Rivera R. Eric M., ¿Qué es Administración Estratégica?, en documento mimeografiado como apoyo didáctico para el Seminario de Estrategia Empresarial de la Maestría en Administración de la FCA-UNAM, julio del 2000.

²⁷ Cfr., Ricart, J.E., y Alvarez, J.L., Cómo prepararse para las organizaciones del futuro.

seguir, definir cómo lo vamos a lograr y cumplir finalmente con lo planeado, es tener claro lo que deseamos hacer y lograrlo. La administración estratégica no se reduce sólo a esto, al calificar a la administración como estratégica le estamos dando un significado diferente que implica planear y replanear, fijarnos un qué pero también un porqué y un para qué. La administración estratégica implica un esfuerzo participativo en donde todos y cada uno de los integrantes de la organización sabe cuál es el papel que desempeña, en qué medida su actuar va a incidir en el logro de los objetivos, de las metas y de la misión de la organización.

La administración estratégica no conlleva una planeación estática, mucho menos ahora en donde los cambios vertiginosos del entorno no permiten planear más allá de dos o cinco años. La administración estratégica es dinámica, versátil, implica todo un proceso dialéctico que como en una espiral, va y viene, analiza, evalúa, controla, replantea, cambia, modifica, en constante movimiento. "La administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir".²⁸

Al planear nos estamos anticipando a los cambios, de otra manera sólo estaríamos reaccionando ante los mismos. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a medios ambientes diferentes. La planeación puede responder a preguntas del tipo "¿qué pasaría si...?", de manera que la empresa pueda elaborar planes para enfrentar esas situaciones, si llegan a presentarse. A medida que crece la incertidumbre la necesidad de planear aumenta también.

"Las organizaciones de hoy son fuente de desafío en su administración y planeación, por ello no podemos hablar sólo de administrar los recursos con los que contamos sino de administrarlos estratégicamente, es decir contar con elementos que nos permitan responder y anticiparnos a los cambios. La responsabilidad en la toma de decisiones tiene que descender y adquirir más importancia la orientación hacia las misiones, deberá ir desarrollándose una planeación más responsable y más centrada en los niveles más bajos de las divisiones o negocios semiautónomos. A estos niveles inferiores se les proporcionará los recursos y se les hará responsables de su desempeño."²⁹

La definición según la cual el administrador es aquel que coordina los recursos con los que cuenta la organización para el logro de sus objetivos, parece ya no responder a las necesidades actuales. El entorno cambiante en el que se mueven las organizaciones de hoy, parece ser la constante que el administrador debe aprender a manejar, anticiparse a los acontecimientos y responder a los cambios del entorno aún antes de que éstos sucedan.

²⁸ Acle Tomasini Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, p. 47

²⁹ Kenneth J. Albert. Manual de Administración Estratégica, p. 3-2

3.8 Administración Estratégica

Administrar estratégicamente conlleva mucho más que lo que hasta hoy conocemos simplemente como "administrar" una organización. Plantearnos una nueva forma de concebir la organización en donde se aspire a incrementar la eficacia y la eficiencia de sus procesos, así como la calidad y competitividad de sus productos nos lleva necesariamente al diseño de estrategias que nos permitan la mejora continua de nuestros procesos para proporcionar beneficios añadidos a nuestros clientes. Para ello es indispensable que todos los miembros de una organización conozcan el qué y el para qué de su labor para integrar todos los cómo, orientando su desempeño individual y grupal hacia el logro de la misión de la organización.

Kenneth³⁰ nos dice que la planeación formal debe iniciarse con la identificación de los objetivos últimos de la organización y después de ello deberá llevarse a cabo un análisis de las fortalezas y las debilidades para poder entonces pasar al desarrollo de las estrategias.³¹ Hill y Gareth³², consideran que el proceso de administración estratégica debe iniciar con el establecimiento de la misión y las principales metas de la organización, realizar el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis interno para identificar las debilidades y las fortalezas, lo que permitirá seleccionar las estrategias que se seguirán, considerando en todo el proceso una retroalimentación permanente.

Lo anterior podría llevarnos a todo un proceso secuencial, sin embargo, en el desarrollo de estrategias y su implementación no todo es deliberado, como diría Mintzberg, las estrategias pueden ser deliberadas o emergentes, intentadas o creadas en el momento de la ejecución misma del proceso.

En el proceso de administración estratégica coinciden varios autores en señalar fases que deben tomarse en consideración. El siguiente cuadro nos muestra un comparativo del proceso estratégico y sus etapas de acuerdo a diversos autores. Existen tantas fases como autores, únicamente se seleccionaron las siguientes con fines enunciativos no limitativos y con el objetivo de destacar las fases coincidentes.

³⁰ Cfr., Kenneth J. Albert. Ibid.

³¹ Ibid.

³² Cfr., Hill y Gareth, Op. Cit.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS FASES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE ACUERDO A DIVERSOS AUTORES

| AUTOR | NOMBRE DEL PROCESO | FASES | OBSERVACIONES |
|--|---------------------------------------|---|---|
| Thompson y Strickland ³³ | Proceso de dirección estratégica | <ol style="list-style-type: none"> 1 Desarrollar un concepto y una visión del negocio, estableciendo una misión. 2 Transformar la misión en objetivos específicos de resultado 3 Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado 4 Implantar y poner en práctica la estrategia que logre el resultado planeado 5 Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos | |
| Navas López y Guerras Martín ³⁴ | Proceso de dirección estratégica | <ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer los fines y misiones generales de la empresa 2 Análisis y pronóstico del entorno (FODA) 3 Formulación y diseño de estrategias 4 Evaluación y selección de estrategias 5 Implementación de la estrategia 6 Elaboración y control del plan estratégico | |
| Mintzberg y Quinn ³⁵ | El proceso estratégico. | <p>Formulación de la Estrategia (decidir qué hacer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificación de oportunidad y riesgo <input type="checkbox"/> Determinación de recursos <input type="checkbox"/> Valores personales y aspiraciones de los administradores de alto nivel. <input type="checkbox"/> Reconocimiento de la responsabilidad ética con la sociedad <p>Implantación de la Estrategia (Lograr resultados)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estructura y relaciones de la organización <input type="checkbox"/> Procesos y comportamientos organizacionales <input type="checkbox"/> Liderazgo de alto nivel | Para Mintzberg y Quinn no hay una secuencia precisa a seguir, todo depende del tipo de estrategia que elija el negocio, de sus características, de la naturaleza del ambiente de la compañía, de sus riesgos, de su estructura, etc. Como se mencionó en el capítulo III, para Mintzberg los objetivos, planes y recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho. Según Mintzberg una empresa tendría una estrategia, aún cuando no hiciera planes. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. En el actuar de la organización vamos a encontrar la estrategia, según Mintzberg, así como las estrategias pueden ser planeadas y ejecutadas también se les puede buscar y realizar. |
| Steiner George ³⁶ | Plan Estratégico | <ol style="list-style-type: none"> 1 Filosofía, confianza y misión colectiva 2 Identificación de oportunidades y riesgos; potencialidades y debilidades internas (FODA) 3 Definición de objetivos y metas 4 Evaluación y selección de estrategias 5 Desarrollo de planes para implantar estrategias 6 Desarrollar planes de contingencia 7 Traducir planes en presupuestos 8 Revisar Anualmente | Steiner propone cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes. Cada modelo considera diferentes aspectos dependiendo del tamaño de la empresa, sin embargo, los puntos señalados se consideran en todos los modelos. |
| Hill Charles y Gareth Jones ³⁷ | Proceso de Administración Estratégica | <ol style="list-style-type: none"> 1 Misión y Metas 2 Análisis interno y externo (FODA) 3 Selección de la estrategia 4 Ejecución de la estrategia <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Diseño de la estructura organizacional 4.2 Diseño de sistemas de Control 4.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles 5 Retroalimentación | Los componentes del proceso de administración estratégica que señalan Hill y Gareth en forma secuencial, aclaran que probablemente tengan validez sólo para la formulación e implementación de estrategias intentadas, ya que como ellos mismos enfatizan, citando a Mintzberg, las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa, es decir, sin seguir en forma secuencial los pasos mencionados. |

³³ Cfr., Thompson, Strickland. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas.

³⁴ Cfr., Navas López J.E., Guerras Martín L.A. La Dirección Estratégica de la Empresa.

³⁵ Cfr., Mintzberg y Quinn. Op.Cit., p.54

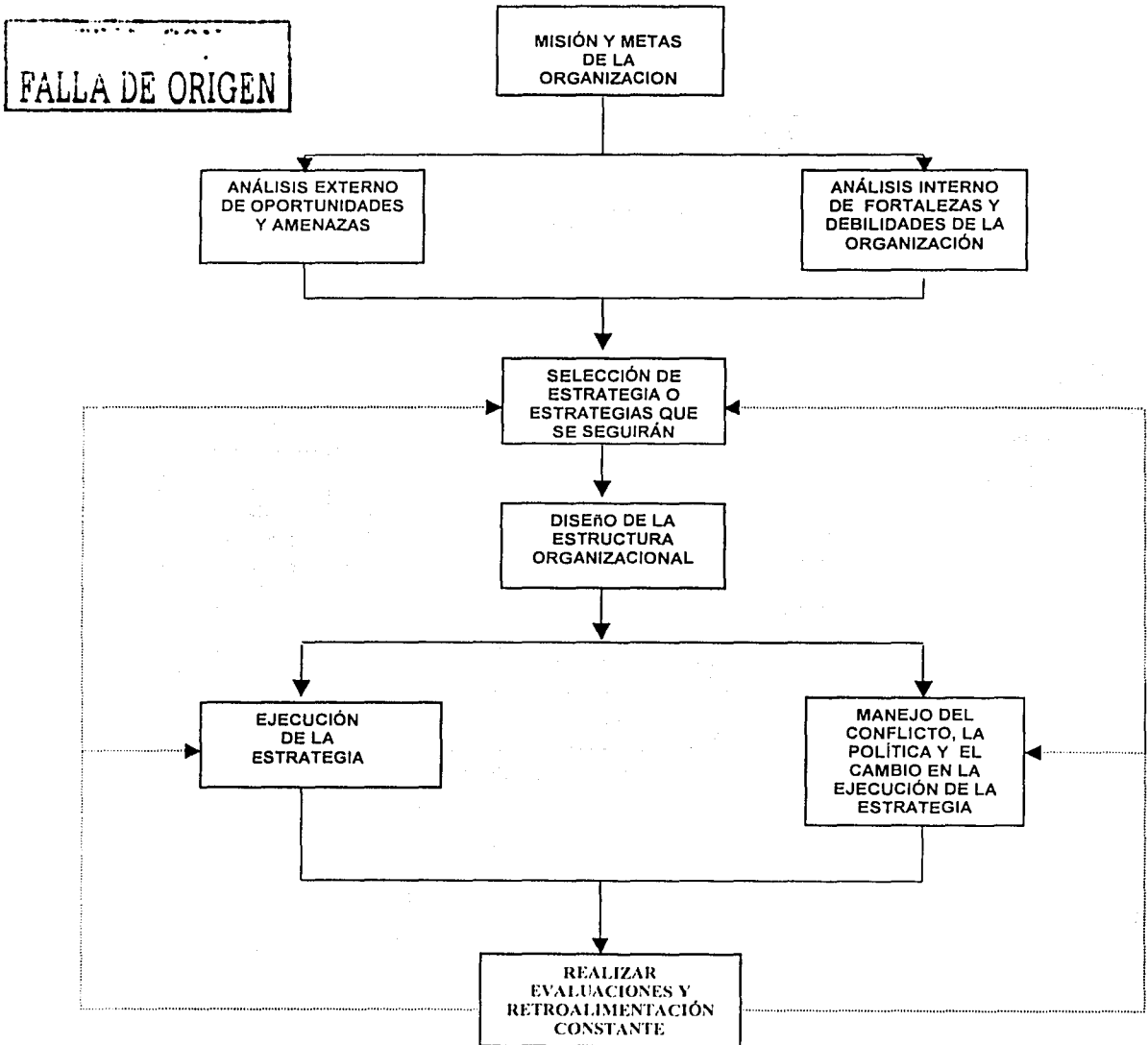
³⁶ Cfr., Steiner A. George. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. p.28-29

³⁷ Cfr., Hill W.L. Charles, Gareth R. Jones. Op.Cit., p. 8-9

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Como podemos observar, en general, los autores coinciden en que en un proceso de administración estratégica se contemplan los siguientes componentes:³⁸, de acuerdo al siguiente diagrama:

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



³⁸ Algunos autores pueden aumentar o disminuir los componentes mencionados, sin embargo, casi todos coinciden en definir la filosofía corporativa de la organización, realizar el análisis FODA, seleccionar una o varias estrategias, ejecutarlas, establecer sistemas de control y evaluar y retroalimentar el proceso.

En este orden de ideas la **administración estratégica** se convierte en un modelo de decisiones y acciones que nos permitirá desarrollar una misión, establecer objetivos, formular una estrategia, implantar y poner en práctica la estrategia y evaluar el resultado.

En el caso que nos ocupa en este trabajo se pretende abordar cada uno de los componentes antes mencionados, realizar una vinculación entre la teoría y la práctica, compartir la experiencia de un hecho real, evaluar los resultados y como en todo proceso inacabado por tratarse de una organización viva, emitir críticas, opiniones, proyecciones y propuestas de nuevas líneas de investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este capítulo dedicado al marco teórico de la investigación se definen los conceptos que van a contextualizar al objeto de estudio. La formación educativa que brinda el Centro de Desarrollo Infantil, tomando como marco de referencia al Sistema Educativo Nacional se ubica en el nivel cero de dicho sistema como parte de la educación básica ya que ofrece educación inicial.

La educación inicial es base y fundamento de la formación integral del individuo, ya que en estos primeros años de vida, el niño adquiere los esquemas fundamentales de su desarrollo posterior, se forman las estructuras cognitivas para el desarrollo de la inteligencia y adquiere las bases para lograr una adaptación progresiva al medio físico y social.

En el CENDI a diferencia de un Jardín de Niños ó Kindergarten, el niño permanece 8 o más horas, recibe los principales alimentos (desayuno, comida y a veces merienda), desarrolla valores, forma su personalidad, adquiere hábitos de higiene y alimenticios, es entrenado en el control de esfínteres, entre otros muchos conocimientos y habilidades que forman las bases de su desarrollo posterior. Los niños que acuden al CENDI son hijos de madres o padres trabajadores que requieren de un lugar seguro donde dejar a sus hijos mientras ellos trabajan. La diferencia principal entre un Jardín de niños y un CENDI, son sus objetivos y el carácter asistencial de éste último.

Por otra parte, se definen los conceptos que se utilizarán durante todo el trabajo, en donde la administración comprende la coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos en donde se identifican cuatro elementos básicos: dirección hacia objetivos, a través de las personas, mediante técnicas, dentro de una organización. Siendo la organización el objeto de estudio de la administración.

Al estudiar la administración dentro de un contexto sociohistórico, político y social; al revisar las diferentes posturas teóricas que han surgido a través de los siglos, confrontar ideas y experiencias de filósofos, economistas, administradores, sociólogos, empresarios, etc., y buscar una orientación que nos permita organizar, guiar y dirigir los recursos financieros, materiales, tecnológicos, humanos y de conocimientos con los que contamos, pasamos de una administración natural a una intencionada y el acto de administrar se vuelve tangible.

Por otra parte, se precisa que al calificar a la administración como estratégica le estamos dando un significado en donde no sólo se trata de planear, de diseñar un camino a seguir, definir cómo lo vamos a lograr y finalmente cumplir con lo planeado. La administración estratégica contempla en sí misma a la planeación estratégica, implica planear y replanear, fijarnos un qué, pero también un por qué y un para qué. La administración estratégica requiere un esfuerzo participativo en donde todos y cada uno de los integrantes de la organización sabe cuál es el papel que desempeña, en qué medida su actuar va a incidir en el logro de los objetivos, de las metas y de la misión de la organización.

La administración estratégica es dinámica, versátil, es un proceso dialéctico que como en una espiral, va y viene, analiza, evalúa, controla, replantea, cambia, modifica, se anticipa, se encuentra en constante movimiento. Responder al entorno ya no es suficiente hay que anticiparse a los acontecimientos por lo que el administrador de hoy tiene que moverse en un entorno cambiante, aprender a manejar el cambio y anticiparse a él, antes de que suceda.

FUENTES CONSULTADAS

- ACLE Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México: Grijalbo, 1989, 294 pp.
- ARNAY José, et., al., comp. La Construcción del conocimiento escolar. Barcelona: Paidós, 1997.
- BALLINA Ríos Francisco, "Problemática epistemológica y sociológica de la Administración. Una propuesta crítica", en Revista Contaduría y Administración, No. 181. México: GASCA SICCO, abril-junio 1996.
- BANOBRAS. Condiciones Generales de Trabajo. México: BANOBRAS-SUNTBANOBRAS, 1995.
- _____ "25 años CENDI BANOBRAS 1969-1994." México: Talleres gráficos de BANOBRAS, 1994. 30 pp.
- _____ "Manual de Procedimientos para el Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 1997.
- HILL W.L., Charles y Gareth R., Jones. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Colombia: Santa Fe de Bogotá McGraw Hill, 1996.
- KAMI C., R. De Uries, La teoría de Piaget y la educación preescolar. Trad., Asun Zubiaur e Itziar Idiazabal. Madrid: Visor, 1983. 128 pp.
- KENNETH J. Albert. Manual de Administración Estratégica. México: McGraw Hill, 1984.
- KOSIK Karel, Dialéctica de lo Concreto, 10ª ed. México: Grijalbo, 1984, 269 pp.
- MAIER Henry, Tres teorías sobre el desarrollo del niño: Erikson, Piaget y Sears. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.
- MINTZBERG Henry, Quinn Brian James, El proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. (Trad. The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, inc. 1988, 1991). México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª. Ed., 1993, 1207 pp.
- MINTZBERG Henry y Brian Quinn James, Biblioteca de Planeación Estratégica. Serie Gran Biblioteca Empresarial. México: Prentice Hall Hispanoamericana, Tomos I, II, III y IV, 1995.
- NAVAS López José Emilio y Guerras Martín Luis Angel, La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid: CIVITAS, 588 pp.
- PIAGET Jean, A dónde va la educación. Barcelona: Teide.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Enfoque Estratégico de la Dirección de Educación Inicial. Mecanuscrito. Dirección de Educación Inicial, México, 1992. 10 pp.
- _____ La Educación Preescolar en México, 1880-1982, México: 1982, 249 pp.
- _____ La Educación Inicial en México. México, 1982. 60 pp.
- _____ Programa de Educación Inicial: versión experimental. México: 1992. 116 pp.
- _____ Artículo 3º. Constitucional y Ley General de Educación. México, 94 pp.
- _____ Manual Operativo para la Modalidad Escolarizada. PEI. Versión experimental. México, 1992
- _____ ¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil? CENDI?. México: SEP, 2000, 47 pp.
- RICART, J.E., y Alvarez. J.L. Cómo prepararse para las organizaciones del futuro. España: IESE, Universidad de Navarra, 1997. 88 pp.
- RIVERA R. Eric M., ¿Qué es Administración Estratégica?, en documento mimeografiado como apoyo didáctico para el Seminario de Estrategia Empresarial de la Maestría en Administración de la FCA-UNAM, julio del 2000.
- SIMÓN Domínguez Nadima, "Marco conceptual para el estudio de las organizaciones", en Revista Contaduría y Administración, No. 179. México: GASCA SICCO, octubre-diciembre, 1995.
- STEINER George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Trad. Strategic Planning. What Every Manager Must Know. McMillan Publishing, Co. Inc., 1983. México: CECSA, S.A. de C.V., 1994, 333 pp.
- THOMPSON, Strickland. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. (Trad. Strategic Management: Concepts and Cases, Sixth Edition and Strategy Formulation and Implementation: Task of the general manager. Fifth Edition. U.S.A. Ricard D. Irwin, Inc. 1992.) Delaware, U.S.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., 1994, 1021 pp.

4. MARCO REFERENCIAL DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS

El marco de referencia del Centro de Desarrollo Infantil del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., se encuentra determinado por la educación inicial y preescolar al ser los servicios educativos fundamentales que el CENDI ofrece, es por ello que hemos considerado importante referirnos a los antecedentes y situación actual de la educación inicial y preescolar en México.

4.1 Antecedentes Históricos de la Educación Inicial y Preescolar en México.

4.1.1 Educación Inicial

Los antecedentes de la Educación Inicial en México se remontan hasta la época de la conquista española, la cual además de significar un cambio social, cultural, educativo, político, administrativo, religioso, etc., trajo consigo una gran cantidad de niños huérfanos de quienes se hicieron cargo las organizaciones religiosas, las cuales tenían como uno de sus objetivos principales la conversión religiosa. En este sentido sólo podemos hablar de cuidados asistenciales en donde todavía no encontramos objetivos y propósitos educativos con miras a la formación integral del niño.

En la época colonial se distinguen las "casas de expósitos" cuya finalidad también se limitaba a la asistencia infantil y eran igualmente administradas por religiosas. Su labor se limitaba al cuidado y la alimentación de los niños, quienes permanecían en estas casas hasta los seis años de edad y, si no eran adoptados, se les enviaba a algún hospicio.³⁸

En 1837, un grupo de trabajadoras del mercado "El Volador" –ubicado en el costado oriente del Palacio Nacional- se unieron para solicitar personal y un local para que fueran atendidos sus hijos mientras ellas trabajaban.

Con la misma intención, en 1867 se creó la casa "Amiga de la Obrera" en la calle denominada Niño Perdido, en el Centro de la Ciudad de México, la cual dependía de la beneficencia pública.

En 1873, José Díaz Covarrubias, Ministro de Justicia e Instrucción Pública, presentó ante el Congreso de la Unión una ponencia en la que se pronunciaba a favor de la educación inicial.

³⁸ SEP, Programa de Educación Inicial: versión experimental, México, 1992, p. 22



En 1909, casi al finalizar el Porfiriato, se establece y difunde el Sistema de Jardín de Niños. En enero de ese año se instalan los dos primeros jardines de niños en la Ciudad de México: "Federico Froebel" y "Enrique Pestalozzi".

Algunas instituciones como el Banco de México, la Secretaría de Salubridad y Asistencia, la Secretaría del Trabajo, el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez, fundaron centros de cuidados maternos para los hijos de los empleados.

En 1928 se organizó la Asociación de Protección a la Infancia, la cual instituyó y sostuvo diez "hogares infantiles" que en 1937 cambian su nombre por el de "Guarderías infantiles". A partir de este año, la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública funda otras instituciones similares y supervisa las instalaciones y el funcionamiento de las existentes.

"De esta misma forma surgen guarderías para atender a los hijos de los comerciantes del mercado de la Merced, vendedores ambulantes, de billetes de lotería y empleados del Hospital General."³⁹

Es a partir de este momento, que comienza la creación de guarderías para diversas dependencias oficiales y particulares, originadas a su vez por la cada día mayor incorporación de las mujeres a la vida productiva de la nación.

"En 1943, la Secretaría de Salubridad y Asistencia instrumenta programas de higiene, asistencia materno-infantil y desayunos infantiles y se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Hospital Infantil de la Ciudad de México, ambos en beneficio de la infancia."⁴⁰

Con el presidente Miguel Alemán, desde 1946 a 1952 se establecen una serie de guarderías dependientes de organismos estatales como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Agricultura, Secretaría de Recursos Hidráulicos, Secretaría de Patrimonio Nacional y Presupuesto etc. y de paraestatales como el Instituto Mexicano del Seguro Social y PEMEX; así como la primera guardería del Departamento del Distrito Federal creada a iniciativa de un grupo de madres trabajadoras quienes la sostenían; más tarde, el gobierno se hace cargo de éstas.

En 1959, siendo presidente Adolfo López Mateos, se promulga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), donde se hace referencia al establecimiento de estancias infantiles como una prestación a madres derechohabientes. "En el inciso "E" del artículo 134 Constitucional, se instauran como derechos laborales de los trabajadores al servicio del Estado aspectos relacionados con la maternidad, lactancia y servicios de guarderías infantiles, adquiriendo con esto un carácter institucional"⁴¹

³⁹ SEP, *ibid.*, p.23

⁴⁰ *ibid.*

⁴¹ *ibid.*, p.24

De 1952 a 1966 siendo Jefe del Departamento del Distrito Federal el Lic. Ernesto P. Uruchurtu, se inician las obras de mejora de los mercados de la ciudad, dejándose un local destinado para el cuidado de los hijos de los locatarios, a petición de ellos mismos.

Es importante señalar que hasta ese momento el cuidado que se daba a los niños y niñas era tan solo asistencial y las personas encargadas de dar esta atención no eran especialistas en ello, por lo cual se podía observar una gran diversidad de criterios, diferencias en la prestación del servicio y una falta de coordinación y supervisión de las instituciones que lo ofrecían, por lo que se considera necesaria la creación de una instancia rectora que se ocupara de su organización y funcionamiento. Para tal efecto en 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 facultades para coordinar y normar, no sólo las guarderías de la Secretaría de Educación Pública, sino también aquellas que brindaban atención a los hijos de las madres trabajadoras en otras dependencias".⁴²

Alrededor de los años setentas la Dirección General de Educación Preescolar constituyó la Coordinación de Guarderías, cuya función fue la de asesorar 31 guarderías de los sectores públicos y paraestatal en su organización y funcionamiento técnico.⁴³

Posteriormente, la Secretaría de Educación Pública determinó que el término "guardería" no correspondía a su verdadero cometido, ya que a los niños no se les "guarda", por lo que modificó la denominación nombrándoles "Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) con un nuevo enfoque: el de ser instituciones que proporcionan educación integral al niño, lo cual incluye el brindarle atención nutricional asistencial y estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social".⁴⁴

En 1978 la Dirección General de Centros de Bienestar Social para la Infancia, se modifica, nombrándola ahora Dirección General de Educación Materno-Infantil, ampliando su cobertura tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República Mexicana.

En 1980 se modifica su denominación a Dirección General de Educación Inicial, ya que se considera importante la participación de ambos padres para el desarrollo del niño(a) y no tan solo de los cuidados maternos.

⁴² SEP, *ibid.*, p.25

⁴³ Cfr., SEP, *La Educación Inicial en México*, México, 1982, p.14

⁴⁴ SEP, *Programa de Educación Inicial*, Op.Cit, p.25



La demanda de atender a niños(as) menores de 4 años de forma institucional fue creciendo, lo que hizo indispensable la búsqueda de nuevas alternativas que permitieran expandir el servicio y abarcar un número mayor de niños(as). Es en estas condiciones que se considera necesario crear el programa no escolarizado, el cual tiene como principales agentes de difusión y realización, con previa capacitación, a los padres de familia y miembros de las comunidades en las que se implantó. En 1982 se comienza a trabajar como programa piloto en una comunidad mazahua en el Estado de México y posteriormente en zonas urbano-marginadas del Distrito Federal.

En 1985 se da una reestructuración de la Administración Pública Federal, en donde desaparece la Dirección General de Educación Inicial para integrarse como una dirección de área de la Dirección General de Educación Preescolar.

En 1990 desaparece como Dirección y se conforma como Unidad de Educación Inicial dependiendo directamente de la Subsecretaría de Educación Elemental.

Actualmente , como resultado del proceso de desconcentración, el cual otorgó a los estados la responsabilidad de la organización y supervisión del otorgamiento de los servicios educativos en sus entidades (apegados a las normas, políticas y planes nacionales), a la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal se circunscribe hoy la Dirección de Educación Inicial

A partir de 1992 se instaura el nuevo Programa de Educación Inicial (PEI), el cual se contempla hasta la fecha como el eje rector del trabajo en las instituciones que ofrecen este servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.2 Educación Preescolar

Se pueden registrar principios de la educación preescolar, hacia el año de 1880 cuando se aprueba la apertura de una escuela para niños de ambos sexos en beneficio de la clase obrera, cuya tarea a cargo de la Comisión de Instrucción Pública, era la de prestar atención a niños entre 3 y 6 años de edad. En este momento se habla ya de un sistema de enseñanza en el que se establecía que los niños a través del juego comenzarían a recibir lecciones instructivas y preparatorias que más tarde perfeccionarían en las escuelas primarias; la escuela de párvulos⁴⁵ no. 1 quedó abierta al público el 4 de enero de 1881⁴⁶

Los lineamientos pedagógicos relativos a la educación preescolar comenzaron a aparecer con la propuesta del profesor Manuel Cervantes Imaz quien, retomando las ideas de Pestalozzi y Fröebel, planteó la necesidad de prestar atención específica a los niños menores de 6 años.

Para 1885 ya se contaba con 4 escuelas de párvulos. En 1887 el presidente Porfirio Díaz inauguró la Escuela Normal para Profesores, la cual contaba con una escuela primaria y una de párvulos.⁴⁷

En 1896 una reforma radical de la instrucción pública, condujo a establecer la Dirección General de Instrucción Primaria y a la expedición de la Ley Reglamentaria de la Instrucción Obligatoria en el Distrito Federal, Tepic y Baja California, en donde se mencionaba que no se podían crear escuelas de párvulos, de adultos o cualquier otra si no se cumplía con el establecimiento de las escuelas primarias elementales para el cumplimiento de la ley. Con este acontecimiento se da un retroceso en la educación preescolar, debido a que al ponerse en vigor la Ley de Enseñanza Obligatoria, algunas escuelas de párvulos se convirtieron en escuelas primarias.

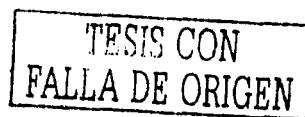
Durante el gobierno de Díaz el plan de estudios de las escuelas normales incluía cursos de educación preescolar, por lo que los que estudiaban en estas instituciones contaban con la formación adecuada para trabajar tanto en escuelas primarias como en escuelas de párvulos.

Durante la gestión de Justo Sierra se le fue dando mayor atención a las escuelas de párvulos en cuanto a los lineamientos pedagógicos que debían manejarse. Para ello, se envió a diferentes comisionados para que observaran la organización de los jardines de niños en la Unión Americana. A su regreso Estefanía Castañeda presentó un proyecto de organización para las escuelas de párvulos, a la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública. Este proyecto se basaba en su

⁴⁵ Del latín parvulus, niño pequeño.

⁴⁶ SEP. Educación Preescolar México, 1880-1982. p. 24

⁴⁷ Ibid., p. 27



observación en los Kindergartens de Manhattan, Bronx de Nueva York. El proyecto se discutió y se puso en práctica el 1º. de julio de 1903 en la Escuela de Párvulos No. 1, que posteriormente fue denominado Kindergarten Fröebel.⁴⁸

En 1907 con la fundación del Kindergarten "Juan Jacobo Rousseau" se comenzó a llamar a las escuelas de párvulos con el término de "Kindergarten".⁴⁹

Entre 1907 y 1908 existían en el país el siguiente número de Kindergarten: en Zacatecas 7, en Sinaloa 2, en Tamaulipas 1 y en el Distrito Federal 5.

Poco después de concluida la revolución surge como un imperativo principal dar impulso a la educación pública, la revolución le imprimía un carácter popular y social en el que la educación debía llegar a todos los rincones del país. Por otro lado, se permitió, el establecimiento de escuelas particulares.

En el periodo entre 1914 y 1917 se dieron grandes cambios en el ambiente educativo:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Carranza promulga la Constitución de 1917 en la que se contempla el antecedente del artículo 3º Constitucional que a la letra dice: "Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado- Federación, Estados y municipios impartirán educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia."⁵⁰

3. Desaparece la Secretaría de Instrucción Pública y la enseñanza elemental pasa a depender de los Ayuntamientos y de la Dirección General de Educación en el Distrito Federal.

El primero de los dos puntos anteriores, señalaba la obligatoriedad de brindar educación primaria y secundaria a todos los mexicanos lo que representa un gran avance para la educación ya que favorece el que la mayoría de la población reciba, al menos, la educación básica. Por el contrario la desaparición de la Secretaría de Instrucción Pública marca un retroceso para la educación, ya que al desaparecer la Secretaría y dejar en manos de los municipios a la educación se delega una responsabilidad a éstos, para la cual no estaban aún preparados, ya que no contaban con los recursos económicos, ni con la madurez política para responder exitosamente.⁵¹

⁴⁸ SEP Educación Preescolar, Op Cit p.36

⁴⁹ Vocablo designado por el pedagogo alemán Federico Fröebel haciendo una metáfora sobre los niños que son como plantas que hay que cultivar.

⁵⁰ SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. p.27

⁵¹ SEP Educación Preescolar, Op Cit. p.37

Posteriormente en 1920, se dispone que la Universidad Nacional fuera el organismo encargado de orientar y vigilar la educación en todo el país. Como rector de la Universidad José Vasconcelos se convierte en el promotor de la organización de la Secretaría de Educación. En 1921 se decreta la creación de la Secretaría de Educación Pública.

En 1921 se planteó por primera vez la necesidad de que la educación preescolar fuera obligatoria, lo cual tiene gran relevancia ya que se marca desde este momento en la historia de la educación preescolar, el convencimiento de la importancia de este nivel para el futuro desarrollo de los niños(as). Sin embargo, se queda sólo como un planteamiento y ya no se le da seguimiento.

En esta fecha los kindergarten dejan de depender de los ayuntamientos y pasan a depender de la federación.

En febrero de 1922, en el boletín de la SEP, aparece el reglamento interior para los Kindergarten, además del programa a seguir por éstos. En el programa se mencionaba que no era en sentido estricto una escuela sino una transición entre la vida en el hogar y la escolar, se rechazó el sistema de disciplina escolar y todo tipo de actividades que convirtieran al niño en un ser pasivo, se exhortó a tomar en cuenta las características infantiles de los educandos y a fomentar sus manifestaciones. En este documento se hacía referencia a que la directora debía formular el programa de trabajo para el centro escolar.⁵²

Hasta ese momento gran parte de la población de bajos recursos consideraba que la educación preescolar solo se impartía a las clases altas, por lo que el Dr. Puig Casauranc, tuvo que señalar que se establecerían secciones de párvulos anexos a las escuelas primarias y de esta forma se convertiría en una institución más popular. Asimismo, señaló que la metodología Froebeliana que hasta la fecha se seguía en los Kindergarten era demasiado rígida lo que no permitía una continuidad con los siguientes ciclos escolares.

Con base en lo anterior se pueden señalar 3 características de este periodo:

1. "El rompimiento de la formalización del Kindergarten Froebeliano
2. La unificación del Kindergarten con la primaria, y
3. El considerar necesario anexar el Kindergarten a la escuela primaria."⁵³

Para 1926 había en el país alrededor de 88 Kindergarten del Estado, los que a pesar de las modificaciones introducidas seguían trabajando bajo la línea Froebeliana.

⁵² Cfr. SEP. *Ibid.*, p. 60

⁵³ *Ibid.*, p. 61

A partir de 1928 se crea la Inspección General de Jardines de Niños⁵⁴, esta inspección estuvo a cargo de Rosaura Zapata, quien tenía como principales tareas las siguientes: aglutinar en un solo sector a todas las educadoras de la capital y de los estados de la República y llevar a cabo su propuesta de reforma para la educación preescolar en donde se pretendía dar un sentido nacionalista.

Para 1929 el Secretario de Educación Narciso Bassols impone una política educativa radical e imperativa en donde hace extensivo el carácter laico de las primarias y secundarias particulares, ya que las oficiales ya lo eran. En el caso de la educación preescolar no fue necesario especificar su carácter de laicidad, ya que el sector religioso aún no había incursionado en este nivel.

La SEP, comienza una intensa revisión de los programas, temarios y planes de trabajo de los jardines de niños.

A partir de este momento se considera necesario introducir en los programas la diferenciación en los tres grados del jardín de niños, ya que anteriormente no existía esta diferenciación.

En el periodo de 1945 y 1947 se presentan aportaciones significativas para el desarrollo de los jardines de niños, por un lado existe una gran preocupación por los altos índices de desnutrición que se detectan en los niños que acuden a este nivel, por lo que se considera necesario ofrecer el servicio de desayunos escolares. Se intensifica el mejoramiento de los locales que funcionaban como jardines, con la colaboración de los padres de familia.

Se abren los turnos vespertinos y se permite la incorporación de jardines particulares los cuales contaban con una supervisión especial.

Es a partir de este momento que comienza un registro más formal de las actividades que realizaba el personal a cargo de los niños y niñas.

En 1952, José Angel Cisneros se convierte en Secretario de Educación, y propone una reforma a la teoría fundamental de los jardines de niños, generalmente froebeliana. La base del programa que se propuso fue, "desde el punto de vista pedagógico hacia: la enseñanza de acuerdo a los intereses concretos del niño en edad preescolar, fomentando a la vez el amor a la patria y la conciencia de solidaridad, independencia y justicia."⁵⁵

Posteriormente, se fue concretando esta reforma siendo Secretario Jaime Torres Bodet (1958-1964), momento en el cual se establece que los jardines de niños en tanto instituciones preescolares, debían tomar en cuenta:

⁵⁴ El Proyecto de Reforma presentado por Rosaura Zapata incluía entre los 12 puntos que lo integraban el que se aceptara la denominación de Jardín de Niños para desterrar el uso de vocablos extranjeros, en respuesta a la búsqueda de una educación nacionalista. *Cfr.*, SEP. *Educación Preescolar, Op.Cit.*, p. 80

⁵⁵ *Ibid.*, p. 141

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Los intereses y necesidades así como el desenvolvimiento biopsíquico y la adecuada conducción emotiva del educando.
2. El aprovechamiento inicial de la actividad innata del niño en la edad preescolar, con el fin de despertar actitudes, promover experiencias e introducir sencillos trabajos que le permitieran el paso de lo informal a la forma organizada de la primaria.
3. El tratar que el niño se incorporara a la sociedad a la que pertenecía.
4. Los sentimientos, las aptitudes artísticas y la capacidad creadora, para cultivarlas lo mejor posible.
5. Encauzar el espíritu de iniciativa, de confianza en sí mismo, el amor por la verdad, así como el sentido de cooperación y responsabilidad.⁵⁶

Podemos decir que a partir de los años 40's el nivel preescolar cobra mayor importancia, entre otras razones porque en las zonas urbanas y a partir del proceso de industrialización las mujeres se incorporaban cada vez más al sistema productivo, por lo que requerían de lugares seguros en donde dejar a sus niños. Por otro lado, se inició la apertura del servicio a las zonas rurales, con mucho menor proporción que el de las zonas urbanas.

Para 1965, se observa un claro aumento de jardines de niños con una mínima participación del sector público, el aumento se concentró principalmente en el sector privado, dando lugar a una desigualdad en las oportunidades de acceso al nivel. Asimismo, se iniciaron una serie de estudios en relación a la situación de la educación a nivel nacional. La SEP, realizó un estudio sobre la situación de la educación nacional, mencionando acerca de la educación preescolar lo siguiente:

" La información acerca de este ciclo es relativamente escasa; también es reducido el número de planteles, así como el de niños inscritos en relación con los otros niveles; hay además aparente falta de orientación, coordinación y control de la acción educativa preescolar...

... desde un punto de vista estrictamente educativo son indiscutibles las ventajas de esta enseñanza, primer peldaño de un sistema completo, y que tiene alta significación en el desarrollo de todas las capacidades."⁵⁷

A partir de 1970 siendo presidente Luis Echeverría y Secretario de Educación Víctor Bravo Ahuja se inicia una reforma educativa. En el nivel preescolar se reflejó en la sustitución del Programa de Jardines de Niños por las guías didácticas. Dichas guías presentaban orientaciones para las educadoras, acerca del desarrollo del niño, características, necesidades e intereses. Los objetivos y contenidos temáticos se referían a los seres y fenómenos sociales y naturales

⁵⁶ Cfr. SEP. Ibid., p. 170

⁵⁷ SEP. Informe de la Comisión Nacional de Planeamiento Integral de la Educación, citado en SEP., Ibid., p. 184

cercanos al niño; se presentaban por grados para que la educadora pudiera ampliarlos de acuerdo al interés de su grupo.

En el periodo de 1977-1982 el Secretario de Educación Lic. Fernando Solana Morales propuso un proyecto de diez años de Educación Básica incluyendo uno de preescolar, seis de primaria y tres de secundaria,

En este momento se consideró de suma importancia darle atención a los niños de 5 años ya que se relacionaban los problemas de aprendizaje de los niños de primaria con el hecho de que no recibían educación preescolar. Esta acción por otro lado, preocupó a aquellos que habían luchado por ofrecer atención a niños de 3 y 4 años, pero esta necesidad se satisfacía en cierta medida por la educación privada.⁵⁸

En 1979 se contaba con los siguientes tipos y modalidades de jardín de niños:

- "Los unitarios, en los cuales solamente funcionaba un grupo de niños y una educadora.
- De organización incompleta que funcionaba con una población aproximada de 80 niños y abarcaban de 2 a 5 grupos.
- De organización completa; que son jardines de niños instalados en localidades con una demanda mínima de 130 y máxima de 360; distribuidos en 5 o más grupos.
- Por otro lado, estaban los jardines estancia, que atendían a 160 niños aproximadamente, hijos de madres trabajadoras, cuyas edades eran entre 3 y 5 años 11 meses, y con un servicio de 9 horas y media diarias.
- Jardines especializados para niños con problemas de diversas índoles y
- Jardines con modalidad extraescolar donde se prestaba atención a niños indígenas monolingües, de 4 a 6 años de edad."⁵⁹

Por otro lado, se buscan diferentes opciones para cubrir las carencias que se tenían en este nivel en las localidades rurales-indígenas, así como en zonas urbano marginales, por lo que se crean diversos proyectos apoyados por diversos organismos e instituciones como el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), la Dirección General de Educación Preescolar y la Dirección General de Educación Física y además miembros de la misma comunidad.

En este periodo se elaboró en coordinación con la Dirección General Adjunta de Contenidos y Métodos Educativos, el libro de texto gratuito para 3er. Grado de preescolar, con el nombre de "Mi cuaderno de trabajo".

En octubre de 1981 se marcó un cambio en el aspecto técnico de los jardines de niños, al presentar el nuevo Programa de Educación Preescolar que vino a

⁵⁸ ibid. p 208

⁵⁹ ibid. p. 218

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

constituir el eje rector desde una concepción teórica fundamentada en la corriente psicogenética sobre la construcción del conocimiento por el sujeto mismo.

En 1992 se contaba en la SEP con una Subsecretaría de Educación Básica de la cual dependían la entonces Unidad de Educación Inicial, la Dirección de Educación Preescolar y la Dirección General de Educación Primaria. Actualmente a la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal se circunscribe la Dirección de Educación Preescolar al igual que la Dirección de Educación Inicial.

Igualmente en 1992, se modifica el programa de educación preescolar. El programa modificado en este año se reconoce como un método globalizador, que en su estructura operativa trabaja a partir de proyectos.

4.2 Situación actual de la educación inicial y preescolar en México.

De acuerdo al XII Censo General de Población y Vivienda que se llevó a cabo en el año 2000, actualmente se cuenta con 10.5 millones de niños entre los 0 y 4 años de edad y 11.2 millones de niños entre los 5 y 9 años de edad, aproximadamente. Del total de niños que cuentan con 5 años de edad, el 75% asisten a la escuela. Lo cual quiere decir que aun cuando no existía obligatoriedad por parte del gobierno para que los niños en edad preescolar asistieran a la escuela, los padres enviaban al 75% de ellos.

Si tomamos en cuenta únicamente a los niños entre 0 y 4 años de edad, con respecto al total de la población en México que es de 97.5 millones de habitantes, tenemos que este estrato de la población representa el 10.8% del total. Lo anterior, sin contar a los niños de entre 5 y 6 años porque se encuentran considerados en el estrato de edad de los 5 a los 9 años que maneja el INEGI.

Como podemos observar existe un porcentaje muy alto de niños y niñas en edad de educación Inicial y Preescolar, sobre todo en esta última. "En la actualidad, ocho de cada 10 niños de cinco años reciben instrucción preescolar, y alrededor de 10 % de los menores de esa edad se encuentra inscritos en el primer grado de primaria."⁶⁰

La educación preescolar ha visto incrementada su matrícula educativa en un 15% de 1990 a 1997, como puede apreciarse a continuación:

Educación Preescolar

| Año | Escuelas | Matrícula total | Docentes |
|---------|----------|-----------------|----------|
| 1990/91 | 46 736 | 2 734 054 | 104 972 |
| 1991/92 | 49 763 | 2 791 550 | 110 768 |
| 1992/93 | 51 554 | 2 858 890 | 114 335 |
| 1993/94 | 55 083 | 2 980 024 | 121 589 |
| 1994/95 | 58 868 | 3 092 834 | 129 576 |
| 1995/96 | 60 972 | 3 169 951 | 134 204 |
| 1996/97 | 63 319 | 3 238 337 | 146 247 |

Fuente: SEP, 1997.

"Basada en indicadores demográficos, la SEP calcula que la población de niños entre 3 y 5 años de edad es de 6,423,000. La Secretaría estima que para el ciclo escolar 2001-2002 se inscribieron 3,465,000 alumnos a los distintos planteles de educación preescolar."⁶¹

⁶⁰ <http://www.sep.gob.mx>

⁶¹ Martínez Marco Antonio, "Los costos de una reforma", en Periódico Reforma, México, D.F., junio 9 de 2002, P. 8

La educación inicial y preescolar se encuentra normada por la Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal, de dicha Subsecretaría dependen la Dirección de Educación Inicial y la Dirección de Educación Preescolar. Ambas pueden normar, regular y supervisar el período de los 3 a los 6 años de edad con la diferencia de que la Dirección de Educación Inicial lo hace en las estancias infantiles o centros de desarrollo infantil y la Dirección de Educación Preescolar en los jardines de niños o kindergarten tanto oficiales como particulares. Cada dirección trabaja con un programa pedagógico diferente.

La Dirección General de Educación Inicial, instancia normativa y reguladora del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras, caso que nos ocupa en este trabajo, tiene como propósito: "Impulsar la atención educativa de calidad con equidad, a las niñas y niños de 45 días a 5 años 11 meses que asisten a los CENDI de organismos públicos y privados, a través de la estrategia denominada "Proyecto Escolar" que permita organizar la dinámica de cada centro con la participación de todos los actores. Así como el desarrollo e implementación de vías no formales de educación inicial a la población vulnerable"⁶²

Así mismo, la Dirección de Educación Inicial se plantea la siguiente visión:

"Que la educación inicial se reconozca socialmente como necesaria en el desarrollo de las competencias y habilidades para la vida.

Promover una cultura en pro de la infancia temprana integrando la educación inicial y preescolar."⁶³

Ampliar la cobertura de atención educativa y proporcionar servicios de equidad con calidad, a través de vías formales y no formales.

Los centros educativos se harán cargo directamente de la gestión de sus recursos, basados en un proceso de planeación colegiada mediante el proyecto escolar.

El personal docente, directivo y de supervisión se mantendrá en un proceso de planeación, asesoría y actualización permanente.

Todos los centros educativos funcionarán a partir de la estrategia de "proyecto escolar", organizado mediante el trabajo colegiado y la dinámica de cada centro"⁶⁴

⁶² SEP, Enfoque Estratégico de la Dirección General de Educación Inicial, p. 8

⁶³ Es importante destacar el que la Dirección de Educación Inicial mencione la necesidad de la integración de la educación inicial y preescolar lo que confirma la desvinculación que existe entre esta Dirección y la Dirección de Educación Preescolar, al normar ambas el mismo período de 3 a 6 años de edad con diferentes programas y objetivos.

⁶⁴ SEP, Enfoque Estratégico de la Dirección de Educación Inicial, Op. Cit., p. 13

La Dirección de Educación Inicial tiene como objetivos principales:

"Brindar asistencia y educación integral a niños desde 45 días hasta cinco años 11 meses de edad, hijos de madres trabajadoras.

Propiciar tranquilidad emocional a las madres durante su jornada laboral, a fin de que su productividad sea mejor en calidad y cantidad."⁶⁵

La Dirección de Educación Inicial se organiza en cuatro subdirecciones, las cuales son:⁶⁶

1. Subdirección de Administración y Personal
2. Subdirección de Operación
3. Subdirección de Integración Programática
4. Subdirección de Apoyos Técnicos Complementarios

Los servicios que ofrece la Dirección de Educación Inicial y las unidades de atención se pueden observar en la siguiente tabla.

SERVICIOS QUE OFRECE LA EDUCACION INICIAL Y UNIDADES DE ATENCION

| SERVICIO QUE OFRECE | UNIDAD DE ATENCIÓN |
|---|---------------------------------------|
| 1. Sistema escolarizado | Centro de Desarrollo Infantil (CENDI) |
| 2. Sistema semiescolarizado | Centros de Educación Inicial (CEI) |
| 3. Sistema no escolarizado o capacitación a padres de familia | Módulo de atención. |

En la Dirección de Educación Inicial, se encuentran registradas las instituciones, que en el Distrito Federal, ofrecen servicio asistencial y pedagógico en las diferentes modalidades. Es así, que podemos encontrar diferentes instituciones y planteles que intentan cubrir necesidades específicas de la población a la cual ofrecen el servicio.

La jefatura de sector es la forma en que está organizada la supervisión y asesoría a los planteles por parte de la Dirección de Educación Inicial. Las diferentes delegaciones del Distrito Federal se dividen en 38 zonas en las cuales se distribuyen 13 jefaturas de sector. En la siguiente tabla se puede apreciar en cada delegación la jefatura de sector a que está asignada.

⁶⁵ www.sep.gob.mx

⁶⁶ Información obtenida del directorio que se encuentra en el edificio de la Dirección de Educación Inicial, en la calle de Izazaga, colonia Centro, en la Ciudad de México.

JEFATURAS DE SECCION POR DELEGACION

| JEFATURA DE SECTOR | DELEGACIONES |
|--------------------|---------------------------------|
| I | Alvaro Obregón y Cuajimalpa |
| II | Atzacapotzalco y Cuauhtémoc |
| III | Benito Juárez |
| IV | Coyoacán |
| V | Cuauhtémoc |
| VI | Gustavo A. Madero |
| VII | Iztacalco y Venustiano Carranza |
| VIII | Miguel Hidalgo |
| IX | Tlalpan y Magdalena Contreras |
| X | Venustiano Carranza |
| XI | Tláhuac y Xochimilco |
| XII | Gustavo A. Madero |

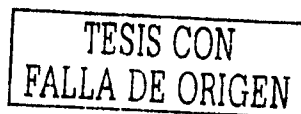
El Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno", Banobras se circunscribe a la Jefatura de Sector III, en virtud de que se localiza en la Delegación Benito Juárez.

Respecto a la Educación Preescolar, ésta es normada, regulada y supervisada por la Dirección de Educación Preescolar dependiente al igual que la Dirección de Educación Inicial de la Subsecretaría de Servicios Educativos en el Distrito Federal y es el nivel educativo que antecede a la educación primaria. El período de educación preescolar comprende de los tres años a los cinco años 11 meses de edad y se imparte generalmente en tres grados escolares siendo el tercer grado el que cuenta con la mayor matrícula.

La Dirección de Educación Preescolar tiene como objetivo principal, propiciar el desarrollo integral y armónico de las capacidades afectivo-social, física y cognoscitiva del niño, atendiendo a las características propias de su edad y a su entorno social. Con la aplicación de dicho objetivo, se logra que el niño:

- "Adquiera autonomía e identidad personal.
- Se relacione con la naturaleza, a fin de que se prepare para cuidar las manifestaciones de la vida.
- Desarrolle mediante el lenguaje formas de expresión creativas de su pensamiento y de su cuerpo.
- Adquiera conciencia de que vive en sociedad, por medio del trabajo en grupo y la cooperación con niños y adultos.
- Se acerque sensiblemente al arte y la cultura y se exprese en estos campos por medio de diversos materiales y técnicas."⁶⁷

⁶⁷ <http://www.sep.gob.mx>



Existen tres tipos de instituciones que ofrecen servicio en este nivel, las cuales se distinguen por el tipo de sostenimiento que reciben:

Preescolar Federal

La educación preescolar de sostenimiento federal la imparten escuelas que son financiadas por el gobierno federal y controladas técnica y administrativamente por la Secretaría de Educación Pública, otras Secretarías de Estado u Organismos Federales. En esta sección se incluye el preescolar general y las atendidas por el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), incluyendo al preescolar comunitario, a los centros infantiles comunitarios y a la atención educativa a la población indígena.

Preescolar Estatal y Autónomo

La Educación Preescolar de sostenimiento estatal la imparten escuelas que son supervisadas técnicamente, financiadas y administradas por los organismos de educación de cada estado. En esta sección se incluyen las escuelas con servicio de Preescolar General y Preescolar Indígena, además de aquellas escuelas supervisadas y financiadas por instituciones autónomas.

Preescolar Particular

"La Educación Preescolar de sostenimiento particular la imparten escuelas que se financian y administran por sí mismas. Las incorporadas a la SEP, a un estado o a las instituciones autónomas son supervisadas técnicamente por las autoridades correspondientes. En esta sección se presenta información de las escuelas con servicio de Preescolar General, Preescolar Indígena y los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI)."⁶⁸

Como se puede apreciar, se confirma lo expuesto anteriormente en el sentido de que se detecta una desvinculación para la atención de la educación de los niños de los 3 a los 6 años de edad, lo que ocasiona duplicidad de funciones, ambigüedad en el ámbito de responsabilidades de ambas direcciones (inicial y preescolar) e imprecisión en la aplicación de políticas, normas y regulación misma del nivel.

Aunado a lo anterior, ambas direcciones manejan programas educativos diferentes: el PEI (Programa de Educación Inicial) y PEP (Programa de Educación Preescolar), ambos revisados, rediseñados y actualizados en 1992.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁶⁸ <http://www.sep.gob.mx>

4.3 Marco Legal de la educación inicial y preescolar en México

La educación básica es regulada en primer lugar por leyes de carácter nacional que desarrollan los principios constitucionales en la materia. Por lo tanto, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se señala el fundamento legal que regula las actividades educativas en los artículos 3° constitucional, 31, 73, 123 y 130, sin embargo, nos centraremos únicamente en los artículos 3°, 31 y 123 por referirse al ámbito que nos ocupa.

La educación preescolar ha experimentado un cambio legislativo muy importante, al aprobarse la obligatoriedad de este nivel educativo para todos los mexicanos por la Cámara de Senadores y Diputados, así como por la mayoría de las legislaturas de los Estados de la República.

La aprobación final se publicó, en la Gaceta Parlamentaria, por la Comisión Permanente del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, el 14 de mayo de 2002; posteriormente el 12 de noviembre de este mismo año el Poder Ejecutivo, en el Diario Oficial de la Federación, publicó el Decreto.

El artículo 3° constitucional establecía, hasta antes del 12 de noviembre de 2002 que "todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado, Federación, Estados y Municipios impartirán educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias".

El texto modificado oficialmente dice: "Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirán educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria".⁶⁹

El artículo 3°, en su párrafo primero fracciones III, V y VI también se modificaron quedando de la siguiente forma:

"III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el Segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal, determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale".⁷⁰

En la fracción V de este mismo artículo, también encontramos las siguientes modificaciones:

⁶⁹ México: Poder Ejecutivo-Secretaría de Gobernación, Decreto por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el artículo 3o. En su párrafo primero, fracciones III, V y VI y el artículo 31 en su fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p 2 (primera sección).

⁷⁰ ibid

"V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos- incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura".⁷¹

El artículo 31 constitucional, a su vez, adiciona la obligatoriedad de la educación preescolar, señalando:

"Son obligaciones de los mexicanos:

- I. Hacer que sus hijos o pupilos concurren a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación preescolar, primaria y secundaria, y reciban la militar, en los términos que establezca la ley"⁷²

Por su parte, en la Ley General de Educación, se establece:

"Artículo 2. Todo individuo tiene derecho a recibir educación y, por lo tanto todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al Sistema Educativo Nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

Artículo 12. Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones... I. Determinar, para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, a cuyo efecto se considerará la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación... VII. Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de Educación Inicial y Preescolar que, en su caso formulen los particulares.

Artículo 37. La educación de tipo básico está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria.

Artículo 39. En el Sistema Educativo Nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos.

Artículo 40. La educación inicial tiene como propósito favorecer e desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos."⁷³

⁷¹ Ibid., p.2 (primera sección).

⁷² Ibid., p. 3, (primera sección).

⁷³ Ley General de Educación

La obligatoriedad de la educación preescolar comenzará a instrumentarse a partir del ciclo escolar 2004-2005, bajo el siguiente esquema:

Ciclo escolar 2004-2005 el tercer año de educación preescolar
Ciclo escolar 2005-2006 el segundo año de educación preescolar
Ciclo escolar 2006-2007 el primer año de educación preescolar

Es así que para el ciclo escolar 2008-2009 para matricularse en tercer grado de preescolar será condición haber cursado los dos grados anteriores y para ingresar a la primaria será requisito obligatorio haber cursado los tres grados de preescolar en escuelas con validez oficial. En esta obligatoriedad no se contempla a la Educación Inicial.

Al respecto Reyes Taméz Guerra, Secretario de Educación Pública, ha expresado: "garantizar el acceso a la educación preescolar sienta las bases para un mejor aprovechamiento académico en los niveles posteriores de enseñanza."⁷⁴

El lograr la obligatoriedad de la educación preescolar en sus tres grados, es un logro que viene a fortalecer la educación preescolar en México. Sin embargo, es conveniente mencionar que la forma en que se instrumentará esta disposición es igualmente importante.

En un artículo publicado en el periódico Reforma el 9 de junio de 2002, Marco Antonio Martínez⁷⁵ menciona algunos de los problemas que se tendrán que enfrentar para lograr que se cumpla con la obligatoriedad de ofrecer educación preescolar:

1. La matrícula crecerá 12.5 por ciento tan sólo en el primer año. Los padres de casi 2 millones 900 mil niños cuyas edades fluctúan entre los 3 y 5 años, deberán cumplir con las nuevas disposiciones oficiales, sin que se cuente con partida presupuestal extraordinaria, aulas ni maestros suficientes.
2. Se requieren por lo menos 25 mil millones de pesos –casi el 15% del presupuesto para educación básica- de acuerdo a cifras a pesos del 2000, para proveer la infraestructura y cubrir los sueldos de los maestros.
3. "La cobertura que actualmente existe en el país es del 80% para el tercero de preescolar, 50% para el segundo y 15% para el primero de preescolar.
4. Para el ciclo escolar 2001-2002 se contemplaba una planta de 159,000 maestros para instituciones de preescolar, públicas y privadas. Miguel Alonso Raya coordinador regional 1 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la

⁷⁴Reyes Carlos y Sala Alejandro, "Aprueban obligatoriedad de la educación", México, Periódico Reforma, diciembre 14 de 2001.

⁷⁵Cfr., Martínez Marco Antonio, "Los Costos de una Reforma", Op.Cit

Educación (SNTE), dice que con la reforma se requerirán 100,000 plazas más. El último año, egresaron 7,400 educadoras para el subsistema de todas las normales públicas y privadas del país.

5. De acuerdo con la SEP, en el país hay 20 mil 893 comunidades que cuentan con primaria, pero no con educación preescolar. Otras 6,044 tienen preescolar, pero carecen de primaria.
6. Reyes Taméz, antes de que se aprobara la reforma, "elevar a rango constitucional la educación preescolar no serviría si los gobiernos federales, de los Estados y del Distrito Federal no cumplimos con el compromiso de construir la infraestructura necesaria para hacerlo realidad en forma equitativa para todos los niveles sociales".⁷⁶

En esta misma edición se realizó una entrevista al Senador Natividad González Parás, como presidente de la Comisión de Educación del Senado de la República, al preguntarle si la Comisión a su cargo elaboró estudios sobre la situación, respondió que no, que tan solo los documentos producidos por la SEP y por el SNTE.

Lo anterior deja al descubierto que no se cuenta con la infraestructura necesaria para hacer frente a una reforma que comenzará a instrumentarse en dos años más.

Continuando con el marco legal, es importante mencionar que en el artículo 123, constitucional, fracción XI, inciso c, se establece refiriéndose a los derechos laborales de las mujeres "...disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del **servicio de guarderías infantiles**".⁷⁷ De esta manera la asistencia infantil para los niños de las madres trabajadoras quedó elevada a rango constitucional.

Asimismo, tanto en la Educación Inicial como en la Preescolar, se cuenta con reglamentos, los cuales son elaborados para operacionalizar una ley educativa y se subordinan a la Ley de la cual emanan. La importancia de los reglamentos es que regulan cuestiones más específicas de las que prevén las leyes. En otras palabras las autoridades dictan reglamentos para aplicar la norma legal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p. 113.

4.4 Antecedentes Históricos del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras

El Centro de Desarrollo Infantil del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., organismo que nos ocupa en este trabajo de investigación, es una prestación que el Banobras⁷⁸ otorga a sus empleados. Fue creado en 1969, siendo mandatario de la nación el licenciado Gustavo Díaz Ordaz, quien durante su mandato expidió un decreto presidencial referente a las facilidades que se debe brindar a las mujeres para su integración a la vida productiva del país.

En acatamiento a este decreto y en cumplimiento al artículo 56 de sus Condiciones Generales de Trabajo (que a la letra dicen "Se proporcionará servicio de guardería infantil a los hijos de los trabajadores, en los términos y condiciones que señale el Manual de Prestaciones), BANOBRAS, creó el 28 de noviembre de 1969 la Guardería "Paz Moreno", con el objeto de brindar a las madres trabajadoras del Banco, seguridad y tranquilidad para el desempeño de sus labores, al saber que sus hijos cuentan no sólo con los cuidados asistenciales necesarios, sino que se les proporciona un desarrollo integral en las áreas: física, cognoscitiva y sobre todo afectivo-social.

Las instalaciones de la "Guardería Paz Moreno"⁷⁹ se ubicaron en la planta alta del Jardín de Niños "Mariano Azuela" la cual fue adaptada. Su ubicación se eligió por la cercanía al centro de labores, lo cual facilitaba el acceso a las trabajadoras usuarias del servicio.

El espacio constaba de 3 salones, la cocina, el comedor y un área verde.

"La estancia infantil se destinó a dar protección asistencial, educativa y médica, a los niños cuya edad comprendía entre los 45 días de nacidos hasta los cinco años de edad."⁸⁰

⁷⁸ Banobras forma parte de la Banca de Desarrollo junto con otros bancos como Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Nacional de Crédito Rural, Nacional Financiera y Banco del Ejército.

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Institución de Banca de Desarrollo, es una Sociedad Nacional de Crédito con personalidad jurídica y patrimonio propio. Se fundó el 20 de febrero de 1933, en los inicios de la conformación del sistema bancario posrevolucionario nacional, siendo Presidente interino el Lic. Abelardo L. Rodríguez, Secretario de Hacienda el Ing. Alberto J. Pani y como primer Director fue designado el Ing. Jesús Robles Martínez. Desde su fundación, fue la institución encargada de suministrar los recursos necesarios para que los distintos niveles de gobierno pudieran apoyar la construcción de las obras que requerían sus respectivas poblaciones.

Banobras se creó como una respuesta a la necesidad de reconstruir la infraestructura urbana del país, cuyos servicios básicos se habían deteriorado durante el periodo de lucha armada. Debido a esto, sus primeros esfuerzos se orientaron principalmente a la realización de redes de agua potable y alcantarillado, pavimentación, mercados, rastro, electrificación y construcción de caminos, tanto estatales como municipales.

⁷⁹ La guardería lleva el nombre de la madre del entonces Director General de Banobras, Ing. Jesús Robles Martínez Martínez, a sugerencia de las madres trabajadoras que encabezaron el movimiento para la creación de la guardería en agradecimiento a la respuesta obtenida por el Ing. Robles Martínez.

⁸⁰ BANOBRAS. "25 años Cendi BANOBRAS 1969-1994. Talleres gráficos de BANOBRAS, p. 6



La población Infantil inició con 4 niños en la sala de cuna, diez en maternal y seis en preescolar.⁸¹

Administrativamente dependía de la Jefatura del Servicio Médico, a cuyo cargo estaba el doctor Mario Espina Gómez.

El personal fundador fue: la profesora María Eugenia Abascal, directora; María Teresa Malagón, enfermera, Ma. de Jesús Olmos, secretaria, Ernestina Esteve, dietista; Perlantina Salas, auxiliar de cocina; Silvia Villarreal, Graciela Ortiz Alvear y Ma. Elena Ortiz, como auxiliares educativas de sala.

En 1979 la guardería de BANOBRAS cambia su nombre a Centro de Desarrollo Infantil, en atención a la nueva denominación que la SEP autoriza para las estancias infantiles.

La Secretaría de Educación Pública estableció que el término "guardería" como se denominó en un principio a las estancia infantiles, no correspondía a su verdadero cometido, ya que a los niños no se les "guarda", sino que se les debe proporcionar atención y estímulos que propicien y favorezcan su desarrollo integral en cuatro áreas: cognoscitiva, psicopedagógica, física y afectivo- social. Asimismo, se debían ofrecer servicios de nutrición y asistencia médica.

Por lo anterior, a partir de 1979 la Secretaría de Educación Pública denominó a las estancias infantiles "Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), lo que implica que la educación inicial del niño se desarrolle dentro de un proceso de constante evolución, como es considerado actualmente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En 1980, junto con la creación de la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública, se inicia un periodo de vinculación, asesoría supervisión y regulación del CENDI BANOBRAS con esta dirección.

Ya con una supervisión y orientación de la SEP, "el CENDI BANOBRAS estructura a partir de 1980 programas específicos de actividades adecuados a la edad de los niños de cada sala."⁸²

Desde su creación el CENDI ha dependido administrativamente de diferentes áreas de la Dirección de Administración de BANOBRAS y ha contado con la supervisión de la SEP desde 1980.

En enero de 1984, el CENDI pasa a depender administrativamente de la Subgerencia de Prestaciones, dependiente a su vez de la Gerencia de Personal de BANOBRAS, ocupando el cargo de directora del CENDI, la profesora Blanca Bernal Luévano quien ocupó el cargo hasta el 27 de abril de 1992. Cabe

⁸¹ Ibid., p 62

⁸² Ibid.

mencionar que durante su periodo de gestión, en 1985 el CENDI fue catalogado como un CENDI tipo por la SEP, en virtud de que cumplía ampliamente todos los requisitos a nivel asistencial, pedagógico y de afectividad.⁸³

Durante la gestión de la profesora Blanca Bernal, el CENDI contaba con una población de aproximadamente 90 niños y 10 maestras, que se distribuían de la siguiente forma:

| GRUPO | EDAD | No. DE NIÑOS | No. DE MAESTRAS |
|--------------------|------------------------------------|--------------|-----------------|
| Lactantes A, B y C | De 45 días a 1 año 6 meses | 30 niños | 4 maestras |
| Maternal A y B | De 1 año 7 meses a 2 años 11 meses | 17 niños | 2 maestras |
| Maternal C | De 3 años a 3 años 11 meses | 17 niños | 2 maestras |
| Preescolar | De 4 años a 4 años 11 mese | 23 niños | 2 maestras |

"Trabajábamos con los llamados rincones, en los cuales proporcionábamos el material a los niños con el que jugarían pero este no estaba a la vista ni al alcance de ellos, nosotras los guardábamos en cajas y les dábamos la caja en el momento en que querían utilizarlo".⁸⁴

En este periodo de gestión se inician en el CENDI actividades extraescolares, esto es clases de música e inglés.

Contaban con una maestra de música, quien a la vez era la secretaria de la directora; la clase de inglés, en un principio la impartía la maestra Rosa Herminia quien deja de ser maestra de maternal A y B y comienza a impartir clases quien daba 1 hora de clase a los niños de maternal a preescolar.

En 1992 se contrató a una maestra exclusivamente para la clase de inglés.⁸⁵

El 28 de abril de 1992 la profesora Ma. Isabel Sánchez Álvarez, encargada del área pedagógica ocupa provisionalmente la dirección y el 15 de julio del mismo año asume el cargo.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Testimonio de forma oral de la maestra Rosa Herminia Jiménez, quien trabajó en el CENDI desde 1984 hasta abril del 2002.

⁸⁵ Testimonio de forma oral de las maestras Teresa Ortíz y Jacqueline Muñoz, quienes trabajan en el CENDI desde 1987 y 1992, respectivamente, a la fecha.

En 1993 como consecuencia del cambio de domicilio de la sede de BANOBRAS, hubo la necesidad de reubicar el CENDI a un sitio cercano al lugar de labores. Un año después el 1º de julio de 1994, el doctor Jacques Rogozinski, Director General, reinaugura el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" BANOBRAS .

Las nuevas instalaciones se ubicaron en la calle de Mitla 394, colonia Narvarte, donde actualmente se encuentran. Dichas instalaciones fueron sede anteriormente del Centro de Desarrollo Infantil del Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) el cual fue disuelto, por lo que el inmueble contaba con espacios diseñados especialmente para este fin, ya que a pesar de que la estructura original corresponde a una casa habitación, en el terreno posterior del inmueble se había construido un edificio expresamente para aulas.

El inmueble contaba con 9 salones, un asoleadero para actividades de estimulación temprana, un salón de computación, un comedor, un espacio para actividades musicales, consultorio, sala de recepción y filtro médico, cubículo de psicología con cámara de Gessel, cocina, banco de leche, papelería y lavandería, áreas verdes y 2 oficinas administrativas.⁸⁶

En este rubro cabe mencionar que a pesar de que existía un cubículo con cámara de Gessel para el área de psicología aún no se contaba con un psicólogo (a). Así mismo no contaban con un maestro (a) para impartir la clase de computación a los niños, ni con las computadoras.

Hasta 1994, el CENDI trabajó con la asesoría de la SEP; sin embargo a partir de 1995 se implementa, por las autoridades del CENDI en ese momento, un nuevo programa llamado de "Marco abierto". Este programa tenía su fundamentación en el currículum de High/Scope.

High/Scope es un currículum que considera como principios fundamentales que:

1. Los niños construyen conocimientos a través de su involucración directa con la gente, materiales, eventos e ideas, proceso que es intrínsecamente motivado.
2. Aunque los niños desarrollan capacidades en una secuencia predecible, el apoyo del adulto contribuye al desarrollo intelectual, social, emocional y físico de los niños.
3. El apoyo consistente del adulto y el respeto por las decisiones, pensamientos y acciones de los niños, fortalece su autoestima, sus sentimientos de responsabilidad, su autocontrol y autoconocimiento.
4. La observación individual cuidadosa de los intereses e intenciones de los niños, es un paso necesario para entender su nivel de desarrollo y para planear y llevar a cabo interacciones apropiadas con los niños

⁸⁶ BANOBRAS. 25 años Cendi BANOBRAS 1969-1994. Op.Cit., p. 15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las metas del programa a largo plazo eran, establecer que el niño lograra:

I. Persecución de ideas e intereses:

- Habilidades para decidir acerca de qué se va a hacer y cómo se va a hacer (desarrollo de la autonomía).
- Habilidades para definir y solucionar problemas (ampliación de esquemas mentales).
- Habilidades para identificar metas personales y capacidad para llevar a cabo y complementar tareas auto elegidas, autodisciplina.
- Un espíritu inquisitivo y un sentimiento personal de metas y valores (buscar hasta el final)
- Desarrollar intereses y/o aficiones que puedan ser cultivados tanto dentro como fuera de la escuela y a través de la vida.

II. Vivir y trabajar exitosamente con otros

- Habilidad para participar con otros niños y adultos en la planeación en grupo, el esfuerzo cooperativo y el liderazgo compartido
- Habilidades para comprender la manera en que otras personas se expresan a través del lenguaje o las representaciones escrita, artística o gráfica
- La apertura a los puntos de vista, valores y conductas de los demás.

III. Usar un amplio rango de habilidades físicas e intelectuales:

- Habilidades de expresión, es decir, hablar, "escribir", dramatizar y representar gráficamente las experiencias, sentimientos e ideas.
- Habilidades para aplicar la clasificación, seriación y razonamiento espacial, temporal y matemático cuantitativo en diversas situaciones de la vida.
- Habilidades en las artes, ciencias y el movimiento físico, como vehículo hacia los cuales dirigir los talentos y energías personales."⁸⁷

En el año que se implanta el curriculum de High/Scope. Se menciona en las memorias del CENDI que comienzan a tomar el Diplomado en Orientación Cognitiva avalado por la fundación High/Scope en México, tanto la dirección como el personal del CENDI sin especificar qué cantidad de personal lo tomaba o si al menos se consideraba al total de docentes frente a grupo, lo cual es una condición necesaria para incorporar un nuevo programa educativo.

Así mismo, se incorpora la clase de computación a las actividades de los niños. Se contrata a un maestro, al cual se le pagaba por medio de las aportaciones de los padres de familia. En un inicio el salón de cómputo contaba con 5 computadoras, posteriormente fue aumentando el número de ellas. Para el ciclo escolar 96-97 se incorpora una nueva maestra contratada por BANOBRAS.

⁸⁷ Islas, Huesca Francisco. *Circular: respuesta a los padres de familia sobre el programa educativo de marco abierto del Cendi Banobras*. Supervisión administrativa del CENDI "Paz Moreno". Banobras. Mecanuscrito.



Hasta esta fecha el CENDI daba servicio a niños y niñas de 45 días a 5 años, a partir de septiembre de 1997, a petición de las madres trabajadoras y bajo la gestión de la directora María Isabel Sánchez Álvarez, se logra la autorización de la SEP para implementar el nivel de preprimaria, mismo que cursan los niños y niñas de 5 años a 5 años 11 meses. El método que se adoptó para el trabajo de la lecto-escritura en este nivel fue el método Minjarez el cual se lleva hasta la fecha.

El 1º. de diciembre de 1998 se nombra a la actual directora del Centro de Desarrollo Infantil, la Lic. Juana María Rodríguez Somuano, quien asume el cargo a cuatro meses de haber iniciado el ciclo escolar 1998-1999.

Desde entonces el Centro de Desarrollo Infantil ha evolucionado, no sólo modernizando sus instalaciones, actualizando sus planes de estudio y utilizando los métodos más modernos de enseñanza con el fin de elevar el nivel académico, acorde con las exigencias educativas que demanda la sociedad actual, sino que ha desarrollado y puesto en práctica el modelo de gestión, que nos ocupa en este trabajo y que ha implicado un cambio de cultura organizacional, nuevas prácticas de trabajo, un nuevo enfoque de la organización y la ejecución de diversas estrategias de planeación, evaluación y control con un enfoque centrado en el cliente que llevaron al CENDI a obtener la certificación ISO 9001-2000 en diciembre del año 2002.

Desde su creación, hace 33 años, el CENDI –Banobras ha contado con cuatro directoras, de las cuales las tres primeras no contaban con formación en el área administrativa. La dirección docente, técnica y administrativa se ha llevado con especial énfasis hacia la formación educativa del niño sin contar con una forma estructurada y sistemática de administración del centro. El CENDI se ha administrado guiado más por el sentido común que por fundamentos teórico administrativos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

Capítulo 4. Marco Referencial del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras

Los orígenes de la educación inicial y las primeras casas de asistencia infantil en México, se remontan a mediados del siglo XIX, en 1837 con el local que se destina a los cuidados maternos de los hijos de las trabajadoras del mercado "El volador", ubicado en el costado oriente del Palacio Nacional. Desde entonces, la demanda por contar con un lugar adecuado para dejar a buen cuidado a los hijos de las mujeres que necesitan incorporarse a la vida productiva ha ido creciendo.

Las "guarderías" son el antecedente de lo que hoy conocemos como centros de desarrollo infantil. La Secretaría de Educación Pública en 1976 determinó que el término "guardería" no correspondía a su verdadero cometido, ya que a los niños no se les guarda, por lo que modificó la denominación llamándolos centros de desarrollo infantil en donde no sólo se le brindaría al niño los cuidados asistenciales sino que incluiría estimulación para su desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social.

Actualmente los centros de desarrollo infantil trabajan con el Programa de Educación Inicial que elaboró la Secretaría de Educación Pública en 1992, el cual reconoce a los CENDI como instituciones que realizan acciones educativas con carácter formativo. La prestación del servicio fue elevado a rango constitucional y se encuentra estipulado en la Ley Federal del Trabajo, Ley General de Educación, Ley del IMSS, ISSSTE, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y reglamentado en cada uno de los organismos públicos y privados que lo ofrecen. El servicio le corresponde brindarlo al patrón y la normatividad es responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública.

La educación inicial abarca de los 45 días de nacido a los 6 años de edad e incluye a la educación preescolar que comprende de los 3 a los 6 años. A la educación inicial se le ha ubicado más con un carácter asistencial que formativo y a la educación preescolar se le ha conceptualizado como la etapa formativa que prepara al niño para su ingreso a la primaria. De igual manera, la educación inicial se identifica con los centros de desarrollo infantil y la educación preescolar con los jardines de niños o kindergarten.

En nuestro caso, planteamos que la educación inicial debe ser una, dejando a un lado la tensión entre la función asistencial y la educativa. La función social y pedagógica del nivel inicial debe contar con una identidad propia que nos lleve verdaderamente a la concepción de la formación integral del niño sin importar si se trata de un centro de desarrollo infantil o de un jardín de niños. El perfil educativo es uno, las oportunidades educativas deben ser homogéneas y la normatividad también.

La definición del nivel inicial debe dotar a éste de la identidad que le es inherente, dejando de considerarlo como preescolar o preprimario ya que el niño asiste a una escuela y por lo tanto ya está escolarizado. El carácter propedéutico que se le confiere al llamarlo preprimario como "etapa previa a..." le resta importancia sobre los aprendizajes, estructuras cognitivas y desarrollo social de esta etapa del desarrollo en el niño, la cual es independiente de su transición o no a la primaria.

En noviembre de 2002 se aprobó la obligatoriedad de la educación preescolar por lo que a partir del ciclo escolar 2004-2005 será obligatorio haber cursado el tercer año de educación preescolar de modo que para el ciclo escolar 2007-2008 todos los niños tienen que haber cursado los tres grados de preescolar para ingresar a la primaria.

El Centro de Desarrollo Infantil del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., se creó el 28 de noviembre de 1969 y cuenta con registro de la Secretaría de Educación Pública desde el año de 1996.

FUENTES CONSULTADAS

BANOBRAS. "25 años CENDI BANOBRAS 1969-1994." México: Talleres gráficos de BANOBRAS, 1994. 30 pp.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

FROSTIG Marianne, David Horne y Ann-Marie Miller. Programa para el desarrollo de la percepción visual- Figuras y Formas guía para el maestro. Trad. de Irma Rosa Alvarado Guerrero. México: Médica Panamericana, 1983. 185 pp.

GOÑI Grandmontagne, Alfred La organización de los contenidos y el aprendizaje significativo. Universidad del país Vasco, 1998

ISLAS, Huesca Francisco. Circular: respuesta a los padres de familia sobre el programa educativo de marco abierto del Cendi Banobras. Supervisión administrativa del CENDI "Paz Moreno", Banobras . Mecanuscrito.

MARTÍNEZ Marco Antonio, "Los costos de una reforma", en Periódico Reforma, México, D.F., junio 9 de 2002.

MATAS Susana, M. de Ulvey, S. Paone, et al., Estimulación Temprana, de 0 a 36 meses. Favoreciendo el desarrollo. Buenos Aires: Humanitas, 1997. 244 pp.

REYES Carlos y Salas Alejandro. "Aprueban obligatoriedad de la educación", México: Periódico Reforma, diciembre 14 de 2001

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Conceptos básicos de teoría y práctica pedagógica. México: SEP-CTE, 1983.

_____ "Enfoque Estratégico de la Dirección de Educación Inicial." Mecanuscrito.
México. SEP, 1992. 10 pp

_____ "Escenarios de aprendizaje: lactantes, maternal y preescolar". México: SEP, , marzo de
2000. 185 pp

_____ "Espacios de Interacción." México: SEP, 1992. 212 pp.

_____ La Educación Inicial en México. México: SEP, 1982. 60 pp.

_____ La Educación Preescolar en México, 1880-1982. México: SEP, 1982, 249 pp.

_____ "Lista de verificación del desarrollo del niño-diagnóstico." México: SEP, 1998. 35 pp.

_____ Artículo 3º. Constitucional y Ley General de Educación. México. SEP, 1993. 94
pp.

_____ "Orientaciones pedagógicas, ciclo escolar 2001-2002". México: SEP, 2001. 61 pp.

_____ "Orientaciones sobre: Situaciones de aplicación, equipamiento de escenarios y periodo de
actividades pedagógicas." México. SEP, 1998. 30 pp.

_____ Programa de Educación Inicial: versión experimental. México. SEP, 1992. 116
pp

_____ Programa de Educación Preescolar. México: SEP, 1992, 90 pp.

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, México: Poder Ejecutivo, Decreto por el que se aprueba el diverso por el que se
adiciona el artículo 3o., en su párrafo primero, fracciones III, V y VI y el artículo 31 en su fracción I, de la
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p.2 (primera sección). México: impreso por el Diario
Oficial de la Federación 12 de noviembre de 2002. Presidente Vicente Fox Quezada (2002-2006)

<http://www.sep.gob.mx>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO.

Los fundamentos de la administración estratégica y su aplicación en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras.

En el desarrollo del trabajo se ha venido definiendo lo que es un Centro de Desarrollo Infantil y específicamente al Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. Como se mencionó anteriormente el CENDI de Banobras es una prestación que Banobras ofrece a sus empleados, de acuerdo a lo establecido en sus condiciones generales de trabajo, por lo que para el empleado no representa ninguna erogación. El contar con esta prestación se reconoce como un gran apoyo para que los empleados de Banobras puedan cumplir con sus funciones al saber que sus hijos se encuentran en un lugar seguro donde se les brindarán los cuidados asistenciales, médico-nutricionales, pedagógicos y afectivo-sociales que el niño necesita para su desarrollo integral.

La administración del centro de desarrollo infantil representa todo un reto en donde se deben conjuntar los esfuerzos y los recursos para el logro de sus objetivos y lograr la satisfacción tanto de los empleados como de las autoridades de Banobras y de la Secretaría de Educación Pública, para garantizar el bienestar de los niños como eje orientador de las acciones que guían el actuar dentro de la organización.

En el caso del CENDI Banobras, los objetivos se fueron definiendo poco a poco, conforme lo fueron permitiendo las circunstancias y contrariamente a lo que nos dictan los libros en el sentido de que lo urgente debe dar paso a lo importante, primero se tuvieron que resolver los aspectos urgentes que demandaban una acción inmediata para poder comenzar con un proceso de verdadera planeación en donde se pudiera hablar de una administración estratégica.

Ahora con una visión retrospectiva, las acciones que tuvieron que seguirse al inicio de la gestión directiva en el CENDI, podríamos decir que en un primer momento se trató de trazar un camino a seguir para la administración estratégica del Centro.

Al describir las acciones que se siguieron, en este caso en particular, no se intenta idealizar el modelo o manejarlo a manera de receta. Todas las organizaciones son diferentes y por lo tanto cuentan con su propia historia, cultura, circunstancias y condiciones que las determinan y las diferencian de otras. Es el administrador el que debe encontrar la fórmula adecuada para llevar a su organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos.

Con fines únicamente didácticos se presentará en este capítulo, en forma secuencial, las principales fases del proceso de administración estratégica que se aplicaron en el CENDI, de acuerdo a la definición que se mencionó en el capítulo 3. "Marco Teórico Conceptual", en donde varios autores coinciden en señalar, las siguientes fases:⁹⁰

- 5.1 Filosofía de la organización (visión, misión, valores, objetivos y estrategias)
- 5.2 Análisis FODA
- 5.3 Formulación de las estrategias
- 5.4 Implantación y Ejecución de las estrategias
- 5.5 Evaluación y Retroalimentación constante

5.1 Filosofía de la organización

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización. La misión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formarán las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión es la razón de ser de la organización, nos permite identificar quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos

La definición clara de la filosofía corporativa se consideraba fundamental para entrar en un verdadero proceso de administración estratégica, que permitiera que todo el personal del CENDI identificara la razón por la cual existe la organización, formulara una visión de futuro, determinara la importancia del papel que desempeña dentro de la organización para el logro de la misión y se comprometiera con la definición de metas y objetivos para garantizar la permanencia de la organización y su evolución constante para alcanzar los más altos niveles de calidad y eficiencia.

Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización infunde un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión que sea conocida y compartida por todos los miembros de la organización.⁹¹

En el Centro de Desarrollo Infantil de BANOBRAS se organizó un taller con todo el personal durante el lapso de un ciclo escolar y otro (1999-2000 a 2000-2001) para

⁹⁰ Se puede consultar el cuadro analítico que se presenta en la página 29 del Capítulo 3. Marco Teórico Conceptual. Al aclarar que se presentan estas fases en forma secuencial, únicamente con fines didácticos, nos referimos al hecho de que muchas de las acciones de una fase u otra se fueron presentando en forma simultánea e inclusive en un orden diferente al que se menciona ya que en el proceso mismo es difícil marcar cuál es antecedente o consecuente de la otra.

⁹¹ La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de ésta es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?. El desarrollo de una respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se le debe conducir en los próximos cinco a diez años. La respuesta de la dirección a ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?, empieza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa... La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos". Thompson y Strickland. Op. Cit., p. 4

establecer la misión, visión, valores y objetivos del CENDI, quedando de la siguiente manera:

VISION

Ser el mejor Centro de Desarrollo Infantil en su tipo que le permita brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de clientes y usuarios

MISION

Brindar a los trabajadores de Banobras, seguridad y tranquilidad para el desempeño de sus labores, al saber que sus hijos cuentan con los cuidados asistenciales necesarios, además de favorecer su desarrollo integral en las áreas: física, cognoscitiva y sobre todo afectivo-social.

VALORES

- El respeto a la dignidad del niño a su individualidad, intereses y autonomía.
- La lealtad hacia nuestra institución y la honestidad en la conducción de nuestras acciones.
- La empatía con los padres de familia, con su sentir, pensar y actuar.
- La dedicación, esmero y orgullo por la labor que realizamos.
- El amor a la naturaleza y la preservación del medio ambiente.
- El trabajo en equipo y la interacción de todos los miembros del CENDI para el logro de nuestros objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo armónico en el niño en las áreas física, afectivo-social y pedagógica que le permita adquirir las capacidades para satisfacer las necesidades que le demanda la relación con su entorno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Propiciar oportunidades que permitan aplicar y consolidar los procesos cognoscitivos en el niño.
- Estimular, mejorar y enriquecer el proceso de adquisición y dominio del lenguaje en el niño.
- Ejercitar el control y la coordinación de los movimientos del cuerpo.
- Favorecer la interacción grupal a través de la expresión de ideas, sentimientos y estados de ánimo, como medio de satisfacción de las necesidades afectivas en el niño.
- Fomentar la interacción, comunicación y adquisición de valores en el medio familiar, para propiciar la participación y mejoramiento en la atención del niño.
- Contribuir al conocimiento, valoración e integración del niño a su comunidad y cultura.
- Proporcionar elementos para conocer a los seres vivos y otros componentes de la naturaleza, así como para la comprensión de las relaciones entre sus fenómenos.
- Propiciar la adquisición de conocimientos que permitan al niño comprender los principales problemas ecológicos y sus consecuencias para el desarrollo de la vida.
- Orientar la participación en las acciones de preservación y conservación del medio ambiente.
- Fomentar la participación del niño en la prevención, conservación y mejoramiento de la salud comunitaria.
- Conformar las habilidades elementales para el ingreso y adaptación del niño a la escuela primaria.⁹²

⁹² Cfr., Programa de Educación Inicial, México: SEP, p. 56

5.2 Análisis FODA

El segundo paso fue realizar un diagnóstico del estado en el que se recibía el Centro de Desarrollo Infantil, para lo cual aplicamos el análisis SWOT –por sus siglas en inglés- o si se prefiere FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

"El análisis SWOT consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía".⁹³

5.2.1 Debilidades

"Factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar"⁹⁴

- El 60% del personal se encontraba contratado por honorarios profesionales y el 40% por tiempo indefinido (base) con diferencias sustantivas en cuanto a percepciones y prestaciones. El personal contratado por honorarios no contaba con ningún tipo de prestación, vacaciones o permisos y percibía un ingreso mensual menor al del personal contratado por tiempo indefinido. Los honorarios comparados con el mercado laboral externo no eran muy contrastantes pero internamente sí, sobre todo si a ello se le añaden las prestaciones de que goza el personal contratado por tiempo indefinido.
- Esta situación se hacía más evidente si tomamos en cuenta que las cocineras se encontraban contratadas por tiempo indefinido y percibían un ingreso mayor que las maestras y además contaban con todas las prestaciones que BANOBRAS otorga a sus empleados.
- Del total del personal docente, el 50 % de las maestras habían sido habilitadas para desempeñar el puesto sin contar con los estudios necesarios para desempeñarse como educadoras.
- El promedio de edad del personal, el cual era 100% femenino era de 36 años de las cuales 3 tenían entre 8 y 16 años de antigüedad en el Banco y dos apenas tenían unos meses de haberse incorporado al CENDI.
- La mayoría del personal no conocía el quehacer institucional del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, institución para la cual trabajaban a través del CENDI.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁹³ Thompson, Jr., A., Strickland III, A. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. p. 97

⁹⁴ Toirac García Alexander. "Proyección estratégica: metodología y aplicación", en Revista Administrate Hoy, número 93, p. 27

- La plantilla laboral se encontraba mermada por un reciente ajuste de personal. La dirección del CENDI se recibe sin apoyo secretarial, sin supervisora pedagógica, sin maestras en las salas de lactantes A, B y C y con una cocinera menos.
- El CENDI trabajaba con el programa pedagógico denominado High Scope, el cual sólo dominaba el 20% del personal docente y las demás maestras lo conocían a través de un efecto multiplicador y lo aplicaban de acuerdo a como cada quien lo había entendido, encontrando serias diferencias en el trabajo metodológico del programa.

El programa se aplicaba en forma operativa sin que el personal tuviera claras las bases teórico metodológicas del mismo, lo que impedía que en la práctica educativa pudieran realizar propuestas, adaptaciones o mejoras al proceso de enseñanza-aprendizaje.

- El equipo de cómputo con que contaba el CENDI era equipo de desecho u obsoleto que se había dado de baja en las oficinas centrales de BANOBRAS, sin mantenimiento o actualización regular. Las máquinas computadoras de la secretaria y la dirección se utilizaban como máquinas de escribir.
- El CENDI no contaba con sistemas de información, los documentos no se encontraban debidamente archivados y no existían expedientes del personal que brindaran información sobre su formación profesional o sus antecedentes laborales.
- El CENDI no contaba con manuales de organización, perfiles o descripción de puestos ni existía un proyecto integral que marcara los programas a mediano y largo plazo.
- El personal conocía lo que debía hacer pero no existía una normatividad formal que orientara su desempeño, tampoco existían indicadores o instrumentos de evaluación del desempeño y no conocían en forma clara y precisa las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.
- El mantenimiento de las instalaciones en general del CENDI mostraba un franco deterioro y no se contaba con un programa regular de fumigación, control de sanidad del agua, lavado de cisternas y tinacos, conservación y preservación de áreas verdes, juegos infantiles, etc.
- El programa de emergencia escolar y protección civil no se aplicaba en forma sistemática con monitoreo, supervisión, capacitación y reportes regulares de las acciones que se tomaban al respecto, únicamente se

cumplía con la realización de un simulacro de sismo en forma mensual para cumplir con los ordenamientos de la Secretaría de Educación Pública. El CENDI no contaba con escalera de emergencia para evacuar la planta alta y se detectaron diversos aspectos de seguridad del inmueble que era urgente atender.

- El CENDI se administraba con base en la experiencia y la intuición ya que la directora saliente contaba con estudios de asistente educativa y un diplomado en High Scope. Se jubila de BANOBRAS con 25 años de antigüedad, mismos que trabajó en el CENDI en donde comenzó como auxiliar de educadora.
- El clima organizacional del CENDI se percibe adverso y hostil hacia la nueva administración, con vicios, hábitos y costumbres arraigados entre el personal y los padres de familia.
- Se identificaron algunos padres de familia que gozaban de ciertos privilegios y habían establecido alianzas con la directora saliente ya que ejercían influencia sobre otros grupos de padres y estaban acostumbrados a un trato preferente y discrecional.
- Las autoridades de BANOBRAS desconocían la situación real del CENDI ya que hasta ese momento no había presentado grandes problemas y los padres de familia se manifestaban contentos con el servicio.

5.2.2 Fortalezas

"Factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión".⁹⁵

- Apoyo de las autoridades de BANOBRAS hacia la nueva administración del CENDI.
- Presupuesto para mantenimiento, adaptaciones o modificaciones que se requirieran para el CENDI.
- Prestigio del CENDI entre los empleados derechohabientes.
- Instalaciones amplias y adecuadas para las actividades del CENDI.
- El 50% del personal contaba con experiencia respecto a las labores que desempeña.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁹⁵ Toirac García Alexander, Op. Cit., p. 27

5.2.3 Oportunidades

"Factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir en su ocurrencia, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección".⁹⁶

- Necesidad de los empleados de Banobras de contar con un lugar adecuado y confiable en donde dejar a sus hijos.
- El servicio que ofrece el CENDI a los trabajadores de BANOBRAS es gratuito ya que se trata de una prestación.
- Exigencia cada vez mayor de las primarias de que los niños cuenten con educación preescolar antes de su ingreso a primer año.
- La reciente obligatoriedad de la educación preescolar, a partir del año 2004, aprobada por la Cámara de Senadores.⁹⁷
- Apoyo de la Secretaría de Educación Pública a través de la Supervisión de Zona.
- La imagen de ineficiencia, sobrepoblación, falta de atención y actitudes poco humanitarias con la que cuentan la mayoría de las "guarderías" oficiales y algunas particulares.

5.2.4 Amenazas

"Factores del entorno que no se pueden impedir o provocar, pero cuya presencia puede afectar el funcionamiento del sistema".⁹⁸

- El presupuesto cada vez más restringido con el que cuentan las instituciones para programas sociales.
- La desaparición o falta de centros de desarrollo infantil, propios de la Banca de Desarrollo.

El resultado del diagnóstico de la organización permitiría orientar la toma de decisiones y diseñar las estrategias a seguir.

El elemento principal para la toma de decisiones es la información, contar con la información precisa y actualizada del estado general de la organización es sin

⁹⁶ Toirac García Alexander, *Op. Cit.*, p. 27

⁹⁷ Ver en el Capítulo IV, de este trabajo el Marco Legal de la educación inicial y preescolar en México.

⁹⁸ Toirac García Alexander, *Op. Cit.*, p. 27

duda el fundamento que dará sentido a las decisiones a seguir. Antes de formular estrategias se tiene que tomar como punto de referencia la situación actual que se manifiesta en un momento determinado en la organización, para ello, se tiene que contar con la información precisa, confiable y significativa que permita identificar ese estado actual de las cosas.

5.3 Formulación de estrategias⁹⁹

La formulación de estrategias para lograr los objetivos propuestos implica el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y a las expectativas de la organización.

En el caso del CENDI BANOBRAS unas fueron las estrategias que se formularon para la reorganización institucional y otras las que se diseñaron para mejorar y elevar la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente. Por otra parte, se hace necesario **diferenciar las estrategias organizacionales de las educativas** que si bien forman parte del mismo proceso, estas últimas, responden en forma específica a la formación del niño.

Las estrategias como diría Mintzberg –en su definición más general- pueden ser deliberadas o emergentes, las estrategias deliberadas tienen que emanar de la alta dirección, para que sean consideradas como tales. En este caso, las estrategias deliberadas marcaron el inicio de la reorganización del CENDI, las demás se fueron creando y fueron surgiendo durante el proceso mismo en forma deliberada pero también emergente. Existió una confluencia de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, que se fue enriqueciendo con visiones horizontales que también enriquecieron, complementaron y retroalimentaron en forma constante todo el proceso.

Ninguna definición de estrategia, de las que se revisaron, puede conceptualizar las estrategias que se formularon e implantaron en el CENDI, con esto no se quiere decir que las estrategias mismas sean novedosas o totalmente innovadoras, sino que el contexto en el que se vivieron obliga a crear una definición propia que permita explicar la forma en que se conceptualizaron. Las estrategias se han clasificado de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁹⁹ Al hablar de "estrategias" consideramos que la estrategia no es una, en la vida de toda organización las estrategias se entremezclan para el logro de los objetivos y van cambiando de acuerdo a los requerimientos del entorno y a las necesidades de la propia organización.

5.3.1 Estrategias preoperacionales. Todas aquellas que se definieron y llevaron a cabo como antecedente y preparación para los cambios que debían instrumentarse en la organización:

- Diagnóstico de la organización (Análisis FODA)
- Rediseño de la estructura organizacional
- Redefinición de las funciones y responsabilidades de las áreas funcionales del Centro de Desarrollo Infantil
- Diseño y elaboración de los perfiles y descripción de puestos
- Adecuación de la plantilla de personal del CENDI
- Elaboración de manuales, políticas y procedimientos.
- Sensibilización al cambio
- Capacitación del personal

5.3.2 Estrategias operacionales. Todas aquellas que se formularon e instrumentaron para mejorar la eficiencia y la calidad en el servicio que brinda el CENDI:

- Definición de una filosofía de la organización.
- Propiciar un cambio de cultura organizacional como apoyo a la implementación de las estrategias
- Convertir a la planeación en el eje orientador de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo en el CENDI (establecimiento de metas y objetivos generales , formulación del plan general y programas por área y sección, planeación quincenal, etc.)
- Evaluar y retroalimentar constantemente para realizar correcciones o reorientar las acciones que posibiliten el éxito estratégico.
- Orientar el presupuesto hacia las actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Instrumentar un estilo de liderazgo para el éxito de la administración estratégica.

5.3.3 Estrategias educativas. Las formuladas expresamente para elevar el nivel educativo y la calidad de la educación que ofrece el CENDI.

Hacer posible que los niños:

- Inventen y descubran
- Ejercen acción sobre los objetos que les rodean
- Aprendan a aprender
- Crean y recrean el conocimiento

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Favorecer que la educadora:

- Siente las bases para crear hombres capaces de realizar cosas nuevas.
- Genere situaciones y prepare los dispositivos que susciten problemas útiles en los niños.
- Posibilite la acción, representación y experimentación del niño sobre su medio ambiente.
- Propicie la investigación y la interacción del niño con su entorno y
- Estimule y reconozca el esfuerzo en el niño.

Propiciar que en todos los escenarios del CENDI, los niños:

- Trabajen de acuerdo a los objetivos y metas fijadas en los planes y programas educativos.
- Desarrollen en forma armoniosa sus habilidades cognitivas y socio afectivas, así como sus destrezas físicas y musicales y se familiaricen con nuevas tecnologías.
- Sean atendidos por las áreas pedagógica, psicológica y médico nutricional.
- Reciban una alimentación nutricionalmente balanceada.
- Jueguen libremente y disfruten de las áreas verdes
- Reciban la atención y cuidados óptimos para favorecer su desarrollo integral

La formulación e implantación de todas y cada una de las estrategias mencionadas fue surgiendo conforme se tuvo un mayor conocimiento de la organización y de las fuerzas restrictivas e impulsoras que impedían o favorecían la instrumentación de las mismas.

Como diría Brian Quinn ningún proceso formal de análisis puede manejar todas las variables estratégicas de forma simultánea siguiendo un programa planeado. "A menudo, sucesos externos o internos, sobre los que la administración esencialmente no tiene control, precipitan decisiones urgentes, fragmentadas e interinas, que sin remedio conforman la futura posición estratégica de la compañía".¹⁰⁰

El factor humano, la afectación de intereses, la resistencia al cambio, los grupos de poder, las relaciones organizacionales, entre otros factores, influyeron en la toma de decisiones y en la prioridad para dar continuidad y seguimiento en las acciones. Ningún cambio en una organización es lineal ni se produce en forma ordenada o tal y como se planeó originalmente. Las organizaciones no son estáticas, el dinamismo que las caracteriza obliga a realizar constantes adecuaciones en la toma de decisiones y en consecuencia en las estrategias mismas.

¹⁰⁰ Mintzberg Henry, Quinn Brian James. El proceso estratégico Conceptos, Contextos y Casos. p. 32

En el caso del CENDI Banobras, los cambios posibilitaron la formulación de la estrategia, propiciaron el surgimiento de nuevas estrategias y permitieron implantar las estrategias. La reorganización institucional se dio en todos los órdenes lo que dificulta la identificación clara del orden en el que se siguieron las estrategias o cuál de ellas fue el antecedente o el consecuente de la otra.

Durante el proceso de reorganización del CENDI fue frecuente tener que capacitar o probar a nuevos elementos durante largos periodos de tiempo antes de poder asignar puestos clave definitivos y de confianza. En todo este tiempo ha sido necesario modificar en forma sustancial el concepto original de la reorganización, conforme se han ido valorando y evaluando los potenciales de los empleados, su desempeño en funciones específicas, inclinaciones personales, personalidad, actitudes, aptitudes y habilidades, así como, sus relaciones con otros miembros del equipo.¹⁰¹ En el caso del Centro de Desarrollo Infantil de Banobras se han tenido que ir acomodando las piezas, sobre todo en el caso del personal, para poder responder al nuevo modelo organizacional.

5.4 Implantación y ejecución de las estrategias.

El trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos de la organización. En el CENDI se tuvieron que conjuntar diferentes tareas y habilidades gerenciales para lograr que todo el personal orientara su trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de las estrategias formuladas. Organizar, motivar y desarrollar una cultura organizacional que permitiera promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcionara con éxito se convirtió en una de las prioridades para la implantación y ejecución de las estrategias.

Las principales acciones que se llevaron a cabo en el CENDI para la implantación de las estrategias fueron las siguientes:

¹⁰¹ "Debido a que esta cadena de decisiones afecta el desarrollo profesional, el poder, la concurrencia, y la imagen propia de muchas personas, el ejecutivo tiende a ser muy prudente en sus discusiones, a negociar en forma individual con personajes clave en su empresa, y procura establecer compromisos decisivos tan tarde como le sea posible, todo ello con el fin de lograr la mejor combinación de las capacidades, personalidades y aspiraciones de los empleados en sus nuevas funciones. Prácticamente nunca se conjugan todos estos eventos en un momento conveniente, y menos aún cuando llega el momento de elaborar los planes anuales. Por el contrario, el ejecutivo tendrá que convertirse en un oportunista que, paso a paso cambiará en forma selectiva al personal, orientándose a la meta organizacional convenida por consenso, que se modifica en forma constante y que rara vez es articulada en detalle, hasta que las últimas piezas embonen en la forma debida, asimismo, los grandes cambios organizacionales pueden definir estrategias nuevas por completo que el ejecutivo guía es incapaz de prever en su totalidad". Mintzberg Henry, Quinn Brian James, *Op. Cit.* p. 116

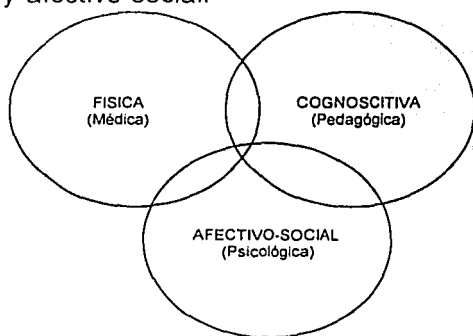
5.4.1 Estrategias preoperacionales

5.4.1.1 Rediseño de la estructura organizacional.

Un cambio organizacional no podría funcionar sin una estructura adecuada. La nueva estructura del Centro de Desarrollo Infantil debía responder a la realidad, a las nuevas necesidades y responder a las áreas funcionales que lo conforman.¹⁰²

El Centro de Desarrollo Infantil es una organización dentro de otra organización, es decir dentro del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos; cuenta con su propio organigrama, instalaciones, recursos, presupuesto, personal, etc., y está enfocada en un solo negocio el cual se define como el cuidado, atención, formación y educación de los hijos de los empleados de Banobras; por ello, se eligió una estructura funcional ya que las actividades clave giran alrededor de habilidades bien definidas y áreas de especialización.¹⁰³

En un Centro de Desarrollo Infantil las áreas funcionales responden en primera instancia a las tres esferas de desarrollo del niño: física, cognoscitiva y afectivo-social.

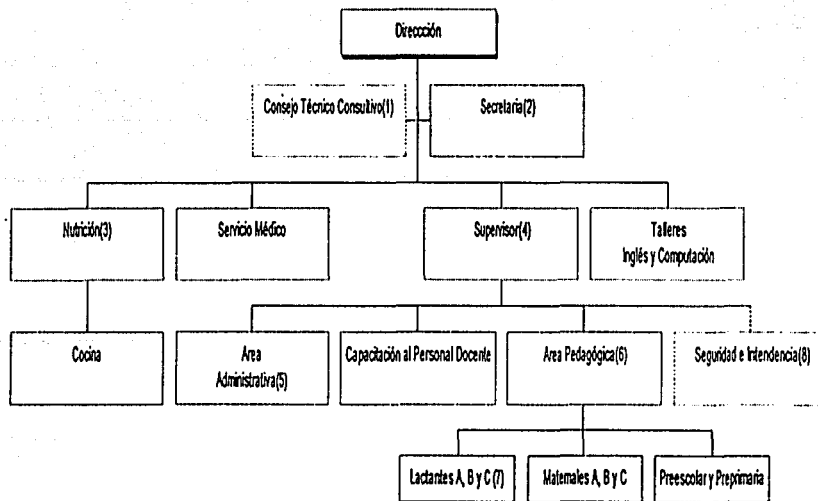


De acuerdo a ello, se identificó que en la estructura organizacional con que se recibe el Centro de Desarrollo Infantil no se contemplaba la atención, cuando menos sistematizada, al área afectivo-social, tal y como se puede apreciar en el siguiente organigrama.

¹⁰² La estructura de la organización sigue a la estrategia –como diría Mintzberg_ tanto como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. "Las dos existen de manera interdependiente, comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua." Partimos también del supuesto de que la "estructura no es la organización", un cambio organizacional implica mucho más que una simple modificación a la estructura, existen múltiples factores que tienen que ser tomados en cuenta como los sistemas, el estilo, las habilidades, las metas, el personal, y claro la estrategia misma.

¹⁰³ "En estos casos, la especialización a fondo y la concentración enfocada a realizar tareas y actividades funcionales pueden mejorar tanto la eficiencia operativa como el desarrollo de las capacidades medulares. Por lo general, la organización por especialidades funcionales promueve la utilización total de las habilidades técnicas más actualizadas y ayuda a que una empresa aproveche la obtención de eficiencia gracias al uso de mano de obra, instalaciones y equipo especializados. Estos son factores estratégicamente importantes para las compañías de un solo negocio, para las que tienen productos dominantes y para las integradas verticalmente, y son además los responsables de tener algún tipo de estructura centralizada y funcionalmente especializada." Thompson y Strickland, Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas, p. 249.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- (1) El Consejo Técnico Consultivo aparece en el organigrama como parte de la estructura, sin embargo, no se entregan antecedentes de las sesiones del mismo.
- (2) La secretaria se jubiló en el momento del cambio de dirección por lo que el puesto se encontraba vacante.
- (3) En el organigrama aparece como área de nutrición, sin embargo, no se contaba con la nutrióloga ni con la estructura para aparecer como tal en el organigrama; la cocina dependía directamente de la dirección.
- (4) El supervisor (contador público con diplomado en High Scope) es liquidado en el momento del cambio de dirección, de él dependía directamente una de las áreas sustantivas del CENDEI (pedagógica).
- (5) En el organigrama aparece una "área administrativa" que en realidad no existía como tal, sino que las funciones administrativas estaban a cargo del supervisor. De igual manera la llamada "capacitación al personal docente".
- (6) La responsable del área pedagógica también era responsable del grupo de preescolar quien tenía como auxiliar a una maestra recién contratada.
- (7) Las salas de lactantes A, B y C se reciben sin titular ni auxiliar.
- (8) La seguridad del CENDEI depende de la Coordinación Operativa de Seguridad y Vigilancia del BANOBRAS, sin embargo, en el organigrama que se entrega en el momento de cambio de dirección la colocan dependiendo del Supervisor. El servicio de intendencia lo presta una compañía externa la cual es contratada por Banobras a través de una licitación.

El no contar desde la estructura con el área psicológica dificultaba el cumplimiento no sólo de los objetivos sino de la misión propia del Centro de Desarrollo Infantil que tal como había quedado formulada, contenía expresamente el brindar al niño dicha atención:

Misión

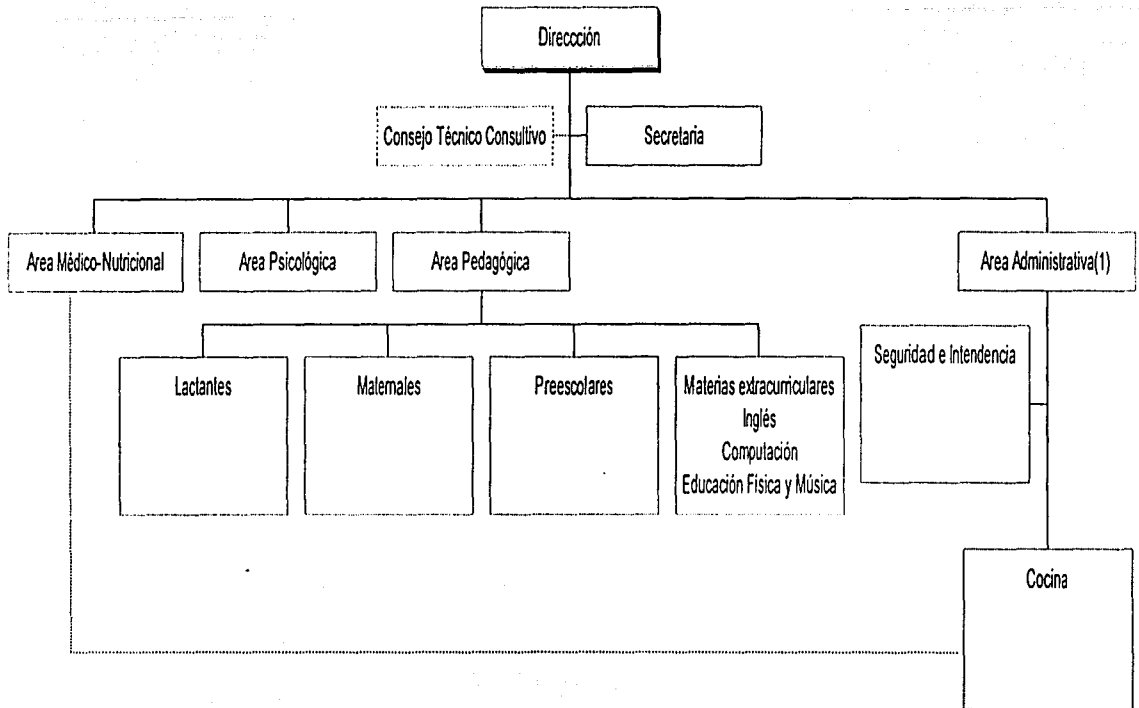
"Brindar a los trabajadores de Banobras, seguridad y tranquilidad para el desempeño de sus labores, al saber que sus hijos cuentan con los cuidados asistenciales necesarios, además de favorecer su desarrollo integral en las áreas: física, cognoscitiva y sobre todo afectivo social".

Por lo anterior, se procedió a solicitar la contratación de una psicóloga educativa y a crear el área respectiva, para lo cual se contaba con el

espacio físico adecuado: gabinete psicológico y cámara de Gesell, hasta el momento sin utilizar.

La estructura del Centro de Desarrollo Infantil, atendiendo a las áreas funcionales de la organización quedó de la siguiente manera:

Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras



(1) El área administrativa se crea dos años después de iniciado el proceso de reestructuración del CENDI.

En esta nueva estructura se identifican claramente las áreas funcionales y los niveles de mando, en ese momento tener claras las funciones y las responsabilidades se consideraba fundamental para lograr una reorganización total del Centro.

Se eliminaron cuadros del organigrama que representaban funciones más que áreas de la estructura como son "nutrición", "área administrativa" (en un inicio no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

existía) y "capacitación al personal docente". A su vez, se eliminó de la estructura la figura del "supervisor" lo que permitió elevar el nivel del área pedagógica e igualarlo al de las otras dos áreas funcionales de la organización: área médico nutricional y área psicológica (de reciente creación). Asimismo, dependiente del área pedagógica se ubicó a las materias extracurriculares con lo que se buscó favorecer la coordinación, correspondencia, integración y retroalimentación que tiene que haber entre ellas y el trabajo que se realiza en los grupos.

Seguridad e intendencia son servicios que Banobras contrata en forma externa para cubrir las necesidades del Centro de Desarrollo Infantil y la responsabilidad de coordinarse con las empresas externas corresponde a la Subgerencia de Seguridad y Vigilancia y a la Gerencia de Servicios Generales y Recursos Materiales de Banobras, respectivamente. Sin embargo, los agentes de seguridad, responsables de la seguridad del CENDI, y la supervisora de intendencia, reportan directamente a la administradora del CENDI, por ello se colocan en el organigrama dependiendo de esta área, quien finalmente se responsabiliza de que el CENDI cuente con estos servicios.

El Consejo Técnico Consultivo se convierte en el órgano de vinculación por excelencia en el cual se toman las decisiones que regirán y orientarán la vida de la organización. "Es un órgano de apoyo a los trabajos que se realizan en el Centro, por su composición multidisciplinaria conjunta toda la vida de la institución y permite integrar acciones en beneficio de los niños"¹⁰⁴ Se encuentra formado por los titulares de las áreas funcionales y un representante de cada nivel. El Consejo Técnico Consultivo sesiona una vez al mes y se realizan reuniones extraordinarias cada vez que se considera necesario.

El área administrativa, se crea dos años después de haberse iniciado el proceso de reestructuración del CENDI como consecuencia de la asignación de una persona con licenciatura en educación preescolar y maestría en administración a la que se tenía que ubicar en el CENDI. Aún cuando en un principio no se tenía contemplada su creación, el contar con un área administrativa permitió liberar a la dirección de la operación directa de los aspectos netamente administrativos y concentrarse en la coordinación de todas las áreas para favorecer el logro de los objetivos del CENDI. Cabe mencionar, que la nueva estructura del CENDI responde en gran parte a la estructura sugerida por la Secretaría de Educación Pública en el "Manual para la Organización de un Centro de Desarrollo Infantil"¹⁰⁵ con excepción del área administrativa que se integró en el año de 2001.

La propuesta sería que la SEP incluyera un área administrativa en la estructura de los centros de desarrollo infantil y se contemplaran las materias

¹⁰⁴ SEP. Manual Operativo para la Modalidad Escolarizada, p.25

¹⁰⁵ Cfr. SEP. Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, octubre, 1990.

extracurriculares¹⁰⁶ para complementar la formación integral del niño y dar soporte a los contenidos que se manejan en cada una de las salas.

5.4.1.2 Redefinición de las funciones y responsabilidades de las áreas funcionales del Centro de Desarrollo Infantil.

La nueva estructura del CENDI obligó a una redefinición de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas funcionales de la organización, por lo que la dirección del CENDI, organiza un plan de trabajo con las áreas técnicas (psicológica, pedagógica, médica y administrativa) para determinar las funciones y responsabilidades, metas y objetivos de cada una de ellas y diseñar los perfiles de cada uno de los puestos. En esta redefinición se consideró en todo momento el perfil de niño que se deseaba formar.¹⁰⁷

Area Psicológica:

- Diseñar y elaborar la estructura interna del área, proyectos, propósitos, líneas de comunicación y relación con las demás áreas funcionales; con la finalidad de dotar al área de la infraestructura necesaria para su funcionamiento e integración al Centro de Desarrollo Infantil.
- Determinar sus metas y objetivos a corto plazo.
- Elaborar su programa de trabajo.
- Diseñar, elaborar y/o seleccionar sus instrumentos de trabajo.
- Diseñar sus instrumentos de control y evaluación.
- Identificar sus necesidades y requerimientos de material y equipo.
- Establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento.

Area Pedagógica

- Redefinir sus funciones y responsabilidades
- Establecer sus metas y objetivos a corto plazo
- Diseñar y elaborar los nuevos planes y programas de estudio
- Realizar una evaluación diagnóstica de los recursos humanos del área docente
- Diseñar, elaborar e instrumentar la capacitación del personal docente de acuerdo a una previa detección de necesidades.
- Establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento

¹⁰⁶ En el siguiente capítulo se dará sustento a esta propuesta como parte de la fundamentación de que todo modelo administrativo en un CENDI tiene que vincularse con el modelo educativo.

¹⁰⁷ La justificación se verá a detalle en el siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Area Médica

- Redefinir sus funciones y responsabilidades
- Establecer sus metas y objetivos a corto plazo
- Elaborar un programa de trabajo
- Establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento

Area Administrativa

- Elaboración, diseño e instrumentación de los procedimientos de trabajo y relaciones con las demás áreas funcionales de la organización.
- Favorecer la aceptación y reconocimiento de la nueva área administrativa entre el personal.
- Propiciar la comunicación con las demás áreas funcionales de la organización que permitiera la realización de un trabajo coordinado.
- Favorecer la identificación del papel de apoyo y asistencia del área administrativa.
- Mantener relación fluida y constante con las autoridades del Banco para coordinar el servicio de seguridad, vigilancia, limpieza y mantenimiento del CENDI, así como
- Garantizar la provisión de recursos financieros y materiales para el cumplimiento de las actividades del CENDI.
- Identificar los aspectos prioritarios a ser atendidos.
- Elaborar un programa de trabajo de atención urgente.
- Fijar metas y objetivos a corto plazo.
- Establecer mecanismos de evaluación, control y seguimiento.

Dirección

A su vez, la dirección del CENDI se fijó las siguientes tareas:

- Rediseño de sus funciones y responsabilidades.
- Coordinación de todas y cada una de las acciones encomendadas a las áreas funcionales.
- Elaboración de la normatividad para el funcionamiento del CENDI.
- Diseño y elaboración del plan anual del CENDI con base en las necesidades detectadas y la colaboración de cada una de las áreas.
- Gestión ante las autoridades del BANOBRAS para obtener todos y cada uno de los recursos humanos, materiales y financieros que se consideraron prioritarios para lograr los objetivos fijados.

- Definición y establecimiento de las bases para contar con orientación, capacitación y retroalimentación constante de la SEP.
- Establecimiento de los canales de comunicación y participación de cada una de las áreas del CENDI, así como de los padres de familia.
- Relación personal con todos los miembros de la organización para conocer sus expectativas, necesidades e intereses, así como favorecer la interrelación entre las áreas.
- Impulsar la modernización tecnológica del CENDI a través de la adquisición de equipo de cómputo y la sustitución del equipo con el que se contaba para la enseñanza de la computación en los niños.
- Organización de la información del CENDI que puede servir como base para la toma de decisiones.
- Diseño y elaboración de un nuevo logotipo del CENDI que proyectara una nueva imagen del mismo.

Durante la realización de estas acciones se mantuvo comunicación y retroalimentación constante con todas las áreas para evaluar las actividades realizadas y por realizar. Este período podría ser llamado período de transición ya que permitió que todo el personal del Centro de Desarrollo Infantil se preparara para efectuar un cambio organizacional que implicó consecuentemente un cambio de cultura organizacional.

5.4.1.3 Diseño y elaboración de los perfiles y descripción de puestos

Se definieron cada uno de los perfiles y descripción de puestos del CENDI, atendiendo a lo señalado en el "Manual de Organización de un Centro de Desarrollo Infantil" de la Secretaría de Educación Pública y se realizaron las adecuaciones necesarias para el CENDI. Las descripciones de puestos que se realizaron fueron: directora, administradora, coordinadora del área pedagógica, psicóloga, pediatra, enfermera, educadora, asistente educativo, maestra de inglés, maestra de música, maestra de computación y educación física, responsable de la biblioteca, cocinera, auxiliar de cocina 1 y auxiliar de cocina 2 y almacenista. En el anexo número II se incluyen las descripciones de algunos de estos puestos.¹⁰⁸

5.4.1.4 Adecuación de la plantilla de personal del CENDI

La reestructuración del Centro de Desarrollo Infantil, a su vez, requería de la revisión de la plantilla de personal con que se había recibido el CENDI.

EL CENDI se recibe con la siguiente plantilla de personal:

¹⁰⁸ Ver anexo II.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

| Sala | Estrato de edad | Personal responsable | Antigüedad | Tipo de contratación |
|-------------------------|---|------------------------------------|-------------------|----------------------|
| Sala de Lactantes A y B | De 45 días de nacidos a 6 meses de edad | Sin titular | | |
| Sala de Lactantes C | De 6 meses de edad a 1 año 7 meses | Sin titular | | |
| Maternal A | De 1 año 7 meses a 2 años | Asistente Educativo | 2 años, 2 meses | Honorarios |
| Maternal B1 | De 2 a 2 años 6 meses | Puericultista | 2 años, 3 meses | Base |
| Maternal B2 | De 2 años 6 meses a 3 años | Asistente Educativo | 6 años, 5 meses | Honorarios |
| Maternal C | De 3 a 4 años | Asistente Educativo | 14 años, 10 meses | Base |
| Preescolar 1 | De 4 a 5 años | Promotora Educativa | 3 meses | Honorarios |
| Preescolar 2 | De 4 a 5 años | Licenciada en Educación Preescolar | 4 meses | Honorarios |
| Preprimaria | De 5 a 6 años | Pasante de Pedagogía. | 1 año, 3 meses | Honorarios |
| Maestra Inglés | | | 3 meses | Honorarios |
| Maestra de Computación | | | 3 meses | Honorarios |
| Servicio Médico | | Pediatra | 8 años, 7 meses | Honorarios |
| Cocinera | | Primaria | 9 años, 4 meses | Base |
| Auxiliar de cocina | | Secundaria | 16 años, 8 meses | Base |
| Secretaria | Vacante | | | |

2 agentes de seguridad
2 policías
4 afanadoras

Como se puede apreciar, existían salas que no contaban con el personal para atenderlas, por lo que se procedió a solicitar en forma urgente a las autoridades de Banobras la asignación de personal para dichas salas (Lactantes A, B y C), para lo cual se reasigna personal del mismo Banco con cierto perfil para el desempeño del puesto pero sin experiencia. Sin embargo, en ese momento es lo único con lo que se podía contar, así que se procede a habilitar al personal asignado y se detecta la necesidad de capacitarlo o sustituirlo, en su oportunidad.

Asimismo, la composición de la plantilla reflejaba que el 60% del personal se encontraba contratado por honorarios profesionales y el 40% por tiempo indefinido (base) lo que significaba condiciones de trabajo diferentes para ambos sectores, tal y como se mencionó en el análisis FODA.

Modificar esta situación excede a las facultades de la dirección del CENDI y la justificación de las autoridades del Banco, al respecto, es que las contrataciones por tiempo indeterminado (base) se destinan exclusivamente para fortalecer las áreas sustantivas de la institución es decir aquellas que tienen que ver con el cumplimiento de la misión de Banobras.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Ver anexo número I

Por lo tanto, esta debilidad, detectada en el análisis FODA no podía ser modificada y la dirección del CENDI tendría que encontrar la forma de atenuarla. En forma inmediata se logró duplicar las percepciones del personal de honorarios en un 100%, con lo que se colocaron por encima de la media de lo que perciben las maestras en centros de desarrollo infantil oficiales e incluso particulares.

Durante el proceso de reorganización del Centro de Desarrollo Infantil la selección del personal ha sido un aspecto de relevante importancia en el cual se han tomado en consideración los siguientes aspectos:

- Contratar al personal con la formación ideal para el puesto que va a desempeñar y con el perfil que previamente se había definido.
- Brindarle la inducción a la organización y al puesto de trabajo, así como, la capacitación teórica e "in situ" que se requiera.
- Favorecer la integración al equipo de trabajo.
- Proporcionarle orientación y asesoría para el desempeño de sus funciones y propiciar el intercambio de experiencias con el resto del personal del CENDI.
- Mantener comunicación fluida y constante para recibir retroalimentación acerca del desempeño de sus funciones.

Durante los dos primeros años se renovaron los cuadros docentes y se reasignó al personal de acuerdo a su formación, experiencia, habilidades y potencial de desarrollo.

La plantilla actual del CENDI es la siguiente:

| Formación profesional | Antigüedad | Tipo de contratación | Sala | Estrato de edad |
|------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|---|
| Asistente Educativo Auxiliar | 10 años 3 años | Honorarios | Sala de Lactantes A y B | De 45 días de nacidos a 6 meses de edad |
| Asistente Educativo | 1 año | Honorarios | Sala de Lactantes C | De 6 meses de edad a 1 año 7 meses |
| Asistente Educativo | 2 años | Honorarios | Maternal A | De 1 año 7 meses a 2 años |
| Puericultista | 2 años | Honorarios | Maternal B1 | De 2 a 2años 6 meses |
| Puericultista | 1 año | Honorarios | | |
| Licenciada en Educación Preescolar | 2 años | Honorarios | Maternal B2 | De 2 años 6 meses a 3 años |
| Profesora de Educación Preescolar | 18 años | Base | Maternal C | De 3 a 4 años |
| Licenciada en Educación Preescolar | 2 años | Honorarios | Preescolar | De 4 a 5 años |
| Pasante de Pedagogía | 5 años | Honorarios | Preprimaria | De 5 a 6 años |

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

| Puesto | Formación profesional | Antigüedad | Tipo de contratación |
|---|---|------------|----------------------|
| Directora | Licenciada en Pedagogía. Pasante de Maestría en Administración | 4 años | Base |
| Administradora | Licenciada en Educación Preescolar con Maestría en Administración | 2 años | Base |
| Coordinadora de Área Pedagógica | Licenciada en Pedagogía | 1 año | Honorarios |
| Maestra de Inglés | Teacher's | 2 años | Honorarios |
| Maestra de Computación y Educación Física | Puericultista con estudios en educación física y computación | 13 años | Base |
| Pediatra Turno Matutino | Pediatra con especialidad como Urgencióloga | 10 años | Honorarios |
| Pediatra Turno Vespertino | Pediatra | 1 año | Honorarios |
| Maestra de Música | Preparatoria con estudios musicales | 2 años | Honorarios |
| Cocinera | Primaria | 11 años | Base |
| Auxiliar de cocina 1 | Secundaria | 3 años | Honorarios |
| Auxiliar de cocina 2 | Secundaria | 1 año | Honorarios |
| Almacenista | Secundaria | 1 año | Honorarios |
| Responsable de la Biblioteca | Licenciatura Inconclusa | 1 año | Base |
| Secretaria | Secretaria Ejecutiva | 2 años | Honorarios |

2 agentes de seguridad
2 policías
4 afanadoras

5.4.1.5 Elaboración de manuales, políticas y procedimientos .

En forma coordinada se redefinieron las políticas y procedimientos que orientarían el trabajo del CENDI, bajo un mismo enfoque, valores y principios.

En este proceso la necesidad de elaborar un Manual de Normas para la Administración y Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil como preparación para la certificación ISO 9001-2000 representó un gran apoyo para recibir la atención y respuesta oportuna de las autoridades de Banobras. En este mismo sentido se tuvieron que formular los manuales de cada uno de los procedimientos propuestos para certificarse y elaborar los principios que orientarían el trabajo docente y el Reglamento de Cocina, tal y como se verá en el séptimo capítulo.

La modificación a la normatividad requirió de una gran difusión sobre todo entre los padres de familia lo que significó entregar un nuevo Manual de Normas y Procedimientos para la Administración y Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras, a todos y cada uno de los padres de familia y difundirlo profusamente a través del Boletín Electrónico y los periódicos murales.

5.4.2 Estrategias operacionales

5.4.2.1 La cultura como apoyo a la ejecución de las estrategias

En el desarrollo del trabajo se ha señalado reiteradamente que el manejo del conflicto, la resistencia al cambio, la afectación de intereses, los grupos de poder, y las relaciones organizacionales fueron los factores más difíciles de controlar y a los que la dirección ha dedicado más tiempo.

Favorecer una cultura organizacional que apoye las estrategias para el logro de los objetivos es una condición fundamental para crear la sinergia necesaria entre el personal y obtener la participación, respuesta y colaboración entre todos los miembros de la organización.

La creación de una cultura organizacional implica el compartir los mismos valores y principios, en donde todos los miembros de la organización participen en la identificación de los valores y principios que van a compartir, los acepten, los conozcan y los pongan en práctica a través de vivirlos en el día a día.

En el taller¹¹⁰ en el que participó todo el personal para crear la filosofía corporativa, se discutieron los valores que orientarían la conducta y que deberían tener un claro reflejo en los comportamientos de los miembros de la organización, así como, en el funcionamiento de la empresa en su conjunto. Sin embargo se requería trabajar mucho más con el personal para lograr que la cultura se transformara.

La declaración de los valores fue un paso importante para promover la identificación de los empleados con la organización. Sin embargo, las acciones al respecto no podían quedarse ahí, los valores se viven en el día a día por todos los miembros de la organización, fomentando la congruencia entre el pensar y el actuar, traduciendo esos valores en actitudes hacia los demás, transmitiendo los valores hacia los niños con el ejemplo, impulsando hacia todas direcciones, en la organización, para que sean respetados e integrando a nuestra cultura a los nuevos miembros. Cada uno de los integrantes del CENDI tendría que lograr esto.

La cultura es única en cada organización, se encuentra definida por las costumbres, creencias, tradiciones, forma de enfrentar los problemas, estilos gerenciales y el "cómo hacemos las cosas aquí". En el CENDI, se buscaba la creación de una nueva cultura que permitiera construir un actuar sólido que apoyara las estrategias para el logro de los objetivos.

¹¹⁰ Ver apartado 5.1 "Filosofía de la organización" de este mismo capítulo.

La construcción de una nueva cultura fue una tarea ardua que significó dedicación, esmero y lucha constante contra la resistencia de los miembros más antiguos del CENDI, para lograrlo podemos identificar los siguientes aspectos:

- **Sensibilización al Cambio.** La dirección del CENDI enfrentaba el problema de efectuar cambios y al mismo tiempo mantener la estabilidad y la productividad de la organización por lo que se tenía que preparar a la organización para entrar en una dinámica de cambio en donde los primeros ajustes se tendrían que dar en forma drástica lo que implicaba una serie de modificaciones al interior de la organización donde el personal iba a ser el primero en reaccionar y resentir el cambio.

El proceso no fue fácil sobre todo si consideramos que la resistencia al cambio es uno de los factores más difíciles de manejar en todas las organizaciones.

El Centro de Desarrollo Infantil tenía 30 años de haber sido creado en el año de 1999, fecha en que se inicia el proceso de reestructuración del Centro. El personal, como se mencionó en el análisis FODA, era heterogéneo y parte de él tenía más de 10 años de trabajar en el Centro. Realizaban su trabajo en forma aceptable pero sin compartir en forma consciente un objetivo común, el ambiente laboral era adverso a la nueva administración a quien veían como un peligro para continuar con su modo de operar, el cual resultaba cómodo, ya que cada quien se encontraba adaptado al entorno y había encontrado la forma de sobrevivir en la organización, sin mayores pretensiones.

La redefinición de funciones y responsabilidades, así como, la aplicación de la normatividad, el respeto a las nuevas disposiciones, la incorporación de nuevo personal y la creación de nuevas áreas, se adicionaron a la resistencia natural al cambio que se presenta en todas las organizaciones, lo que dificultó la implantación de las estrategias.

Este aspecto se agudiza en un Centro de Desarrollo Infantil en donde además del personal del CENDI se tiene que considerar un componente de la comunidad escolar que determina y puede llegar a desestabilizar a la organización y que son los padres de familia.

Los padres de familia es un sector importantísimo que no puede dejarse de lado en la toma de decisiones en un Centro de Desarrollo Infantil. En el caso del CENDI BANOBRAS, los padres de familia son a la vez los clientes del CENDI, ya que son derechohabientes de la prestación que como empleados les brinda BANOBRAS y sus hijos son los usuarios del servicio.

Por lo anterior, se diseñaron e instrumentaron una serie de acciones para sensibilizar al personal y a los padres de familia de la necesidad de los cambios que se tendrían que enfrentar y lo importante que era contar con su

participación y compromiso, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Reuniones grupales, por área, por sección (lactantes, maternas y preescolares) e individuales cuyo objetivo principal era mantener un contacto personal con todos los miembros del CENDI para dar a conocer las políticas, lineamientos, programas de trabajo y planes de acción que se estaban preparando para el próximo ciclo escolar.
- Entrevistas individuales para conocer las expectativas personales de cada uno de los miembros del CENDI.
- Capacitación a través de la realización de cursos y talleres para preparar al personal para el cambio de planes y programas de estudio.
- Establecer una relación respetuosa, basada en la confianza, la comunicación y la apertura con los padres de familia.

Además de la sensibilización al cambio, otros factores también fueron determinantes para el logro de una nueva cultura organizacional, los más relevantes fueron:

- Sustitución paulatina del personal altamente resistente al cambio o que se identificaba como un elemento de desintegración dentro del grupo.
- Propiciar que todos los empleados conocieran exactamente lo que se esperaba de ellos para coadyuvar al logro de los objetivos planteados.
- Impulsar nuevas formas de hacer las cosas en donde la planeación y la evaluación fueran el eje rector de las acciones, guiados por un alto sentido de responsabilidad, honestidad y compromiso, consigo mismo y con los demás.
- Fomentar la aceptación de nuevas creencias que a su vez permitieran la modificación de las conductas de los miembros de la organización, de manera que realmente se sintieran capaces de llegar a ser los mejores en lo que hacían, de sentir realmente importante su contribución para el funcionamiento del CENDI, de creer en sí mismos para el logro de sus propios objetivos que a la vez apoyaban el logro de los objetivos de los demás y de la organización misma; aceptar que los niños eran lo más importante y que de su seguridad, bienestar, atención y formación educativa dependía el éxito de la organización.
- Mantener un contacto directo con todo el personal procurando no minimizar ningún problema o situación, para lo cual se requería un ejercicio constante de empatía que permitiera comprender los sentimientos del otro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Reconocer los logros grandes y pequeños de cada uno de los miembros de la organización, procurando felicitar personalmente y públicamente a los empleados que se destacaban en su labor.
- Manifestar respeto por todos y cada uno de los miembros del CENDI, exaltando los pequeños logros y llamando en privado para corregir las acciones o para realizar recomendaciones de mejora.
- Dirigir por medio del ejemplo, comprometiéndose a respetar y vivir con los valores y principios de la organización y a impulsar el cumplimiento de cada uno de los objetivos y metas fijadas.
- Mantener una presencia constante en todas las áreas de la organización con el objeto de "vivir" las problemáticas y obstáculos para el logro de los objetivos, así como, detectar las estrategias emergentes y la forma en que operaban cada una de las áreas. Dirigir desde la oficina no resultaba congruente con el nuevo modelo de organización que se intentaba formar.
- Propiciar la comunicación de los valores de la organización a los padres de familia y a los nuevos miembros, así como, integrarlos a nuestra cultura organizacional. La declaración de los valores del CENDI, se colocó en lugares visibles en todas las áreas de la organización.
- Inculcar un fuerte compromiso individual hacia el éxito estratégico y crear una presión constructiva para efectuar el trabajo, fue uno de los aspectos más valiosos en la implantación de la estrategia, con ello se logró que, en primera instancia los titulares de las áreas funcionales y los demás miembros de la organización, "hicieran suyo" el espacio de trabajo, los materiales, los programas y el proyecto mismo de la organización. Sentir como propio el éxito o fracaso de su contribución al logro de los objetivos de la organización.
- Favorecer el trabajo coordinado y colegiado de todas las áreas funcionales de la organización, especialmente del área pedagógica, psicológica y médica.
- Fomentar la comunicación abierta y directa entre todo el personal del Centro de Desarrollo Infantil, incluyendo a la dirección, para evitar las barreras en la comunicación.
- Favorecer la solución del conflicto y las dificultades interpersonales a través de la confrontación respetuosa, crítica y enriquecedora que permitiera conocer las diferentes opiniones, posturas y sugerencias para la solución del conflicto.
- Impulsar la congruencia entre el pensar y el actuar de todo el personal, principalmente, de las áreas técnicas y de la dirección para lograr la confianza, el respeto y la aceptación del personal del CENDI.

- Favorecer el trabajo en equipo y la integración entre todo el personal del CENDI.
- Crear espacios de interacción y comunicación con los padres de familia a través de la realización periódica de juntas de información, boletín electrónico mensual, avisos impresos, flash informativos, periódicos murales y folleto de bienvenida.
- Hacer de la capacitación y actualización del personal una forma de vida dentro de la organización.
- Propiciar que la dirección se convirtiera en elemento de cohesión, integración y retroalimentación para toda la organización.
- Modificar la imagen del CENDI desde el logotipo que lo identificaba, tratando que el nuevo logotipo proyectara la nueva imagen del Centro de Desarrollo Infantil.¹¹¹

Todas y cada una de las acciones descritas anteriormente se encaminaron a formar una cultura sólida que sustituyera las antiguas costumbres y formas arraigadas de hacer las cosas. El luchar contra la desintegración, chismes, intrigas, grupos con intereses particulares que no conocían ni compartían los objetivos de la organización; fue una labor sumamente difícil, que no se realizó en forma lineal y en la que se tuvieron muchos tropiezos, avances y retrocesos.

El cambio de cultura organizacional se vio reforzado por un "Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores en la Educación Inicial"¹¹², que diseñó en forma conjunta la dirección y las áreas pedagógica y psicológica para ser instrumentado en el CENDI, orientado principalmente al trabajo con los niños en las aulas y a favorecer la formación del niño desde temprana edad. En el siguiente capítulo se abordará este aspecto con mayor profundidad.

La cultura de una organización se forma día con día, es un proceso vivencial en el que todos y cada uno de los miembros de la organización aporta sus cualidades, habilidades, conocimientos, capacidades, intereses y expectativas para crear un sentido de pertenencia a la organización que va haciendo posible que se compartan los valores y el quehacer de la organización.

La cultura es intangible pero se siente, se percibe, se vive y es un factor de relevante importancia para la implantación de las estrategias y el logro de los objetivos propuestos; puede convertirse en un facilitador o en un elemento restrictivo para la administración estratégica de la organización.

¹¹¹ Ver anexo número III

¹¹² Ver anexo número VI

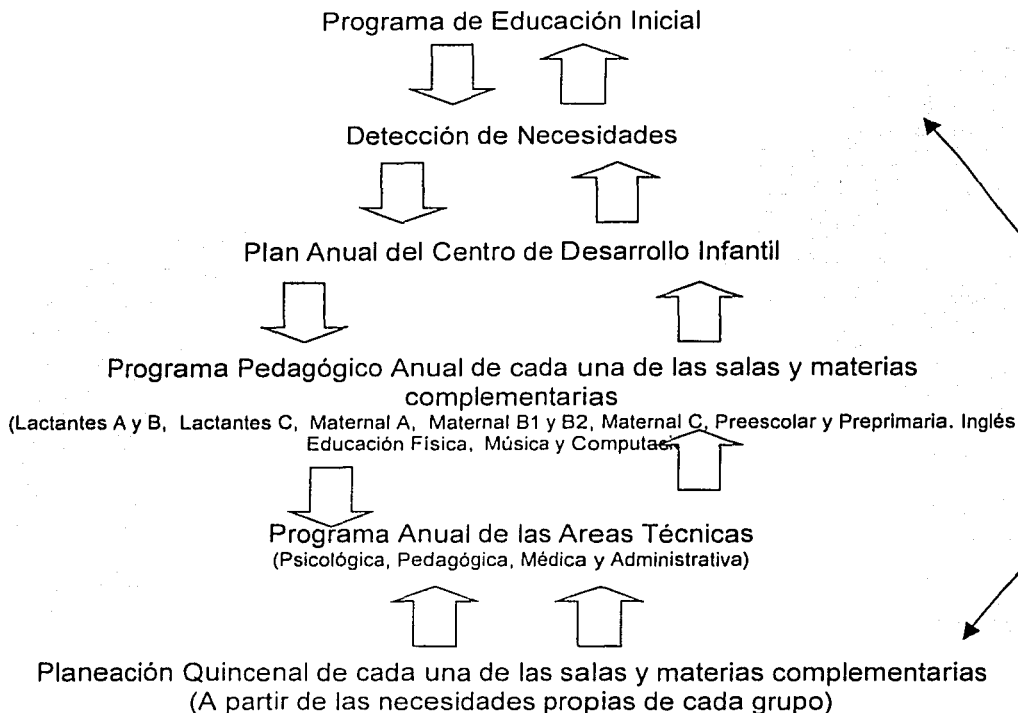
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

La cultura define, conceptualiza y dota de una personalidad propia a la organización, forma parte de ella, por lo que tiene que crecer con la organización, adaptarse, modificarse y cambiar, de acuerdo a como el entorno y las necesidades de la organización lo demanden. Si las organizaciones de hoy, tienen que vivir con el cambio como una constante, para sobrevivir y sobresalir en su medio; la cultura tiene que ser flexible, dinámica y ágil para transformarse y ser una fuerza impulsora que garantice el presente y proyecte a futuro a la organización.

La cultura no es un proceso acabado, los líderes deberán tener la visión necesaria para identificar los rasgos que tendrán que ser modificados para anticiparse a los cambios y no sólo reaccionar. Las actitudes, los hábitos, las costumbres, forman parte de la cultura y no pueden ser cambiados de un momento a otro; es un proceso lento de transformación que requiere de la convicción de los todos los miembros de la organización, de su compromiso, sentido de pertenencia e identidad.

5.4.2.2 La planeación, como eje orientador de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo en el CENDI.

Como parte de la reestructuración del Centro de Desarrollo Infantil, la planeación se convirtió en el eje orientador de todas las acciones a realizar para el cumplimiento de las estrategias que nos llevarían a alcanzar nuestros objetivos. Planear desde la dirección, planear en cada una de las áreas, planear en cada una de las salas se fue convirtiendo en una tarea cotidiana. El esquema de la planeación que se siguió se ilustra de la siguiente manera:



Un ejemplo de los aspectos que se consideran en cada uno de los momentos de la planeación se puede apreciar en el anexo número IV. La planeación como se mencionaba al inicio de este capítulo no es estática, no se trata sólo de prever las acciones que vamos a seguir, sino anticiparnos a los acontecimientos y si es posible cambiarlos. Diseñar una serie de acciones a seguir, definir cómo lo vamos a lograr y cumplir finalmente con lo planeado, es tener claro lo que deseamos hacer y lograrlo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La planeación y la evaluación son dos aspectos de la administración estratégica que se tienen que realizar reiteradamente lo que permite la oportuna corrección del rumbo.

Planear estratégicamente y evaluar los resultados fue sin duda uno de los cambios más drásticos en los hábitos y principios de la organización. Planear a partir de las necesidades detectadas contemplando estrategias que se unieran y en forma coordinada favorecieran el cumplimiento de los objetivos y a su vez identificar los cambios y ajustes en la ejecución de las estrategias, se convirtió en una constante en la vida de la organización.

La planeación en el Centro de Desarrollo Infantil es anual, sin embargo, puede sufrir ajustes a lo largo del año escolar, dado que las maestras de sala planean quincenalmente la forma en que van a ejecutar su programa pedagógico, el cual a su vez no es estático porque se retroalimenta, ajusta y reorienta a partir de las necesidades de los niños, las cuales se identifican durante la interacción maestro-alumno, en donde el maestro mantiene una posición de observador, registrando los aspectos más significativos que posteriormente tendrá que considerar en su planeación.

Un aspecto que es importante mencionar es que el CENDI se ve obligado a cambiar el programa pedagógico con el que trabajaba el CENDI (de High Scope a Programa de Educación Inicial), ya que de acuerdo al análisis FODA, el personal docente no tenía claro lo que se esperaba de él, únicamente lo que debía hacer pero sin estándares de desempeño, sin control ni seguimiento. Por lo anterior, se realiza un análisis de las bases teórico-metodológicas del High Scope, su fundamentación teórico-filosófica, sus estrategias de trabajo, etc., así como del Programa de Educación Inicial de la SEP, encontrando que ambos se fundamentaban en la teoría constructivista del aprendizaje basada en la psicogenética de Jean Piaget y en los postulados teóricos de Lev Vigotsky, lo que facilitaba la transición de un programa a otro.

En virtud de que el Centro de Desarrollo Infantil se recibe a 4 meses de haber iniciado el ciclo escolar 1998-1999, se continúa y concluye este ciclo escolar como se estaba trabajando y durante los meses de enero a agosto de 1999 se trabaja en el diseño y elaboración de los nuevos planes y programas de estudio basados en el Programa de Educación Inicial como eje orientador y metodológico pero reforzando las áreas que se detectan como estratégicas para elevar el nivel educativo en el Centro de Desarrollo Infantil (estimulación temprana, lógico matemática, lecto-escritura, inglés, educación física, música y computación)

5.4.2.3 Evaluación y retroalimentación constante para realizar correcciones o reorientar las acciones que posibiliten el éxito de la administración estratégica.

La evaluación al igual que la planeación se convirtió en una constante en la vida de la organización.

La evaluación permite identificar los aspectos que es necesario corregir, reorientar o controlar para el logro de los objetivos propuestos. Es la fuente de información no sólo para la dirección y las instancias reguladoras del CENDI (Banobras y SEP) sino para cada uno de los miembros del CENDI.

La evaluación nos permite ajustar las estrategias de nuestros planes y programas de estudio, de nuestros procesos y de nuestras actividades.

La evaluación se convierte así, en la fuente de información que permitirá a la maestra ajustar sus estrategias para el logro de los objetivos del programa pedagógico que elaboró al principio del año escolar.

El Plan Anual del Centro de Desarrollo Infantil, se retroalimenta y reorienta a partir de un ejercicio de auto-evaluación que realizan todas las áreas funcionales de la organización y cada una de las maestras de sala, siguiendo ciertos parámetros o guías que la dirección elabora conjuntamente con el área pedagógica y psicológica¹¹³. En estos procesos de evaluación también participan los padres de familia a través de una encuesta de opinión en donde evalúan el servicio que se les brinda¹¹⁴.

La evaluación general se aplica en dos momentos del ciclo escolar: a la mitad y al final del mismo. Los resultados de la evaluación intermedia, permiten realizar ajustes a la planeación de cada una de las áreas para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos al principio del ciclo escolar. La evaluación final se convierte a su vez en la guía para la elaboración del plan anual del siguiente ciclo escolar¹¹⁵.

El resultado de la evaluación es conocido por todos para que cada una de las áreas que inciden en el cumplimiento de los objetivos, apoye y se coordine con las demás para que se produzca una sinergia que favorezca la realización de un trabajo colegiado.

La meta de la dirección reside en crear "ajustes" entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia, por lo que la planeación y evaluación constante y sistemática nos permitió realizar ajustes entre la estrategia y las capacidades de la

¹¹³ Ver anexo número V

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Ver Anexo No. IV₂

organización, entre la estrategia y las políticas y procedimientos internos y entre la estrategia y la cultura de la organización.

Para poder evaluar se requieren instrumentos que nos permitan comparar lo que se hace con lo que se debería hacer por lo que además de los instrumentos ya mencionados se crean en conjunto con el área pedagógica guías de verificación para la evaluación del trabajo en sala de las maestras.¹¹⁶

5.4.2.4 El presupuesto orientado hacia las actividades internas cruciales para el éxito estratégico.

El Centro de Desarrollo Infantil, obtiene sus recursos del presupuesto que le es asignado por el área de planeación del Banobras. En el presupuesto que se propuso para los ejercicios de 1999 a 2002, la dirección del CENDI consideró incrementar sus recursos en aspectos tales como:

- **Mejorar la remuneración** del personal tanto de honorarios como de base y tratar de lograr cierta equidad laboral al interior del CENDI.
- **Capacitación y desarrollo** para el personal del CENDI. La capacitación se convirtió en elemento clave para poder poner en práctica las estrategias que nos permitieran el logro de los objetivos propuestos.

El cambio del programa pedagógico de High Scope al Programa de Educación Inicial de la SEP y los cambios en la forma de planear y ejecutar el trabajo del Centro, demandaban poner énfasis en la capacitación del personal.

En el análisis FODA se había identificado la falta de capacitación de parte del personal con respecto al programa pedagógico que se estaba trabajando (High Scope) lo que dificultaba la coordinación de las actividades educativas en cada uno de los niveles (lactantes, maternas y preescolares) y en consecuencia la evaluación y control del desempeño del personal docente.

El problema principal para brindar una capacitación homogénea a todo el personal era la composición del personal del propio centro el cual como se mencionó anteriormente se encuentra conformado en su mayor parte por personal contratado por honorarios profesionales lo cual impide que Banobras les pague la capacitación como es el caso del personal contratado por tiempo indeterminado (base). Las acciones que se tomaron para poder solucionar este problema fueron las siguientes:

¹¹⁶ Ver anexo número V

- Gestionar ante las autoridades de Banobras la autorización de cursos internos para el personal de base, negociando con los instructores e instituciones capacitadoras el que en los cursos pudiera participar todo el personal de base y honorarios.
- Solicitar cursos y talleres a la Coordinación 3 de la Dirección de Educación Inicial de la SEP en donde participara todo el personal.
- Realizar efecto multiplicador con el personal de base a través de mesas de trabajo para transmitir el contenido y retroalimentar al personal de honorarios.
- Favorecer el que el CENDI cubriera parte del costo del curso y el participante contribuyera con un porcentaje del mismo.

Por otra parte, la dirección del CENDI ha impulsado la profesionalización del personal docente y ha brindado las facilidades necesarias de tiempo, información, material y espacio para que se titule la jefa de área pedagógica, realice sus estudios de asistente educativo la maestra de maternal A, inicie la licenciatura en educación preescolar la maestra de lactantes C, estudie un diplomado en estimulación temprana la maestra de lactantes A y B (pagado por Banobras), estudie un diplomado la maestra de preescolar y las peditras puedan asistir a sus cursos de actualización, congresos y convenciones.

Cada ciclo escolar se detectan las necesidades de capacitación y se realizan las acciones necesarias para que la capacitación y actualización del personal se convierta en parte de la cultura de la organización.

- **Modernización de los equipos de cómputo.** Actualización, adquisición y conversión de los equipos de cómputo, tanto de las áreas técnicas y administrativas como del aula de computación de los niños.
- **Reforestación y rehabilitación de áreas verdes y de recreo.** Siembra de pasto, árboles, plantas y flores en la zona jardinada, pinta de juegos de piso en el patio, rehabilitación del puente infantil, escalera colgante, columpios y carrusel. Así como adquisición de juegos infantiles de acuerdo a la edad de los educandos.
- **Rehabilitación y adaptación de zonas sin utilizar** para convertirlas en arenero, Gimnasio para los bebés, Biblioteca y dos baños más para el personal docente y administrativo.
- **Pintura general** del inmueble y mantenimiento general a los bienes muebles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Adquisición de material didáctico y educativo** para el equipamiento de las aulas y para reforzar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Adquisición de pruebas psicológicas** y material para el área de psicología, así como el habilitar la Cámara de Gesell.
- **Adquisición de utensilios, enseres de cocina, electrodomésticos, campana extractora, balanza, contenedores y artículos varios** para equipar y modernizar el área de cocina.
- **Construcción de un tobogán de emergencia** para evacuar las aulas de la planta alta, carga de extintores, señalamientos de protección civil y capacitación a los brigadistas y al personal en general para actuar en casos de siniestro.
- **Adquisición de libros y materiales** para el equipamiento de la Biblioteca

5.4.2.5 La importancia del liderazgo para el éxito de la administración estratégica.

El liderazgo que ejercen los directivos de una organización sobre sus miembros, la forma en que se dirige la organización y se coordinan todas y cada una de las acciones para la implantación de la estrategia son decisivos para el logro de los objetivos propuestos y consecuentemente lograr el éxito de una administración estratégica.

En el CENDI, la dirección de la organización se convirtió en todo un reto que había que ir adaptando a las circunstancias y al momento que vivía la organización.

En un primer momento, intentar un liderazgo democrático resultaba inviable ya que el clima laboral era adverso y no se contaba con el apoyo del personal para los cambios que se buscaba realizar en la organización. El personal no estaba acostumbrado a tomar parte en la toma de decisiones, el desempeño laboral se encontraba marcado por un fuerte individualismo y se identificaban dos grupos que competían entre sí por obtener el reconocimiento del jefe, aunque ello significara ir en detrimento del trabajo realizado por el grupo contrario y evidenciar los errores dentro y fuera de la organización.

El cambio de cultura organizacional fue un factor clave que facilitó el ejercicio de un liderazgo acorde con la nueva visión de la organización, que apoyara e impulsara el cumplimiento de los objetivos planteados. El cambio de cultura y el liderazgo se corresponden uno a otro, coexisten, se complementan, se integran, y se fortalecen, de tal manera que se dificulta distinguir si uno es consecuente del otro.

El estilo de dirigir la organización debe ser congruente con la cultura de la organización, al hablar de los factores determinantes en el cambio de cultura organizacional ya se mencionaban algunos de los rasgos del liderazgo que la dirección del CENDI ha tomado y la forma en que se ha logrado implantar las estrategias.

El ejercicio de un liderazgo transformador, abierto, democrático, participativo, basado en la confianza hacia los miembros del equipo, motivador, respetuoso y altamente comprometido con todas las tareas de la organización sólo fue posible a medida que la organización fue cambiando y las condiciones laborales internas y culturales lo hicieron posible.

El estilo de dirigir la organización sufrió cambios y adaptaciones a medida que se fue integrando el equipo de trabajo, que se comunicaron los objetivos, que se logro el compromiso de todos los miembros del CENDI, de los padres de familia y de las autoridades de Banobras.

En el Centro de Desarrollo Infantil el liderazgo no fue un ejercicio único de la dirección, a medida que cada uno de los miembros fue integrándose e identificándose con su función, la delegación de funciones se convirtió en una práctica común. Al delegar funciones y hacer copartícipes de la responsabilidad, del cumplimiento de los objetivos, en primer lugar, al equipo técnico (psicóloga, coordinadora pedagógica, pediatra y administradora) y en un segundo momento a cada integrante del Centro, permitió que cada quien comprendiera lo importante que era el quehacer que realizaba y la importancia de su papel para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La delegación de funciones implicó el conceder confianza a los colaboradores, respetar su manera de hacer las cosas, aceptar que en el ejercicio de su labor existen múltiples experiencias que podemos compartir y de las cuales también podemos aprender.

El líder de un equipo de trabajo tiene que aprender a escuchar, a no minimizar ninguna opinión por simple que ésta parezca y a conceder la palabra a los integrantes de su equipo.

La integración de los miembros de la organización, se logró por medio del trabajo en equipo a través de actividades colectivas en donde todos trabajaran hacia el logro de un mismo objetivo, minimizando las debilidades y maximizando las fortalezas de todos y cada uno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El manejo del poder implica, a su vez, el permitir que los colaboradores que tienen la coordinación de equipos de trabajo puedan tomar decisiones, conducir a su equipo, proponer, generar nuevas formas de hacer las cosas y desde luego equivocarse. Esto permitirá que se creen y recreen las experiencias y que puedan surgir estrategias emergentes que reorienten las actividades en la práctica y probablemente superen a las estrategias deliberadas.

El mantener una comunicación constante, fluida, clara y abierta con los colaboradores más cercanos evitó que se formaran feudos de poder que si bien trabajan y cumplen con los objetivos, sólo utilizan la información y los logros en su beneficio y pierden la visión de conjunto, olvidándose de la misión última de la organización. El líder para comunicar tiene que saber a dónde va y propiciar la crítica constructiva de sus colaboradores; aceptar las críticas, estar abierto a las propuestas de mejora y admitir los errores en los que se puede incurrir, permite reorientar las acciones que nos alejan de nuestros propósitos o que desvirtúan aquello que se planeó realizar.

La dirección de una organización debe "sentirse" pero jamás "verse". Es decir, el director tiene que evitar el protagonismo y el tratar de ser el dueño de la escena. Cada uno de los colaboradores debe llegar a sentir que se le reconoce en su trabajo y que sus aportaciones serán valoradas, respetadas y reconocidas públicamente.

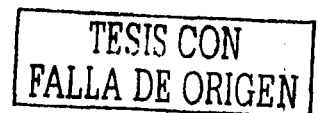
El reconocimiento de los logros grandes y pequeños es un incentivo para la creatividad y la iniciativa de los colaboradores. El líder, a través del ejemplo, tendrá que comunicar los valores de la organización, vivirlos y compartirlos para que verdaderamente se conviertan en parte de la cultura de la organización.

La misión, la visión y los valores son compartidos por todos los integrantes del Centro de Desarrollo Infantil. La seguridad y el bienestar del niño son el eje orientador en la toma de decisiones. La toma de decisiones se realiza por consenso y participan todos los afectados e involucrados en las mismas.

La congruencia entre el decir y el hacer, el pensar y el actuar orienta la conducta de la dirección del Centro, la cual se caracteriza por la equidad y la responsabilidad en la toma de decisiones.

En el ejercicio del liderazgo en una organización no podemos hablar de reglas, pasos o recetas para lograr un liderazgo efectivo. Ser la guía, el conductor, el motivador de un grupo "es una habilidad hasta cierto punto nata, pero también aprendida en el proceso de la experiencia en el trabajo, debe ser una sensibilidad especial".¹¹⁷

¹¹⁷ Herrera Avendaño Carlos E. "Empowerment y Liderazgo" en Revista Administrate Hoy, núm. 98, México: UNAM-FCA, junio 2002, p. 19.



RESUMEN

Capítulo 5. Solución del Caso Práctico

"Los fundamentos de la administración estratégica y su aplicación en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras."

En este capítulo se realiza una descripción analítica de las acciones que se siguieron, en este caso en particular, para mejorar la gestión del Centro de Desarrollo Infantil. Las principales fases del proceso de administración estratégica que se aplicaron en el CENDI, son:

- Filosofía de la organización (visión, misión, valores, objetivos y estrategias)
- Análisis FODA
- Formulación de las estrategias
- Implantación y ejecución de las estrategias
- Evaluación y retroalimentación constante

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización. La misión es la razón de ser de la organización, nos permite identificar quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos.

Realizar un diagnóstico (FODA) nos ayuda a evaluar los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la organización, lo cual nos orienta para poder elegir las estrategias que nos apoyarán a lograr los objetivos que nos hayamos fijado.

La formulación de las estrategias, en este caso, se eligieron tomando en consideración aquéllas que prepararían a la organización para el cambio por lo que se les denominó preoperacionales; las estrategias que se instrumentaron para mejorar la eficiencia y calidad en el servicio que se brinda en el CENDI, llamadas operacionales y las estrategias educativas, formuladas expresamente para elevar el nivel educativo y la calidad de la educación que ofrece el CENDI.

En la ejecución de las estrategias, la primera que se instrumentó fue una de las preoperacionales: el rediseño de la estructura organizacional en donde destaca la creación del área psicológica, atendiendo a las tres esferas del desarrollo del niño física (médica), cognoscitiva (pedagógica) y afectivo social (psicológica) y el área administrativa.

La definición de la filosofía organizacional dotó del marco necesario para poder establecer metas y objetivos y redefinir las funciones y responsabilidades de las áreas funcionales del CENDI lo que permitió aclarar el ámbito de competencia de cada una de ellas y llevó al diseño y elaboración de la descripción de puestos y a la adecuación de la plantilla de personal del CENDI. La normatividad reguló las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Asimismo, destinar los recursos presupuestales hacia aquéllas actividades internas cruciales se consideró clave para el logro de los objetivos.

Como parte de las estrategias operacionales, el cambio de cultura organizacional se consideró imprescindible para lograr, por un lado, que la organización compartiera y se comprometiera con los mismos valores y por el otro que la planeación y la evaluación se convirtieran en tareas cotidianas que formarían parte de la vida de la organización, promover el trabajo en equipo y ejercer un estilo de liderazgo que favoreciera el éxito de la administración estratégica.

FUENTES CONSULTADAS

- AQUILANO Jacobs Chase, Administración de producción y operaciones. Manufactura y Servicios. México: McGraw Hill, 2001.
- BEVERLY L. Kaye and Sharon Jordan-Evans, "The ABCs of Management Gift-Giving", en Training & Development, December 2000. 51-54 pp.
- CARABALLO Borges Idalmis, et.al., "Control de Gestión: proyección estratégica y diagnóstico", en Revista Administrate Hoy, no. 98. México: GASCA SICCO, junio 2002, 7-16 pp.
- CLARKE Thomas y Monkhouse Elaine, Replantearse la Empresa. México: Editorial Biblioteca de Empresa,
- DUBOIS David D., "The 7 stages of one's career", en Training & Development, number 12, USA: ASTD, Inc., december 2000, 45-50 pp.
- FORTEZA Vargas Juan Luis, "La cultura organizacional como factor de competitividad", en Revista Administrate Hoy, no. 98. México: GASCA SICCO, abril 2002, 32-42 pp.
- HERRERA Avendaño Carlos E., "Empowerment y liderazgo", en Revista Administrate Hoy, no. 98, junio 2002. México: GASCA SICCO, 17-27 pp.
- KAST Y ROSENZWEIG, Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: McGraw Hill, 1998, 754 pp.
- MINTZBERG Henry, Quinn Brian James, El proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. (Trad. The Strategy Process . Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, Inc. 1988, 1991). México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª. Ed., 1993, 1207 pp.
- MINTZBERG Henry y Brian Quinn James, Biblioteca de Planeación Estratégica. Serie Gran Biblioteca Empresarial. México: Prentice Hall Hispanoamericana, Tomos I, II, III y IV, 1995.
- MONTES Barreto Ramón, "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano", en Revista Administrate Hoy, no. 48, abril, 1998. México: GASCA SICCO 36-38 p.
- NAVAS López José Emilio y Guerras Martin Luis Angel, La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid: CIVITAS, 588 pp.
- ORTEGA Silvia y Elsa Blum, "Financiamiento de la Inversión en Capital Humano. La experiencia del Conacyt", en Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, mayo 1999.
- PATÍÑO Márquez Fco., "Nacional Financiera: Hacia una estrategia de fomento del capital humano", Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, junio 1999.
- PÉREZ Peregrina Efrén, "¿Creando riqueza humana o física?", en Revista Administrate Hoy, no. 101. México: GASCA-SICCO, septiembre 2002, 9-18 pp.
- PHILLIPS L., Robert and Hunt James G., Strategic Leadership, a Multiorganizational level persepective. Quorum Books, 1992.
- PETERS Thomas J., "El liderazgo transformador", en Revista Administrate Hoy, no. 102. México: GASCA SICCO, octubre 2002. 4-5 pp.
- PORTER Michel E., Estrategia Competitiva. México: CECSA, 1993.
- PORTER Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991. 1007 pp.
- STUART Tomas, La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el capital intelectual. Barcelona: Granica, 1997.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. "Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil." México: SEP, octubre, 1990. 111 pp.
- SEP, 1992. Manual Operativo para la Modalidad Escolarizada. PEI. Versión experimental. México: SEP, 1992. 116 pp.
- TEJEDOR, F J y Valcárcel, A G Perspectivas de las nuevas tecnologías en educación. Madrid: Narcea, 1996.
- TOIRAC García Alexander, "Proyección estratégica: metodología y aplicación", en Revista Administrate Hoy, número 93, año VIII, enero 2002. México Gasca Sicco, 25-30 p.
- TOIRAC García Alexander et. al., "Diagnóstico de un sistema de calidad según normas ISO 9000. Aplicación de una Metodología", en Revista Administrate Hoy, número 96. México: Gasca Sicco, abril 2002, 14-31 pp.
- THOMPSON, Strickland, Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. (Trad. Strategic Management: Concepts and Cases, Sixth Edition y Strategy Formulation and Implementation: Task of the general manager. Fifth Edition. U.S.A. Ricard D. Irwin, Inc. 1992.) Delaware, U.S.A.: Adisson-Wesley Iberoamericana, S.A., 1994, 1021 pp.

6. VINCULACION MODELO ADMINISTRATIVO-MODELO EDUCATIVO EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS

En el capítulo anterior abordamos la necesaria vinculación entre la cultura organizacional y el ejercicio de un liderazgo congruente y coherente con los valores de dicha cultura. El modelo de gestión que se ha venido trabajando en el Centro de Desarrollo Infantil, producto del cambio de cultura y de la integración de los factores que se han mencionado, mantiene a su vez una estrecha relación con el modelo educativo que orienta el trabajo del CENDI para la formación integral del niño.

El dirigente de una organización sea cual fuere la finalidad de dicha organización adquiere un compromiso, una responsabilidad social por el ejercicio de su profesión. En un Centro de Desarrollo Infantil el compromiso de un dirigente adquiere dimensiones que necesariamente tienen que ver con el ejercicio ético de su profesión. La responsabilidad de conducir un Centro de Desarrollo Infantil conlleva en sí misma la formación inicial del ser humano para su integración a la vida social. Es por ello, que el modelo administrativo tiene que estar vinculado con el modelo educativo, tiene que ser congruente con la cultura de la organización y con los valores que la orientan.

El líder requiere de habilidades y valores para conducir a su grupo hacia el logro de los objetivos que se han fijado. En la actualidad se le ha dado mayor importancia a las habilidades tales como el ser buen comunicador, saber alentar y trabajar en equipo, poseer capacidad para la resolución de conflictos y la toma de decisiones, saber delegar, motivar y reconocer el logro de sus colaboradores, sólo por mencionar algunas, dejando en segundo término a los valores, sin los cuales difícilmente podrían lograrse muchas de las acciones mencionadas.

En la declaración de la misión y los valores del Centro de Desarrollo Infantil se destaca el respeto, la lealtad, la honestidad, el amor, el trabajo en equipo y la interacción de todos los miembros del CENDI para el logro de sus objetivos. El líder influye en otros para el logro de un fin común, si se reconocen estos valores como aquellos que le dan vida a la organización entonces el modelo administrativo tiene que ser congruente con dichos valores y el o sus líderes conducirán a la organización guiados por dichos valores, los que a su vez guiarán la conducta de los niños cuya formación se encuentra bajo su responsabilidad.

El reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva, influirán positivamente tanto en una experiencia de convivencia

gratificante dentro de la organización como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidos. Por eso, una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende el éxito organizacional solo de ese modo la persona que se integra a ella sabrá de inmediato cómo integrarse a la organización y cuáles son las expectativas que los demás tienen de ella.

Lo anterior nos recuerda a Blanchard¹¹⁸ quien considera que una administración por valores debe considerar 3 fases :

| El proceso APV | |
|----------------|---|
| Fase 1: | Aclarar nuestros valores, propósito y misión. |
| Fase 2 | Comunicar nuestra misión y nuestros valores. |
| Fase 3 | Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores. |

En el Centro de Desarrollo Infantil de BANOBRAS no podemos afirmar que se lleve a cabo una administración por valores, dado que, sobre todo en la fase 3 de alineación, no seguimos el modelo de Blanchard, sin embargo, el aclarar los valores, propósitos y misión, así como comunicarlos y vivir con ellos es algo que se ha llevado a cabo como parte del cambio de cultura organizacional. Asimismo, nuestros valores se han comunicado también a la comunidad de padres de familia, a través de las pláticas de orientación que el área de psicología realiza mensualmente y los hemos invitado a comprometerse y a compartir con nosotros nuestros valores, fundamentalmente los de respeto y responsabilidad, mismos que han aceptado como guía para el manejo de la disciplina con sus hijos.

El desarrollo integral de la persona incluye al ser humano como unidad que tiende hacia el equilibrio y la armonía. Por lo tanto, es importante atender a la persona en todos sus aspectos: físicos, intelectuales, emocionales, afectivos y sociales. El ser humano desde que comienza su adaptación y socialización debe contar con una guía que le permita canalizar sus emociones y expresiones de forma sana para sí mismo y para los demás.

El o los dirigentes de un Centro de Desarrollo Infantil conducirán a la organización guiados por una conducta ética que promueva el bien individual y colectivo y sobre todo que favorezca la formación de valores en el niño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Blanchard Ken y Michael O'Connor, Administración por valores, p. 39

6.1 Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores en el CENDI BANOBRAS

En el Centro de Desarrollo Infantil se busca desarrollar en el niño el control psicomotor, la inteligencia, su capacidad de socialización y la adquisición de hábitos y actitudes que le permitan integrarse a la sociedad. Con ello se atiende al desarrollo físico, intelectual y social del niño, **pero se desatiende el desarrollo de la emotividad, los afectos y los sentimientos del niño.**

Aunado a la congruencia en el pensar y en el actuar, al respeto hacia los valores de la organización y a la credibilidad que el o los dirigentes deben inspirar en sus colaboradores, se propone que en los Centros de Desarrollo Infantil se cuente con un programa de formación de valores que facilite la convivencia y la integración del niño a su entorno.

El Centro de Desarrollo Infantil de Banobras comenzó a trabajar con un Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores¹¹⁹ desde hace dos años, el cual se revisa, evalúa y actualiza constantemente para ampliarlo y fortalecerlo, conscientes de la gran importancia que tiene en los primeros años de la vida, la formación ética.

El niño de nuestra era, la llamada "era de la información" tiene a su alcance una extensa variedad de canales de información, desinformación o distorsión (televisión, videocasetera, juegos electrónicos, videojuegos, computadora, internet, etc.) en donde la educación extraescolar que el niño recibe puede ser mucho más intensa que la escolarizada o la que recibe directamente de la familia. Desafortunadamente existen una gran cantidad de elementos que excitan la imaginación del niño y lo colocan ante situaciones amenazantes que pueden atemorizarlo, o falsear la realidad.

Los programas televisivos están cargados de violencia en donde se confunde el bien con el mal y le es difícil al niño diferenciar lo que es dañino de lo que es benéfico. La televisión ha generado que los padres de familia mantengan poca comunicación con sus hijos, dejando que los niños asimilen mensajes tanto positivos como negativos en forma indiscriminada.

La actual sociedad de consumo nos ha bombardeado con todo tipo de mensajes en donde el niño identifica que el mejor regalo nunca llega, ya que siempre hay muchos más por adquirir para poder ser feliz.

El niño se materializa y le resta valor al calor humano, a la unidad y a la convivencia. El niño compete por todo, desea adquirirlo todo.

¹¹⁹ Ver anexo número VI

El niño necesita formarse en un entorno en donde los valores y los principios integradores de la vida humana se practiquen, se vivan, tanto en la escuela como en la familia para posteriormente poder incidir en su entorno social y modificar todo aquello que pueda atentar contra la naturaleza humana, garantizando de esa manera la preservación de la especie.

Por ello, se considera una necesidad el que el ser humano desde que empieza a establecer sus primeras relaciones sociales y adaptación al entorno tanto en la familia, primer núcleo de aprendizaje, y posteriormente en el Centro de Desarrollo Infantil se trabaje intencionada, sistematizada y estructuradamente un programa de desarrollo humano.

La ética debe ser un continuum a lo largo de la vida del ser humano y debe iniciarse desde la familia y la escuela, a partir de los primeros años. El niño pasa de 8 a 12 horas diarias en un Centro de Desarrollo Infantil en los primeros 6 años de su vida. La ética "como conjunto de ideas, principios y normas orientadas hacia la actitud y la acción correcta del individuo para vivir bien"¹²⁰ debe incluirse en todos los niveles educativos de formación del mexicano, iniciando desde el Centro de Desarrollo Infantil y en la educación preescolar con la formación de valores en el niño.

La formación de un hombre nuevo requiere de sólidos valores éticos y una formación moral que garantice que al convertirse en hombre va a ser un hombre útil para su sociedad y tendrá clara conciencia de los efectos que sus actos pueden traer para su entorno y sus semejantes.

En México se le tiene que brindar mayor atención a la educación si se pretende sentar las bases no de una sino de muchas ventajas competitivas, toda organización, toda empresa o país está formado por sus hombres y son ellos los generadores de cualquier cambio.

La sociedad actual no ayuda a la expresión de sentimientos, por el contrario, desde que el niño nace se reprimen sus sentimientos y emociones, se le enseña a crear toda clase de barreras y a utilizar máscaras que escondan una parte tan rica de su personalidad. El niño que crece en ese ambiente, no sólo no expresará su mundo interior, sino que en un momento determinado no podrá ser consciente de lo que siente y se convertirá en un ser frío, egoísta, con poco conocimiento de sí mismo e incapaz de entablar relaciones interpersonales auténticas y satisfactorias.¹²¹

Las actitudes de los niños tienen estrecha relación con las actitudes de los padres que en ocasiones son abiertas, otras más sutiles o encubiertas, pero siempre ejercen una influencia positiva o negativa en el niño.

¹²⁰ ETICA, cuadro explicativo y descriptivo de ser y qué hacer de la ética, proporcionado por el Mtro. Octavio Muñoz Jiménez en la materia Antropología de las Empresas de la Maestría en Administración, de Organizaciones, Plan de Estudios 1998 de la FCA-UNAM. Ver anexo no. VII

¹²¹ Cfr. González Garza Ana María, El niño y su mundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La escuela se ha dedicado básicamente al desarrollo intelectual y de la socialización del niño, sin darle mucha importancia al desarrollo integral que incluye también los aspectos emocionales y afectivos del alumno.

La educación escolarizada en la mayoría de los casos se ha dirigido a ejercer control, y reprimir las emociones en el niño, el niño inquieto, vivaz, curioso, abierto, que no se está sentado en un solo lugar y que intenta expresarse libre y constantemente es sinónimo de un niño difícil de controlar y manejar, por el contrario, el niño callado, sumiso, quieto, que habla poco y acepta dócilmente las instrucciones del adulto, es el que es premiado. Esta conducta es el prototipo que los maestros quieren que los niños interioricen como el ideal para ser reconocido y aceptado. "Cuando el ser humano se conforma y vive como autómatas, cuando no está abierto a la experiencia y al cambio, se produce el estancamiento de la cultura".¹²²

"Cuando por educar la emotividad infantil y evitar explosiones de cólera o comportamientos antisociales, en lugar de ayudar al niño a que aprenda nuevos modelos y formas de expresar esta emotividad, lo reprimimos e inhibimos, estamos reprimiendo al mismo tiempo toda esa capacidad de admiración, de gozo y de contacto con la naturaleza y los seres humanos, así como limitando el desarrollo en lugar de promoverlo."¹²³

Si desde la educación preescolar no propiciamos que el ser humano ame su entorno, se ame a sí mismo y respete a los demás y a la naturaleza, ¿qué podemos esperar de ese hombre en formación cuando llegue a ser adulto? El acto pedagógico influye, no sobre fragmentos, sino sobre la estructura del hombre en su complejidad interna y externa. "La concepción integral del hombre supone los principios de totalidad y jerarquía de poderes y valores en la multiplicidad del ser originario frente a una determinada finalidad educativa. Una jerarquía de valores permite a la educación orientarse hacia ideales formativos en los que el espíritu se sobrepone a la naturaleza, no para aniquilarla, sino para conducirla en su desenvolvimiento, disciplinarla."¹²⁴

La educación es trascendente, el proceso educativo acentúa los rasgos de humanidad, por este camino el hombre supera su individualidad y trasciende hasta un ámbito y condiciones en que vive como persona. Los valores y principios constituyen sus normas y dirección. Si se le educa para la vida, para convivir en sociedad y se le apoya para el desarrollo y adquisición de conocimientos, habilidades, hábitos y reglas de urbanidad, ¿por qué no fundamentar su formación en una concepción orgánica y jerarquizada de fuerzas y valores que asegure la integridad del ser y la plenitud de la vida?

¹²² *Ibid.*, p. 67

¹²³ *Ibid.* p. 81

¹²⁴ Mantovani Juan, "La educación y sus tres problemas", p. 6

El concepto de la educación no es pensable si no descansa sobre una idea filosófica del hombre, de su espíritu, de sus productos culturales.

Las ideologías y los valores determinan la actuación ética de los individuos con los que éstos se desempeñan en la sociedad a la que pertenecen. Las instituciones educativas ejercen una influencia importante sobre nuestros valores. Las escuelas son los principales medios institucionales de los que se vale la sociedad para transmitir ideologías y valores a sus integrantes.

6.2 La responsabilidad ética de los dirigentes en un Centro de Desarrollo Infantil

En las organizaciones se habla de "hábitos, vicios y virtudes de los ejecutivos", la "ética de los administradores", "administración por valores", etc. Pero ¿cómo reeducar al hombre, esperar que encuentre su sentido de justicia, integridad, honestidad, sinceridad, perseverancia, laboriosidad, etc.?, si desde la primera infancia no ha sido formado en la búsqueda del sentido de la vida, sin una conciencia personal, sin un referente al bien común?

Victor Frankl¹²⁵ desarrolló un modelo motivacional teórico según el cual el hombre es un ser que busca un significado, que quiere encontrar en su existencia y en cada situación un sentido que perseguir y a realizar. Si falta este sentido de la vida se llega a la depresión, la agresividad y la drogadicción, tres fenómenos típicos de la actual neurosis colectiva. El propio Frankl destaca diversas vías que enlazan este sentido de la vida con los valores. Y señala un órgano del sentido que procura este significado, la conciencia personal. Por ello, en un tiempo en que las tradiciones y con ellas los valores transmitidos desaparecen, la educación debe ser, cada vez más, educación de la conciencia personal.

Valores tales como cooperación, compromiso, honestidad, lealtad, responsabilidad, tolerancia, empatía, justicia, respeto, confianza, perseverancia, sinceridad, integridad, iniciativa, y la lista sería interminable, que se dice son requeridos en todas las organizaciones para hacer de ellas organizaciones exitosas, ¿no podrían ser practicados por los futuros hombres de México, desde la educación inicial?, formarse, crecer e interiorizarlos, así como interiorizamos las normas mínimas para desenvolvemos en sociedad?. Sin duda, nuestro México estaría formado por seres diferentes que se condujeran (porque no se pretende plantear una utopía según la cual esta propuesta convierta al total de los mexicanos en hombres éticos por el sólo hecho de practicar valores desde la educación inicial) éticamente con un comportamiento basado en valores que redunde finalmente en beneficio de la sociedad.

¹²⁵ Cfr., Frankl Viktor E., El hombre en busca de sentido, México: Herder, 1991.

La dirección de un Centro de Desarrollo Infantil, implica una gran responsabilidad como formadora de los futuros mexicanos, de los hombres de empresa del mañana, de los ciudadanos que respetarán los derechos de los demás y harán valer los propios porque han sido formados en un entorno de respeto, de dignidad de apreciación de sí mismos y de los demás, de preservación de su medio ambiente, de amor a la naturaleza y preparados para el manejo de sus sentimientos negativos en forma constructiva, la promoción de sus relaciones interpersonales y la facilitación de la armonía y el equilibrio, tanto personal como comunitario.

Sin un líder verdaderamente ético no hay ni puede haber ética de empresa. Dirigir implica convencer, convencer a través de un actuar coherente y congruente, conduciendo a un grupo hacia la consecución de un objetivo claro. Dirigir significa orientar los esfuerzos hacia el logro de un fin definido, contando con una estrategia viable. Dirigir significa tratar con personas humanas y por tanto la actuación debe estar enmarcada por un sentido ético; significa además un alto sentido de responsabilidad. Dirigir implica escuchar a los demás consciente de que cada persona puede ejercer un valioso aporte al tema tratado. Un líder sabe adaptar los objetivos a la realidad existente. ¿De cuántos valores hablamos aquí?, todos y cada uno de los mencionados pueden convertirse en parte de los contenidos a trabajar desde la educación inicial, desde los cimientos de la formación de la persona.

Si Octavio Paz en el Laberinto de la Soledad afirmaba que "...las circunstancias históricas explican nuestro carácter en la medida que nuestro carácter también las explica a ellas", ¹²⁶ es momento de liberarnos de este determinismo histórico e iniciar un cambio desde la formación de valores, identidad y socialización del mexicano, en su primera infancia.

Si administrar es usar con eficiencia los recursos que se emplean en cualquier empresa humana, administrar los recursos que se dedican a la educación -servicio tan necesario y permanente-, debe ser una actividad técnica que coadyuve al cumplimiento cabal de los fines generales de la educación y los particulares del proceso de enseñanza-aprendizaje, en sus distintas modalidades.

Con frecuencia se comete el error de considerar, como actividades excluyentes, la administrativa y la académica o didáctico-pedagógica, cuando en verdad son aspectos correlacionados que forman parte del mismo proceso, de modo que la primera se dispone para servir de apoyo a la segunda, y en la medida que ésta mejora, ejerce su acción benéfica en aquélla, en un ciclo mutuamente reforzante.

El administrar una institución educativa conlleva una doble responsabilidad, la de organizar eficientemente los recursos con que se cuenta para cumplir con los fines de la institución y la de coadyuvar en la formación de los seres humanos -sujeto y objeto de la intencionalidad educativa de la propia institución-.

¹²⁶ Paz Octavio, El laberinto de la Soledad, p. 65

Las organizaciones educativas, requieren de administradores idóneos, que cuenten con una formación sólida en aspectos técnicos necesarios para el cumplimiento de su función y una clara conciencia de la responsabilidad ética y moral que conlleva la acción educativa que se ejerce sobre los individuos.

El dirigente de una organización educativa, cualquiera que sea el nivel en el que se desenvuelva, debe propiciar la formación de valores en el individuo y el desarrollo humano que acreciente y favorezca la manifestación de las virtudes humanas.

Los niños nacen sin inclinaciones o prejuicios. Su punto de vista y el respeto por los puntos de vista de los demás vendrán de sus familias y de la sociedad. Los padres son los primeros maestros de sus hijos. Padres y maestros tienen una influencia profunda en las creencias y actitudes de los niños.

La Etica "observa, fundamenta, critica y propone **modos de actuación**", analiza la congruencia entre los valores prolatos (declarados) y los valores reales (auténticos), es decir, los que realmente vive la gente".¹²⁷ De ahí, que se pueda desarrollar un "Programa de Desarrollo Humano y Formación de Valores en la Educación Inicial" en donde se contemplen aquellos que se consideren fundamentales para lograr el equilibrio entre el bienestar y el bienser y de esa manera lograr mejorar el estilo de vida individual y social.¹²⁸

En la formación y desarrollo de los valores y actitudes que anteriormente hemos enunciado, sabemos que no es la escuela y en este caso sólo la educación inicial la única fuerza de apoyo para el logro de esta importante meta. El sistema educativo en su conjunto puede promover la concertación de acciones de los distintos actores de la sociedad (escuela, familia y sociedad) en la formación humana integral.

Al incluir un programa de formación de valores y desarrollo humano en la educación inicial se promueven la expresión de los sentimientos, se le ayuda al niño a descubrirlos, reconocerlos, aceptarlos y expresarlos en su forma más positiva y constructiva.

La actividad que con este motivo se lleve a cabo en la escuela, en el hogar y en la comunidad será el factor fundamental que sirva a tal propósito, y no tanto los discursos moralistas ocasionales, que casi siempre son formulados en abstracto.

El administrador tiene que reflexionar acerca de los valores y disvalores, de los vicios y virtudes, de los actos buenos y malos, de su conducta hacia el deber ser; sensibilizarse como ser humano que es y hacer un alto en la vida para reflexionar acerca del sentido de la propia vida. De la trascendencia social del actuar individual.

¹²⁷ ETICA, cuadro explicativo y descriptivo del ser y qué hacer de la ética, Op. Cit.

¹²⁸ Ibid.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La ética tiene que ser un continuum a lo largo de nuestra vida, desde que nacemos hasta que morimos. La congruencia entre el decir y el hacer, entre ética y moral debería ser fomentada desde la más tierna infancia para aprender a vivir con ella, identificarla, conocerla, descubrirla y redescubrirla en cada uno de los momentos de nuestra vida.

Una nueva forma de administrar la organización implica un nuevo modo de dirigirla y es en este punto donde surge la responsabilidad ética de un director que lo debe llevar a buscar un equilibrio entre la obtención de resultados y la preservación de los valores humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

Capítulo 6. Vinculación Modelo Administrativo-Modelo Educativo en el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras."

En una organización educativa el modelo administrativo tiene que estar vinculado con el modelo educativo, tiene que ser congruente con la cultura de la organización y con los valores que la orientan.

El dirigente de una organización sea cual fuere la finalidad de dicha organización adquiere un compromiso, una responsabilidad social por el ejercicio de su profesión. En un Centro de Desarrollo Infantil el aspecto ético cobra relevante importancia porque tiene una incidencia trascendental en la formación inicial del ser humano para su integración a la vida social.

La declaración de la misión y los valores del Centro de Desarrollo Infantil tiene que ser un ejercicio conjunto en donde todos los miembros de la organización los compartan y se comprometan con ellos. Si se reconocen estos valores como aquellos que le dan vida a la organización entonces el modelo administrativo tiene que ser congruente con dichos valores y él o sus líderes conducirán a la organización guiados por dichos valores, los que a su vez guiarán la conducta de los niños cuya formación se encuentra bajo su responsabilidad

La dirección de un Centro de Desarrollo Infantil, implica una gran responsabilidad como formadora de los futuros mexicanos, de los hombres de empresa del mañana, de los ciudadanos que respetarán los derechos de los demás y harán valer los propios porque han sido formados en un entorno de respeto, de dignidad, de apreciación por sí mismos y de los demás, de preservación de su medio ambiente, de amor a la naturaleza y preparados para el manejo de sus sentimientos negativos en forma constructiva, la promoción de sus relaciones interpersonales y la facilitación de la armonía y el equilibrio, tanto personal como comunitario.

Sin un líder verdaderamente ético no hay ni puede haber ética de empresa. Dirigir implica convencer, convencer a través de un actuar coherente y congruente, conduciendo a un grupo hacia la consecución de un objetivo claro. Dirigir significa orientar los esfuerzos hacia el logro de un fin definido, contando con una estrategia viable. Dirigir significa tratar con personas y por tanto la actuación debe estar enmarcada por un sentido ético; significa además un alto sentido de responsabilidad. Dirigir implica escuchar a los demás consciente de que cada persona puede ejercer un valioso aporte al tema tratado. Un líder sabe adaptar los objetivos a la realidad existente. ¿De cuántos valores hablamos aquí?, todos y cada uno de los mencionados pueden convertirse en parte de los contenidos a trabajar desde la educación inicial, desde los cimientos de la formación de la persona.

El administrar una institución educativa conlleva una doble responsabilidad, la de organizar eficientemente los recursos con que se cuenta para cumplir con los fines de la institución y la de coadyuvar en la formación de los seres humanos -sujeto y objeto de la intencionalidad educativa de la propia institución-.

El administrador tiene que reflexionar acerca de los valores y disvalores, de los vicios y virtudes, de los actos buenos y malos, de su conducta hacia el deber ser; sensibilizarse como ser humano que es y hacer un alto en la vida para reflexionar acerca del sentido de la propia vida. De la trascendencia social del actuar individual.

Una nueva forma de administrar la organización implica un nuevo modo de dirigirla y es en este punto donde surge la responsabilidad ética de un director que lo debe llevar a buscar un equilibrio entre la obtención de resultados y la preservación de los valores humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUENTES CONSULTADAS

- BLANCHARD Ken, Michael O'Connor, Administración por valores. México: Editorial Norma, 2002. 150 pp.
- DUSSEL Enrique, "Ética y Administración", en Revista Contaduría y Administración, No. 186, julio-septiembre, 1997 3-14 p.
- FRANKL Viktor E., El hombre en busca de sentido. México: Herder, 1991.
- GADEA de Nicolás Luis, Escuela para padres y maestros. Cuaderno de Trabajo. México, 1994. 317 pp.
- GONZÁLEZ Garza Ana María, El niño y su mundo. México: Trillas, 2001. 106 pp.
- GONZÁLEZ Torres Enrique, "Desarrollo Educativo, una visión humanista: un reto para México", en Revista El Mercado de Valores, México: NAFIN, mayo 1999.
- GUERRA Ortiz Víctor, "El uso de la tecnología en la educación: oportunidades y retos para el siglo XXI", en Revista El Mercado de Valores, México: NAFIN, junio 2001.
- IBARRA González Sergio L., "Dilemas éticos. La equidad", en Revista Administrate Hoy, no. 101. México: GASCA-SICCO, septiembre 2002, 7-8 pp.
- IBUKA Masaru, El jardín de niños ya es muy tarde. México: Diana, 2001. 174 pp.
- MANTOVANI Juan, La Educación y sus Tres Problemas. Buenos Aires: El Ateneo, 1981. 145 pp.
- MUÑOZ Jiménez Octavio, Formación Ética en el Ejecutivo. Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones, México FCA, UNAM, 1999.
- MUÑOZ Jiménez Octavio, "ÉTICA", cuadro explicativo y descriptivo del ser y qué hacer de la ética. Apuntes para la materia de "Antropología Filosófica", de la Maestría en Administración de la FCA-UNAM, plan de estudios 1998.
- NEWMANN, Denis, La zona de construcción del conocimiento; trabajando por un cambio cognitivo en educación. Madrid: Moraita, 1989. 175 pp.
- OSLO Polo Leticia, "La ética de un hombre de negocios", en Revista Administrate Hoy, no. 49. México: GASCA SICCO, mayo 1998, 54-60 p.
- PAZ Octavio, El laberinto de la soledad. México: FCE, 1982.
- PAPALIA Diane E, WENDKOS Olds Sally. Desarrollo humano. México: Mc Graw Hill, , 1998.
- PEÓN Escalante Joaquín, "Ética y calidad total", en Revista Expansión, agosto 12, 1998. 236-245 pp.
- RAMOS Samuel, El perfil del hombre y la cultura en México. México: UNAM.
- SÁNCHEZ Soto Armando, "La ética y la misión de la empresa", en Revista Administrate Hoy, no. 7, México: SICCO, 31-34 pp.
- SCHILLER Pam, Bryant Tamera, Cómo enseñar valores a los niños. México: PAX, 2001.
- VERDUZCO Alvarez Icaza M. Angelica, et., al. Un viaje hacia ti mismo. México: Trillas, 2000.

7. LA CERTIFICACION ISO-9001-2000 EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" DE BANOBRAS

7.1 Antecedentes

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., en el año de 2002 inició el proceso para obtener la certificación ISO 9001-2000 en 140 procedimientos de cinco direcciones del Banco: administración¹²⁹, finanzas, promoción, crédito y contabilidad y jurídica, de los cuales el 70% corresponde a la Dirección de Administración. Como parte de la Dirección de Administración el Centro de Desarrollo Infantil de BANOBRAS certificó 4 de sus procedimientos. La iniciativa de la certificación en calidad, obedece a una política gubernamental emanada del gobierno de la República encabezado por el presidente de la nación, Lic. Vicente Fox Quezada quien al inicio de su administración consideró como un compromiso el que las entidades estatales y paraestatales obtuvieran la certificación en calidad para garantizar la calidad en el servicio que ofrecían.

La norma ISO 9001-2000, forma parte de la familia de normas que conforman la serie 9000 para la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones. "Durante la segunda década del siglo XX, los expertos de la Organización de Normalización Internacional (ISO) estudiaron los elementos que influían directa o indirectamente en la calidad de la fabricación de un producto o de la prestación de un servicio; después de 40 años de estudios determinaron que eran 20 y a partir de ellos dictaron una serie de requisitos a cumplir.

Estos 20 elementos y sus requisitos son los que recoge la norma ISO 9001, la que se implanta en las empresas cuando éstas quieren conseguir un certificado que atestigüe la conformidad del sistema de calidad en las fases de diseño, producción e instalación, inspección y ensayo, y servicio posventa."¹³⁰

La ISO como organización (International Organization for Standardization) fue fundada en 1947 en Ginebra Suiza y está integrada por los organismos nacionales de normalización de más de 100 países. Su misión es la búsqueda de criterios comunes de aplicación internacional, para el establecimiento de especificaciones de calidad. ISO funciona a través de Comités Técnicos (TC) y Grupos de Trabajo (WG) multidisciplinarios, los cuales elaboran y revisan las normas por series o conjuntos de normas. Los proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos son circulados para votación a los miembros.

¹²⁹ Al final del capítulo se incluye la fotocopia del Certificado de Aprobación otorgado a Banobras por BVQI Mexicana, S.A. de C.V. el 6 de diciembre de 2002.

¹³⁰ Toirac García, et.al., "Diagnóstico de un sistema de calidad según normas ISO 9000. Aplicación de una metodología", p.14

La publicación como una Norma Internacional requiere aprobación de al menos el 75% de los grupos con voto decisivo.

"Esta Norma Internacional, ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, (Sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad), Subcomité SC2, (Sistemas de Calidad).

Esta tercera edición de ISO 9001 cancela y reemplaza a la segunda edición (ISO 9001:1994) junto con ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esto constituye una revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que hayan utilizado ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 en el pasado, pueden usar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos de acuerdo con los requisitos especificados en esta Norma Internacional los cuales son genéricos y están encaminados a ser aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado."¹³¹

7.2 Definiciones

Para comprender mejor la aplicación de las normas ISO 9000, es conveniente remitirse a algunas definiciones:

"Calidad. Conjunto de propiedades de un bien o servicio que hace que éste cumpla con su diseño, con sus parámetros establecidos en las normas y que satisfaga al consumidor.

Política de calidad. Orientaciones y objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados formalmente por su máxima dirección mediante documento escrito.

Sistema de calidad. Conjunto de la estructura organizativa de procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la dirección de la calidad. Debe estructurarse y adaptarse al tipo de organización, y funcionar de tal manera que garantice confianza en que:

El sistema será aplicado y mantenido.

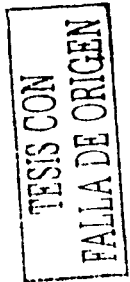
Es eficiente y comprensible para todos.

Los productos satisfacen realmente las necesidades y expectativas del cliente.

Está encaminado a la atención de las necesidades tanto de la sociedad como del medio ambiente.

Hace énfasis en la prevención de problemas y no se depende de la detección después de su ocurrencia.

¹³¹ Bureau Veritas, "Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos", Estándar Internacional. ISO 9001-2000., p.4.



Control de calidad. Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos de calidad.

Manual de calidad. Documento que establece la política de calidad y describe el sistema de calidad de una organización.

Aseguramiento de calidad. Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfaga los requisitos de calidad establecidos.

Auditoría de calidad. Examen sistemático e independiente que se efectúa para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones planificadas y si estas se aplican de forma eficiente y son las adecuadas para alcanzar los objetivos previstos."¹³²

7.3 Principios de gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2000

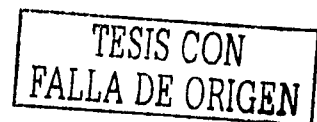
La norma ISO 9001-2000 se basa en 8 principios que conforman un marco hacia la mejora continua del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Los ocho principios son los siguientes:¹³³

1. **Enfoque al cliente** (Determinar requisitos del cliente \Rightarrow Cumplir con los requisitos \Rightarrow Satisfacción del cliente)
2. **Liderazgo** (Establecer unidad de propósito y orientación, crear y mantener un ambiente interno favorable, propiciar la comunicación y la participación constante del personal)
3. **Participación del personal** (Lograr el compromiso y participación activa del personal de todos los niveles, especialmente el de la dirección general de la organización)
4. **Enfoque de procesos** (Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas)
5. **Gestión basada en sistemas** (Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad y eficiencia de una organización para lograr sus objetivos)
6. **Mejora continua** (La mejora continua del desempeño general de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta)

¹³² Tolrac García Alexander, et. al., "Diagnóstico de un sistema de calidad según normas ISO 9000. Aplicación de una metodología". Op. Cit., p. 16

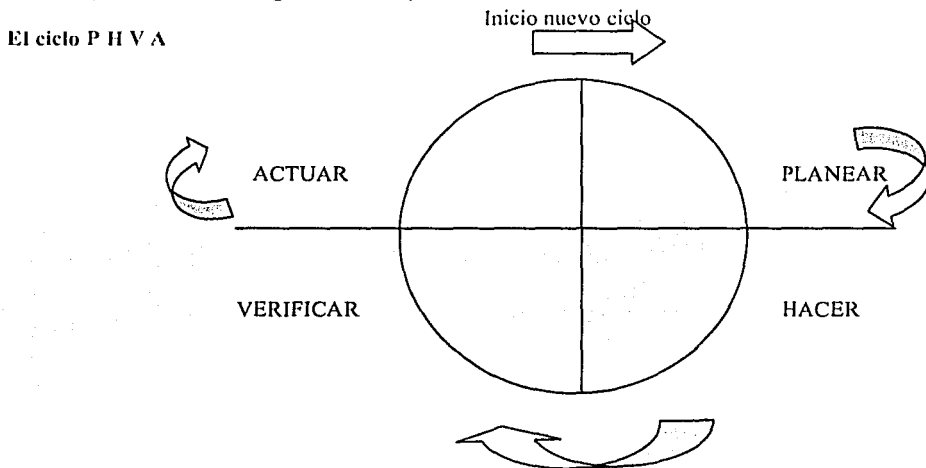
¹³³ Cfr., Bureau Veritas, "Introducción a la Gestión de Calidad e ISO 9000:2000. Manual del participante", México, diciembre 2000.



7. **Toma de decisiones basadas en hechos** (Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de datos y de información)
8. **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.** (Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación de beneficio mutuo incrementa la habilidad de ambos para crear valor.

El alcance de la ISO 9001 es la efectividad, a diferencia de la ISO 9004 la cual no sólo busca la efectividad sino también la eficiencia, la mejora continua, es decir, reducir tiempos de respuestas.

La norma ISO 9001-2000 es la única norma modelo sobre los requisitos de gestión de calidad para certificación. Es un enfoque a la mejora continua con una nueva estructura basada en procesos y con la orientación fortalecida hacia el cliente. La Norma ISO 9001-2000 se basa en el ciclo: planear-hacer-verificar-actuar, como se puede apreciar en el siguiente esquema:¹³⁴



Planear: establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y a las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: monitorear y medir los procesos y el producto, contra políticas, objetivos y requisitos para el producto y reportar los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

La norma ISO 9001-2000, pide 6 procedimientos documentados obligatorios:

1. Control de documentos
2. Control de registros
3. Auditorías internas

¹³⁴ Bureau Veritas, "Introducción a la Gestión de Calidad e ISO 9000:2000. Manual del participante", Op.Cit., p. 14.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

4. Control de producto no conforme
5. Acción correctiva y
6. Acción preventiva

Para lograr la identificación de los procedimientos, se tiene que realizar en primer término un diagnóstico inicial que permita identificar los principales procesos, posteriormente se llevará a cabo un proceso de capacitación de todos los niveles en donde se contemple una introducción al proceso de certificación, un taller de documentación en donde el personal identifique los principales elementos a considerar en la documentación de los procesos para proceder al mapeo de los procesos y a su consecuente implementación.

En forma simultánea la organización que desea obtener la certificación formará auditores internos para realizar verificación o auditorías internas que posibiliten la implementación y la administración del cambio de liderazgo.

La gestión de calidad requiere:

- Dedicación, compromiso y participación de los altos ejecutivos.
- Una cultura organizacional comprometida con el mejoramiento continuo.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.

7.4 Procesos que obtuvieron la certificación ISO 9001-2000 en el Centro de Desarrollo Infantil de Banobras.

El Centro de Desarrollo Infantil de Banobras obtuvo la certificación ISO-9001-2000 en diciembre de 2002, en cuatro de sus procesos:¹³⁵

1. Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil
2. Administración del Centro de Desarrollo Infantil
3. Inscripción, Admisión y Egreso del Centro de Desarrollo Infantil
4. Elaboración, manejo y disposición de alimentos en el Centro de Desarrollo Infantil

Para la identificación de los procesos más importantes que le dan su razón de ser al CENDI, mapear dichos procesos y documentarlos, el Centro de Desarrollo Infantil, realizó las siguientes acciones:

¹³⁵ Ver anexo número VIII

- Atender a lo señalado en el Manual de la Calidad¹³⁶ elaborado por el Coordinador de la Calidad en Banobras, revisado por el Representante de la Dirección, Gerente de Administración de Personal; Prestaciones; Adquisiciones; Servicios Generales; Control de Pagos y Transferencias Interbancarias y por el Subdirector de Recursos Humanos y Materiales y autorizado por el Director de Administración, los cuales integran el Comité de la Calidad en Banobras.

De acuerdo a este Manual la Dirección de Administración "es responsable de suministrar, administrar y controlar los recursos humanos, materiales, servicios, muebles e inmuebles, así como administrar y realizar los pagos del presupuesto de facturación, necesarios para apoyar el desempeño de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de Banobras."¹³⁷

- Seguir los lineamientos de la Guía Práctica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, elaborada por el Coordinador de Calidad en Banobras
- Recibir orientación continua del asesor de Bureau Veritas, quien favoreció la identificación de los procesos, la elaboración de los flujogramas, la formulación de las actividades y la realización final de los manuales.
- Promover la participación del personal en la identificación de las funciones que realizan y la forma real de operar en la práctica.
- Efectuar reuniones por área e individuales con el personal técnico para:
 - Identificar los principales procesos y las numerosas actividades interrelacionadas entre ellos
 - Identificar los requisitos del cliente
 - Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
 - Determinar los criterios y métodos necesarios
 - Determinar la disponibilidad de recursos y de información
 - Monitorear, medir y analizar los procesos
 - Implementar las acciones necesarias para su cumplimiento
 - Proceder a la documentación de los procesos
 - Mapear los procesos
 - Realizar la descripción de las actividades
 - Determinar y elaborar los registros
 - Elaborar los manuales

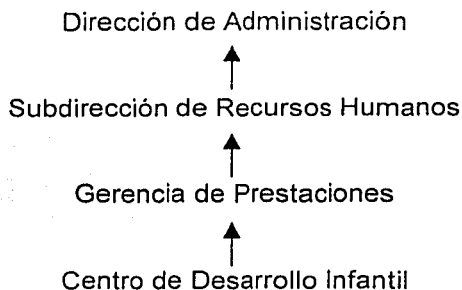
¹³⁶ Es el documento que define cómo está diseñado el Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Administración de Banobras, cómo se da cumplimiento a los requisitos de la norma; el alcance; y se definen la política y los objetivos de la calidad, así como, las responsabilidades del personal con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad y la interrelación de los procesos. El contenido de este Manual está desarrollado tomando como marco de referencia la Norma Internacional de Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad de la familia de normas ISO 9000. Su Estructura toma como referencia la norma guía ISO-10013 95 "Guidelines For Developing Quality Manuals" y su equivalente en México NMX-CC-018 96 "Guías para el Desarrollo de Manuales de Calidad" y obedece a los requisitos del Modelo de Gestión de la Calidad de la norma ISO 9001:2000 "Quality Management Systems Requirements" y su equivalente nacional NMX-CC-9901-INMC-2000". Manual de la Calidad ISO 9001:2000, México. Banobras, septiembre de 2002, p. 4

¹³⁷ *Ibid.*, p. 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la certificación de los cuatro procedimientos mencionados anteriormente, el CENDI tuvo que elaborar los manuales correspondientes y elaborar, a su vez, las "Normas para la Administración y Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras" y el Reglamento Interno para la Cocina, basado en las "Orientaciones de higiene y sanidad para el manejo de alimentos en un Centro de Desarrollo Infantil" de la SEP que a su vez se basa en la Norma Oficial Mexicana NOM-093-SSA1-1994, Bienes y Servicios, Prácticas de Higiene y Sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.

Como se mencionó en el capítulo quinto de este trabajo, el Centro de Desarrollo Infantil Banobras "Paz Moreno", depende de las siguientes áreas:



Por lo anterior, el Centro de Desarrollo Infantil guía sus acciones con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad en Banobras, atendiendo a la siguiente política y objetivos de la calidad. Al respecto, es importante mencionar que en junio de 2003 Banobras fue sujeto de auditorías de calidad internas para revisar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, actualizar sus manuales, procedimientos, registros y control de documentos como preparación para la auditoría externa cuyo propósito es vigilar que el Sistema de Gestión de Calidad funcione de acuerdo a lo previsto para que Banobras pueda mantener la certificación. Por lo anterior, los objetivos de la calidad tienen que ser revisados y modificados de acuerdo con los logros obtenidos y los nuevos compromisos de calidad que establecen cada una de las áreas bajo la supervisión del Comité de Calidad.

Política de la calidad de la Dirección de Administración de Banobras

"Suministrar y administrar los recursos humanos, materiales, servicios y pagos con oportunidad, cumpliendo con los requisitos de nuestros clientes de forma confiable, contribuyendo al desempeño del Banco con base en la mejora continua".¹³⁸

"Administrar y suministrar los recursos humanos, materiales, servicios y pagos en forma oportuna, cumpliendo con los requisitos de nuestros clientes, a fin de contribuir al

¹³⁸ Manual de la Calidad ISO 9001 2000, México Banobras, septiembre de 2002, p. 11

desempeño del Banco con base en la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad".¹³⁹

Objetivos de la Calidad

- **"De la Dirección de Administración:** Implementar, mantener y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Administración, bajo la norma ISO-9001-2000 en el año 2002."
- **De la Subdirección de Recursos Humanos y Materiales:** cumplir con oportunidad y específicamente en un 95% los servicios proporcionados a las diferentes áreas del Banco.
- **De la Gerencia de Prestaciones:** proporcionar oportunamente al 100% del personal, las prestaciones económicas, sociales y médicas descritas en las Condiciones Generales de Trabajo."¹⁴⁰

Objetivos de la Calidad

- **"De la Dirección de Administración:** Mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Norma 9001-2000, para el año 2003, en el alcance de las áreas declaradas en este manual.
- **"De la Subdirección de Recursos Humanos y Materiales:** Vigilar el mantenimiento de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad, para el año 2003, bajo la Norma ISO 9001-2000, proporcionando a las áreas los recursos humanos y materiales de acuerdo a los requerimientos establecidos y con base al presupuesto autorizado, con un estándar de atención superior al 95% con respecto a los requerimientos recibidos.
- **De la Gerencia de Prestaciones:** Continuar la mejora en la reducción de plazos de 4 a 3 días hábiles de los trámites de otorgamiento de préstamos de corto y mediano plazo, al personal en activo y jubilado, de conformidad con el calendario del cierre de nómina autorizado."¹⁴¹

Es importante mencionar que cada dirección de Banobras, certificada, cuenta con su propio manual de la calidad, 9 manuales genéricos y planes de calidad por función sustantiva, todos ellos auditables para efectos de mantener el certificado de calidad ISO 9001-2000.

La Dirección de Administración cuenta en su estructura con dos subdirecciones y gerencias. Aquí sólo se menciona a la Subdirección de Recursos Humanos y a la Gerencia de Prestaciones por ser las instancias de las que depende directamente el Centro de Desarrollo Infantil.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³⁹ Manual de la Calidad ISO 9001:2000, Op. Cit., p.15

¹⁴⁰ Ibid. p. 13

¹⁴¹ Ibid. p. 16

La obtención de la certificación en calidad en diciembre de 2002 no hubiera sido posible sin el **cambio de cultura organizacional** que se vivió en el CENDI anteriormente.

En el Centro de Desarrollo Infantil de Banobras el objetivo no es demostrar que se realizan las cosas con calidad sino realmente hacerlas con calidad, convencidos de que la calidad en el servicio otorgado nos va a redituar beneficios no sólo materiales y tangibles sino sobre todo va a lograr enaltecer nuestro trabajo, le va a dar significado, lo va a volver trascendente.

La calidad en un Centro de Desarrollo Infantil es una cuestión de ética. Para lograr hacer las cosas con calidad, los empleados tienen que estar convencidos de ello, de la importancia de su labor, de su desempeño y de lo trascendente de sus actos para lograr brindar un servicio de calidad.

Todo acto tiene una consecuencia y el conjunto del actuar institucional nos llevará a la calidad en el servicio. Brindar calidad en el servicio no es un hecho aislado, se requiere de la integración de todas las voluntades de los miembros de la organización y de su quehacer cotidiano, del trato y la disposición de servicio hacia el cliente, de la atención, amor y cuidados que se le brinda a los niños diariamente, del entusiasmo, dedicación y empeño con que se realicen las cosas, en fin, se trata de conjuntar todos los hechos de la organización en un mismo sentido para lograr obtener las consecuencias deseadas.

La ética se ocupa de los hechos y sus consecuencias, por eso decimos que la calidad es una cuestión de ética. Para lograr hacer las cosas con calidad o brindar un servicio de calidad en una organización, se tiene que contar con la cultura organizacional propicia para ello y la cultura conlleva valores y principios que orientan nuestro actuar y dan sentido a nuestra vida.

En un Centro de Desarrollo Infantil la calidad en el servicio se encuentra revestida por un gran contenido emocional. El servicio otorgado satisface al cliente en la medida que se siente atendido no tanto directamente sino a través de sus hijos, quienes finalmente son los usuarios del servicio.

Las docentes, en primer lugar, día a día se enfrentan a situaciones que demandan un actuar ético, el cual les exige brindar un servicio justo y equitativo a todos los niños y a todos los padres, aún cuando interiormente, se produzca algún tipo de rechazo hacia alguno de ellos. Por eso, decimos que la calidad se encuentra vinculada con las emociones.

En un Centro de Desarrollo Infantil ofrecer un servicio de calidad implica no sólo cumplir con nuestras funciones tal como lo dice el manual, tal y como se encuentra documentado en los procesos, o como lo dicta la norma. Ofrecer un servicio de calidad implica todo lo anterior y más aún, lo más importante es encontrarle sentido a nuestro quehacer cotidiano es encontrar a través de la satisfacción del deber cumplido, el valor de nuestro trabajo y el sentido de nuestra vida. Es

brindarle a cada niño el amor y los cuidados que necesita mientras sus padres están trabajando, es darles a través de nuestros servicios parte de nosotros mismos.

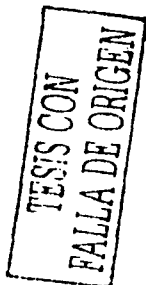
El trabajo de una educadora, puericultista, psicóloga, pedagoga, pediatra, enfermera, cocineras, afanadoras, personal de seguridad, administrativo y directivo, tiene su razón de ser en el bienestar del niño, en su formación y en la satisfacción, tranquilidad y seguridad que sienten los padres de poder confiar en el personal del CENDI para que sus hijos queden bajo su cuidado y formación, durante más de 8 horas diarias.

En un Centro de Desarrollo Infantil todo el personal es partícipe en la formación de los niños que serán los hombres del mañana, niños que pueden convertir la "desventaja" de estar muchas horas diarias lejos de su padres en una gran oportunidad de poder contar con un sin fin de aprendizajes significativos que le beneficiarán en la etapa de formación de la primera infancia y que podrán influir en la formación de su personalidad, para sembrar en él la semilla del cambio, de la formación de un nuevo ciudadano, de un hombre comprometido, con valores, con principios, con amor hacia sus semejantes y hacia el medio que le rodea, porque eso fue lo que recibió durante los primeros años de su vida.

La calidad es un modo de vida, es un proceso continuo que no tiene final, por ello el haber obtenido la certificación ISO-9001-2000 no es el final de un proceso es el comienzo de una nueva forma de hacer las cosas en el CENDI de Banobras. La evaluación constante de la ejecución de nuestros procesos, del desempeño de nuestras funciones y del cumplimiento de nuestra misión y objetivos hacia la mejora continua, es el reto que tenemos que enfrentar para vivir verdaderamente dentro de una cultura de calidad: calidad en el trabajo, calidad de vida, para entonces poder encaminarnos hacia el logro de la calidad total.

Otras consideraciones

En este apartado es importante mencionar que la Secretaría de Educación Pública desde el año 2000 ha venido realizando esfuerzos a través del proyecto "Escuelas de Calidad" para capacitar al personal directivo de los Centros de Desarrollo Infantil con respecto al desarrollo de habilidades directivas y el enfoque de la calidad. Sin embargo, al no contar con suficiente personal capacitado para realizar el efecto multiplicador, la información se distorsiona y los conocimientos se transmiten de manera heterogénea, propiciando que cada quien entienda y aplique lo aprendido en forma diferente.





TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Certificado de Aprobación

Otorgado a

**BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Av. Javier Barros Sierra No. 515, Col. Lomas de Santa Fé, Del. Alvaro Obregón, México, D.F. C.P. 01219
MÉXICO

BVQI Mexicana S.A. de C.V. certifica que el Sistema de Administración de Calidad del Proveedor mencionado ha sido auditado y se encuentra en conformidad con los requerimientos de la Norma de Calidad que se indica a continuación

_____ NORMA DE CALIDAD _____

NMX-CC-9001-IMNC-2000 COPANT / ISO 9001:2000

_____ ALCANCE _____

SUMINISTRAR, ADMINISTRAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, SERVICIOS, BIENES MUEBLES E INMUEBLES, ASÍ COMO ADMINISTRAR Y REALIZAR LOS PAGOS DEL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN E INVERSIÓN, NECESARIOS PARA APOYAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE BANOBRAS.

Fecha Original de Aprobación: 6 de Diciembre, 2002.

Sujeto a la continua operación satisfactoria del Sistema de Administración de Calidad del Proveedor, este Certificado es válido hasta

6 de Diciembre, 2005.

Fecha: 11 de Febrero, 2003

(Handwritten signature)

BVQI Mexicana S.A. de C.V.
Av. Ejercito Nacional # 418, 1er.
Piso. C.P. 11570, México, D.F.
MEXICO



entidad mexicana de acreditación, a.c.

Número de acreditación asignado No.: 21/07/03-013

Vigencia de acreditación: 6 de Diciembre 2007

121 - A

RESUMEN

Capítulo 7. LA CERTIFICACION ISO-9001-2000 EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" DE BANOBRAS

La obtención de la certificación en calidad en diciembre de 2002 no hubiera sido posible sin el cambio de cultura organizacional que se vivió en el CENDI anteriormente. El objetivo no es demostrar que se realizan las cosas con calidad sino realmente hacerlas con calidad, los empleados tienen que estar convencidos de ello, de la importancia de su labor, de su desempeño y de lo trascendente de sus actos para lograr brindar un servicio con calidad.

El Centro de Desarrollo Infantil de Banobras obtuvo la certificación ISO-9001-2000 en diciembre de 2002, en cuatro de sus procesos:

1. Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil
2. Administración del Centro de Desarrollo Infantil
3. Inscripción, Admisión y Egreso del Centro de Desarrollo Infantil
4. Elaboración, manejo y disposición de alimentos en el Centro de Desarrollo Infantil

La norma ISO 9001-2000, forma parte de la familia de normas que conforman la serie 9000 para la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones. La norma toma su nombre por las siglas en inglés de la organización que crea la norma: International Organization for Standardization. Esta organización creada en 1947 en Ginebra Suiza está integrada por los organismos nacionales de normalización de más de 100 países. Su misión es la búsqueda de criterios comunes de aplicación internacional, para el establecimiento de especificaciones de calidad.

La norma ISO 9001-2000 es la única norma modelo sobre los requisitos de gestión de calidad para certificación. Es un enfoque a la mejora continua con una nueva estructura basada en procesos y con la orientación fortalecida hacia el cliente. La Norma ISO 9001-2000 se basa en el ciclo: planear-hacer-verificar-actuar.

Para la identificación de los procesos más importantes que le dan su razón de ser al CENDI se realizó en primer término un diagnóstico que permitiera identificar los principales procesos, posteriormente se llevó a cabo un proceso de capacitación de todos los niveles en donde se contempló una introducción al proceso de certificación, se llevó a cabo un taller de documentación en donde el personal identificara los principales elementos a considerar en la documentación de los procesos para proceder al mapeo de los procesos y a su consecuente implementación.

La calidad es un modo de vida, es un proceso continuo que no tiene final, por ello el haber obtenido la certificación ISO-9001-2000 no es el final de un proceso es el comienzo de una nueva forma de hacer las cosas en el CENDI de Banobras. La evaluación constante de la ejecución de nuestros procesos, del desempeño de nuestras funciones y del cumplimiento de nuestra misión y objetivos hacia la mejora continua, es el reto que tenemos que enfrentar para vivir verdaderamente dentro de una cultura de calidad: calidad en el trabajo, calidad de vida, para entonces poder encaminarnos hacia el logro de la calidad total

FUENTES CONSULTADAS

BARRA Ralph, Círculos de Calidad en Operación. México: McGraw Hill, 1993.

BANOBRAS. "Manual de la Calidad. ISO 9001:2000". México: BANOBRAS, septiembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para la Elaboración, Manejo y Disposición de Alimentos en el Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para el Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para la Administración del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para la Inscripción, Admisión y Egreso del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Reglamento Interno de Cocina del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Normas para la Administración y Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". BANOBRAS, diciembre 2002.

BUREAU VERITAS, "Introducción a la Gestión de Calidad e ISO 9000-2000". México, diciembre 2000. Texto para capacitación.

_____ "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos". Estándar Internacional ISO 9001-2000. Traducción Bureau Veritas México, para capacitación. Texto válido como guía. No es aceptable para auditorías. México, diciembre 2000.

_____ Taller de difusión y sensibilización gerencial. Manual del Participante. México: diciembre 2002. Material para capacitación.

_____ Taller de difusión y sensibilización nivel operativo. Manual del Participante. México: diciembre 2002. Material para capacitación.

Caraballo Borges Idalmis, et al., "Programa para mejorar la calidad y la competitividad de tu empresa", en Revista Administrate Hoy, no. 101, México: GASCA SICCO, septiembre 2002, 20-25 pp.

MONTAÑO Sánchez Francisco A. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, 1ª., parte", en Revista Administrate Hoy, no. 93. México: GASCA SICCO, enero 2002, 15-20 pp.

_____ "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, 2ª. parte", en Revista Administrate Hoy, no. 95. México: GASCA SICCO, marzo 2002, 16-23 pp.

_____ "Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, 3ª., y última parte", en Revista Administrate Hoy, no. 97. México: GASCA SICCO, mayo 2002, 20-26 pp.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA "Orientaciones para el manejo y distribución de alimentos en un Centro de Desarrollo Infantil". México, 2000.

SECRETARÍA DE SALUD. NORMA Oficial Mexicana NOM-093-SSA1-1994. Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos. México, 10 de abril de 1995.

TOIRAC García Alexander et al., "Diagnóstico de un sistema de calidad según normas ISO 9000. Aplicación de una Metodología", en Revista Administrate Hoy, número 96 México: Gasca Sicco, abril 2002, 14-31 pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. CONCLUSIONES Y OTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN PROPUESTAS

Como se mencionó en la introducción, la intención primera de presentar un caso práctico fue compartir la experiencia de implantar un modelo de administración estratégica en una organización, plantear y replantear las vivencias, aciertos, desaciertos, inquietudes y logros a los que se tiene que enfrentar un administrador para lograr los objetivos a través de la dirección estratégica. Quizá lo más valioso radica en el hecho de documentar lo realizado y analizar los proyectos, actividades y decisiones que se han tomado.

Cuando se aborda una realidad, ésta es, de por sí, inacabada. La organización misma que fue el eje de análisis de este trabajo, como todo ser viviente, se encuentra en continuo movimiento, cambio y transformación, por lo que desde el momento en que se finalizó este trabajo hasta el día en que el lector lo tiene en sus manos, seguramente han variado situaciones y circunstancias de las aquí descritas y se habrán tomado nuevas decisiones respecto a la vida de la organización.

En este tenor, las conclusiones que aquí se mencionan únicamente intentan destacar los aspectos relevantes de la experiencia descrita, sin pretender resolver todas las interrogantes o dar por hecho que lo realizado sea un modelo a seguir para todas las organizaciones. Cada organización tiene su historia, características, entorno, y circunstancias propias, toca al administrador, en un esfuerzo participativo, encontrar la mejor manera de comunicar la visión y orientar a todos sus miembros hacia el cumplimiento de la misión.

Las conclusiones se mencionan de acuerdo a la importancia que han tenido con relación a los acontecimientos que se han vivido en el Centro de Desarrollo Infantil, es así que, la misión de la organización no se hubiera podido definir sin antes realizar una reestructuración, delimitar funciones, etc., ó ¿cómo definir un estilo de liderazgo sin un cambio de cultura organizacional?. Existen condiciones que no pueden existir una sin la otra y esto es precisamente lo que se pretende destacar.

8.1 De la Organización

- 8.1.1 Reorganizar el Centro de Desarrollo Infantil, en todos los órdenes, estructural, funcional, físico y documental, que incluya la modernización de los equipos de trabajo y las instalaciones.
- 8.1.2 Establecer canales de comunicación fluidos, claros y directos en donde existiera siempre una respuesta a las inquietudes del personal.

- 8.1.3 Definir la filosofía de la organización, su misión, visión, valores, objetivos y estrategias. El qué, el cómo, y hacia dónde, debe ser conocido por todos y compartido por todos. De esta manera la acción cotidiana de todos sus integrantes tiene un sentido trascendente, ya que independientemente de sus tareas rutinarias tienen que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante y duradero. Todos saben qué hacer y lo más importante saben a dónde van.
- 8.1.4 En la administración de un Centro de Desarrollo Infantil los objetivos organizacionales no deben fijarse independientemente de los objetivos educacionales. Unos y otros se complementan, se integran y le dan vida y sentido a la organización.
- 8.1.5 La planeación y la evaluación han sido claves en la dirección del Centro de Desarrollo Infantil para alcanzar los objetivos, reorientar las acciones, anticiparse a los acontecimientos y responder a los retos que se han presentado. Se han convertido en un quehacer cotidiano, se han vuelto parte de la cultura de la organización.
- 8.1.6 Organizar, planear y tener claros nuestros objetivos evitan largas jornadas de trabajo en las cuales los empleados deben permanecer más allá de su horario de labores. La eficiencia no se mide por el número de horas que un empleado permanece en la oficina, sino por los resultados en tiempo y forma que obtiene.
- 8.1.7 La administración estratégica contempla en sí misma a la planeación estratégica, es necesario planear y replanear permanentemente, tomando como punto de partida a la evaluación, analizar los aciertos y los errores, los avances y los retrocesos para volver a trazar el camino a seguir.

8.2 De la Cultura Organizacional

- 8.2.1 El fomento de una cultura organizacional que favorezca un clima laboral propicio para el funcionamiento de la organización se considera fundamental para la implementación de cualquier estrategia. Una administración estratégica no podría funcionar si no se cuenta con patrones de conducta, valores y principios compartidos por todos los miembros de la organización en donde los dirigentes representen la punta de lanza y se comprometan con la visión, misión, valores, objetivos y estrategias que dan forma y sentido a la administración estratégica.
- 8.2.2 La conducción y dirección de un grupo de trabajo implica una gran responsabilidad que necesariamente demanda entrega, compromiso, congruencia entre el decir y el hacer, respeto hacia sus integrantes y compartir los mismos valores y principios que dan forma a la cultura de la organización.
- 8.2.3 El personal tiene que creer primero en el cambio, tiene que estar convencido de que se puede cambiar, y sólo entonces estaremos sentando las bases del cambio. Si todos creen que el cambio es posible, la unión de voluntades lo hace posible.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 8.2.4 El aspecto ético en un Centro de Desarrollo Infantil cobra relevancia por tratarse de los años en que el niño sienta las bases de su personalidad. Los valores y los principios que orientan el trabajo docente y el de cada uno de los integrantes del Centro de Desarrollo Infantil se convierte en un ejemplo a seguir por el niño. En toda organización pero más aún en un CENDI la congruencia en el decir y el hacer tiene que ser una constante. El niño aprende lo que vive, lo que ve, lo que experimenta. No podemos decir una cosa y hacer otra.
- 8.2.5 En esta labor el trabajo en equipo es fundamental y lograrlo forma parte del cambio en la cultura de la organización. Uno de los aspectos más difíciles a los que se tuvo que enfrentar la dirección del CENDI fue precisamente el que el personal aprendiera y aceptara trabajar en equipo. El concepto de trabajo en equipo se ha desgastado y teóricamente se ha hablado mucho de él, pero en la práctica se dificulta el que los miembros de una organización interioricen y conviertan en una forma de trabajo cotidiano, el trabajo en equipo en donde prevalezca el bien común sobre los intereses individuales y se supere el sentimiento mezquino de sólo obtener éxitos individuales
- 8.2.6 Si la organización únicamente se basa en el logro de metas de productividad y obtención de utilidades, cuando se presenten momentos difíciles o entornos adversos, correrá el riesgo de colapsarse, sin embargo, si cuenta con una sólida cultura organizacional en donde exista compromiso hacia los valores compartidos, seguramente se redoblarán los esfuerzos para que la organización salga adelante. El "valor" de los valores es incalculable.

8.3 De la Gestión

- 8.3.1 Uno de los aspectos más difíciles de controlar y coordinar es el humano. En la dirección de personas no se puede actuar fríamente, como si se tratara de un recurso más de la organización que puede ser manipulado fríamente sin tomar en cuenta los sentimientos, las emociones, los intereses de los colaboradores y su compromiso personal con la organización. Las personas son finalmente quienes conforman la organización, quienes le dan vida y la hacen crecer. En este sentido el dirigente tiene que comprometerse con el destino de la organización y lograr que todos los que colaboran en ella también lo hagan.
- 8.3.2 Dirigir con un enfoque interdisciplinario permite integrar los conocimientos de los diferentes profesionales que colaboran en una organización. Un aprendizaje valioso ha sido, sin duda, el aprender a aprender de los demás.
- 8.3.3 El dirigente de una organización debe rodearse de colaboradores con amplio conocimiento acerca de su materia, con experiencia, iniciativa, y dispuestos siempre a realizar aportaciones que la enaltezcan y la hagan crecer.
- 8.3.4 Un director tiene que saber escuchar a sus colaboradores más cercanos y estar dispuesto siempre a recibir las opiniones de todos los miembros de la organización.

- 8.3.5 El dirigente de una organización no debe encerrarse en sus oficinas y dictar órdenes desde el escritorio, la única manera de conocer verdaderamente cómo funciona la organización es recorriendo sus instalaciones, platicando con todo el personal, observando, viendo, escuchando y viviendo el quehacer cotidiano de los diferentes procesos que la hacen ser lo que es.
- 8.3.6 Los conflictos interpersonales y los problemas que representan para la realización de los objetivos organizacionales no deben ser menospreciados. La resolución de los conflictos no debe dejarse para después en aras de darle prioridad a lo urgente e importante ya que se convierten en un obstáculo para el logro de las metas a alcanzar.
- 8.3.7 El dirigente de una organización invertirá gran parte de su tiempo conociendo a su personal, coadyuvando en la resolución de las problemáticas que se presenten, motivando a sus colaboradores más cercanos para que a su vez presten atención a este tipo de problemáticas. El beneficio final reeditarán en una mayor productividad para la organización, en un servicio de calidad y finalmente en un compromiso individual y grupal que hará que se cumpla con lo planeado y favorecerá el que los miembros de la organización aporten nuevas ideas, propuestas y estrategias para mejorar los procedimientos de trabajo.
- 8.3.8 No existe una estrategia universal para el manejo de los conflictos interpersonales. El entorno, las características de la empresa, la cultura de la organización, el perfil de sus miembros, la índole de los problemas, el estilo de liderazgo, serán los que determinen la forma de resolverlos. Sin embargo, el respeto a las personas, a su pensar, sentir y actuar es lo que debe guiar la toma de decisiones a este respecto.
- 8.3.9 Estrategia o ¿estrategias?, ¿deliberadas o emergentes?, qué tipo de estrategia es finalmente la que debemos seguir. Sea cual fuere el tipo de estrategia o estrategias, no deben ser impuestas desde la cúspide de la organización. La participación de todos los miembros asegura el cumplimiento de las estrategias, redobla el compromiso y hace propios los retos a vencer.
- 8.3.10 El dirigente de una organización encontrará la mejor forma de comunicar a los demás su visión, de comprometerlos con la misión, de hacer propios los objetivos y encontrar en forma conjunta las estrategias que los lleven a lograr lo que se quiere.

8.4 Del Liderazgo

- 8.4.1 El líder tiene que ser un buen comunicador, hacerse entender y entender a los demás. Su papel es de mediador, conciliador y solucionador de problemas. En un Centro de Desarrollo Infantil, las características particulares del personal que lo compone, obliga a la dirección a favorecer la resolución de los conflictos. El personal de un Centro de Desarrollo Infantil es en un 98% femenino y las edades fluctúan entre los 18 y los 50 años de edad, lo que hace aún más difícil lograr establecer una empatía con el personal. En este caso en particular, la

confrontación de los problemas ayudó a controlar las barreras y el ruido en la comunicación.

- 8.4.2 Facilitar el que los líderes formales de los diferentes grupos de trabajo (coordinadora pedagógica, administradora, psicóloga y pediatra) y los líderes informales (personal docente) tuvieran la oportunidad de liderar un proyecto de inicio a fin, contando para ello con todo el apoyo de la dirección y de las demás áreas del CENDI, permitió que vivieran la experiencia de dirigir, organizar y coordinar a sus colaboradores hacia el logro de un objetivo específico que a su vez se integrara con los demás objetivos y finalmente coadyuvara a lograr la misión de la organización.

Esta experiencia es necesaria para hacer crecer a los líderes de grupo y permitirles realizar un ejercicio de empowerment. Al favorecer estas acciones la dirección del CENDI debe "sentirse pero no verse". Es importante reconocer el mérito y enaltecer la labor realizada, resaltando el que todos contribuyen al cumplimiento de los objetivos y a la misión de la organización.

- 8.4.3 El líder tiene que estar dispuesto a considerar las propuestas de sus colaboradores y analizarlas para retroalimentarlos, se acepten o no las propuestas. Este signo de respeto y aprecio por sus aportaciones hará sentir a todos los miembros de la organización importantes y estarán dispuestos a buscar nuevas estrategias para mejorar los procesos.
- 8.4.4 Uno de los aspectos claves para el éxito estratégico es que los líderes sean los primeros en comprometerse con el cambio y se conviertan en los impulsores y propiciadores del mismo.

8.5 De la Calidad

- 8.5.1 Hemos dejado al último el aspecto relacionado con la calidad por considerar que para poder hablar de calidad, primero se tiene que lograr todo lo anteriormente descrito. Para desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad y hacer de la calidad una forma de vida de la organización, primero se tiene que crear una cultura organizacional que favorezca su implantación. La calidad no se introduce por decreto, por imposición, o simplemente por que se decidió que se tiene que brindar un servicio de calidad como si se tratara de un nuevo trámite que hay que cumplir.
- 8.5.2 Un Sistema de Gestión de Calidad, requiere revisar lo que hacemos, cómo lo hacemos, quiénes lo hacen; corregir lo corregible, documentar nuestros procesos, hacer lo que dijimos que hacemos, controlarlo y evaluarlo constantemente con miras a la mejora continua. Sin embargo, para lograrlo, todos y cada uno de los miembros de la organización tienen que estar convencidos de que hacer las cosas con calidad, buscando la satisfacción del cliente y la mejora continua, no representa una fatiga extra o un trámite burocrático que cumplir, sino que se convierte en el signo distintivo de nuestra organización, lo que la hace diferente de las demás, lo que enaltece nuestro trabajo y lo hace significativo.

- 8.5.3 Encontrar el significado de nuestro quehacer para la vida de la organización y para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, convierte en obsoleta la supervisión y el control constante, porque la convicción del deber cumplido nos lleva a la autovigilancia, nos convierte en autogestionarios y en innovadores constantes en busca de la excelencia.

Finalmente, por tratarse de un caso real no podemos hablar de un proceso acabado, la búsqueda de la excelencia no termina, la vigencia de una organización se mantiene en la superación constante de su propio quehacer, por lo que aún queda mucho por realizar.

A continuación se mencionan algunos aspectos que no se abordaron en este trabajo porque aún se encuentran en proyecto y no se han realizado acciones que permitan documentarlos:

1. Diseñar un modelo de seguimiento de egresados que permita verificar si la formación que están recibiendo los niños en el Centro de Desarrollo Infantil, realmente les está brindando las bases y los conocimientos necesarios para desenvolverse sin dificultad en los primeros años de la educación primaria y comparar su rendimiento con otros niños egresados de distintas instituciones educativas.
2. Efectuar un análisis comparativo del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras con otros centros de desarrollo infantil similares para evaluar su funcionamiento, organización y eficiencia con respecto a los servicios que brindan.
3. Un aspecto que se considera amenazante no sólo para el CENDI BANOBRAS sino para todas las instituciones similares a él, es el alto costo del servicio, por lo que se requiere realizar análisis, proyecciones y propuestas que permitan abatir costos o proponer nuevos esquemas de funcionamiento que los conviertan en autofinanciables.

Existen todavía muchas cosas por hacer, las personas cambian, las instituciones permanecen, si el trabajo desarrollado puede servir de base o fundamento para nuevas acciones en esta organización o en otras, con las administraciones actuales o las venideras, entonces podríamos decir que nuestro esfuerzo no fue infructuoso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OTRAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN PROPUESTAS

Durante la elaboración de este trabajo se evidenciaron diferentes líneas de investigación que, sobre el mismo tema, se pueden seguir desde la visión particular de un maestro en administración de empresas.

La educación inicial nos brinda diversas alternativas para ser explotadas por un maestro en administración y realizar trabajos de investigación que aporten nuevos conocimientos en esta materia y coadyuven a mejorar las condiciones de nuestro país.

1. En el ámbito de la competitividad e innovación tecnológica, la educación inicial puede convertirse en la base fundamental para que México logre formar hombres competitivos.

La competitividad y la innovación tecnológica se consideran como condicionantes para que un país logre crecer y desarrollarse en un mundo globalizado.

Michael Porter en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", se pregunta ¿por qué algunas naciones tienen éxito y otras fracasan en la competencia internacional?, con esta pregunta inicia una serie de cuestionamientos que introducen al lector en la explicación del papel que desempeñan el entorno, las instituciones y las políticas económicas de una nación en el éxito competitivo de sus empresas en determinados sectores.

Una nación es una entidad jurídica y política conformada no sólo por sus instituciones sino sobretodo por sus hombres y es en ellos en los que se centraría la propuesta para que México logre formar ventajas competitivas.

Los primeros años de formación en la vida del ser humano determinan gran parte de su personalidad y desempeño futuro. El pensamiento se origina en la acción desde los primeros años en la vida del ser humano. De acuerdo al supuesto piagetiano es necesario considerar primero la manipulación y la experiencia con objetos en la génesis de las operaciones intelectuales

La propuesta de una nueva investigación podría orientarse a promover un cambio en la estructura de la educación inicial en México que promueva la formación de hombres dispuestos a superar sus miedos, complejos y limitaciones para enfrentar los cambios vertiginosos, de un entorno cada vez más competitivo y cambiante y de esta manera lograr competir a nivel mundial. La educación inicial tiene su propia identidad, la discusión entre función asistencial y educativa debe terminar y reconocer la importancia de la formación inicial del ser humano.

No es nuevo el planteamiento de que la educación de un pueblo es un factor fundamental en el desarrollo de una nación. La educación se ha visto como determinante para impulsar el progreso y mejorar el nivel de vida de la población, sin embargo, estos planteamientos muchas veces se han quedado

en el discurso. Por ello, la investigación se centraría específicamente en la educación inicial, primer acercamiento del hombre con su medio social y fundamento de la forma de acceder al conocimiento.

2. Una investigación puede llevar a otra, desde el ámbito del administrador se pueden realizar aportaciones para elevar el nivel educativo en México. La estructura administrativa de la Secretaría de Educación Pública requiere una nueva organización que facilite el que la educación inicial en México brinde las mismas oportunidades de desarrollo físico, cognoscitivo y afectivo social a los niños que asisten a un jardín de niños o a un centro de desarrollo infantil ya sea público o privado. En el trabajo se mencionaba que la Secretaría de Educación Pública, en su estructura, contempla una Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal de la cual dependen las direcciones de Educación Inicial, y de Educación Preescolar. Cada dirección tiene un ámbito de acción diferente que en ocasiones se empalma.

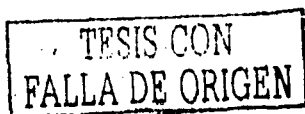
Ambas tiene la posibilidad de normar con programas de estudio diferentes la formación de los niños de 3 a 6 años de edad, lo que ocasiona duplicidad de funciones, ambigüedad en el ámbito de responsabilidades de ambas direcciones (inicial y preescolar), e imprecisión en la aplicación de las políticas, normas y regulación misma.

De ahí que esta línea de investigación podría llevarnos a proponer una nueva estructura administrativa, de regulación y control de la educación inicial en México. La Secretaría de Educación Pública, cuenta con el qué pero no ha logrado instrumentar el cómo y a su vez diseñar y aplicar controles que le permitan verificar, evaluar y dar seguimiento a la aplicación práctica de los programas en los centros de educación inicial y preescolar.

Esta situación no es privativa de México, en un informe realizado por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura en mayo de 2002¹⁴² se menciona la multiplicidad de instituciones de atención a la infancia en las 21 naciones que la conforman; la coexistencia en 5 de los 21 países de la región, de organismos del sector educativo con organismos de gestión de otras áreas: Bienestar Familiar, Bienestar Social, Ministerio de Trabajo, Salud, etc., y la existencia de por lo menos cuatro definiciones diferentes de la función social del nivel inicial: asistencial, pedagógica, socializadora y preparatoria para la escolaridad elemental, primaria o básica, que aunque no son excluyentes entre sí, se considera necesario, en cada caso nacional, el enfatizar una u otra para establecer la identidad del nivel inicial.

3. Otra línea de investigación sería el desarrollar un modelo de administración del conocimiento para los centros de desarrollo infantil. El capital intelectual es un bien intangible y como tal difícil de medir, de clasificar, de controlar y administrar. El capital intelectual se encuentra formado por conocimientos, información, "propiedad intelectual", experiencia, por el talento de los

¹⁴² Cfr. Diker Gabriela, Organización y perspectivas de la Educación Inicial en Iberoamérica: "Principales Tendencias", Informe de la OEI, mayo 2002



trabajadores, la eficacia de los sistemas de management, el carácter de las relaciones con los clientes, la suma de las patentes, el conocimiento de los clientes y proveedores, o sea la suma de todo lo que saben todos, el conocimiento existente en una organización se puede usar para crear una ventaja competitiva.

La era de la información y los cambios tecnológicos es lo que ha hecho posible que surja la idea de una nueva economía basada en el conocimiento, en donde la fuerza muscular, la fuerza mecánica, energía eléctrica, sean reemplazadas poco a poco por la fuerza intelectual. Contar con una propuesta para administrar el conocimiento y la experiencia generada en los centros de desarrollo infantil podría facilitar la toma de decisiones al organismo regulador de los mismos, contar con un capital intelectual valioso para revisar las experiencias y compartirlas tanto a nivel nacional como internacional, documentar la historia de las organizaciones, etc.

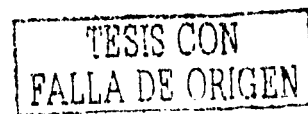
4. El aspecto ético en la educación y las organizaciones, sería una más de las líneas de investigación que se pueden abordar. En un Centro de Desarrollo Infantil por sus características particulares podría desarrollarse un modelo de administración por valores.

La administración por valores nos permite aclarar nuestros valores, propósitos y misión y comunicarlos para alinear nuestras prácticas diarias con ellos. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

5. Por otra parte, se puede incursionar en el ámbito de la mercadotecnia de servicios, desarrollando y proponiendo una franquicia para operar centros de desarrollo infantil en México. Esta línea de investigación representa incursionar en un nicho de mercado aún no explotado. La necesidad existe y actualmente el problema de la falta de centros de desarrollo infantil eficientes, confiables, seguros y accesibles a la población se ha hecho patente en los medios de información al hacer público el ineficiente esquema de operación de las "guarderías" subrogadas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el cual hace oneroso el costo mensual por niño que es de \$ 6,294.00¹⁴³, y la solución fácil e inmediata que propone el IMSS es reducir los apoyos a las "guarderías" disminuyendo horarios, personal y material didáctico, en lugar de revisar su esquema de operación para hacerlo más eficiente, reducir costos y proponer nuevas estructuras. Esta solución simplista no toma en consideración la importancia de la educación inicial en México y se van por la vía fácil de la reducción del gasto social.

Un maestro en administración podría desarrollar una investigación que propusiera un nuevo esquema de operación al IMSS que garantizara un servicio de calidad a bajo costo y/o abrir un nicho de mercado a particulares para operar en forma independiente o a través de una franquicia un nuevo concepto de atención en centros de desarrollo infantil.

¹⁴³ Hidalgo Jorge Arturo, "Intenta IMSS reducir apoyos a guarderías", Periódico Reforma, sección Nacional, p. 2ª, viernes 10 de enero del 2003.



De acuerdo a la nota del Periódico Reforma, actualmente se cuenta con las siguientes guarderías:

"Centros de cuidado:

IMSS: mil 158 guarderías (139 mil 323 menores)

ISSSTE: 137 estancias y 148 de participación social (32 mil niños)

SEP: 2 mil 848 centros de atención

DIF: 2 mil 195 estancias

Guarderías para hijos de jornaleros: más de 153" ¹⁴⁴

En la Banca de Desarrollo, Banobras es el único Banco que cuenta con centro de desarrollo infantil propio. El Centro de Desarrollo Infantil de Banrural fue disuelto en 1993 y actualmente el Banrural se encuentra en proceso de extinción. El Banco Nacional de Comercio Exterior no contempla en sus condiciones generales de trabajo el otorgar esta prestación a sus empleados. Nacional Financiera, tiene subrogado este servicio a través de guarderías del seguro social y particulares. Banjército no proporciona ninguna información al respecto y el nuevo Banco del Patronato Nacional, por ser de nueva creación aún no establece si otorgará o no este servicio.

Este entorno, nos lleva a pensar que probablemente en un futuro, Banobras también contemple la desaparición de su centro de desarrollo infantil, ante la necesidad de eficientar su funcionamiento como banca de desarrollo, abatir costos de operación, orientar su misión hacia el fortalecimiento de sus funciones sustantivas y la conveniencia de la simplificación administrativa.

La perspectiva de la franquicia tendría la finalidad de crear una red de servicios de centros de desarrollo infantil que satisfagan esta necesidad a través de la prestación de un servicio sólido que se caracterice por su calidad y desarrolle un prestigio que permita la expansión del mercado.

La verdadera mercadotecnia es la que sirve, por lo tanto es aquella que satisface las necesidades del cliente. Un negocio debe establecerse a través de las necesidades de los demás, debemos estar seguros que seremos capaces de solucionar el problema del cliente para posteriormente determinar el cobro por el servicio. He aquí otra oportunidad para los futuros maestros en administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

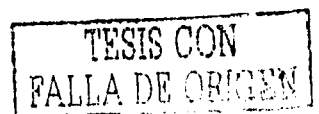
¹⁴⁴ ibid

FUENTES CONSULTADAS

Compendio General

A. BIBLIOGRAFÍA

- ACLE Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. México: Grijalbo, 1989, 294 pp.
- ARNAY José, et., al., comp. La Construcción del conocimiento escolar. Barcelona: Paidós, 1997.
- AQUILANO Jacobs Chase, Administración de producción y operaciones. Manufactura y Servicios. México: McGraw Hill, 2001.
- BARRA Ralph, Círculos de Calidad en Operación. México: McGraw Hill, 1993.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- BLANCHARD Ken, Michael O'Connor, Administración por valores. México: Edit. Norma, 2002. 150 pp
- CLARKE Thomas y Monkhouse Elaine. Replantearse la Empresa. México: Editorial Biblioteca de Empresa,
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 1997.
- FRANKL Viktor E., El hombre en busca de sentido. México: Herder, 1991.
- FROSTIG Marianne, David Horne y Ann-Marie Miller. Programa para el desarrollo de la percepción visual- Figuras y Formas guía para el maestro. Trad., de Irma Rosa Alvarado Guerrero. México: Médica Panamericana, 1983. 185 pp.
- GADEA de Nicolás Luis, Escuela para padres y maestros. Cuaderno de Trabajo. México, 1994. 317 pp.
- GONZÁLEZ Garza Ana María, El niño y su mundo. México: Trillas, 2001. 106 pp.
- GOODE J. William y Hatt K. Paul, Métodos de Investigación Social. México: Trillas, 1984, 458 pp.
- GOÑI Grandmontagne, Alfred, La organización de los contenidos y el aprendizaje significativo. Universidad del país Vasco, 1998.
- HARMON Michael M., y Mayer Richard T. Teoría de la Organización para la Administración Pública. Trad. Organization Theory for Public Administration. México: FCE, 2001, 505 pp.
- HAMMIL Donald D., Nils Pearson A, Judith K. Voress. Método de evaluación de la percepción visual de Marianne Frostig. México: Editorial El Manual Moderno, 1995. 81 pp.
- HILL W.L., Charles y Gareth R., Jones. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Colombia: Santa Fe de Bogotá McGraw Hill, 1996.
- IBUKA Masaru, El jardín de niños ya es muy tarde. México: Diana, 2001. 174 pp.



KAMII C., R. De Uries, La teoría de Piaget y la educación preescolar. Trad., Asun Zubiaur e Itziar Idiazabal. Madrid: Visor, 1983. 128 pp.

KAST Y ROSENZWEIG, Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: McGraw Hill, 1998, 754 pp.

KENNETH J. Albert. Manual de Administración Estratégica. México: McGraw Hill, 1984.

KOSIK Karel, Dialéctica de lo Concreto, 10ª ed. México: Grijalbo, 1984, 269 pp.

MAIER Henry, Tres teorías sobre el desarrollo del niño: Erikson, Piaget y Sears. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

MANTOVANI Juan, La Educación y sus Tres Problemas. Buenos Aires: El Ateneo, 1981. 145 pp.

MATAS Susana, M. de Ulvey, S. Paone, et.al., Estimulación Temprana, de 0 a 36 meses. Favoreciendo el desarrollo. Buenos Aires: Humanitas, 1997. 244 pp.

MÉNDEZ A., Carlos E., Metodología. Santafé de Bogotá, Colombia: 1995, 170 pp.

MINTZBERG Henry, Quinn Brian James, El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. (Trad. The Strategy Process . Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, Inc. 1988, 1991). México: Prentice Hall Hispanoamericana, 2ª. Ed., 1993, 1207 pp.

MINTZBERG Henry y Quinn James Brian, Biblioteca de Planeación Estratégica, Serie Gran Biblioteca Empresarial, México: Prentice Hall Hispanoamericana, Tomos I, II, III y IV, 1995. 968-880-547 (obra completa)

MUÑOZ Jiménez Octavio, Formación Ética en el Ejecutivo. Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones. México FCA, UNAM, 1999.

NAVAS López José Emilio y Guerras Martín Luis Angel, La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid: CIVITAS, 588 pp.

NEWMANN, Denis, La zona de construcción del conocimiento; trabajando por un cambio cognitivo en educación. Madrid: Moraita, 1989. 175 pp.

PAPALIA Diane E, WENDKOS Olds Sally. Desarrollo humano. México: Mc Graw Hill, , 1998.

PAZ Octavio, El laberinto de la soledad. México: FCE, 1982.

PHILLIPS L., Robert and Hunt James G., Strategic Leadership, a Multiorganizational level perspective. Quorum Books, 1992.

PIAGET Jean, A dónde va la educación. Barcelona: Teide.

PORTER Michel E., Estrategia Competitiva. México: CECSA, 1993.

PORTER Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991. 1007 pp.

RAMOS Samuel, El perfil del hombre y la cultura en México. México: UNAM.



RICART, J.E., y Alvarez. J.L., Cómo prepararse para las organizaciones del futuro. España: IESE, Universidad de Navarra, 1997. 88 pp.

ROJAS Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales. México: UNAM, 1980, 270 pp.

SCHILLER Pam, Bryant Tamera, Cómo enseñar valores a los niños. México: PAX, 2001.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Conceptos básicos de teoría y práctica pedagógica. México: SEP, -CTE, 1983.

_____. La Educación Preescolar en México, 1880-1982. México: SEP, 1982, 249 pp.

_____. La Educación Inicial en México. México: SEP, 1982. 60 pp.

_____. Programa de Educación Inicial: versión experimental. México: SEP, 1992. 116 pp.

_____. Programa de Educación Preescolar. México: SEP, 1992, 90 pp.

STEINER George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Trad. Strategic Planning. What Every Manager Must Know. McMillan Publishing, Co. Inc., 1983. México: CECSA, S.A. de C.V., 1994, 333 pp.

STUART Tomas, La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el capital intelectual. Barcelona: Granica, 1997.

TECLA Jiménez Alfredo, Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social. México: Ediciones Taller Abierto, 1985, 159 pp.

TEJEDOR, F.J. y Valcárcel, A.G. Perspectivas de las nuevas tecnologías en educación. Madrid : Narcea, , 1996.

THOMPSON, Strickland. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. (Trad. Strategic Management: Concepts and Cases, Sixth Edition y Strategy Formulation and Implementation: Task of the general manager. Fifth Edition. U.S.A. Ricard D. Irwin, Inc. 1992.) Delaware, U.S.A.: Adisson-Wesley Iberoamericana, S.A., 1994, 1021 pp.

VERDUZCO Alvarez Icaza M. Angélica, et.al. Un viaje hacia ti mismo. México: Trillas, 2000.

ZAPATA Oscar A. Juego y aprendizaje escolar. Perspectiva psicogenética. México: Pax, 1989.

B. HEMEROGRAFIA

BALLINA Ríos Francisco, "Problemática epistemológica y sociológica de la Administración. Una propuesta crítica", en Revista Contaduría y Administración, No. 181. México: GASCA SICCO, abril-junio 1996.

BARNÉS de Castro Francisco, "Educación Superior y Desarrollo: El caso de México", en Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, mayo 1999.

BEVERLY L. Kaye and Sharon Jordan-Evans, "The ABCs of Management Gift-Giving", en Training & Development, December 2000. 51-54 pp.

CARABALLO Borges Idalmis, et.al., "Control de Gestión: proyección estratégica y diagnóstico", en Revista Administrate Hoy, no. 98. México: GASCA SICCO, junio 2002, 7-16 pp.



- _____. "Programa para mejorar la calidad y la competitividad de tu empresa", en Revista Administrate Hoy, no. 101, México: GASCA SICCO, septiembre 2002, 20-25 pp.
- DUSSEL Enrique, "Ética y Administración", en Revista Contaduría y Administración, No. 186, julio-septiembre, 1997 3-14 p.
- DUBOIS David D., "The 7 stages of one's career", en Training & Development, number 12, USA: ASTD, Inc., december 2000, 45-50 pp.
- FORTEZA Vargas Juan Luis, "La cultura organizacional como factor de competitividad", en Revista Administrate Hoy, no. 98. México: GASCA SICCO, abril 2002, 32-42 pp.
- GONZÁLEZ Torres Enrique, "Desarrollo Educativo, una visión humanista: un reto para México", en Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, mayo 1999.
- GUERRA Ortiz Víctor, "El uso de la tecnología en la educación: oportunidades y retos para el siglo XXI", en Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, junio 2001.
- HERRERA Avendaño Carlos E., "Empowerment y liderazgo", en Revista Administrate Hoy, no. 98, junio 2002. México: GASCA SICCO, 17-27 pp.
- HIDALGO Jorge Arturo, "Intenta IMSS reducir apoyos a guarderías", Periódico Reforma, sección nacional, p. 2ª, viernes 10 de enero de 2003.
- IBARRA González Sergio L., "Dilemas éticos. La equidad", en Revista Administrate Hoy, no. 101. México: GASCA-SICCO, septiembre 2002, 7-8 pp.
- MARTÍNEZ Marco Antonio, "Los costos de una reforma", en Periódico Reforma, México, D.F., junio 9 de 2002.
- MONTES Barreto Ramón, "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano", en Revista Administrate Hoy, no. 48, abril, 1998. México: GASCA SICCO 36-38 p.
- MONTAÑO Sánchez Francisco A. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, 1ª, parte", en Revista Administrate Hoy, no. 93. México: GASCA SICCO, enero 2002, 15-20 pp.
- _____. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, 2ª. parte", en Revista Administrate Hoy, no. 95. México: GASCA SICCO, marzo 2002, 16-23 pp.
- _____. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, 3ª, y última parte", en Revista Administrate Hoy, no. 97. México: GASCA SICCO, mayo 2002, 20-26 pp.
- ORTEGA Silvia y Elsa Blum, "Financiamiento de la Inversión en Capital Humano. La experiencia del Conacyt", en Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, mayo 1999.
- OSLO Polo Leticia, "La ética de un hombre de negocios", en Revista Administrate Hoy, no. 49. México: GASCA SICCO, mayo 1998, 54-60 p.
- PATIÑO Márquez Fco., "Nacional Financiera: Hacia una estrategia de fomento del capital humano", Revista El Mercado de Valores. México: NAFIN, junio 1999.
- PEÓN Escalante Joaquín, "Ética y calidad total", en Revista Expansión, agosto 12, 1998. 236-245 p.
- PÉREZ Peregrina Efrén, "¿Creando riqueza humana o física?", en Revista Administrate Hoy, no. 101. México: GASCA-SICCO, septiembre 2002, 9-18 pp.

PETERS Thomas J., "El liderazgo transformador", en Revista Administrate Hoy, no. 102. México: GASCA SICCO, octubre 2002, 4-5 pp.

REYES Carlos y Salas Alejandro, "Aprueban obligatoriedad de la educación", México: Periódico Reforma, diciembre 14 de 2001.

SÁNCHEZ Soto Armando, "La ética y la misión de la empresa", en Revista Administrate Hoy, no. 7, México: SICCO, 31-34 pp.

SIMÓN Domínguez Nadima, "Marco conceptual para el estudio de las organizaciones", en Revista Contaduría y Administración, No. 179. México: GASCA SICCO, octubre-diciembre, 1995.

TOIRAC García Alexander, "Proyección estratégica: metodología y aplicación", en Revista Administrate Hoy, número 93, año VIII, enero 2002. México: Gasca Sicco, 25-30 p.

TOIRAC García Alexander et. al., "Diagnóstico de un sistema de calidad según normas ISO 9000. Aplicación de una Metodología", en Revista Administrate Hoy, número 96. México: Gasca Sicco, abril 2002, 14-31 pp.

C. MANUALES Y DOCUMENTOS DIVERSOS

BANOBRAS, Condiciones Generales de Trabajo. México: BANOBRAS-SUNTBANOBRAS, 1995. 93 pp.

_____ "25 años CENDI BANOBRAS 1969-1994." México: Talleres gráficos de BANOBRAS, 1994. 30 pp.

_____ "Manual de la Calidad. ISO 9001:2000". México: BANOBRAS, septiembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para la Elaboración, Manejo y Disposición de Alimentos en el Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para el Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Procedimientos para la Administración del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

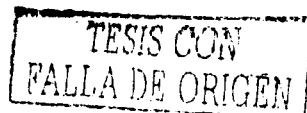
_____ "Manual de Procedimientos para la Inscripción, Admisión y Egreso del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Reglamento Interno de Cocina del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". México: BANOBRAS, diciembre 2002.

_____ "Manual de Normas para la Administración y Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". BANOBRAS, diciembre 2002.

BUREAU VERITAS, "Introducción a la Gestión de Calidad e ISO 9000-2000". México, diciembre 2000. Texto para capacitación.

_____ "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos". Estándar Internacional ISO 9001-2000. Traducción Bureau Veritas México, para capacitación. Texto válido como guía. No es aceptable para auditorías. México, diciembre 2000.



- _____ Taller de difusión y sensibilización gerencial. Manual del Participante. México: diciembre 2002. Material para capacitación.
- _____ Taller de difusión y sensibilización nivel operativo. Manual del Participante. México: diciembre 2002. Material para capacitación.
- CRUZ Aguilar Bethuel, Apuntes para la materia de "Competitividad e Innovación Tecnológica", Maestría en Administración de Organizaciones, FCA-UNAM, 2001.
- DIKER Gabriela, "Organización y perspectivas de la educación inicial en Iberoamérica: Principales Tendencias". Informe de la OEI, mayo 2002.
- ISLAS, Huesca Francisco. Circular: respuesta a los padres de familia sobre el programa educativo de marco abierto del Cendi Banobras. Supervisión administrativa del CENDI "Paz Moreno", Banobras. Mecanuscrito.
- MUÑOZ Jiménez Octavio, "ETICA", cuadro explicativo y descriptivo del ser y qué hacer de la ética. Apuntes para la materia de "Antropología Filosófica", de la Maestría en Administración de la FCA-UNAM, plan de estudios 1998.
- RIVERA R. Eric M., ¿Qué es Administración Estratégica?, en documento mimeografiado como apoyo didáctico para el Seminario de Estrategia Empresarial de la Maestría en Administración de la FCA-UNAM, julio del 2000.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. "Actividades para favorecer los procesos del pensamiento. Lectura, escritura y matemáticas para niños y niñas de Educación Inicial". Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. México, 1998. 70 pp.
- _____. Artículo 3º. Constitucional y Ley General de Educación. México: SEP, 1993. 94 pp.
- _____. "Enfoque Estratégico de la Dirección de Educación Inicial." Mecanuscrito. México: SEP, 1992. 10 pp.
- _____. "Espacios de Interacción." México: SEP, 1992. 212 pp.
- _____. "Escenarios de aprendizaje: lactantes, maternal y preescolar". México: SEP, marzo de 2000. 185 pp.
- _____. "Lista de verificación del desarrollo del niño-diagnóstico." México: SEP, 1998. 35 pp.
- _____. Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil. México: SEP, octubre, 1990. 111 pp.
- _____. Manual Operativo para la Modalidad Escolarizada. PEI. Versión experimental. México: SEP, 1992
- _____. "Orientaciones para el manejo y distribución de alimentos en un Centro de Desarrollo Infantil". México: SEP, 2000.
- _____. "Orientaciones pedagógicas, ciclo escolar 2001-2002". México: SEP, 2001. 61 pp.
- _____. "Orientaciones sobre: Situaciones de aplicación, equipamiento de escenarios y periodo de actividades pedagógicas." Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. México: SEP, 1998. 30 pp.

_____ "¿Qué es un Centro de Desarrollo Infantil? CENDI". México: SEP, 2000, 47 pp.

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, México: Poder Ejecutivo, Decreto por el que se aprueba el diverso por el que se adiciona el artículo 3o., en su párrafo primero, fracciones III, V y VI y el artículo 31 en su fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p.2 (primera sección). México: impreso por el Diario Oficial de la Federación. 12 de noviembre de 2002. Presidente Vicente Fox Quezada (2002-2006)

SECRETARÍA DE SALUD. NORMA Oficial Mexicana NOM-093-SSA1-1994. Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos. México, 10 de abril de 1995.

D. SITIOS WEB DE REFERENCIA

<http://www.banobras.gob.mx>

<http://www.sep.gob.mx>

<http://www.iso.ch>

<http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>

<http://www.campus-oei.org/observatorio/tendencias.htm>

ANEXO I

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.NC.

FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN¹

Misión

Financiar proyectos de inversión en infraestructura y servicios públicos, así como coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos locales, con una orientación al cliente y una operación competitiva respaldada con personal altamente calificado, con el propósito de contribuir al desarrollo sustentable del país.

Visión

Para el año 2025, Banobras contribuirá a que México cuente con una red de infraestructura comparable a la de nuestros principales socios comerciales, la cual nos proporcionará ventaja competitiva frente al mundo y representará un motor del crecimiento sostenido; a la eliminación de las desigualdades regionales en esta materia y lograr una mayor integración económica de las distintas zonas del país; y a que los gobiernos locales cuenten con las instituciones y los instrumentos necesarios para evaluar y financiar sus proyectos de inversión.

Objetivos

1. Impulsar la inversión y el financiamiento privado en infraestructura y servicios públicos.
2. Promover y financiar la modernización y el fortalecimiento institucional en estados y municipios.
3. Estructurar y coordinar proyectos de inversión.
4. Financiar proyectos de infraestructura, medio ambiente y servicios públicos socialmente rentables.
5. Mejorar su eficiencia operativa.

Historia

Con el propósito de brindar la debida atención a los requerimientos de infraestructura y servicios públicos, indispensables para el desarrollo urbano del país, el Ejecutivo Federal, Abelardo L. Rodríguez creó el 20 de febrero de 1933 el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A., institución que hoy conocemos como Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Banobras). El acta constitutiva fue firmada, entre otras personalidades, por Alberto J. Pani, secretario de Hacienda y Crédito Público, y Jesús Robles, su primer director general.

Su Ley Orgánica vigente, publicada el 29 de enero de 1986, fortaleció a Banobras como institución de banca de desarrollo y consolidó su tarea de promover y financiar las actividades prioritarias que realicen los gobiernos Federal, del Distrito Federal, estatales y municipales, así como los sectores social y privado concesionarios en la prestación de servicios, en los ámbitos del desarrollo urbano, infraestructura y servicios públicos, vivienda, comunicaciones y transportes y de las actividades del ramo de la construcción.

En nuestro carácter de banca de desarrollo, la responsabilidad del Banco no se limita al otorgamiento de créditos, sino que proporciona asistencia técnica, propicia la organización de empresas paramunicipales, asesora y evalúa proyectos de interés social, convirtiéndose así en sólido apoyo al desarrollo regional. Los propósitos de Banobras se delinearán con sujeción a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, y de acuerdo con los programas sectoriales y regionales así como de los planes estatales y municipales.

¹ www.banobras.gob.mx

ANEXO II. DESCRIPCIONES DE PUESTOS

En el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de BANOBRAS, se realizaron las siguientes descripciones de puestos:

Directora
Administradora
Coordinadora de Area Pedagógica
Psicóloga
Pediatra
Enfermera
Educadora
Maestra de Música
Maestra de Inglés
Maestra de Educación Física y Computación
Asistente Educativo Turno Matutino
Asistente Educativo Turno Vespertino
Cocinera
Auxiliar de cocina 1
Auxiliar de cocina 2
Almacenista
Responsable de la Biblioteca
Secretaria

En este apartado se presentan las descripciones de algunos de ellos, a manera de ejemplo.



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS "PAZ MORENO"
DIRECTOR DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Directora del Centro de Desarrollo Infantil
Número de Plazas: Una por Centro de Desarrollo Infantil
Ubicación Física: Milta 394, Col. Narvarte, México, D.F.
Ámbito de Operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Gerente de Prestaciones del BANOBRAS
Subordinados: Personal docente, técnico, administrativo y de apoyo del Centro de Desarrollo Infantil

PROPÓSITO DEL PUESTO

Administrar la prestación del servicio que brinda el Centro de Desarrollo Infantil para los hijos de los empleados del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., con el objeto de cumplir con lo dispuesto en sus Condiciones Generales de Trabajo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el propio BANOBRAS, y la Secretaría de Educación Pública.

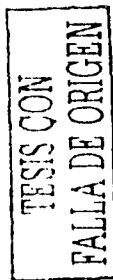
FUNCIONES GENERALES

1. Planear, programar y dirigir, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos, las actividades relacionadas con el desarrollo de los servicios educativos, asistenciales, psicológicos y médico-nutricionales, así como las relativas a la adquisición y manejo de los recursos para el funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil.
2. Planear, programar y presentar, en forma conjunta con la administradora del CENDI, para autorización de las instancias correspondientes del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, el presupuesto anual del Centro de Desarrollo Infantil y realizar un ejercicio eficaz y responsable del mismo, propiciando el óptimo aprovechamiento de los recursos.
3. Difundir y hacer cumplir las normas y lineamientos bajo los cuales deberá desarrollarse el trabajo del Centro de Desarrollo Infantil, así como, evaluar, revisar, actualizar y proponer, en su caso, las modificaciones a dicha normalidad para el correcto funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil.
4. Observar, respetar y hacer cumplir con lo dispuesto en las Condiciones Generales de Trabajo de BANOBRAS, así como con las políticas institucionales.
5. Gestionar ante las diferentes áreas del Banco la atención y servicios que se requieran para garantizar el óptimo funcionamiento del CENDI.
6. Supervisar, controlar y orientar las acciones del Centro de Desarrollo Infantil hacia el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000 para garantizar que se cumpla al 100% con las necesidades y expectativas de los clientes.
7. Orientar, supervisar y verificar el desempeño del personal del Centro de Desarrollo Infantil para el cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas.
8. Favorecer la comunicación y retroalimentación con los derechohabientes del CENDI con el objeto de garantizar la prestación de un servicio de calidad y propiciar su participación para la mejora continua.
9. Promover la capacitación, actualización y profesionalización del personal del Centro de Desarrollo Infantil.
10. Evaluar de manera sistemática el servicio que brinda el Centro de Desarrollo Infantil, así como, el desarrollo y resultados de las actividades del personal.
11. Evaluar y mantener vigentes y actualizados los planes y programas educativos del Centro de Desarrollo Infantil para favorecer la incorporación de nuevas tendencias pedagógicas y didácticas que garanticen ofrecer una formación integral de vanguardia.
12. Cumplir con los ordenamientos de la Secretaría de Educación Pública, en lo que a servicios educativos y asistenciales se refiere, procurando siempre la mejora en el servicio, así como, mantener comunicación fluida y constante y brindar con oportunidad la información que le sea requerida.
13. Proporcionar en forma eficiente y expedita toda la información que le sea requerida por las autoridades del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Orientar el funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil hacia el cumplimiento de su misión, visión, objetivos, estrategias y valores del mismo.
2. Controlar que el funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil se realice conforme a las normas, lineamientos y procedimientos autorizados.
3. Vigilar que el Centro de Desarrollo Infantil funcione de acuerdo a la estructura orgánica autorizada.
4. Verificar que se cumpla con los requisitos mínimos que establece el conjunto de normas ISO-9001-2000 para dirigir y controlar al CENDI con respecto a la calidad.
5. Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en el Manual de la Calidad, los manuales genéricos y los manuales de procedimientos del CENDI de acuerdo a lo que establece el Sistema de Gestión de la Calidad del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., para garantizar la satisfacción del cliente y contribuir a conservar la certificación ISO-9001-2000.
6. Garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el funcionamiento de los servicios asistenciales, psicológicos y médico nutricionales se desarrollen con calidad y oportunidad, así como, promover y controlar el adecuado funcionamiento de los mismos, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos y, en caso de existir desviación, aplicar las medidas correctivas.
7. Elaborar el plan anual de actividades del Centro de Desarrollo Infantil a su cargo, con base en las necesidades detectadas y en los proyectos y actividades que le presente el personal docente y técnico y presentarlo ante las autoridades de la Secretaría de Educación Pública cuando le sea requerido.
8. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo de los programas de trabajo de cada una de las áreas técnicas, así como, de las materias extraescolares.
9. Solicitar, revisar y autorizar la elaboración de los programas pedagógicos anuales de cada sala con base en el plan anual del Centro de Desarrollo Infantil y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para la elaboración de los mismos.
10. Favorecer la ejecución y cumplimiento de los programas educativos vigentes, propiciando y proponiendo las mejoras, que se consideren necesarias para el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.
11. Promover que en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de los objetivos educativos.
12. Estimular al personal docente, a efecto de que se utilicen en el desarrollo de las actividades educativas, los recursos didácticos idóneos y se aprovechen los materiales existentes en el medio.
13. Controlar que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el educando.
14. Vigilar que se realice la supervisión en los grupos, del proceso enseñanza-aprendizaje y en su caso apoyar al docente en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
15. Promover que se lleve a efecto la evaluación del desarrollo de los niños, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos, favoreciendo la revisión y actualización constante de los instrumentos de evaluación.
16. Desarrollar actividades, cívicas y socioculturales con la participación de los padres de familia y demás miembros de la comunidad, a fin de coadyuvar al mejoramiento del proceso educativo.
17. Propiciar las actividades tendientes a conservar los valores culturales de las distintas regiones del país.
18. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, registro, bajas y expedición de constancias se realice conforme a las normas y procedimientos establecidos.
19. Validar la información relativa a los movimientos de la población infantil durante el ciclo escolar.
20. Expedir las boletas de los educandos del nivel educativo que les corresponda.
21. Organizar la formación y ubicación de grupos, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
22. Mantener informados a los padres de familia de los asuntos relacionados con el funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil y definir su participación en el mismo.
23. Establecer al inicio del periodo escolar, el Consejo Técnico Consultivo del Centro de Desarrollo Infantil, fungir como presidente del mismo y promover su funcionamiento de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
24. Constituir al inicio del año escolar el Comité de Seguridad y Emergencia Escolar y validar las actividades que emprenda, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.



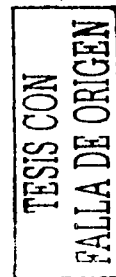
25. Verificar que el personal del Centro de Desarrollo Infantil cumpla con sus funciones y aplique los planes, programas y lineamientos establecidos.
26. Supervisar y evaluar las actividades desarrolladas por el personal del Centro de Desarrollo Infantil y comunicar los resultados a las autoridades competentes que los soliciten. En su caso, proponer los estímulos o medidas correctivas que procedan.
27. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal del CENDI y proporcionar la información a las autoridades correspondientes cuando le sea solicitada.
28. Asignar funciones y responsabilidades al personal del Centro de Desarrollo Infantil, de acuerdo con el Manual de Organización de la SEP, a los perfiles de puestos del propio CENDI y a las Condiciones Generales de Trabajo del BANOBRAS.
29. Entrevistar y proponer para selección y reclutamiento, al área competente del BANBORAS, el personal de nuevo ingreso y verificar que se le brinde la orientación y capacitación que requiera para el desarrollo de su trabajo y cumplimiento de las funciones que le sean encomendadas.
30. Detectar las necesidades que surjan en materia de capacitación, actualización y superación profesional del personal a su cargo y presentarlas ante las autoridades correspondientes del BANOBRAS para integrar el programa de capacitación del CENDI.
31. Presentar para su autorización los programas de vacaciones del personal, así como, permisos, incapacidades y todo tipo de movimientos del personal, vigilando que se cumpla con las Condiciones Generales de Trabajo del BANOBRAS.
32. Coordinar, vigilar y supervisar el ejercicio del presupuesto asignado al CENDI y presentar la documentación comprobatoria conforme a las normas y procedimientos establecidos.
33. Supervisar el funcionamiento del Comedor y la adquisición de los alimentos requeridos para el funcionamiento del Comedor del Centro de Desarrollo Infantil, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.
34. Vigilar que el Centro de Desarrollo Infantil cuente con los recursos materiales necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.
35. Promover la conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles del Centro de Desarrollo Infantil.

COMUNICACIÓN

| | |
|----------|--|
| Interna: | Ascendente: Gerente de Prestaciones Horizontal: Subgerentes de otras áreas del Banco Descendente: Administradora, psicóloga, coordinadora del área pedagógica, pediatras, enfermera, personal docente, afanadoras, personal de seguridad, auxiliares administrativos y secretaria. |
| Externa: | Coordinación de Zona de la S.E.P. Supervisión de Zona de la S.E.P. Otros centros de desarrollo infantil Instituciones educativas, centros recreativos y organizaciones a favor de la infancia. |

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

| | |
|--------------|--|
| Escolaridad: | Licenciatura en Pedagogía con Maestría en Administración y/o Licenciada en Administración con Especialidad o Maestría en educación y/o Licenciada en Educación Preescolar con Maestría en Administración. |
| Experiencia: | Mínima de tres años en el ejercicio de su profesión y específicamente un año en actividades relacionadas o afines con los Centros de Desarrollo Infantil. |
| Sexo: | Femenino |
| Capacidad: | Para la conducción y dirección de recursos humanos. Para organizar, dirigir grupos y trabajar en equipo. Para desarrollar un liderazgo transformador, visionario y orientado a resultados. |
| Habilidades: | Para relacionarse, solucionar conflictos y tomar decisiones. Para la organización, planeación y conducción de procesos para el logro de objetivos comunes. Para crear sinergia en los grupos de trabajo y propiciar la integración, relación y comunicación entre ellos. Para desarrollar las habilidades potenciales de sus colaboradores. |
| Aptitudes: | Iniciativa para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver los problemas que se presenten en el desarrollo del mismo. Disposición para la instrumentación de cambios y modificaciones en la estructura organizacional y el trabajo en equipo. |





**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS "PAZ MORENO"
ADMINISTRADORA DEL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Administradora del Centro de Desarrollo Infantil
Número de Plazas: Una por Centro de Desarrollo Infantil
Ubicación: Física: Milta 394, Col. Narvarte, México, D.F.
Ámbito de Operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Directora del Centro de Desarrollo Infantil
Subordinados: Cocineras, auxiliares de cocina, almacenista, auxiliares administrativos, secretaria, agentes de seguridad y afanadoras.
Centro de Desarrollo Infantil

FUNCIONES GENERALES

1. Elaborar, planear y programar, en forma conjunta con la Directora del Centro de Desarrollo Infantil, el presupuesto anual del CENDI y presentarlo para autorización de las instancias correspondientes del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.
2. Realizar un ejercicio eficaz y responsable del presupuesto del Centro de Desarrollo y llevar un control de ejercicio, propiciando el óptimo aprovechamiento de los recursos.
3. Favorecer la organización, integración y control de los recursos materiales y financieros con el fin de optimizarlos y contribuir al cumplimiento de las funciones del Centro de Desarrollo Infantil.
4. Cumplir y hacer cumplir con lo establecido en el Manual de la Calidad, los manuales genéricos y los manuales de procedimientos del CENDI de acuerdo a lo que establece el Sistema de Gestión de la Calidad del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., para garantizar la satisfacción del cliente y contribuir a conservar la certificación ISO-9001-2000.
5. Planear, programar y controlar las actividades relacionadas con la adquisición y manejo de los recursos materiales, para el funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil.
6. Gestionar ante las autoridades correspondientes las acciones tendientes a la conservación y mantenimiento de la planta física escolar.
7. Solicitar la intervención de instancias que ofrezcan alternativas para complementar el trabajo en el Centro de Desarrollo Infantil.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Ejercer el presupuesto asignado al Centro de Desarrollo Infantil y presentar la documentación comprobatoria conforme a las normas y procedimientos establecidos.
2. Elaborar en conjunto con la Dirección del Centro de Desarrollo Infantil el presupuesto de inversión y presentarlo para su autorización ante las autoridades correspondientes de Banobras.
3. Realizar los trámites necesarios y cumplir con los ordenamientos para el ejercicio del presupuesto de inversión.
4. Elaborar, planear, controlar y gestionar ante las autoridades del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, el programa de adquisiciones de los bienes y recursos materiales que se requieran en el Centro de Desarrollo Infantil para garantizar su buen funcionamiento.
5. Realizar los trámites necesarios para la adquisición de los alimentos del Centro de Desarrollo Infantil, así como vigilar que los mismos cumplan con la normatividad y lineamientos establecidos de higiene y sanidad.
6. Vigilar que el almacenamiento, preparación y disposición de los alimentos que se manejan en el Centro de Desarrollo Infantil se efectúe de acuerdo al Reglamento Interno de Cocina y cumpla con los requisitos mínimos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2000.
7. Vigilar que la elaboración de los menús cumpla con los ordenamientos básicos de una dieta balanceada, propiciando la utilización óptima de insumos y productos de calidad y de acuerdo a la temporada del año.
8. Verificar que la preparación de las dietas alimenticias se realice conforme a los menús autorizados.
9. Recibir, verificar y tramitar las facturas de los servicios de alimentación y gas del centro de desarrollo infantil.
10. Vigilar y controlar que el Centro de Desarrollo Infantil cuente con la limpieza e higiene necesaria para el desarrollo óptimo de sus funciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Realizar los trámites necesarios para la tramitación de los asuntos relacionados con las incidencias del personal del Centro de Desarrollo Infantil.
12. Llevar el control y supervisión de la asistencia del personal del Centro de Desarrollo Infantil.
13. Llevar y mantener actualizado el inventario de los bienes muebles del Centro de Desarrollo Infantil, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Banobras.
14. Solicitar a las autoridades correspondientes la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso.
15. Constatar que las instalaciones y recursos materiales destinados al servicio se utilicen y conserven en forma adecuada.
16. Promover y organizar acciones tendientes a la conservación y mantenimiento de la planta física escolar.
17. Presentar a las autoridades correspondientes las necesidades de conservación o remodelación del Centro de Desarrollo Infantil, a efecto de que se consideren en la planeación de las acciones a realizar durante el año.
18. Llevar y mantener actualizado el inventario de los recursos y material didáctico con el que cuenta el Centro de Desarrollo Infantil.
19. Realizar los trámites y acciones necesarias para proveer al área administrativa y docente del material necesario para el desarrollo de sus funciones.
20. Realizar las gestiones necesarias para la utilización de las instalaciones de la comunidad (parques, casa de cultura, Batán, auditorios, etc.) y aprovechar situaciones y actividades colectivas en donde puedan insertarse acciones en beneficio de los niños del centro de desarrollo infantil.
21. Coordinarse con el Director del centro de Desarrollo Infantil para instrumentar el Programa de Seguridad y Emergencia Escolar y promover su funcionamiento de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
22. Abrir espacios físicos y sociales para la realización de actividades fuera del Centro de Desarrollo Infantil, como festejos, actividades deportivas, culturales y de conocimiento del Centro de Desarrollo Infantil.
23. Mantener informado al Director del Centro de Desarrollo Infantil de los asuntos relacionados con el funcionamiento del CENDI en lo que a su responsabilidad se refiere.

COMUNICACIÓN

| | | |
|----------|--------------|---|
| Interna: | Ascendente: | Directora del Centro de Desarrollo Infantil y Gerente de Prestaciones. |
| | Horizontal: | Expertos técnicos del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., de las áreas proveedoras del Centro de Desarrollo Infantil. |
| | Descendente: | Personal de cocina, administrativo, limpieza y seguridad |

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

| | |
|--------------|--|
| Escolaridad: | Licenciatura en Administración |
| Experiencia: | Mínima de un año. |
| Criterio: | Para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios. |
| Iniciativa: | Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver los problemas que se presenten en el desarrollo del mismo. |
| Capacidad: | Para organizar, dirigir grupos, trabajar en equipo y relacionarse. |
| Actitud: | De respeto, compromiso y responsabilidad. |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS "PAZ MORENO"
COORDINADORA DE AREA PEDAGOGICA¹**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Coordinadora del Area Pedagógica
 Número de Plazas: Una por CENDI
 Ubicación: Física: Mitla 394, Col. Narvarte, México, D.F.
 Administrativa: CENDI-BANOBRAS
 Ámbito de operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Director del Centro de Desarrollo Infantil
 Subordinados: Educadoras, Puericultistas, Asistentes Educativos y Maestros de Enseñanza Musical, Computación, Educación Física e Inglés.

PROPÓSITOS DEL PUESTO:

Organizar, coordinar y supervisar la prestación del servicio educativo que se brinda a los niños que asisten al Centro de Desarrollo Infantil, de acuerdo con los programas vigentes, y con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública y la Dirección del CENDI.

FUNCIONES GENERALES:

1. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje que se efectúa en el plantel.
2. Participar en la elaboración, revisión y actualización de los planes y programas de estudio del Centro de Desarrollo Infantil, así como proponer las modificaciones que considere necesarias para el desarrollo cognitivo y la formación educativa de los niños que asisten al CENDI.
3. Verificar que la aplicación de los programas y manuales pedagógicos se efectúen de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
4. Verificar que el servicio pedagógico que se brinda en el Centro de Desarrollo Infantil coadyuve a la formación integral del niño y se complemente con las demás áreas del desarrollo.
5. Orientar y asesorar al personal docente y de apoyo docente en el adecuado desempeño de sus funciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Elaborar y presentar a la dirección del Centro, para su autorización, el proyecto anual de trabajo del área a su cargo.
2. Difundir entre el personal docente y de apoyo docente, las normas y lineamientos bajo los cuales se desarrollará el proceso enseñanza-aprendizaje.
3. Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las normas, lineamientos y programas educativos aprobados por la Secretaría de Educación Pública.
4. Verificar que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle con base en los programas y manuales pedagógicos vigentes para cada grado y con los lineamientos establecidos por la Dirección del CENDI.
5. Orientar y asesorar permanentemente al personal docente y de apoyo docente con objeto de optimizar la aplicación de los programas y la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje.
6. Verificar que el proceso enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, técnicas, procedimientos y recursos didácticos acordes con los objetivos fijados por la Dirección del CENDI.
7. Verificar que en el proceso de evaluación de los niños se apliquen las normas y lineamientos establecidos sobre el particular.
8. Verificar que los procesos de control escolar se desarrollen conforme a las normas y procedimientos establecidos sobre el particular.
9. Verificar que las actividades de la vida diaria y las correspondientes al programa recreativo se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección del CENDI.
10. Coordinar y supervisar las prácticas profesionales y la prestación del servicio social de las practicantes asignadas al CENDI.
11. Detectar las necesidades de capacitación del personal docente y de apoyo docente e informar al director para que sean atendidas.
12. Participar en el desarrollo de las actividades de capacitación dirigidas al personal docente y de apoyo docente.
13. Vigilar el uso adecuado y óptimo aprovechamiento de los recursos didácticos destinados al servicio educativo.
14. Formar parte del Consejo Técnico Escolar del plantel y participar activamente en las actividades que éste desarrolla en beneficio de la comunidad educativa.
15. Mantener informado al director acerca del funcionamiento de su área, así como, de las desviaciones que se detecten durante el desarrollo del proceso educativo.
16. Estimar y cuantificar los recursos que requiera para la realización de su trabajo.
17. Presentar al director del Centro de Desarrollo Infantil las iniciativas tendientes a mejorar la aplicación de los programas y a optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje.

COMUNICACIÓN

Interna: ASCENDENTE: Con la directora del Centro de Desarrollo Infantil
 HORIZONTAL: Con personal docente, técnico y administrativo del CENDI
 DESCENDENTE: Con educadoras, asistentes educativos, puericultistas, practicantes y prestadoras de servicio social.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

Escolaridad: Licenciatura en Pedagogía, sexo femenino.
 Experiencia: Dos años en el ejercicio de su profesión.
 Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
 Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.
 Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, trabajar en equipo y relacionarse.
 Actitud: De tolerancia, respeto, compromiso y responsabilidad.

TRAFIC CON
 FALLA DE ORIGEN

¹ Cfr. SEP, Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, p58-62. Adaptación para el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras.



CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS EDUCADORA¹

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Educadora
Número de Plazas: Una por Cada Grupo de Niños Maternales o Preescolares
Ubicación: Milta No. 384 Col. Narvarte C.P. 03020, México D.F.
Ámbito de operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Coordinadora del Área Pedagógica

PROPÓSITO DEL PUESTO

Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los educandos y al programa vigente, a efecto de contribuir al desarrollo integral de los niños.

FUNCIONES GENERALES

1. Planear y programar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo al programa pedagógico vigente para el grado de los niños que tiene a su cargo.
2. Observar y aplicar todas aquellas disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización que se establezcan para la aplicación del programa vigente.
3. Organizar, dirigir y supervisar las actividades encomendadas al personal de apoyo.
4. Verificar que la acción educativa coadyuve al desarrollo integral de los educandos.
5. Brindar los cuidados asistenciales que requieran los niños durante su permanencia en el Centro de Desarrollo Infantil, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Elaborar y presentar al jefe del área pedagógica, para su autorización, el programa pedagógico anual a realizar como apoyo al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de los niños a su cargo.
2. Aplicar el programa o manual pedagógico correspondiente al grado a su cargo, de acuerdo con los lineamientos técnicos establecidos.
3. Diseñar y conducir las actividades educativas utilizando los métodos, técnicas y procedimientos acordes con los objetivos que se pretenden alcanzar y al grado de madurez de los niños.
4. Utilizar recursos didácticos variados y acordes con las actividades educativas a desarrollar.
5. Elaborar apoyos didácticos aprovechando los materiales existentes en el medio.
6. Conducir el proceso enseñanza-aprendizaje del grupo a su cargo, aplicando sus conocimientos y tomando en cuenta el medio ambiente en el que se desenvuelven los educandos.
7. Evaluar el desarrollo de los niños de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos sobre el particular.
8. Participar en la adecuada ambientación de su sala y áreas comunes, de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos.
9. Registrar y controlar la asistencia de los niños del grupo a su cargo y turnarla al área médica para lo conducente.
10. Coordinar y participar en el proceso de ministración de alimentos respetando el horario establecido por el director del Centro de Desarrollo Infantil.
11. Promover la formación de hábitos en los niños que tiene a su cargo.
12. Reportar oportunamente al servicio médico a los niños que presenten síntomas de enfermedad durante su permanencia en el Centro de Desarrollo Infantil.
13. Colaborar en la organización y realización de actividades cívicas y socioculturales que se realicen en el plantel y en las que participen los padres de familia y comunidad circundante.
14. Asistir y participar en las reuniones de planeación o coordinación a las que convoque su jefe inmediato.

COMUNICACIÓN

Interna: ASCENDENTE: Con el jefe de área pedagógica
HORIZONTAL: Con personal docente, técnico y administrativo del CENDI
DESCENDENTE: Con asistentes educativos que se le asignen

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Escolaridad: Licenciada en Educación Preescolar, sexo femenino.
Experiencia: Mínima de 1 año
Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.
Criterio: Para resolver situaciones que se le presenten, tomar decisiones, manejar las relaciones humanas y sugerir cambios.
Capacidad: Para organizar sus tareas educativas, coordinar y controlar grupos de niños, trabajar en equipo, relacionarse y resolver conflictos.
Actitud: De respeto, tolerancia y amor hacia los niños y el trabajo que desempeña; de compromiso con el quehacer educativo y de superación constante para la mejora personal y profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹ Cfr. SEP, Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, p58-62. Adaptación para el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras.



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS
ASISTENTE EDUCATIVO MATUTINO¹**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Asistente Educativo
Número de Plazas: Una por cada grupo de niños maternas o preescolares
Ubicación: Milta No. 394 Col. Narvarte C.P. 03020, México D.F.
Ámbito de operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Puericultista o Educadora

FUNCIONES GENERALES

1. Participar en la elaboración del programa pedagógico anual del grupo que le corresponda.
2. Auxiliar a la puericultista o educadora en la atención pedagógica de los niños de acuerdo con el programa o manual correspondiente.
3. Brindar los cuidados asistenciales que requieran los niños durante su permanencia en el Centro de Desarrollo Infantil, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Auxiliar a la puericultista o educadora en la realización de las actividades de estimulación, pedagógicas o asistenciales, de acuerdo a las orientaciones que le brinde.
2. Auxiliar a la puericultista o educadora en la actualización del registro de avance programático de los niños que están bajo su responsabilidad.
3. Proporcionar a los niños la atención que requieren, en un ambiente de afecto, tranquilidad y seguridad.
4. Observar las indicaciones de la puericultista o educadora para la adecuada atención de los niños que presenten dificultades de adaptación o alteraciones en su desarrollo.
5. Efectuar la recepción y entrega de los niños de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.
6. Verificar que los niños lleven la ropa y objetos necesarios para su servicio, cuidando del uso adecuado o conservación de los mismos.
7. Promover la formación de hábitos de orden, higiene y alimentación en los niños que tiene a su cargo.
8. Suministrar los alimentos a los niños, en el lugar y horario estipulados, orientándolos sobre la conducta que deben de observar al comer.
9. Realizar los cambios de ropa que se requieran para la adecuada atención de los niños.
10. Mantener el equipo, mobiliario y material destinado a su sala en perfecto estado de higiene y conservación.
11. Colaborar en la ambientación de la sala que el corresponda así como en la del CENDI en general.
12. Participar en los eventos y festividades que se lleven a cabo en el Centro de Desarrollo Infantil.
13. Avisar a la Coordinadora Pedagógica de cualquier anomalía que observe en el CENDI, así como de cualquier síntoma de enfermedad, padecimiento o información importante con respecto al bienestar de los niños o del entorno en el que se desenvuelven.
14. Participar en cursos de capacitación o actualización que se organicen para su puesto.

COMUNICACIÓN

Interna: ASCENDENTE: Con la educadora o puericultista
HORIZONTAL: Con asistentes educativos, personal administrativo, practicantes y prestadoras de servicio social.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Escolaridad: Asistente educativo, sexo femenino
Experiencia: No necesaria
Criterio: Para resolver situaciones que se le presenten, manejar las relaciones humanas y sugerir cambios.
Capacidad: Para seguir instrucciones, organizar las actividades que se le encomienden, controlar grupos de niños, trabajar en equipo y relacionarse.
Actitud: De respeto, tolerancia y amor hacia los niños y el trabajo que desempeña; de compromiso con el quehacer educativo y de superación constante para la mejora personal y profesional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹ Cfr. SEP, Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, p58-62. Adaptación para el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras.



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS
ASISTENTE EDUCATIVO VESPERTINO¹**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Asistente Educativo Turno Vespertino
Número de Plazas: Una por cada grupo de niños maternas o preescolares
Ubicación: Milta No. 394 Col. Narvarte C.P. 03020, México D.F.
Ambito de operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Coordinadora del Area Pedagógica

FUNCIONES GENERALES

1. Brindar atención pedagógica y asistencial a los niños que permanecen en la guardia vespertina.

FUNCIONES ESPECIFICAS

2. Coordinarse con las maestras titulares de grupo para brindar a los niños la orientación necesaria para la realización de sus tareas.
3. Planear y realizar actividades que favorezcan el desarrollo de las capacidades, físico – cognoscitivas del niño en las áreas que requieran mayor atención.
4. Proporcionar a los niños la atención que requieren, en un ambiente de afecto, tranquilidad y seguridad.
5. Efectuar la recepción y entrega de los niños de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.
6. Verificar que los niños lleven la ropa y objetos necesarios para su servicio, cuidando del uso adecuado o conservación de los mismos.
7. Promover la formación de hábitos de orden, higiene y alimentación en los niños que tiene a su cargo.
8. Suministrar los alimentos a los niños, en el lugar y horario estipulados, orientándolos sobre la conducta que deben observar al comer.
9. Realizar los cambios de ropa que se requieran para la adecuada atención de los niños.
10. Mantener el equipo, mobiliario y material destinado a su sala en perfecto estado de higiene y conservación.
11. Participar en cursos de capacitación o actualización que se organicen para su puesto.
12. Informar a su jefe inmediato de las anomalías detectadas.

COMUNICACIÓN

Interna: ASCENDENTE: Con la Coordinadora del Area Pedagógica y la Pediatra del Turno Vespertino.
HORIZONTAL: Con asistentes educativos, personal administrativo, practicantes y prestadoras de servicio social.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Escolaridad: Asistente educativo, sexo femenino
Experiencia: No necesaria
Criterio: Para resolver situaciones que se le presenten, manejar las relaciones humanas y sugerir cambios.
Capacidad: Para seguir instrucciones, organizar las actividades que se le encomienden, controlar grupos de niños, trabajar en equipo y relacionarse.
Actitud: De respeto, tolerancia y amor hacia los niños y el trabajo que desempeña; de compromiso con el quehacer educativo y de superación constante para la mejora personal y profesional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹ Cfr. SEP, Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, p58-62. Adaptación para el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras.



IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Cocinera
Número de Plazas: Una por CENDI
Ubicación: Mitla No. 394 Col. Narvarte C.P. 03020, México D.F.
Ambito de operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Administradora del CENDI.
Subordinados: Auxiliares de cocina que le sean asignados.

PROPÓSITOS DEL PUESTO:

Coordinar la elaboración de los alimentos que diariamente se requieren, así como contribuir a promover y mantener en estado idóneo el Área de Cocina y los utensilios y elementos para la preparación de las dietas alimenticias para los niños que asisten al Centro de Desarrollo infantil, coadyuvando a preservar y mejorar su salud.

FUNCIONES GENERALES

1. Elaborar los alimentos que proporcionan a los niños maternas y preescolares que asisten al centro de desarrollo infantil, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
2. Coadyuvar con el aseo y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo destinados a su área de trabajo.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Preparar los alimentos de los niños maternas y preescolares de acuerdo con el menú correspondiente, las normas y lineamientos establecidos.
2. Preparar oportunamente los alimentos a fin de no alterar los horarios de alimentación establecidos.
3. Sensibilizar al personal a su cargo, para que cumpla con las normas de higiene establecidas para la preparación de los alimentos y para el manejo de las instalaciones, mobiliario y equipo.
4. Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
5. Distribuir las raciones que se proporcionan a los niños maternas y preescolares, de acuerdo a las indicaciones de su jefe inmediato.
6. Coadyuvar en el aseo de las instalaciones, mobiliario y equipo destinado a la cocina.
7. Vigilar el uso y conservación del equipo de cocina, vajilla, cubiertos y mantelería destinados al servicio.
8. Portar el uniforme correspondiente de acuerdo a los lineamientos establecidos.
9. Atender la normatividad y los procedimientos documentados para conservar la certificación ISO-9001-2000.
10. Informar a su jefe inmediato de los desperfectos del mobiliario y equipo destinados a la cocina, así como de otras anomalías que se presenten en su área.
11. Solicitar a su jefe inmediato, los materiales necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

COMUNICACIÓN

Interna: ASCENDENTE: Administradora del CENDI
HORIZONTAL: Pediatra y personal docente
DESCENDENTE: Auxiliares de cocina a su cargo

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Certificado de Educación Primaria.
EXPERIENCIA: En trabajo de cocina.
CRITERIO: Para tomar decisiones sobre el desarrollo de sus funciones y manejar adecuadamente las relaciones humanas.
INICIATIVA: Para proponer alternativas de trabajo y sugerir cambios.
CAPACIDAD: Para trabajar en equipo y relacionarse.
ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.



¹ Cfr. SEP, Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, p58-62. Adaptación para el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras.



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS
AUXILIAR DE COCINA (ALMACENISTA)¹**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto: Auxiliar de Cocina (Almacenista)
Número de Plazas: Una por CENDI
Ubicación: Mitla No. 394 Col. Narvarte C.P. 03020, México D.F.
Ambito de operación: Centro de Desarrollo Infantil

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Administradora del CENDI.

PROPÓSITOS DEL PUESTO:

Coordinar la elaboración de los alimentos que diariamente se requieren, así como contribuir a promover y mantener en estado idóneo el Área de Cocina y los utensilios y elementos para la preparación de las dietas alimenticias para los niños que asisten al Centro de Desarrollo infantil, coadyuvando a preservar y mejorar su salud.

FUNCIONES GENERALES

1. Recibir, controlar y almacenar, de acuerdo a los lineamientos establecidos, los alimentos, abarrotes, frutas, verduras y legumbres que se utilizan como insumos para la preparación de las dietas alimenticias de los niños que asisten al Centro de Desarrollo Infantil.
2. Verificar que se cumpla con las normas de higiene y sanidad establecidas para el abastecimiento, preparación y distribución de los productos alimenticios que se utilizan para la preparación de las dietas de los niños que asisten al Centro de Desarrollo Infantil.

FUNCIONES ESPECIFICAS

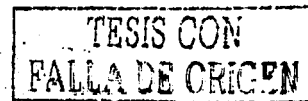
1. Recibir, trasladar, etiquetar, almacenar y supervisar los productos y alimentos surtidos por el proveedor diariamente.
2. Controlar las entradas y salidas del almacén, de acuerdo al sistema PEPS. (primeras entradas, primeras salidas).
3. Mantener el almacén, los estantes de loza y los depósitos de frutas y verduras en óptimas condiciones de orden e higiene.
4. Registrar y controlar la temperatura de los refrigeradores, alacenas y alimentos de acuerdo a los lineamientos establecidos.
5. Lavar y desinfectar periódicamente las mesas de trabajo y los utensilios de cocina de acuerdo a los lineamientos establecidos.
6. Mantener los depósitos de basura en perfecto estado de orden y limpieza.
7. Colaborar en la preparación de los alimentos que se proporcionan en el Cendi.
8. Colaborar para mantener en óptimas condiciones de higiene y mantenimiento las instalaciones, mobiliario, equipo, utensilios, vajilla y cubiertos del servicio.
9. Informar a su jefe inmediato de las anomalías que se presenten en el cumplimiento de las disposiciones que dictan los manuales y el Reglamento Interno de Cocina y Comedor del Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras, así como todas aquellas que se consideren relevantes para el buen funcionamiento del Área de Cocina.

COMUNICACIÓN

Interna: ASCENDENTE: Administradora del CENDI
HORIZONTAL: Auxiliares de cocina, pediatra y personal docente.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Secundaria técnica o técnico en contabilidad
SEXO: Femenino
EXPERIENCIA: En trabajo de cocina y/o auxiliar contable.
CRITERIO: Para tomar decisiones sobre el desarrollo de sus funciones y manejar adecuadamente las relaciones humanas.
INICIATIVA: Para proponer alternativas de trabajo y sugerir cambios.
CAPACIDAD: Para trabajar en equipo y relacionarse.
ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.



¹ Cfr. SEP, Manual de Organización del Centro de Desarrollo Infantil, p58-62. Adaptación para el Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" de Banobras.



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS "PAZ MORENO"
BIBLIOTECA**

IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Puesto: Responsable de la Biblioteca del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno"
Número de plazas: 1 por CENDI
Ubicación: Física: Milta 394, Col. Narvarte, México, D.F.
Ámbito de Operación: Centro de Desarrollo Infantil "Paz Moreno" Banobras

RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe Inmediato: Directora del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno"

PROPOSITO DEL PUESTO

Coordinar el funcionamiento de la Biblioteca del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno"

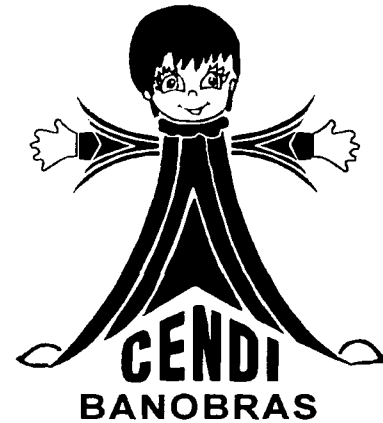
FUNCIONES GENERALES

Clasificar, controlar y resguardar el acervo bibliográfico.
Organizar, actividades que promuevan el fomento a la lectura en la comunidad infantil.
Brindar asesoría y orientación al personal docente para el uso de los libros y materiales de la biblioteca.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada
EXPERIENCIA: No necesaria
CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
CAPACIDAD: Para organizar, trabajar en equipo y relacionarse.
ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad, iniciativa y creatividad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Logotipos actuales de Banobras y del CENDI



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO IV. INSTRUMENTOS DE PLANEACION EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS

En este apartado se presentan en forma muy sintética los principales instrumentos de planeación del Centro de Desarrollo Infantil.

El Proyecto Escolar 2002-2003 el cual representa el plan rector del CENDI y se elabora cada ciclo escolar. Se presenta muy sintetizado a manera de ejemplo.

El Programa Pedagógico Anual del grupo de Maternal A, el cual se elabora por cada sala y se revisa y actualiza cada ciclo escolar.

El Programa del Area Psicológica, el cual presentan a su vez cada una de las áreas técnicas.

Una planeación quincenal del grupo de preescolar, a manera de ejemplo, de lo que realizan cada una de las maestras en su sala para operacionalizar su programa pedagógico anual.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS

PROYECTO ESCOLAR 2002-2003

I. PEDAGOGICO

| PROPOSITOS | ESTRATEGIAS | RECURSOS | TIEMPO |
|--|--|--|--------------------------------|
| 1.1 Verificar que el proceso enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo bajo los lineamientos del PEI, así como a lo propuesto en el Proyecto Escolar correspondiente a este ciclo escolar. | Mantener comunicación fluida y constante con el personal docente para estimular su participación. Realizar vistas de observación y supervisión a las salas para verificar la aplicación de la metodología de trabajo del PEI, equipamiento de escenarios, rutinas, manejo de disciplina en grupo, etc., con el objeto de orientar el trabajo docente. Favorecer la iniciativa y creatividad de la maestra de grupo para instrumentar variadas técnicas de enseñanza-aprendizaje. Propiciar el intercambio de información, material y recursos didácticos con otros grupos para enriquecer el trabajo docente. Brindar y gestionar ante las autoridades correspondientes los cursos de capacitación que se consideren necesarios para fortalecer la formación del personal docente. Posibilitar el intercambio con otros Centros de Desarrollo Infantil para conocer sus estrategias de trabajo. | Programa de Educación Inicial de la SEP. Orientaciones pedagógicas para el trabajo en escenarios. Programa Pedagógico de cada sala para este ciclo escolar. Cursos de capacitación Listas de verificación Recorridos en otros Centros de Desarrollo Infantil. | Durante todo el ciclo escolar. |

II. PSICOLOGICO

| | | | |
|--|---|---|---|
| II. 1 Aplicar, Coordinar y supervisar el Programa de Estimulación Temprana | Coordinación y supervisión del programa, fundamentalmente en su aspecto motor para dirigir, en forma conjunta con la maestra de grupo, los ejercicios a realizar con cada niño, de acuerdo con su edad y sus necesidades. Este ciclo escolar se aplicarán los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación con efecto multiplicador del Diplomado en Educación Temprana Personalizada que tomó una de las maestras de sala. | Escenarios educativos Materiales especiales para la estimulación temprana Gimnasio (Baby Gym) | Durante todo el ciclo escolar. E la Sala de Lactantes A y B se realizará a diario y en la de Lactantes C cuatro veces a la semana. |
|--|---|---|---|

| III. MEDICO | | | |
|--|--|---|---|
| III.3 Evaluación del desarrollo físico, neuromuscular o esquema de inmunizaciones del niño | Revisar diariamente el estado de salud de los niños al ingresar al CENDI. Detectar enfermedades infecto-contagiosas para tomar las medidas de prevención y el tratamiento oportuno. Llevar un control de niños en tratamiento, así como de inmunizaciones. Realizar exámenes antropométricos. | Expediente clínico Reporte médico Carteles informativos | Durante todo el ciclo escolar. Exámenes antropométricos. Mensualmente. |

IV. VINCULACION CON PADRES DE FAMILIA

| | | | |
|--|--|--|--|
| IV.1 Comunicación constante fluida y oportuna con los padres de familia para fomentar una mayor participación y compromiso en la educación de sus hijos. | Realizar reuniones de información general acerca de los planes del CENDI y de las disposiciones generales para el buen funcionamiento del mismo. Propiciar el acercamiento de los padres de familia con la psicóloga para conocer y apoyar el desarrollo óptimo del niño en su aspecto psicofisiológico. Continuar con el boletín electrónico mensual a través de la red del Banco para mantener a los padres de familia informados acerca de las actividades del CENDI., así como el periódico mural a la entrada del CENDI. Invitarlos a participar en los festivales, ceremonias, y concursos que organice el CENDI. Propiciar entrevistas personales con los padres de los niños que se requiera. Organizar clases abiertas para que los padres de familia puedan apreciar el desenvolvimiento de sus hijos en grupo. | Reuniones Pláticas Boletín Electrónico Clases abiertas Material impreso Periódico mural Festivales Ceremonias Concursos Entrevistas | Durante todo el ciclo escolar. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</div> |
|--|--|--|--|

V. COMUNICACION E INFORMACION AL PERSONAL DEL CENDI

| | | | |
|---|--|--|---------------------------------------|
| <p>V.1 Fomentar la comunicación y retroalimentación constante con el personal docente, administrativo y técnico en el CENDI</p> | <p>Consejo Técnico Escolar Reuniones de información general Reuniones de trabajo por sección Planificador Mensual de Pared Estimular y motivar al personal con reconocimientos verbales, grupales y sociales</p> | <p>Reuniones Circulares Memoranda Entrevistas personales</p> | <p>Durante todo el ciclo escolar.</p> |
|---|--|--|---------------------------------------|

VI. CAPACITACION Y ACTUALIZACION DEL PERSONAL DEL CENDI

| | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|
| <p>VI.1 Brindar las oportunidades necesarias al personal para actualizarse y desarrollarse profesionalmente.</p> | <p>Realizar un taller con la participación de todo el personal del CENDI, antes del inicio del ciclo escolar para definir un sistema de disciplina que permita manejar la disciplina en forma homogénea en todas las salas y escenarios educativos del CENDI.</p> <p>Favorecer que las maestras de preescolar y preprimaria y la supervisora pedagógica reciban asesoría para evaluar la posibilidad de incluir en estos niveles el uso de la REGLETA y en su caso asistir al curso para implementar el uso de este recurso didáctico en el aprendizaje de la lógica matemática.</p> <p>Propiciar que la maestra de lactantes A y B curse un Diplomado en Estimulación Temprana para fortalecer la aplicación de este programa en esa sala.</p> | <p>Cursos Talleres Círculos de lectura Material de lectura Reuniones</p> <div data-bbox="959 417 1240 548" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div> | <p>Durante todo el ciclo escolar.</p> |
|--|---|--|---------------------------------------|

VII. PLANTEL

| | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|
| <p>VII.1 Conservar e incrementar las medidas de seguridad que prevalecen en el CENDI</p> | <p>Gestionar ante las autoridades competentes del Banco el cumplimiento de las siguientes medidas de seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repintar la señalización de zonas de seguridad tanto interna como externa. • Continuar con la realización de simulacros (1 mensual) • Capacitación al personal en general sobre primeros auxilios . • Recargar los extintores del CENDI • Realizar simulacros de incendio | <p>Oficios Reportes Informes Simulacros Capacitación</p> | <p>Durante todo el ciclo escolar.</p> |
|--|---|--|---------------------------------------|

VIII. CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000¹

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>Participar con la Dirección de Administración de BANOBRAS para implementar, mantener y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Administración, bajo la norma ISO-9001-2000 en el año 2002.</p> | <p>Determinar los procesos claves del CENDI. Documentar los procesos Elaborar los manuales de procedimientos que correspondan Dar a conocer al personal los objetivos, políticas y lineamientos que se deben seguir para lograr la certificación. Implantar los procesos Solicitar los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con los lineamientos que se establezcan en los manuales de procedimientos. Atender a la política y objetivos de calidad establecidos en el Manual de la Calidad ISO 9001-2000</p> | <p>Reuniones de información y capacitación para el personal que lo requiera. Supervisión y control de los procesos. Retroalimentación y evaluación de la implantación. Adquisición del material que se requiera par dar cumplimiento a lo establecido en los manuales.</p> | <p>Septiembre a diciembre de 2002.</p> |
|---|--|---|--|

¹ ISO 9000 es un conjunto de normas para asegurar que la calidad de los productos o servicios de una empresa cumplan al 100% con las necesidades y expectativas de los clientes, fortaleciendo a la organización que las implementa.

La norma ISO 9001 versión 2000, establece los requisitos mínimos que debemos cumplir para asegurar que el servicio proporcionado por BANOBRAS satisfice las necesidades de nuestros clientes. Además, nos da el reconocimiento internacional válido en todo el mundo a través de un certificado otorgado por una tercera parte.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
PROGRAMA ANUAL 2002-2003
MATERNAL "A"

AREA PERSONAL

| | PROPOSITO | ESTRATEGIA | RECURSOS | TIEMPO | LUGAR |
|--------------------------------------|--|---|--|---|--|
| QUE EL NIÑO: | | | | | |
| P S I C O M O | Logre el total equilibrio corporal, a través de la coordinación motora gruesa. | Realizar actividades motrices de base como brincar, saltar, correr, marchar, subir y bajar escaleras (sosteniéndose del barandal, alternando pies), caminar en talones, trepar sin ayuda, trepar con ayuda al puente, caminar en punta de pies, etc | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Pelotas de diferentes tamaños ☐ Aros ☐ Cubos grandes y pequeños ☐ Líneas pintadas en el patio ☐ Cuerdas | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Salón ☐ Asoleadero ☐ Patio ☐ Salón de música |
| | T R I C I D A D | Refuerce la coordinación motriz fina | Realizar movimientos finos de manos y pies como garabateo, manipulación de comida y masa, rasgado de papel, precisión, armar y desarmar, meter y sacar; pintar con toda la planta del pie. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Diferentes pinturas, plumones, libros de dibujo. ☐ Papel ☐ Crayolas ☐ Masa ☐ Botones grandes ☐ Rompecabezas ☐ Objetos con orificios | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. |
| L E N G U A J E | Expres verbalmente el nombre de los objetos, animales o personas. | Repetir el nombre de cada uno de los objetos que utilizamos; nombrar animales o personas. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Guñoles ☐ Películas ☐ Materiales diversos ☐ Ambiente alfabetizador ☐ Láminas de animales, objetos, personas. ☐ Libros de cuentos ☐ Animales y objetos reales | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Salón ☐ Comedor ☐ Salón de música ☐ Asoleadero ☐ Patio ☐ Demás áreas del Cendi. ☐ Biblioteca |
| | Diferencie el tono verbal y musical | Repetir sonido de animales, cantar rimas, trabalenguas, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Clase de música ☐ Canciones ☐ películas ☐ Juegos ☐ Diversos instrumentos musicales ☐ Teatro guiñol | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Salón de música ☐ Sala |
| A J E | Comprenda las indicaciones verbales que se le formulen | Seguir instrucciones sencillas como ordenar materiales, entrar y salir del salón, sentarse, levantarse, etc. Utilizar onomatopeyas y estimular al niño para que imite animales y transportes. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Instrucciones verbales ☐ Juego "Simón dice", "El Rey ordena" ☐ Diversos juegos | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Areas del CENDI ☐ Salón de música |
| | Inicie el proceso de articulación y expresión correcta de las palabras | Corregir con suavidad la pronunciación Platicar con los niños en subgrupo | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Canciones ☐ Juegos ☐ Cuentos ☐ rimas | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Salón ☐ Salón de música |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
PROGRAMA ANUAL 2002-2003
MATERNAL "A"

ÁREA PERSONAL

| | PROPOSITO | ESTRATEGIA | RECURSOS | TIEMPO | LUGAR |
|---|---|---|---|--|--|
| S E N S O P E R C E P C I O N R A Z O N A M I E N T O | QUE EL NIÑO: Identifique diversas texturas: áspero, suave y duro. | Permitir que el niño sienta y experimente distintas texturas en los objetos que nos rodean. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Gelatinas ☐ Algodón ☐ Bolsa de objetos ocultos ☐ Materiales de madera y de plástico, telas, masas, engrudos, cojines, lijas, etc | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Asoleadero ☐ Comedor ☐ ☐ |
| | Identifique sabores básicos: dulce, salado y amargo. | Proporcionar al niño alimentos a través de los cuales pueda diferenciar los sabores básicos. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Mermelada ☐ Semillas de papaya ☐ Sal ☐ Cajeta ☐ Galletas saladas | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Comedor ☐ Sala |
| | Aplice criterios de ubicación: arriba-abajo, atrás-adelante. | Colocar objetos en diversas posiciones. Ubicarse en distintas posiciones con respecto a los compañeros. Entonar canciones y realizar los movimientos al ritmo de la música | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Juguetes ☐ Juegos ☐ Música ☐ Clase de Educación Física | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Asoleadero ☐ Comedor ☐ Patio ☐ Salón de Música |
| | Conozca y se relacione con los siguientes conceptos: grande-pequeño, muchos-pocos, lleno-vacio. | Planear actividades que favorezcan la identificación y la relación de estos conceptos: juegos con objetos de diferentes tamaños; agrupar diferentes objetos por cantidad. Identificar en recipientes los que están llenos y los que están vacíos. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Juguetes ☐ Pelotas ☐ Envases ☐ Cubos ☐ En diferentes tamaños, y formas. ☐ Clase de Educación Física | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Asoleadero ☐ Patio ☐ Biblioteca |
| | Reproduzca e imite diferentes situaciones y acciones simples. | Realizar actividades que permitan a los niños imitar con juegos, movimientos, gestos, cambios de voz, rimas, canciones y pequeñas ordenes a cumplir. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Máscaras ☐ Música ☐ Sombreros ☐ Ropa ☐ Zapatos ☐ Muñecos ☐ Guñoles ☐ cuentos | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Salón ☐ Salón de música ☐ Baño (control de esfínteres) ☐ Biblioteca |

FALLA DE ORIGEN
 PRECISO CON

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
PROGRAMA ANUAL 2002-2003
MATERNAL "A"

AREA SOCIAL

| | PROPOSITO | ESTRATEGIA | RECURSOS | TIEMPO | LUGAR |
|---|---|--|--|--|--|
| QUE EL NIÑO: | | | | | |
| I N T E R A C C I O N | Interactúe con otros niños y adultos del Cendi. | Favorecer la convivencia con niños de otras salas y con personal del Cendi, de manera que el niño tenga posibilidad de ampliar su ámbito de acción y continuar con su proceso de socialización. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Todos los escenarios del Cendi ☐ Participar en eventos del CENDI campañas, fiestas, recreo, competencias Recorrido al CENDI | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Todas las áreas del Cendi. |
| | Participe en actividades de expresión musical y otros eventos (bailando, cantando y tocando instrumentos musicales) | Durante la clase de música y las actividades planeadas en sala, se propiciará que el niño baile, siga el ritmo y participe en festivales del CENDI | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Música en diferentes ritmos, instrumentos musicales, cantos | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Salón de música ☐ Patio |
| | Identifique algunas emociones básicas: alegría, tristeza y enojo. | Proponer actividades donde a los pequeños se les permita expresar estos sentimientos. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Espejo ☐ Máscaras ☐ Canciones ☐ Dibujos ☐ Caritas ☐ Cuentos ☐ Guñoles | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Salón de música ☐ Comedor ☐ Biblioteca ☐ Salón de música |
| A F E C T I V A | Desarrolle su creatividad | Propiciar que el niño realice actividades manuales y plásticas en forma libre y espontánea con materiales que sean fáciles de moldear y manipular. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Masa ☐ Plastilina ☐ Cubos de diferentes tamaños ☐ Material de reuso ☐ Pinturas | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala |
| V A L O R E S | Adquiera hábitos de orden y limpieza. | Establecer con los pequeños hábitos de orden y limpieza que se reforzarán en todas las actividades que se realicen en el CENDI, principalmente en los periodos de alimentación y aseo | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Todos los posibles que ayuden a establecer y reforzar estos hábitos. | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Todas las áreas del Cendi que utilizamos con el pequeño. |
| | Se familiarice con las normas de convivencia y participe con la comunidad. | Favorecer en los pequeños los hábitos de alimentación: sujetar la cuchara, usar la servilleta, tomar en vaso, etc. y limpieza: lavarse las manos, peinarse, asearse después de ir al baño, tirar la basura en su lugar, ordenar los materiales, etc.; participen en actividades, eventos especiales y festejos con toda la comunidad del Cendi (fiestas patrias, cumpleaños, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Cucharas ☐ Vasos ☐ Servilletas ☐ Jabón ☐ Sanitarios ☐ Juguetes ☐ Escenarios ☐ Materiales que se requieran para ambientar cada celebración | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Comedor ☐ Sanitarios ☐ Salas ☐ Asoleadero ☐ Todas las áreas del Cendi que se utilicen. |
| | Reconozca su núcleo familiar y comunitario más cercano. | Mencionar su nombre, el de sus compañeros y los de su familia más cercana. Visitar diversas áreas del CENDI, mencionando el nombre del personal. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Fotografías ☐ Titeres ☐ Personas ☐ dibujos | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Sala ☐ Comedor ☐ Diversas áreas del CENDI |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
PROGRAMA ANUAL 2002-2003
MATERNAL "A"

AREA SOCIAL

| | PROPÓSITO | ESTRATEGIA | RECURSOS | TIEMPO | LUGAR |
|---|--|---|--|--|---|
| QUE EL NIÑO: | | | | | |
| C O O P E R A C I O N | Conozca y maneje el concepto de cooperación con sus compañeros | <p>Planear actividades que permitan al pequeño ayudar y recibir ayuda de sus compañeros (repartiendo material, ayudando a recoger materiales y compartiéndolos)</p> <p>Organizar actividades colectivas donde el niño participe activamente en tareas comunes</p> | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Materiales que hay en los escenarios ☐ Juguetes ☐ Cantos ☐ Cuentos ☐ Pláticas ☐ Películas "amistad" | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Salón ☐ Comedor ☐ Asoleadero |
| | Participe en eventos y festejos especiales | Participar en días festivos, y acontecimientos especiales. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Los necesarios para la realización de cada evento, según las necesidades. | De acuerdo a las necesidades del niño y a su nivel de maduración y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Comedor ☐ Sala ☐ Patio ☐ Salón de música |
| Y TRADICIONES | | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
ÁREA DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA ANUAL
CICLO ESCOLAR 2002 - 2003

OBJETIVO GENERAL.

Propiciar mediante acciones psicológicas programadas, el desarrollo armónico de los niños que asisten al CENDI.

OBJETIVOS PARTICULARES.

1. Evaluar el desarrollo de los niños para promoverlo en las áreas física, afectivo - social y cognoscitiva en su aspecto psicológico.
2. Contribuir a establecer las condiciones que favorezcan el desarrollo físico, afectivo - social y cognoscitivo del niño en su aspecto psicológico, a través de la orientación y asesoría oportuna tanto al personal docente como a los padres de familia.
3. Proporcionar a los niños atención oportuna para favorecer el desarrollo físico, afectivo - social y cognoscitivo en su aspecto psicológico.

ESTRATEGIAS.

1. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y APOYO A PADRES EN SUS DOS MODALIDADES:

1.1. PLÁTICAS A PADRES DE FAMILIA:

Se impartirán 8 pláticas a padres mensualmente, en día martes por las tardes, los temas de las pláticas y su fecha de realización serán las siguientes (en seis de las pláticas se invitará a un ponente externo quien impartirá el taller de "Escuela para Padres" y las otras dos serán impartidas por la Psicóloga y Coordinadora Pedagógica del CENDI).

| TÍTULO | OBJETIVO | DIRIGIDO A: | FECHAS | DURACIÓN | HORARIO | RECURSOS DIDÁCTICOS |
|---|---|------------------------------|---------------------------------|-------------|--------------------------|---|
| 1.-El desarrollo afectivo Expositor: | Entender que el deseo de amar y de ser amado es la energía vital que hace posible el desarrollo humano; y que sólo los niños que reciben amor en forma "continua, cálida e íntima", aprenden a amar y se desarrollan. Lic. Luis Gadea de Nicolas | Todos los padres de familia. | Martes 24 de septiembre de 2002 | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 2.- a) Desarrollar una identidad positiva b)La autoridad paterna Expositor: | Entender que la verdadera meta cuando criamos a nuestros hijos, es lograr que cuando éstos lleguen a la adolescencia, sean capaces de responder positivamente la pregunta existencial básica: "¿Quién soy yo?". Es decir, que sean capaces de sentir que valen...que son dignos de ser amados. Los padres comprenderán que sólo existe una forma verdadera de autoridad y que a ésta la sustentan el cumplimiento cabal de nuestras obligaciones como padres y como ciudadanos . Lic Luis Gadea de Nicolas. | Todos los padres de familia | Martes 29 de octubre de 2002 | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |



CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
ÁREA DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA ANUAL
CICLO ESCOLAR 2002 - 2003

1.2. ORIENTACIÓN INDIVIDUAL A PADRES.

Se realizará a solicitud expresa de los padres de familia, maestra de grupo, pediatra o cuando así lo considere necesario el Área de Psicología. También se proporcionarán citas cada vez que los padres de familia lo soliciten en forma personal. Dentro de este rubro se dará seguimiento a los casos que requieran de apoyo especial tanto en casa, como en el salón de clase.

También se pondrán avisos para padres guiándolos en relación a aspectos como: el destete, cuándo y cómo ir quitando el pañal nocturno después de que los niños inician su período de control, chupones, cobijitas y almohaditas (cuando ya no son necesarias), etc... En diferentes meses, según sea necesario, se realizará esta actividad.

2. ORIENTACIÓN Y APOYO A LAS MAESTRAS Y PERSONAL DEL CENDI ACERCA DEL DESARROLLO Y NECESIDADES PSICOLÓGICAS DEL NIÑO.

Esta función se reforzará a través de la observación directa de las actividades del niño, tanto pedagógicas como sociales, asistenciales y recreativas.

También se les orientará directamente en cuales son las conductas normales del desarrollo de los niños que manejan, y su posible manejo en grupo.

Otro aspecto del que se les proporcionará orientación, supervisión y capacitación es en relación con la aplicación del nuevo sistema de disciplina que se va a aplicar en el CENDI llamado "Disciplina Inteligente" tanto en el manejo de estrategias disciplinarias como en la aplicación de técnicas en caso de determinar que el niño necesita un manejo temperamental.

En caso de que se detecte un inadecuado manejo por parte de la educadora hacia el menor, se platicará con ella en forma individual para orientarlos acerca de la importancia que tiene el trato adecuado que deben dar a cada niño, así como, de la influencia positiva que sobre él ejercen. Así mismo, se brindará asesoría a las maestras cada vez que ellas lo soliciten.

La observación en grupo se hará en forma semanal variando los grupos.

En conjunto con la jefa del área pedagógica se coordinará los cambios de sala de los pequeños que por edad deben ser estar en una sala siguiente, también se supervisará que estos logren una buena adaptación a la sala nueva, para ello se orienta a la maestra y se le informa a los padres.

3. ENTREVISTAS DE NUEVO INGRESO CON PADRES DE FAMILIA.

Recabar los datos iniciales para conocer las características psicológicas del niño, proporcionarle los datos necesarios a la maestra de grupo con el fin de facilitar la adaptación del niño al CENDI. En forma simultánea con la entrevista de nuevo ingreso, se realizará la valoración psicológica del desarrollo general del niño para conocer su estado al ingreso a la Institución.

4. EVALUACIONES PERIÓDICAS.

Se aplicará un estudio psicológico fino a los niños en los casos en los que se sospeche la presencia de algún problema y se elaborará el informe del estudio clínico y diagnóstico provisional.

También se dará seguimiento a los casos en los que el niño esté recibiendo tratamientos específicos con especialistas o en Instituciones para realizar las acciones que nos sean sugeridas llevar a cabo dentro del CENDI. De esta manera se apoya la terapia externa, para lo cual se establecerá contacto vía telefónica o escrita con el profesional que esté atendiendo al niño y se elaborará un reporte de evolución que se anexará al expediente del niño.

En este aspecto será muy importante fungir de intermediaria con la maestra para orientarlas en el manejo de los pequeños que están recibiendo algún tipo de tratamiento. Los meses que se llevará a cabo este seguimiento será en octubre, febrero y junio.

En los grados de preescolar y preprimaria se aplicarán dos veces en el año (septiembre y enero) una evaluación de madurez utilizando el instrumento psicológico "Método de Evaluación de la Percepción Visual de Frostig" por ser la metodología que se utiliza para trabajar con ellos en grupo, con el fin de detectar cuestiones de inmadurez en alguna

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
ÁREA DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA ANUAL
CICLO ESCOLAR 2002 - 2003

área y poderlas corregir a tiempo, ya que estos niños son los que se van para ingresar a las escuelas particulares en los grados subsiguientes o al nivel básico de educación primaria.

5.-ORGANIZAR Y SUPERVISAR "PROGRAMA DE CONTROL DE ESFÍNTERES".

Este programa, tiene como objetivo enseñar a los niños a que orinen y defequen en el lugar adecuado y vincular esta enseñanza con su práctica en casa. Durante este ciclo escolar se aplicará un nuevo método para entrenar a los pequeños el cual consiste en cuatro fases:

Previamente se evalúa a los niños y las niñas en conjunto con la maestra de grupo para determinar a los candidatos y citar a sus padres.

- a) Fase de Actividades Previas.- en esta etapa se les proporcionará a los padres una plática de orientación previa a la etapa intensiva del procedimiento. Además con los niños se reforzarán las habilidades necesarias para el entrenamiento e introducir materiales nuevos que manejarán los niños y las niñas durante el proceso. La duración será de dos semanas. El objeto es familiarizar a las niñas y niños con los elementos más comunes con los que trabajarán en la siguiente fase, mientras simultáneamente, se determina su reloj biológico de manera individual.
- b) Fase Intensiva.- Es el entrenamiento propiamente dicho que principia con el retiro del uso del pañal tanto diurno como nocturno y no requiere, como paso intermedio, el uso del calzón entrenador comercial, sino tiene como finalidad el uso del calzón de tela. Consiste en brindar a las niñas y los niños los apoyos necesarios para que logren, de manera independiente, orinar o defecar en los lugares específicos para ello iniciando con la utilización de la bacinica para ese fin. La duración de esta fase será también de dos semanas. El objetivo es sistematizar la participación activa de la niña o niño en la adquisición de este hábito.
- c) Fase de Mantenimiento.- Consiste en continuar dando elementos de apoyo a las niñas y los niños para que logren orinar o defecar en el lugar establecido sin que sea necesario otorgarle reconocimiento social en todos los ensayos. La duración de esta fase es de una semana. El objetivo es consolidar el hábito y que las niñas y niños expresen por sí mismos su deseo de orinar o defecar.
- d) Fase de Generalización.- Consiste en enseñar a la niña y al niño la utilización del sanitario. En esta fase no hay límite de tiempo establecido. Su objetivo es que la niña y el niño puedan generalizar este hábito a todos los lugares posibles (baño de su propia casa, de los demás familiares, públicos, etc.) , brindándoles seguridad y fortaleciendo los hábitos de higiene que complementen este proceso de adquisición.

Este programa se realizará en sus cuatro fases tres veces al año, con duración de lo que corresponde a cada etapa, durante los meses de septiembre, marzo y junio. A continuación se especifican las fechas que incluye cada fase:

5. ESTIMULACIÓN COMPENSATORIA.

En los casos que sea posible, se apoyará con estimulación compensatoria en las áreas de: lenguaje, motricidad, atención, maduración, conducta y emocional.

6. PROGRAMAS ESPECÍFICOS PARA NIÑOS CON ALTERACIONES LEVES EN SU DESARROLLO.

Se elaborarán programas específicos para los niños que, por presentar alteraciones leves en su desarrollo, puedan ser atendidos por el personal del propio Centro.

7. ESTIMULACIÓN TEMPRANA.

Se coordinará y supervisará el programa de estimulación temprana, fundamentalmente en su aspecto motor, en las salas de Lactantes A, B y C para dirigir, en forma conjunta con la maestra de grupo, los ejercicios a realizar con cada niño, de acuerdo con su edad y sus necesidades. Este ciclo escolar se aplicará los conocimientos adquiridos en las sesiones en las que participamos, su servidora, y las maestras de Lactantes llamado "Educación Temprana Personalizada"

Esta actividad se realizará diario en la Sala de Lactantes "A - B" y cuatro veces a la semana en Lactantes "C".

8. PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO: NIVEL PREESCOLAR Y PREPRIMARIA.

Es un programa que pretende promover el desarrollo humano en los niños en edad preescolar y preprimaria y esta compuesto por ejercicios estructurados, juegos o experiencias de aprendizaje que faciliten el proceso hacia un desarrollo integral.

Los objetivos de las actividades de un programa de preescolar son desarrollar en el niño el control psicomotor, la inteligencia, su capacidad de socialización y la adquisición de hábitos y actitudes que le permitan integrarse a la sociedad. Con estos programas, la escuela atiende el desarrollo físico, intelectual y social del niño, pero desatiende el desarrollo de la emotividad, los afectos y los sentimientos del preescolar.

Cuando se promueve la educación integral, cada una de estas actividades puede ser aprovechada para desarrollar la emotividad y la afectividad con solo crear un ambiente de aceptación, afecto y valoración del niño.



CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
ÁREA DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA ANUAL
CICLO ESCOLAR 2002 - 2003

El objetivo fundamental de este programa es atender al niño en todos sus elementos, con especial énfasis en la expresión de sus sentimientos, el conocimiento de sí mismo, el manejo de sus sentimientos negativos en forma constructiva, la promoción de sus relaciones interpersonales y la facilitación de la armonía y el equilibrio tanto personal como comunitario.

Con los grupos que se trabajará este programa dentro del CENDI será con los preescolares y de preprimaria, por ser grados donde los niños ya tienen un nivel de lenguaje adecuado para expresarse además de que ya manejan cuestiones de reglas para trabajar en equipo.

Se trabajará en forma quincenal con cada grupo, en sesiones de una hora con apoyo de la maestra, quien al mismo tiempo recibirá capacitación sobre el manejo del programa.

En forma semanal las maestras pegarán afuera de sus salones el nombre del valor por mes y "El reto de la semana" que será la frase a trabajar toda la semana en todas las actividades con los niños, no únicamente en Círculo Mágico, para reforzar el valor del mes.

10. PARTICIPACIÓN EN EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO DE LA ESCUELA

El objetivo es formar parte de este órgano para brindar opiniones y sugerencias encaminadas a mejorar el servicio en general dentro del CENDI.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
ÁREA DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA ANUAL
CICLO ESCOLAR 2002 - 2003

| TÍTULO | OBJETIVO | DIRIGIDO A: | FECHAS | DURACIÓN | HORARIO | RECURSOS DIDÁCTICOS |
|--|---|--|--------------------------------|---------------|--------------------------|--|
| 1 - El desarrollo afectivo Expositor | Entender que el deseo de amar y de ser amado es la energía vital que hace posible el desarrollo humano, y que solo los niños que reciben amor en forma "continua, cálida e íntima", aprenden a amar y se desarrollan. Lic. Luis Gadea de Nicolás | Todos los padres de familia | Martes 29 de octubre de 2002 | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 2 - al Desarrollar una identidad positiva Bila autoridad paterna Expositor | Entender que la verdadera meta cuando criamos a nuestros hijos es lograr que cuando estos lleguen a la adolescencia, sean capaces de responder positivamente la pregunta existencial básica "¿Quién soy yo?". Es decir, que sean capaces de sentir que valen, que son dignos de ser amados. Los padres comprenderán que solo existe una forma verdadera de autoridad y que a esta la sustentan el cumplimiento cabal de nuestras obligaciones como padres y como ciudadanos. Lic. Luis Gadea de Nicolás | Todos los padres de familia | Martes 26 de noviembre de 2002 | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 3 -La sexualidad humana y su desarrollo Expositor | El amor y el respeto, base de una sexualidad sana y elemento clave en cualquier actividad humana. Lic. Luis Gadea de Nicolás | Todos los padres de familia | Martes 10 de diciembre de 2002 | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 4 - El desarrollo de la inteligencia Expositor: | Los padres de familia comprenderán que la inteligencia no es un regalo, ni algo que se hereda, sino una habilidad que los niños desarrollan poco a poco, cuando tienen la oportunidad de comunicarse con otros seres humanos, de jugar con sus amigos, y de relacionarse con el mundo. Lic. Luis Gadea de Nicolás | Todos los padres de familia | Martes 28 de Enero de 2003 | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 5 -El éxito escolar Expositor: | Los padres de familia conocerán como desarrollar en sus hijos las habilidades básicas que posibilitan el éxito escolar y analizarán los distintos tipos de escuela que hay y su influencia en el desarrollo infantil. Lic. Luis Gadea de Nicolás | Todos los padres de familia | Martes 25 de febrero de 2003. | 2 y ½ horas | 16:00 a 18:30 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 6 -El desarrollo social Expositor: | Los padres analizarán algunas de las formidables influencias que el niño recibe en la calle, de los medios de comunicación, y, particularmente de la televisión. Lic. Luis Gadea de Nicolás | Todos los padres de familia | Martes 25 de marzo de 2003 | 2 y 1/2 horas | 16:00 a 19:00 hrs. | Rotafolios, pantalla, cañón y televisión. |
| 7 -Prevención del abuso sexual infantil Expositora: | Taller para niños y padres que tiene por objetivo dar herramientas básicas para ambos, contra el abuso sexual infantil. Lic. Gabriela González - Psicóloga del CENDI | Padres de familia con hijos inscritos en el grupo de preescolar. | Martes 27 de mayo de 2003 | 2 horas | 16:00 a 18:00 hrs. | Retroproyector, pantalla y pintarrón |
| 8 - "El árbol de Chicoca" Expositora: | Video y plática para prevenir y orientar contra el abuso sexual infantil. Lic. Gabriela González - Psicóloga del CENDI | Padres de familia con hijos inscritos en el grupo de preprimaria. Psicóloga del CENDI | Martes 17 de Junio de 2003 | 2 horas | 16:00 a 18:00 hrs. | Televisión, videocasetera, retroproyector, pantalla y pintarrón. |

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS
 "PAZ MORENO"
 PLAN QUINCENAL DE PREESCOLAR
 CICLO ESCOLAR 2002-2003

QUINCENA DEL 9 AL 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2002
 MAESTRA: LIC. MARISOL PRADO VÁZQUEZ

| NECESIDADES | SUGERENCIAS A TRABAJAR EN CASA |
|--|--|
| <p>Que los niños y las niñas estimulen su coordinación muscular fina de manos y dedos mediante actividades manuales así como, actividades gráfico plásticas</p> <p>ÁREA: Desarrollo Personal TEMA: Psicomotricidad CONTENIDO: Control de Movimientos EJE: Realizar movimientos finos de manos</p> | <p>PAPI / MAMI:</p> <p>Prepara con tu hijo(a) alguna masa que pueda manipular, juega con él (ella), pídele que haga bolitas pequeñas, medianas y grandes, puedes hacer competencia haber quién hace más bolitas o cualquier figura que quiera.</p> <p>Permite que pele un plátano, o alguna fruta que él(ella) pueda desprender la cáscara (que se la coma).</p> <p>Al momento de realizar algún trabajo manual permite que lo haga solo(a).</p> |
| <p>Que los niños y las niñas realicen actividades previas al trabajo de Frostig desarrollando la posición en el espacio, coordinación visomotriz y constancia perceptual.</p> <p>ÁREA: Desarrollo Personal TEMA: Razonamiento CONTENIDO: Noción de espacio EJE: Favorecer en el niño la posición en el espacio de objetos, constancia perceptual.</p> | <p>PAPI / MAMI:</p> <p>Juega en casa con varios objetos iguales de los cuales puedes formar una fila (tazas, platos, cucharas, etc.) y alguno de ellos puedes colocarlo en diferente dirección, pregúntale a tu hijo(a) qué objeto esta en dirección contraria.</p> <p>Puedes jugar al camino imaginario, pedirle a tu hijo(a) camine por una línea curva, primero hazlo tú, para que él (ella) te siga.</p> |
| <p>Que los niños y las niñas conozcan qué se conmemora el 13 y 15 de septiembre.</p> <p>ÁREA: Social TEMA: Comunidad CONTENIDO: Costumbres y tradiciones EJE: Conocer la historia de la comunidad a través de cuentos, leyendas o mitos característicos de la región.</p> | <p>Platica con tu hijo(a) sobre qué se conmemora el 13 de septiembre, puedes llevarlo al Castillo de Chapultepec y contarle la historia de los niños héroes, a manera de cuento.</p> <p>Coméntale el porqué celebramos el día de la independencia, puedes llevarlo a alguna delegación para escuchar el grito o simplemente verlo por la televisión.</p> <p>NOTA: Recuerda que es importante conocer la historia de nuestro país y seguir manteniendo nuestras tradiciones y festejos cívicos.</p> |
| <p>Que los niños y las niñas aprendan a amarrarse las agujetas favoreciendo su independencia.</p> <p>ÁREA: Desarrollo personal TEMA: Psicomotricidad CONTENIDO: Control de movimientos EJE: Realizar movimientos finos de manos.</p> | <p>PAPI / MAMI:</p> <p>Practica junto con tu hijo cómo se debe amarrar las agujetas, puedes darle primero el tenis y hacerlo juntos, paso a paso. Posteriormente pídele que se ponga los tenis e intente de nuevo.</p> <p>NOTA: Recuerda que esta actividad es complicada para ellos, debes de mostrar una actitud de paciencia.</p> |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

| NECESIDADES | LUNES 9 | MARTES 10 | MIÉRCOLES 11 | JUEVES 12 | VIERNES 13 |
|---|--|---|---|---|--|
| Que los niños y las niñas estimulen su coordinación muscular fina de manos y dedos mediante actividades manuales, así como, actividades gráfico plásticas. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Colectivo Durante el periodo de español realizaremos una actividad manual de boleado sobre un dibujo. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Subgrupo En subgrupo trabajaré con masa de sal y realizaremos algunas figuras. | T.A: Actividad Indagatoria T. Interacción: N-N Procedimiento: Trabajo libre en escenarios. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Subgrupo Trabajaré con aquellos niños que les cuesta más trabajo, realizando un trabajo de boleado, tiras de papel, sobre un dibujo. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N P. Trabajo Colectivo Realizaremos unas banderas pegando pedacitos pequeños de papel lustre y un letrero de ¡VIVA MÉXICO! |
| Que los niños y las niñas realicen actividades previas al trabajo de Frostig, desarrollando la posición en el espacio, coordinación visomotriz y constancia perceptual. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Grupal En el periodo de Frostig iremos al patio, les mostraré varios objetos iguales y otros diferentes (tazas, platos, etc.) los colocaré en fila y algunos estarán en posición diferente. A cada uno les pediré observen los objetos y con un ejemplo me dirán cuáles son iguales o diferentes. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Grupal En el patio dibujaré varias líneas curvas y rectas, les pediré a los niños que caminen sobre ellas y posteriormente pedirles reproduzcan alguna de ellas. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Colectivo En el periodo de Frostig realizaremos el ejercicio No. 3 del libro pero en forma grande para que todos lo vean y puedan participar. A cada niño le daré un triángulo idéntico y con nuestro dedo repasaremos el contorno. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Grupal En el patio caminaremos por un camino imaginario, posteriormente les marcaré en el piso con cal el camino idéntico al del ejercicio no. 4 caminaremos sobre él. | T.A: Actividad Propositiva T. Interacción: N-A-N-N Procedimiento: Grupal. En el salón colocaré varias flores como las del ejercicio no. 5, primero las observaremos y posteriormente cuestionaré a los niños si pueden encontrar círculos en esas flores, posteriormente contaremos los círculos y las pintaremos en forma libre. |

ANEXO V. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “PAZ MORENO” BANOBRAS

En este apartado se presentan los principales instrumentos de evaluación que se elaboraron para la administración del Centro de Desarrollo Infantil.

Evaluación Intermedia y Final al Plan Anual del Ciclo Escolar 2002-2003. Estas evaluaciones se realizan cada ciclo escolar. Todo el personal docente y técnico requisita los formatos en enero (intermedia) y en julio (final). Se incluye un ejemplo sintetizado de evaluación final de la Sala de Lactantes A y B.

Encuesta de Opinión a Padres de Familia. La encuesta de opinión la requisitan los padres de familia en enero y en julio, a la mitad y al final del ciclo escolar. Es anónima. Se incluyen los resultados de la evaluación intermedia del ciclo escolar 2002-2003. Cada ciclo escolar se revisa y se actualiza.

El Centro de Desarrollo Infantil cuenta con diferentes instrumentos de evaluación para evaluar la ejecución de los programas pedagógicos por sala, así como el nivel de desarrollo y maduración del niño y el rendimiento escolar. En este apartado se presenta sólo un ejemplo de cada uno de ellos.

Planilla de Evaluación del Programa de Estimulación Temprana. Se aplica a los niños de 45 días de nacidos a 36 meses de edad en forma trimestral. Se presenta sólo la planilla de los 0-3 meses de edad. Se cuenta con las correspondientes a: 4-6; 7-9; 10-12; 13-15; 16-18; 19-21; 22-24; 25-30 y 31-36.

En los grupos de maternal C (3 a 4 años), preescolar (4 a 5 años) y preprimaria (5 a 6 años), se evalúa en forma bimestral y se elaboran las evaluaciones atendiendo a los contenidos trabajados con los niños. En este apartado se presenta a manera de ejemplo la evaluación correspondiente al cuarto bimestre del ciclo escolar 2002-2003 del grupo de preescolar.

Adicionalmente en agosto (inicial) y enero (media) se aplican ocho subpruebas a los niños de preescolar y preprimaria para evaluar el mismo número de áreas del desarrollo para valorar las habilidades para el aprendizaje de la lecto escritura y la lógica matemática, para lo cual se trabaja un programa alterno al programa pedagógico de la sala, el Programa de la Percepción Visual de Marianne Frostig. Se incluyen los resultados de la evaluación inicial y media del ciclo escolar 2002-2003 del grupo de preescolar.

Por último, se presenta una lista de verificación correspondiente al grupo de lactantes A y B, la cual orienta la evaluación del desempeño de las docentes en sala. Estas listas se elaboraron por cada una de las salas del CENDI: Lactantes Z y B, Lactantes C, Maternal A, Maternal B, Maternal C y Preescolar y Preprimaria.

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS
EVALUACIÓN INTERMEDIA AL PLAN ANUAL DEL CICLO ESCOLAR 2002-2003

INSTRUCCIONES: Utiliza el siguiente formato para evaluar el porcentaje de avance que has logrado en el primer semestre de este ciclo escolar, es importante que trates de ser lo más objetiva posible para detectar los aspectos que requieren reorientarse o corregirse para el logro de los propósitos planeados. Asigna a los propósitos un número progresivo, de acuerdo al ejemplo y evalúalos de acuerdo a los siguientes criterios.
Logrado: 80% del grupo o más. **Parcialmente logrado:** del 50 al 80% **No se logró:** menos del 50% del grupo
No se ha trabajado: Mencionar la razón, la cual puede ser porque está contemplado para el segundo semestre, porque no alcanzó el tiempo, etc.

EJEMPLO:

GRUPO: LACTANTES A Y B

RESPONSABLE: JACQUELINE MUÑOZ

A. COMPETENCIAS Y CONTENIDOS DEL GRADO

| PROPÓSITO | LOGRADO | PARCIALMENTE LOGRADO | NO SE LOGRÓ | NO SE HA TRABAJADO | NUEVAS NECESIDADES | OBSERVACIONES O SUGERENCIAS |
|-----------|---------|----------------------|-------------|--------------------|--|---|
| 1 | | X | | | Continuar ejercitando los reflejos en el niño en los diferentes espacios educativos. | De 6 niños en edad de lograrlo, sólo 3 lo han alcanzado, por ello sugiero: Cambiar las estrategias que se mencionan en el programa ya que no corresponden al logro del objetivo. Las estrategias sugeridas son esconder objetos para que el niño los busque. Realizar sonidos con diferentes objetos propiciando que el niño dirija su atención hacia ellos. Proporcionarle objetos como pelotas de esponja, para que las presione y suelle. Cantar con el grupo utilizando diferentes instrumentos de percusión para que el niño siga el ritmo de la música., etc. Asimismo, considero que este tipo de actividades las realizaré después de la siesta de los niños y antes de la comida ya que se encuentran más dispuestos a participar. También involucraré más a los padres de familia y comentaré con ellos los logros alcanzados. |

B. TRABAJO EN EL AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA.

Responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Qué tipo de materiales se emplearon para enseñar matemáticas, lenguaje oral, etc., (contenidos de acuerdo al grado)?
2. ¿Hubo variedad de materiales durante el ciclo escolar al enseñar los contenidos planeados?
3. ¿Se emplearon diversos espacios del plantel y de la comunidad para enseñar los contenidos?
4. ¿Cuáles son las formas más frecuentes en que organizas a tu grupo para trabajar y cuáles son los criterios para tal organización?
5. ¿Qué contenidos se te dificulta enseñar y por qué?
6. ¿Qué tienes que modificar en el uso de: materiales, tiempo, espacio y actividades?
7. ¿Hay contenidos que te gustaría incluir en tu plan anual?, ¿cuáles?

C. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO.

1. ¿Qué niños y niñas será necesario apoyar de manera especial (académica y/o conductualmente)?
2. ¿Qué tipo de actitudes es necesario que se fortalezcan y/o se transformen en el grupo para facilitar la enseñanza de los contenidos?

D. OBSERVACIONES O SUGERENCIAS PARA APOYAR EL LOGRO DE MIS OBJETIVOS.

En este espacio es importante mencionar los aspectos propios o de otras áreas, u otro personal del CENDI, materiales o recursos que se consideran útiles para apoyar el logro de los objetivos programados en el plan anual.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS
EVALUACIÓN FINAL AL PLAN ANUAL DEL CICLO ESCOLAR 2002-2003

INSTRUCCIONES: Utiliza el siguiente formato para evaluar el desempeño y aplicación de tu programa pedagógico anual correspondiente al ciclo escolar que termina, es importante que trates de autoevaluar en forma crítica y objetiva, tanto el contenido de tu programa como la metodología de trabajo, recursos didácticos, programación, planeaciones, etc., así como tu capacidad, desempeño, iniciativa y creatividad que aplicaste para el logro de tus objetivos. Es importante que analices si lograste los objetivos que te propusiste al inicio del año, realices observaciones respecto a los objetivos que no alcanzaste y propongas las adecuaciones o los nuevos propósitos que sugieres incluir en el plan del próximo ciclo escolar. Asigna a los propósitos un número progresivo, de acuerdo al ejemplo y evalúalos de acuerdo a los siguientes criterios.

Logrado: 80% del grupo o más. Parcialmente logrado: del 50 al 80%. No se logró: menos del 50% del grupo. No se trabajó: mencionar la razón o justificación

EJEMPLO:

GRUPO: MATERNAL C

RESPONSABLE: CLAUDIA DE LA TORRE VALDÉS

A. COMPETENCIAS Y CONTENIDOS DEL GRADO

| PROPÓSITO | LOGRADO | PARCIALMENTE LOGRADO | NO SE LOGRÓ | NO SE TRABAJÓ | OBSERVACIONES | PROPUESTAS |
|-----------|---------|----------------------|-------------|---------------|---|---|
| 4 | X | | | | | |
| 8 | | X | | | El 60% de los niños lograron una coordinación muscular adecuada para el inicio de la lecto-escritura, sin embargo, debido a los cambios constantes de maestras el 40% restante no logró alcanzar este objetivo. | Se propone realizar actividades recreativas con intencionalidad educativa, para que los niños del grupo fortalezcan esta área durante el programa vacacional. |

B. TRABAJO EN EL AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA.

Responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Consideras que los contenidos del programa pedagógico de este nivel, son los adecuados para la etapa de desarrollo de los niños?. Justifica tu respuesta.
2. Menciona los contenidos que se deberían incluir en el próximo ciclo escolar y porqué.
3. ¿Detectaste propósitos mal formulados o inadecuados para este nivel?. ¿Cuáles y qué propones?
4. ¿Cuáles son los principales problemas a los que te enfrentaste durante este ciclo escolar?
5. Los materiales, recursos didácticos, textos, etc., ¿te apoyaron para el logro de tus objetivos?. Justifica tu respuesta.
6. ¿Qué fue lo que más te gustó de tu trabajo en este ciclo escolar?
7. ¿Qué fue lo que menos te gustó de tu trabajo en este ciclo escolar?
8. ¿Cuáles serían tus aportaciones para la elaboración del plan anual, de este nivel, del próximo ciclo escolar ?

C. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO.

1. ¿Cuáles serían tus recomendaciones para la maestra de grupo del nivel siguiente?

D. OBSERVACIONES O SUGERENCIAS

En este espacio es importante mencionar los aspectos propios o de otras áreas, u otro personal del CENDI, que consideras que te fueron útiles o que obstaculizaron el logro de tus objetivos, así como cualquier otro comentario que consideres valioso para mejorar la calidad educativa que se ofrece en este CENDI.

RECUERDA QUE TU EVALUACIÓN LA TIENES QUE ENTREGAR EL VIERNES 4 DE JULIO DE 2003, COMO FECHA LIMITE.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

A. COMPETENCIAS Y CONTENIDOS DEL GRADO

| PROPÓSITO | LOGRADO | PARCIALMENTE LOGRADO | NO SE LOGRÓ | NO SE HA TRABAJADO | NUEVAS NECESIDADES | OBSERVACIONES O SUGERENCIAS |
|-----------|---------|----------------------|-------------|--------------------|---|---|
| 1 | X | | | | Continuar ejercitando los reflejos durante toda la rutina del día | Esta necesidad se trabaja continuamente ya que constantemente en este grupo entran y salen niños, he trabajado tomando en cuenta las estrategias como realizar actividades con el apoyo de instrumentos musicales, tabieros de sonidos chillones, alimentos hechos papillas para favorecer el reflejo de presión |
| 2 | | X | | | Continuar trabajando este propósito con el otro 50% del grupo. | La mitad del grupo comienzan a reconocer su imagen en el espejo pero la otra mitad me falta trabajar más esta necesidad, las estrategias me apoyan para realizar las actividades pero también me he apoyado con muñecos de peluche y muñecas de trapo |
| 3 | | X | | | Continuar trabajando con el otro 50% | Se han tomado en cuenta las estrategias del programa pero se han enriquecido con el programa de estimulación temprana, masajes, ya que favorece al sentido del tacto, así como, los periodos de alimentación |
| 4 | | X | | | Continuar reforzando el propósito de lenguaje en toda la rutina, así como, todo el ciclo escolar- | Hay que tomar en cuenta que el 50% de alumnos son lactantes A y el otro 50% lactantes B, por esta razón los Lact B comienzan a decir: papá, mamá, pero aún no dicen 3 palabras por ello retomaré el período de alimentos para utilizar la estrategia de verbalizar lo que están comiendo al igual que en los periodos de trabajos en escenarios etc |
| 5 | X | | | | Continuar ejercitando la coordinación motriz gruesa y tomo muscular | Se ha trabajado con los 4 niños del salón y sus avances han sido acorde a su desarrollo excepto 1 su desarrollo va debajo de su edad ya que el faltó por un largo periodo por razones de enfermedad, con este pequeño se trabaja diario para poder nivelarlo con los demás. |
| 6 | X | | | | Continuar apoyando. | Esta al igual que todas las necesidades de continuar apoyando ya que conforme los pequeños van creciendo van perfeccionando el movimiento de prensión. Y además de apoyarme en las estrategias también una de mis estrategias es poner canastas con materiales de acuerdo a los escenarios y los niños manipulan libremente los objetos grandes como pequeños |
| 7 | X | | | | Continuar trabajando con los niños que ingresen a la sala y reforzando con los demás. | Se ha logrado una muy buena interacción niño-niño, adulto-niño, pero es necesario que los adultos ajenos a las salas (Maestras) interactúen con los pequeños de este salón y con los que vayan ingresando, para que los conozcan más y ellos a ellas. |
| 8 | | X | | | Reforzar más la higiene personal en casa | De los 4 niños en la sala a dos les disgusta que se le limpien cara y manos y también hay 2 que les falta que en casa tengan más cuidado con el aseo de sus prendas, se ha pedido apoyo de papás para trabajar este aspecto en casa, se ha visto mejoría e 1 de ellos, pero aún falta uno. |
| 9 | X | | | | Continuar reforzando y trabajando con los niños de nuevo ingreso. | Se ha logrado con los niños que comiencen a reconocer animales y sonidos de animales. pero hemos enriquecido más las estrategias como: contarles historias de animales, cantar en la clase de música canciones en donde intervienen animales, manipular peluches de animales. |

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

B. TRABAJO EN EL AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA.

Responde los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Qué tipo de materiales se emplearon para enseñar matemáticas, lenguaje oral, etc., (contenidos de acuerdo al grado)?
R= En mi sala en todo momento verbalizar los cambios de rutinas lo que se está trabajando con ellos, cassette de rimas y canciones, tableros de estimulación con sonidos, juguetes con sonidos, vocalizaciones, clase de música.
2. ¿Hubo variedad de materiales durante el ciclo escolar al enseñar los contenidos planeados?
R= Si, ya que cada vez que ingresa un niño se le pide material diferente al que hay y con un fin educativo o de estimulación, al igual que cada vez que se requiere.
3. ¿Se emplearon diversos espacios del plantel y de la comunidad para enseñar los contenidos?
R= Si se ha utilizado Gym, salón de música, patio, el área que nos falta trabajar en el aunque se ha planeado es la biblioteca, ya que el frío no nos favorece.
4. ¿Cuáles son las formas más frecuentes en que organizas a tu grupo para trabajar y cuáles son los criterios para tal organización?
R= Para trabajar en subgrupo planeo 2 actividades diferentes en subgrupo para que así trabajen los dos grupos al mismo tiempo, si cuento con asistente me apoya con las actividades planeadas de la SEP y cuando son programas de masajes de estimulación temprana se va trabajando con los niños que se encuentran despiertos.
5. ¿Qué contenidos se te dificulta enseñar y por qué?
R= A partir de este ciclo escolar ninguno, ya que cuento mucho con el apoyo del área psicológica al igual que se me capacitó para llevar a cabo estimulación temprana con los niños.
6. ¿Qué tienes que modificar en el uso de: materiales, tiempo, espacio y actividades?
R= En ocasiones aunque no es frecuente realizar actividades después de la comida con los niños que no trabajaron en el periodo de trabajo para que así en solo día se logre el objetivo.
7. ¿Hay contenidos que te gustaría incluir en tu plan anual?, ¿cuáles?
R= No hay

C. CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO.

1. ¿Qué niños y niñas será necesario apoyar de manera especial (académica y/o conductualmente)?
R= En el grupo se encuentra Omar que requiere de mayor apoyo de estimulación para mejorar su desarrollo psicomotriz y con Karla trabajar con horarios de alimentación al igual que hábitos.
2. ¿Qué tipo de actitudes es necesario que se fortalezcan y/o se transformen en el grupo para facilitar la enseñanza de los contenidos?
R= Considero que no tengo que transformar nada de actitudes en los niños ya que yo soy la que tengo que adaptarme a ellos en forma personal, ya que cada uno tiene sus propias necesidades y actitudes, así mismo, es importante que las personas que entran a la sala también se acoplen a ellos y a sus necesidades.

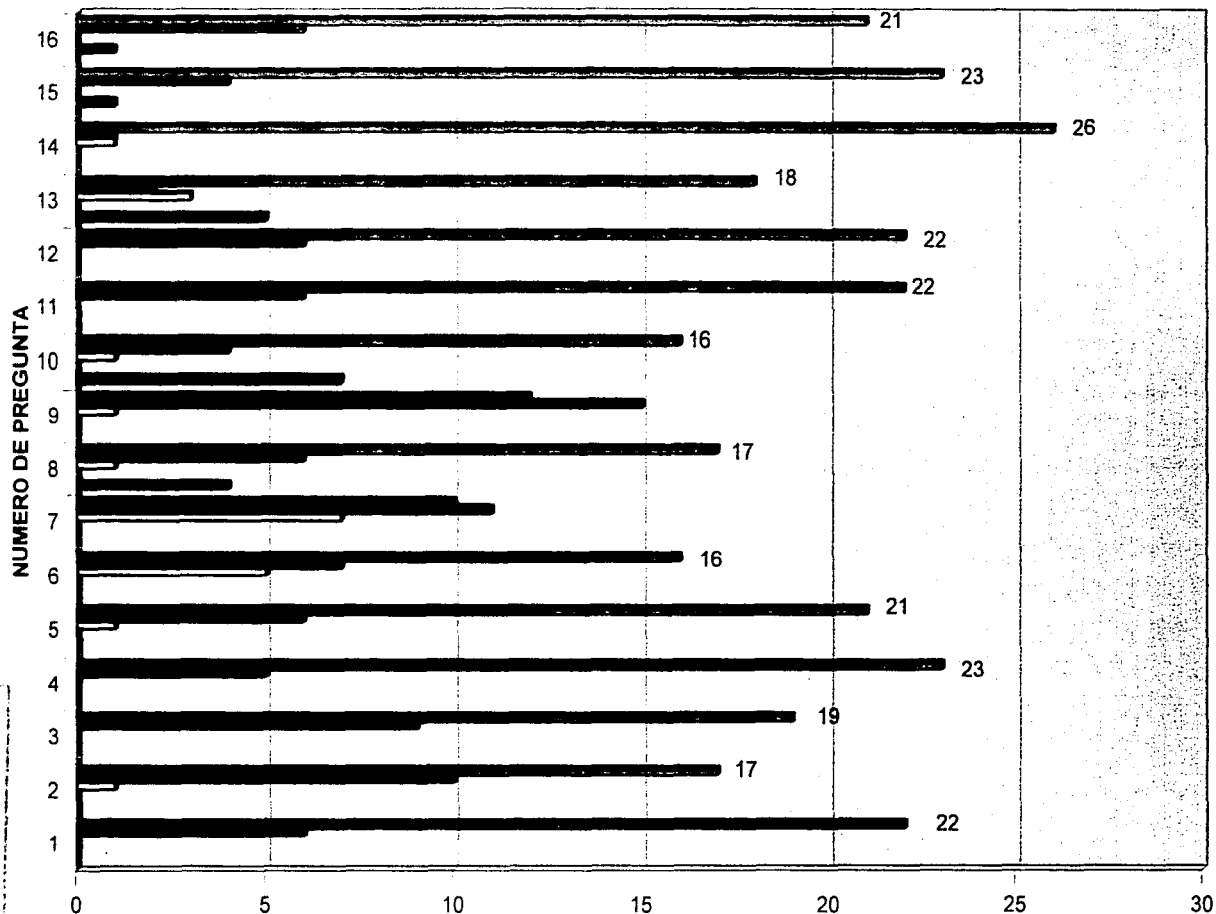
D. OBSERVACIONES O SUGERENCIAS PARA APOYAR EL LOGRO DE MIS OBJETIVOS.

En este espacio es importante mencionar los aspectos propios o de otras áreas, u otro personal del CENDI, materiales o recursos que se consideran útiles para apoyar el logro de los objetivos programados en el plan anual.

R= Considero que se necesita mejorar la clase de música con canciones nuevas y que la maestra no solo participe con ellos con canciones, sino también con representaciones con historietas contadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**ENCUESTA DE OPINION PADRES DE FAMILIA
CICLO ESCOLAR 2002-2003
INTERMEDIA**



- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- No aplica ó no contesto

ENCUESTAS DE OPINION
 Derechohabientes del CENDI= 74
 Encuestas contestadas = 28
 Porcentaje de participación = 38%
 Enero 2003

TEMAS CON
 FALTA DE ORIGEN

**ENCUESTA DE OPINION A PADRES DE FAMILIA
CICLO ESCOLAR 2002-2003
EVALUACION INTERMEDIA**

| | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Muy malo | No aplica ó no contesto | Total |
|--|-----------|-------|---------|------|----------|----------------------------|-------|
| 1 La formación educativa que recibe su hijo (a) en el CENDI, la considera... | 22 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 2 La atención que recibe en el filtro médico la considera... | 17 | 10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 3 La comunicación que la maestra de grupo tiene con los padres de familia la evalúa como... | 19 | 9 | | | | | 28 |
| 4 Considera que la alimentación que recibe su hijo(a) es... | 23 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 5 El horario de servicio del CENDI, lo considera... | 21 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 6 Los medios que se utilizan para darle a conocer las diferentes actividades del CENDI, los califica como... | 16 | 7 | 5 | | | | 28 |
| 7 El servicio que brinda el área de psicología lo califica como... | 10 | 11 | 7 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 8 La "Escuela para Padres" que está impartiendo el Psic. Luis Gadea, la evalúa como... | 17 | 6 | 1 | 0 | 0 | 4 | 28 |
| 9 Los reportes de accidentes que le proporciona el CENDI los evalúa como... | 12 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 10 La atención que los niños reciben en la guardia vespertina la considera... | 16 | 4 | 1 | 0 | 0 | 7 | 28 |
| 11 La labor que desarrolla la maestra de grupo la considera... Los objetivos de aprendizaje y las sugerencias a papás que se colocan en el exterior de los salones los considera... | 22 | 6 | | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 12 El reporte diario de alimentación, estado general del niño, cambio de pañal, etc., que se coloca en el exterior de las salas de lactantes y maternas, lo califica como... | 18 | 2 | 3 | 0 | 0 | 5 | 28 |
| 13 La seguridad e higiene en el Centro de Desarrollo Infantil es... | 26 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 28 |
| 14 El mantenimiento y estado general de las instalaciones del CENDI las califica como... | 23 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 28 |
| 15 La gestión de la dirección es... | 21 | 6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 28 |

Derechos habientes del CENDI: 74

Encuestas aplicadas: 28

Porcentaje de participación: 38%

Si tuvieras que evaluar con una sola palabra el

1 servicio que te brinda el CENDI, ¿ cuál sería?

| | |
|---------------|----|
| magnífico | 2 |
| excelente | 14 |
| muy bueno | 3 |
| bueno | 2 |
| satisfactorio | 2 |
| no contestó | 3 |
| progreso | 1 |
| único | 1 |
| total | 28 |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Interpretación: En los 16 aspectos evaluados, en promedio, el 68% de los encuestados opina que el servicio es muy bueno, con excepción de las preguntas 7 y 9 en donde opinan que es bueno.

El 50% de los encuestados califica el servicio del CENDI como excelente, el 39% diversifica su opinión entre magnífico, muy bueno, bueno, satisfactorio, único o progreso. El 11% restante no contestó.

OBSERVACIONES

En el espacio destinado a observaciones, recomendaciones, quejas o sugerencias, se recibieron las siguientes:
En todos los casos se respeta la redacción original.

- 1 R= que con el cambio de edificio ampliara el horario para la tarde. Y el departamento de Psicología nos informara de nuestros hijos por lo menos cada mes o dos meses. Muchas gracias.
 - 2 R= en la materia de inglés me gustaría que la maestra nos diera la pronunciación y el significado de las palabras ya que a mi hijo se le dificulta la pronunciación y en cuanto al significado, en el diccionario hay uno y con la maestra es otro
 - 3 Que la doctora del filtro viera la forma de decirnos las cosas en cuanto a lo que tienen nuestros hijos de tal forma que no nos alarme, que nos de confianza y comprensión, y apoyo cuando así se requiera en cuanto a recetar algún medicamento.
 - 3 R= para los niños en maternal "c" en adelante es conveniente reducir el periodo de sueño o siesta ya que con esto rompe su ciclo de sueño diario.
 - 4 R= qué ocurrirá con el cambio de edificio en cuanto al horario de atención del CENDI?
 - 5 R= esta muy bien pero muchas cosas pueden mejorarse, falta incluir procesos de mejora continua.
 - 6 R= me parece que a veces la colación de la salida del CENDI está un poco descuidada sobre todo en cuanto a frutas se refiere, a veces está muy madura y en ambos casos el sabor es desagradable para los chicos y chicas, resultando entonces un gasto infructuoso . Pero sobre todo no pudiendo aprovecharlo los niños (as). Gracias.
 - 14 R= en algunas ocasiones la Doctora del turno matutino me reporta que mi hijo presenta ciertos síntomas, pero ni me indica qué es lo que tengo que hacer (y no me refiero a que me lo medique).
 - 16 R= dar un informe semanal de lo que aprendió y no aprendió el niño.
P.E. Ya no se que se enseña en Computación que ha aprendido el niño.
 - 18 R= Felicidades, yo en lo personal estoy muy agradecida, por el excelente servicio que proporciona el CENDI, esto se valora mucho más, cuando te dedicas a buscar una buena escuela primaria como es mi caso, lo que más me gusta es que los niños están cuidados por mujeres, y no tienen acceso los hombres a los salones, esto lo considero muy valioso para la seguridad que representa sobre todo en estos tiempos en que se ventila tanto y que bueno el abuso infantil.
 - 19 R= falta mucho la maestra de Educación Física, sea por ausencia o por cubrir a otra miss.
 - 20 R= pienso que debería entregarse cada ciclo escolar una evaluación Psicológica de los niños, como en algún año se hizo, (no solo al ingresar). Al inicio de año se prometió que se entregarían cassettes con los ruidos de animales para que los niños al identificarlos, los nombrarán en inglés. Me gustaria ver mayor avance en ésta materia, por lo demás todo muy bien.
 - 21 R= marque como regular el servicio del área de Psicología porque es muy ocasional una plática o algún tipo de mensaje de parte de dicha área.
 - 22 R= Felicidades! Puedo trabajar contenta mientras mi hija esta bien atendida y se divierte. Gracias
 - 25 R =nos gustaría que en el aspecto de la Psicología fuera un poco más continuo para el seguimiento de problemas.
 - 28 R= solamente agradecer a todas las personas que hacen posible que la escuela cada día se supere y siempre esten pensando en el bienestar de los niños en todos aspectos y ofrecerles nuestro apoyo en todo lo que lleguen a necesitar.
- 13 encuestados no dieron ninguna opinión.



Deseamos conocer su opinión con respecto al servicio que brinda el CENDI.

Su participación es muy importante para evaluar y ajustar nuestras acciones para el cumplimiento de nuestros objetivos y medir la satisfacción del servicio.

GRACIAS.

Instrucciones: Marque con una cruz la carita que refleje su opinión.

| | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | HAALO | MUY HAALO | NOS ATRECE | | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | HAALO | MUY HAALO | NOS ATRECE |
|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----|---|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1) La formación educativa que recibe su hijo (a) en el CENDI, la considera... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 9 | Los reportes de accidentes que le proporciona el CENDI los evalúa como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2) La atención que recibe en el filtro médico la considera... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 10 | La atención que los niños reciben en la guardia vespertina la considera... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3) La comunicación que la maestra de grupo tiene con los padres de familia la evalúa como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 11 | La labor que desarrolla la maestra de grupo la considera... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4) Considera que la alimentación que recibe su hijo(a) es... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 12 | Los objetivos de aprendizaje y las sugerencias a papás que se colocan en el exterior de los salones los considera... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5) El horario de servicio del CENDI, lo considera... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 13 | El reporte diario de alimentación, estado general del niño, cambio de pañal, etc., que se coloca en el exterior de las salas de lactantes y maternales, lo califica como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6) Los medios que se utilizan para darle a conocer las diferentes actividades del CENDI, los califica como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 14 | La seguridad e higiene en el Centro de Desarrollo Infantil es... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7) El servicio que brinda el área de psicología lo califica como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 15 | El mantenimiento y estado general de las instalaciones del CENDI las califica como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8) La "Escuela para Padres" que está impartiendo el Psic. Luis Gadea, la evalúa como... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | 16 | La gestión de la dirección es... | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Si tuvieras que evaluar con una sola palabra el servicio que te brinda el CENDI, ¿cuál sería? Excelente

¿Nos faltó incluir algún aspecto en esta evaluación, que consideres importante?. Expresa tus comentarios, sugerencias, quejas u observaciones en el espacio siguiente O AL REVERSO DE LA HOJA.

Solamente agradecer a todas las personas q' hacen posible q' la escuela cada día se supere y siempre estén pensando en el bienestar de los niños en todos aspectos, y ofrecerles nuestro apoyo en todo lo q' lleguen a necesitar.

TESIS CON FALTA DE ORIGEN



**CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
BANOBRAS PROGRAMA DE ESTIMULACIÓN
TEMPRANA PLANILLA DE EVALUACIÓN**

EDAD: 0 - 3 MESES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

FECHA DE EVALUACIÓN: _____

- AUTO ASISTENCIA
- SOCIAL
- LENGUAJE
- CONOCIMIENTO
- MOTRICIDAD GRUESA
- MOTRICIDAD FINA

| SÍMBOLO | ACTIVIDAD A EVALUAR |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Reflejo de búsqueda |
| <input type="checkbox"/> | Reflejo de succión |
| <input type="checkbox"/> | Lleva sus manos a la boca |
| <input type="checkbox"/> | Reflejo de deglución |
| <input type="checkbox"/> | Fija la mirada en el rostro de la madre mientras lo amamanta |
| <input type="checkbox"/> | Sonrisa social |
| <input type="checkbox"/> | Vocaliza cuando se le habla o cuando escucha sonidos |
| <input type="checkbox"/> | Responde a los sonidos |
| <input type="checkbox"/> | Explora sus manos |
| <input type="checkbox"/> | Mira un objeto colocado sobre la mesa |
| <input type="checkbox"/> | Levanta la cabeza en posición prona (acostado boca abajo levanta la cabeza) |
| <input type="checkbox"/> | Inhibe reflejos arcaicos (reflejos primarios: succión, deglución, búsqueda y prensión) |
| <input type="checkbox"/> | Inhibe reflejos tónicos (extensión de extremidades) |
| <input type="checkbox"/> | Balceo (reflejo de meter las manos ante la sensación de caída) |
| <input type="checkbox"/> | Estando de lado se voltea sobre la espalda |
| <input type="checkbox"/> | Mantiene bien derecha la cabeza |
| <input type="checkbox"/> | Inhibe reflejo de presión palmar (extensión de las palmas de las manos) |
| <input type="checkbox"/> | Lleva las manos a la línea media (une ambas manos al nivel de su pecho) |
| <input type="checkbox"/> | Sigue objetos 180 grados (sigue objetos con la vista girando la cabeza 180 grados) |
| <input type="checkbox"/> | Cierra fuertemente el dedo que se introduce en su mano |

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |

SI LO LOGRA
CASI LO LOGRA
NO LO LOGRA

COMENTARIOS:

RESPONSABLE DEL GRUPO

Vo.Bo. ÁREA MÉDICA Y PSICOLÓGICA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS

PREESCOLAR

CICLO ESCOLAR 2001-2002

CUARTO BIMESTRE

MARZO-ABRIL

| | |
|----------------------|--|
| NOMBRE DEL NIÑO: | |
| FECHA DE NACIMIENTO: | |
| FECHA DE APLICACIÓN: | |
| EDAD: | |

| MATERIA | ACIERTOS | NO ACIERTOS | CALIFICACIÓN |
|---------------------|----------|-------------|--------------|
| LECTO- ESCRITURA | | | |
| MATEMÁTICAS | | | |

OBSERVACIONES:

FIRMA DE LA MAESTRA

FIRMA DE LA DIRECTORA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESPAÑOL

1. Escribe tu nombre:

2. Escribe la letra minúscula

M _____ S _____ L _____ P _____

3.- Tripas de gato

Pa

pe

Pi

pu

Po

pa

Pe

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pi

Pu

po

4.- Lectura

Papá

paloma

susú

Mesa

Lulú

lupa

5.- Dictado

MATEMÁTICAS

1. Completa la numeración:

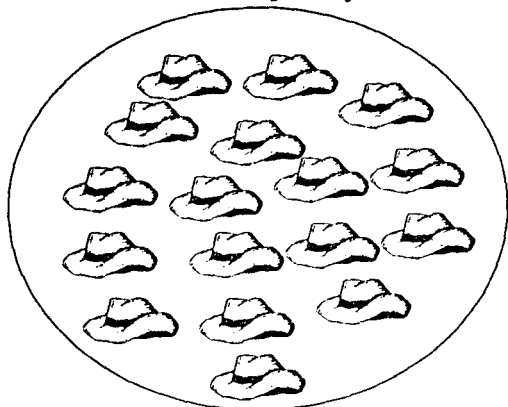
1 _____ 5 _____ 8 _____

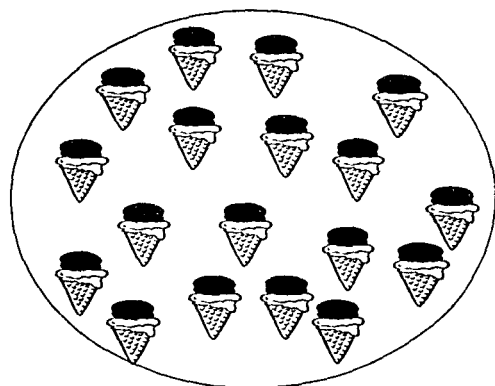
_____ 11 12 _____ 16 _____

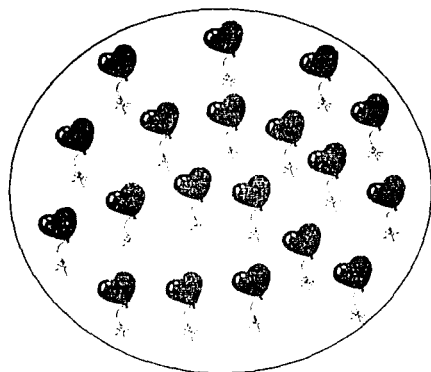
_____ 19 _____

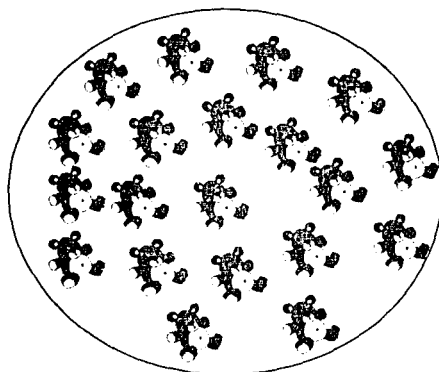
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Cuenta los objetos y escribe el número









TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Subprueba | Coordinación ojo-mano | | Posición en el espacio | | Copia | | Figura-Fondo | | Relaciones espaciales | | Cierre visual | | Velocidad visomotora | | Constancia de forma | |
|-----------------------------------|-----------------------|---|------------------------|---|-------|---|--------------|---|-----------------------|---|---------------|---|----------------------|---|---------------------|---|
| | I | M | I | M | I | M | I | M | I | M | I | M | I | M | I | M |
| Niño | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.- Gala Lara Sánchez | ● | ● | ○ | ● | ● | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ |
| 2.- Aarón Torres Romero | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3.- Diana Piñera Mandujano | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | ○ | ● | ● | ○ | ● |
| 4.- Daniel Sánchez Escalante | ● | ● | ● | ○ | ● | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ |
| 5.- Sergio González Sainz | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ○ | ● | ● | ○ | ○ | ● | ● | ○ | ○ |
| 6.- Vanía Guadarrama Gómez | ● | ○ | ● | ○ | ○ | ● | ○ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ○ |
| 7.- Paulina Gómez González | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ | ○ |
| 8.- Rodrigo Calzada Rovirosa | ● | ○ | ● | ○ | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | ● | ○ | ○ |
| 9.- Salvador Aceves López | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ● | ○ | ● | ● | ● | ○ |
| 10.- Camila Calzada Rovirosa | ○ | ● | ● | ○ | ○ | ○ | ● | ● | ○ | ○ | ● | ○ | ● | ● | ○ | ○ |
| 11.- Ximena Anaya Sánchez | ○ | ○ | ● | ● | ● | ● | ○ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ○ | ● |
| 12.- Luz de María García Murrieta | ○ | ● | ○ | ● | ● | ● | ○ | ○ | ● | ● | ○ | ● | ● | ● | ○ | ● |

SIMBOLOGIA

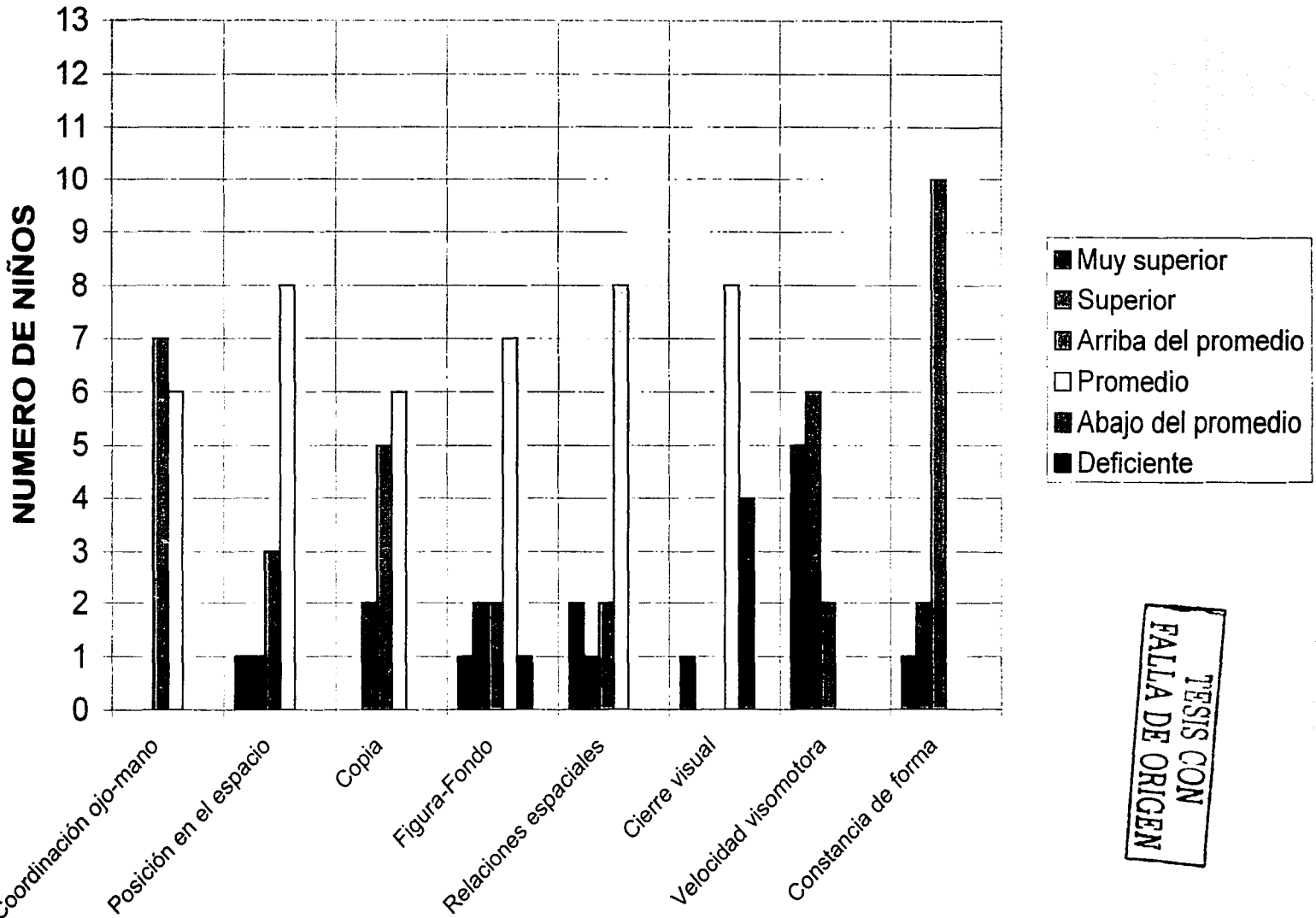
- Muy Superior
- Superior
- Arriba del promedio
- Promedio
- Abajo del promedio
- Deficiente

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

EVALUACION

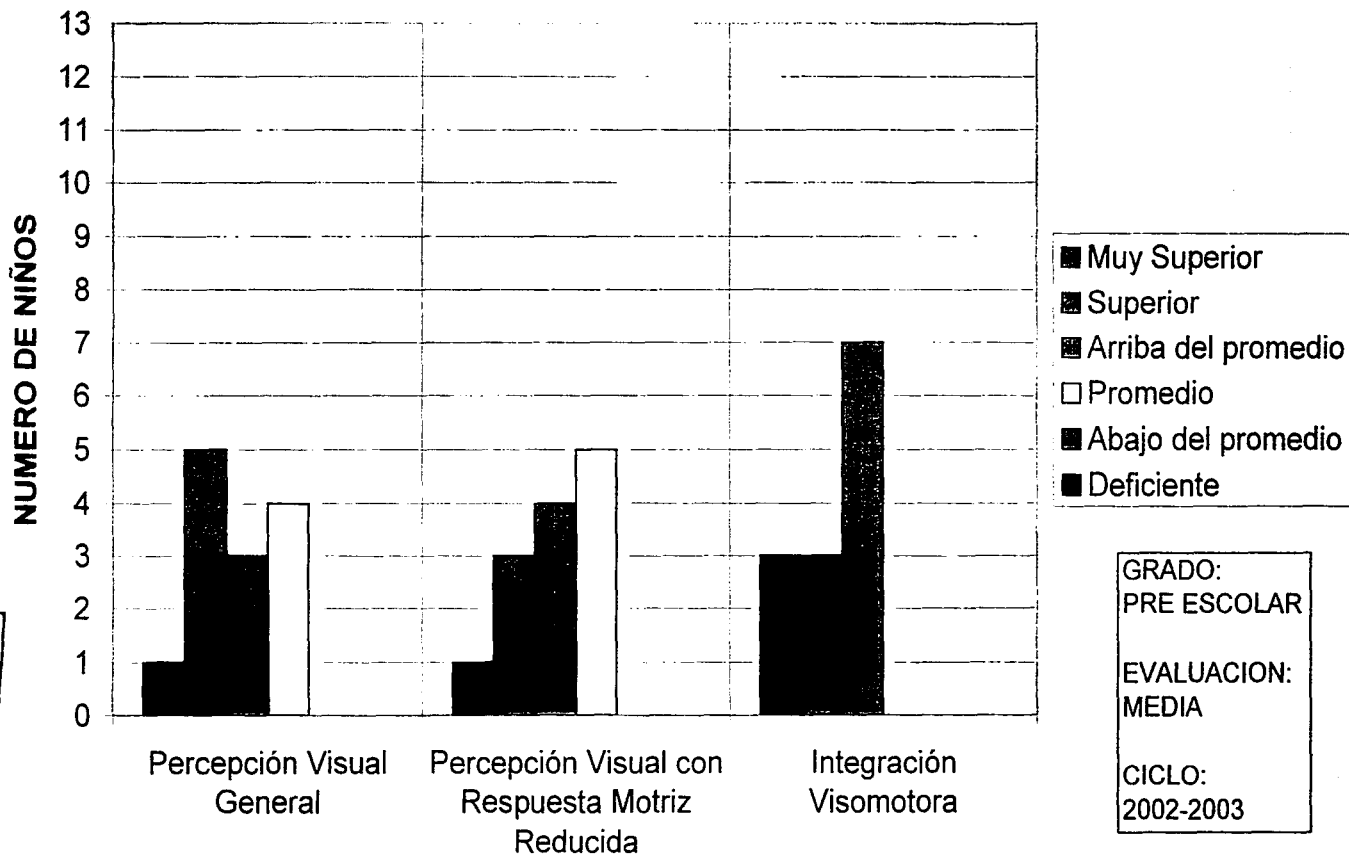
- I= INICIAL
- M=MEDIA

CLASIFICACION DESCRIPTIVA DE PUNTUACIONES ESTANDAR POR SUBPRUEBA



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CLASIFICACION DESCRIPTIVA A PARTIR DE COCIENTES COMPUESTOS POR GRUPO



**TRISOMIA 21
FALLA DE ORIGEN**

SUPERVISION PEDAGOGICA
LISTA DE VERIFICACION
LACTANTES A, B

Fecha y hora de la observación: _____

Auxiliar de Sala: _____

Responsable de Sala: _____

Aplicó: _____

| ALIMENTACION. Las maestras: | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|--|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| Respetan los horarios individuales | | | | | |
| Utilizan biberones y utensilios individuales | | | | | |
| Sirven y suministran raciones individuales | | | | | |
| Utilizan baberos para cada niño | | | | | |
| Realizan cambio de babero en los distintos periodos de alimentación | | | | | |
| Limpian el derrame de alimentos | | | | | |
| Cuentan con jerga adecuada para limpiar el derrame de alimentos | | | | | |
| Asean al bebé en caso necesario | | | | | |
| A los bebés de menos de 6 meses les dan el biberón en brazos y al final les dan palmaditas en la espalda para que eructen y se eviten los cólicos. | | | | | |
| A los bebés de 6 a 8 meses los colocan en sillas individuales tipo porta-bebé | | | | | |
| Favorecen un ambiente agradable, tranquilo y afectuoso | | | | | |

HIGIENE

Las maestras:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Portan su uniforme limpio y en buen estado | | | | | |
| Mantienen las uñas cortas y limpias | | | | | |
| Se presentan con el pelo recogido, sin aretes largos, ni anillos, ni cadenas y con zapatos adecuados. | | | | | |
| Verifican que se cambie diariamente las sábanas, toallas, fundas de sillas, fundas de colchones de área de cambio y de colchonetas. | | | | | |
| Mantienen el área de cambio en perfectas condiciones de aseo. | | | | | |
| Realizan los cambios de pañal que se requieran de acuerdo a cada niño, utilizando toallas húmedas. | | | | | |
| Se lavan las manos cada vez que realizan un cambio de pañal. | | | | | |
| Verifican que los materiales y juguetes se laven y desinfecten cada semana | | | | | |
| Mantienen su salón en orden y limpio | | | | | |
| Asean a los bebés cada vez que se requiere (nariz, boca, manos, etc.) | | | | | |
| Los bebés: | | | | | |
| Se presentan aseados, con uñas cortas y limpias | | | | | |
| Traen su pañalera limpia y ordenada. | | | | | |
| Se presentan con los biberones y tomas de leche completas | | | | | |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SUPERVISION PEDAGOGICA
LISTA DE VERIFICACION
LACTANTES A, B**

Fecha y hora de la observación: _____

Responsable de Sala: _____

Auxiliar de Sala: _____

Aplicó: _____

| | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|---|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| APLICACIÓN DEL PROGRAMA PEDAGÓGICO | | | | | |
| I. Arreglo del Salón de Clase | | | | | |
| El salón de clase se encuentra dividido en escenarios | | | | | |
| Los escenarios son claramente identificables | | | | | |
| El salón de clase cuenta con los diferentes tipos de escenarios (Movimiento, Lenguaje, Razonamiento y desarrollo sensorial, Area de cambio y Area de alimentación) | | | | | |
| El espacio de cada escenario es adecuado al desarrollo de las actividades previstas. | | | | | |
| En cada escenario existe el mobiliario requerido para el desarrollo de las actividades. | | | | | |
| Existe un espacio destinado para las pertenencias de los niños | | | | | |
| En el salón de clase existe un espacio para la exhibición de los trabajos de los niños | | | | | |
| II. Equipamiento de Escenarios | | | | | |
| Los escenarios son higiénicos, seguros y cómodos para la realización de las actividades. | | | | | |
| Los escenarios son flexibles y dinámicos, es decir, pueden ser fácilmente modificados y adaptados a las necesidades de los niños y de la actividad que se realiza. | | | | | |
| Los escenarios están contruidos de acuerdo al propósito que se persigue | | | | | |
| Los materiales y juguetes de los escenarios están a la vista de los niños | | | | | |
| Los materiales y juguetes están ordenados y clasificados en función de su uso, tamaño, color o forma. | | | | | |
| Los recipientes y envases que contienen materiales son transparentes | | | | | |
| El lugar en donde se colocan los materiales o juguetes tienen un distintivo o etiqueta que los identifique | | | | | |
| La cantidad de materiales es suficiente de acuerdo al número de niños | | | | | |
| Los materiales son variados y responden a las características de desarrollo del niño (sonajas, móviles, materiales causa-efecto, objetos de meter y sacar, objetos de golpear, materiales de diferentes tamaños). | | | | | |
| Los materiales se encuentran almacenados en el escenario que les corresponde. | | | | | |
| Cada escenario cuenta con el mobiliario y material mínimo requerido para trabajar: | | | | | |
| Escenario de Movimiento A y B | | | | | |
| Mobiliario: A) coichonetas, espejos, estante pequeño con entrepaños. B) espejo, tapetes, estante pequeño con entrepaños. | | | | | |
| Materia: A) Rodillo, cuña, pelotas de playa, caminadoras, aros pequeños, llanta o gusano de tela. B) Barra de equilibrio, tunel, rampa, obstáculos de hule espuma, aros grandes, pelotas pequeñas, alberca de pelotas, circuito de diferentes materiales, telaraña simple, puente de madera, resbaladilla pequeña. | | | | | |

SUPERVISION PEDAGOGICA
LISTA DE VERIFICACION
LACTANTES A, B

Fecha y hora de la observación: _____

Auxiliar de Sala: _____

Responsable de Sala: _____

Aplicó: _____

| | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|---|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Escenario de Lenguaje A y B | | | | | |
| Mobiliario: A) Colchonetas B) Tapetes | | | | | |
| Material: A) cuentos, guiñoles, casetes, grabadora, muñecos con sonido. B) cuentos de tela, plástico, pasta gruesa; láminas, teléfono, casetes, grabadora, álbum de fotos, guiñoles digitales, espejos individuales de mica, discos y muñecos con sonido. | | | | | |
| Escenario de Razonamiento y Desarrollo Sensorial | | | | | |
| Mobiliario: A) colchonetas, tapetes individuales y espejos. B) Estante pequeño con entrepaños, tapetes y espejos | | | | | |
| Material: A) sonajas, muñecos de vaivén, móviles, cajas musicales, muñecos de diferentes texturas, pelotas pequeñas de diferentes texturas, aros de dentición, campanas, muñecos con sonido, barriles decrecientes, vasos de colores. | | | | | |
| Material: B) Tapete de estimulación, objetos para tapar y destapar; materiales causa efecto: caja sorpresa, musicales con cordón, caja con orificios y pelotas; objetos de meter y sacar: alcancía, caja que va dentro de otras, frascos con piezas grandes, juego de ensamble sencillo, tableros de sonido y movimiento, mascadas, muñecos; material decreciente: cubos, barriles: cubos apilables, materiales de diferentes tamaños; objetos de golpear (tambores, cucharas de madera, etc.) | | | | | |
| Area de Cambio A | | | | | |
| Mobiliario: mesa de cambio, muebles de guarda para pañales y ropa de los niños, tarja, colchón con funda acolchada. | | | | | |
| Material: papel higiénico, bolsas de plástico para ropa sucia, papel estraza, botes de basura con tapa, móviles musicales, espejos, peines y cepillos individuales, jabón, kleenex, porta peines en pared. | | | | | |
| Area de Cambio B | | | | | |
| Mobiliario: mesa de cambio, muebles de guarda para pañales y ropa de los niños, tarja, colchón con funda acolchada. | | | | | |
| Material: papel higiénico, bolsas de plástico para ropa sucia, papel estraza, botes de basura con tapa, móviles musicales, espejos, peines y cepillos individuales, jabón, kleenex, porta peines en pared (con el nombre de cada niño). | | | | | |
| Area de Alimentación A | | | | | |
| Mobiliario: silla individual evenflo (porta bebé) | | | | | |
| Material: baberos, servilletas o toallas desechables, música ambiental, biberones individuales. | | | | | |
| Area de Alimentación B | | | | | |
| Mobiliario: silla individual evenflo (porta bebé), sillas altas (periqueras) | | | | | |
| Material: baberos, servilletas o toallas desechables, música ambiental, loza adecuada de acuerdo a las características de desarrollo del niño, cubiertos y loza individuales. | | | | | |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SUPERVISION PEDAGOGICA
LISTA DE VERIFICACION
LACTANTES A, B

Fecha y hora de la observación: _____

Auxiliar de Sala: _____

Responsable de Sala: _____

Aplicó: _____

| | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|--|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| III. Planeación de la Enseñanza | | | | | |
| La maestra presenta su planeación semanal con oportunidad | | | | | |
| La planeación semanal se realiza de acuerdo al programa pedagógico, a las necesidades del niño y tomando en cuenta las observaciones y nuevas necesidades detectadas en la semana anterior. | | | | | |
| La formulación de sus necesidades las realiza con un propósito determinado. | | | | | |
| Las estrategias planteadas y los procedimientos de trabajo seleccionados (grupal, subgrupo, colectivo, libre en escenarios) están relacionados con las metas que se persiguen. | | | | | |
| En la planeación se toman en consideración en forma equilibrada y de acuerdo al objetivo que se persigue los tres tipos de interacciones básicas que contempla el PEI : Adulto-Niño, Niño-Niño, Adulto-Adulto. | | | | | |
| Las actividades pedagógicas que se planean responden a las planteadas en el PEI: indagatorias y propositivas. | | | | | |
| Las actividades que se incluyen en la planeación tienen que ver con: hacer preguntas, proporcionar materiales, apoyar y extender los planes y acciones de los niños. | | | | | |
| Las actividades que se plantean en la planeación son variadas, creativas, dinámicas, atractivas y significativas para apoyar el aprendizaje del niño. | | | | | |
| En la planeación se señalan los materiales que se requerirán durante la semana para cumplir con las actividades que se mencionan. | | | | | |
| La planeación incluye los siguientes elementos: necesidades, actividades y procedimientos de trabajo. | | | | | |
| En la planeación se señala el área de conocimiento, el eje de contenido y el tema que se va a trabajar en cada una de las necesidades. | | | | | |
| En la planeación se toman en consideración las observaciones de la semana anterior para plantear nuevas necesidades. | | | | | |
| IV. Periodo de Trabajo | | | | | |
| La maestra mantiene a la vista su rutina de trabajo | | | | | |
| Observa y sigue la rutina de trabajo de acuerdo a lo planeado para esa semana | | | | | |
| Ejecuta las actividades conforme a los planeados procurando respetar o realizar las adaptaciones que sean necesarias de acuerdo a las necesidades del niño. | | | | | |
| Anota en su cuaderno de planeación las modificaciones realizadas a su planeación original, señalando con precisión la justificación correspondiente. | | | | | |
| Observa y anota en su cuaderno de planeación las consideraciones relevantes acerca del comportamiento, actitudes, manifestaciones y nuevas necesidades detectadas durante el trabajo con los niños. | | | | | |
| Los procedimientos de trabajo incluyen los siguientes periodos: inicio, desarrollo y cierre. | | | | | |

SUPERVISION PEDAGOGICA
LISTA DE VERIFICACION
LACTANTES A, B

Fecha y hora de la observación: _____

Auxiliar de Sala: _____

Responsable de Sala: _____

Aplicó: _____

| | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|---|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Periodo de Inicio (planeación): | | | | | |
| Actividades Indagatorias. La maestra propicia actividades en las que el niño manifieste libremente sus intereses y ejercite las áreas que se están trabajando. | | | | | |
| La maestra verbaliza cada una de las acciones que se están realizando. | | | | | |
| Actividades Propositivas. La maestra apoya a los niños en las actividades a realizar, explicándoles lo que están haciendo, refuerza con canciones, gestos, guturizaciones y permite que el niño explore, manipule y se desplace, en su caso. | | | | | |
| Periodo de desarrollo (trabajo) | | | | | |
| Actividades indagatorias. La maestra apoya a los niños en las actividades a realizar, reconoce y apoya el trabajo de los niños, les formula preguntas, los alienta, les proporciona materiales. Observa, anota y está atenta al desarrollo de la actividad | | | | | |
| Actividades propositivas. La maestra propicia que los niños trabajen activamente, verifica que cada niño tenga su propio material para trabajar, propicia la interacción entre ellos, permite que descubran las cosas por sí mismos. formula preguntas en forma grupal e individual, responde a ideas y sugerencias de los niños y las refuerza, observa, anota y está atento a las conductas de los niños. | | | | | |
| | | | | | |
| Periodo de Cierre (Limpieza y recuerdo) | | | | | |
| Actividades propositivas e indagatorias. El maestro alienta a los niños a guardar los materiales, si es necesario asigna tareas específicas, promueve la identificación de materiales y la colocación de los mismos en los escenarios. | | | | | |
| La maestra da la oportunidad a los niños de que hablen acerca de lo trabajado, les apoya a relacionarlo con lo planeado, los escucha y anima mientras éstos hablan sobre su trabajo. | | | | | |
| La maestra respeta la dinámica propia de cada procedimiento de trabajo y tipo de actividad pedagógica con la que se esté trabajando (Grupal-Propositiva; Subgrupo-Propositiva; Escenarios-Indagatoria, etc.) | | | | | |
| | | | | | |
| V. Procedimientos de trabajo | | | | | |
| Trabajo individual | | | | | |
| La maestra realiza actividades con cada niño favoreciendo los movimientos propios de su edad (rotación, flexión, etc.), favorece su lenguaje y razonamiento, así como su desarrollo sensorial. | | | | | |
| La maestra trata de respetar los tiempos establecidos para cada uno de los periodos de desarrollo de la actividad: inicio (5'), desarrollo (10'), cierre (5'). | | | | | |
| La maestra siempre inicia y concluye la actividad con ejercicios de relajación para los bebés. | | | | | |
| | | | | | |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SUPERVISION PEDAGOGICA
LISTA DE VERIFICACION
LACTANTES A, B**

Fecha y hora de la observación: _____

Responsable de Sala: _____

Auxiliar de Sala: _____

Aplicó: _____

| | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|---|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Trabajo en subgrupos | | | | | |
| La maestra divide al grupo en pequeños subgrupos de no más de 4 niños | | | | | |
| La maestra propone la actividad y los materiales para trabajar necesidades particulares en pequeños grupos. Un grupo realiza la actividad principal y los demás trabajan con actividades y materiales diferentes. La maestra vigila, observa, apoya al grupo en general pero con especial énfasis en el subgrupo en cuestión. | | | | | |
| La maestra se apoya en la auxiliar, si es el caso, para que ella apoye al resto del grupo. | | | | | |
| La maestra trata de respetar los tiempos destinados a cada uno de los periodos de desarrollo de la actividad: inicio (5'), desarrollo (15-20'), cierre (5'). | | | | | |
| La maestra siempre inicia y concluye la actividad con ejercicios de relajación para los bebés. | | | | | |
| Trabajo libre en escenarios | | | | | |
| La maestra propicia las condiciones para realizar la actividad a partir de la iniciativa del niño, le proporciona diferentes materiales para que él elija. | | | | | |
| La maestra en todo momento verbaliza lo que se va a hacer, observa, apoya, formula preguntas, se mantiene atenta ante los logros y dificultades del niño. | | | | | |
| La maestra realiza anotaciones acerca del desempeño del niño. | | | | | |
| La maestra avisa al niño que va a concluir la actividad a través de una palmada, campana o cualquier otro instrumento. | | | | | |
| La maestra invita al niño a guardar el material y a colocarlo en su lugar. | | | | | |
| La maestra celebra los logros de los niños y los festeja cuando ya han terminado. | | | | | |
| Trabajo colectivo o grupal | | | | | |
| El trabajo colectivo siempre va orientado hacia un objetivo común donde todo el grupo o la mayor parte de este interviene. | | | | | |
| La maestra promueve la participación de todos los niños, verbaliza las acciones, estimula, motiva y está atenta a las respuestas de los niños tanto grupal como individualmente. | | | | | |
| Se realizan cuando menos tres actividades colectivas al día: antes del desayuno, después del desayuno y antes de la comida. | | | | | |
| La maestra señala el fin de la actividad a través de algún estímulo e invita a los niños a recoger el material y dejarlo en su lugar. | | | | | |

SUPERVISION PEDAGOGICA

LISTA DE VERIFICACION

LACTANTES A, B

Fecha y hora de la observación: _____

Auxiliar de Sala: _____

Responsable de Sala: _____

Aplicó: _____

| Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | Observaciones |
|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|
|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|

| VI. Interacción del Maestro | Se cumple totalmente | Se cumple parcialmente | No se cumple | No es aplicable | |
|---|----------------------|------------------------|--------------|-----------------|--|
| La maestra motiva, alienta y favorece en el niño la manipulación y experimentación con los materiales y objetos que le rodean. | | | | | |
| La maestra permite que los niños cometan errores y aprendan de ellos. | | | | | |
| La maestra propicia la participación de todos los niños. | | | | | |
| La maestra genera oportunidades para que los niños se relacionen entre sí. | | | | | |
| La maestra usa el contacto físico y visual para relacionarse con los niños | | | | | |
| La maestra formula preguntas y verbaliza todo lo que hace | | | | | |
| La maestra reconoce el trabajo de los niños y festeja sus logros y los alienta a seguir adelante | | | | | |
| La maestra escucha lo que dicen los niños y da tiempo para que los niños intenten expresarse. | | | | | |
| La maestra utiliza un tono de voz adecuado para invitar al niño a comunicar sus estados de ánimo. | | | | | |
| DESCANSO | | | | | |
| La maestra coloca a los bebés menores de 6 meses de lado en el momento de la siesta, para evitar que en una rejugitación se ahogue con su propio alimento. | | | | | |
| La maestra coloca boca abajo a los bebés de más de 6 meses. | | | | | |
| La maestra le quita los zapatos a los niños para que descansen en el momento de la siesta. | | | | | |
| La maestra procura favorecer un ambiente de tranquilidad y silencio para el momento de descanso de los bebés, si lo considera necesario les hace escuchar música suave en un tono bajo. | | | | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO VI

**PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN DE VALORES
EN EDUCACIÓN INICIAL**

-Síntesis

PRESENTACIÓN

El programa pretende promover el desarrollo humano en los niños de educación inicial. Esta compuesto por dos grandes vertientes: el desarrollo humano y la formación de valores.

A. DESARROLLO HUMANO

Cuando hablamos de desarrollo humano, no podemos reducir este a la práctica de algunos ejercicios, ya que los seres humanos nos desarrollamos en cada momento de nuestra existencia. Por lo tanto, este programa no es más que un instrumento, como otros muchos, que pueden facilitar este proceso. El niño aprende durante todo el día por medio del juego, de sus experiencias cotidianas, de su contacto con la naturaleza; en una palabra, mediante todo aquello que experimenta a cada momento, porque naturalmente está abierto a la experiencia que desde su nacimiento le permite adaptarse a un mundo nuevo para él. El facilitador del aprendizaje (psicóloga-maestra) , tiene una enorme oportunidad para aprovechar esta tendencia natural del niño a crecer, a aprender y a desarrollarse; creando ambientes y estructuras flexibles que permitan encauzar y promover el desarrollo de todo el potencial humano innato del niño.

La educación centrada en la persona, en sus intereses, necesidades e inquietudes, promueve que el niño se convierta en un participante activo de su proceso de aprendizaje y desarrollo.

En cada una de las actividades que el niño realiza se promueve el desarrollo, ya sea psicomotor, intelectual – cognoscitivo, social, de habilidades y destrezas, etc. Cuando se promueve la educación integral, cada una de estas actividades puede ser aprovechada para desarrollar la emotividad y la afectividad con solo crear un ambiente de aceptación, respeto, afecto y valoración del niño en este tipo de educación es importante programar momentos de diálogo y reflexión grupal durante el día; por ejemplo, después de la lectura de un cuento o de una representación de teatro guiñol. Es recomendable que entre todos los alumnos compartan los sentimientos que esto les produjo y analicen a los personajes, sus actitudes, hábitos, formas de relacionarse con los demás, etc. Lo cual permite tener experiencias vivenciales que promuevan el aprendizaje significativo. El ser humano es una unidad que no puede ser dividida, las divisiones que se han hecho de este han servido para analizar y estudiar sus partes. En la educación, cuando se pretende el desarrollo, no podemos descuidar ninguna de estas partes, ya que toda actividad humana lleva consigo el funcionamiento de todo el organismo.

El objetivo fundamental de este programa es atender al niño en todos sus elementos, en especial la expresión de sus sentimientos, el conocimiento de sí mismo, el manejo de sus sentimientos negativos en forma constructiva, la

PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN DE VALORES EN EDUCACIÓN INICIAL

-Síntesis

promoción de sus relaciones interpersonales y la facilitación de la armonía y el equilibrio, tanto personal como comunitario.

Metodología

Para trabajar el área de desarrollo humano se utiliza el método llamado "Círculo Mágico" Círculo Mágico es un método de enseñanza humanista que trabaja tanto con los aspectos intelectuales como con los socio-emocionales. Promueve la salud mental por medio de ejercicios que desarrollan en forma sistemática tres áreas básicas de la personalidad:

CONCIENCIA.- el conocimiento de uno mismo y del ambiente que nos rodea.

MAESTRÍA.- la capacidad responsable, la confianza y seguridad en sí mismo y por consiguiente la autoestima.

INTERACCIÓN SOCIAL -las habilidades para la comunicación , la comprensión y el respeto mutuo en las relaciones interpersonales.

El Círculo Mágico es una técnica básica de comunicación. Una dinámica de grupo cuidadosamente estructurada para permitir libertad de expresión en un clima de seguridad y respeto.

Se trabaja una sesión por semana con cada grupo, en sesiones de media hora para maternal B2 y maternal C y una hora para preescolar y preprimaria. Las sesiones son dirigidas por la psicóloga, quien en conjunto con la maestra seleccionan los temas a trabajar en cada sala y se encarga de vigilar que éste se aplique con respeto y responsabilidad. Las sesiones se conducen de acuerdo a la metodología del Círculo Mágico.

Contenido.

Los temas se van tratando y seleccionando en base a las necesidades del niño y del grupo. Al principio se trabaja con temas agradables o positivos para reforzar las fortalezas del niño e ir explotando la parte sana de cada persona. Posteriormente cuando el niño tiene más fuerte su autoestima se empiezan a manejar aspectos negativos o desagradables de la personalidad.

Algunos de los contenidos que se pueden abordar son:

- ◆ Autoconocimiento
- ◆ Autoaceptación
- ◆ Adaptación
- ◆ Apertura al cambio
- ◆ Aceptación del otro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN DE VALORES
EN EDUCACIÓN INICIAL**

-Síntesis

- ◆ Ampliación del vocabulario afectivo
- ◆ Atención y concentración al escuchar
- ◆ Comunicación
- ◆ Compartir con el otro
- ◆ Conciencia de sí mismo
- ◆ Conciencia social
- ◆ Coordinación motriz
- ◆ Confianza
- ◆ Colaboración
- ◆ Cuerpo humano
- ◆ Desarrollo intelectual
- ◆ Desarrollo social
- ◆ Desarrollo emocional
- ◆ Expresión de si mismo
- ◆ Encuentro con el otro
- ◆ Gustos y preferencias
- ◆ Identidad personal
- ◆ Identificación con el otro
- ◆ Imaginación y fantasía
- ◆ Juego y aprendizaje
- ◆ Manejo de sentimientos
- ◆ Contacto con la naturaleza
- ◆ Pertenencia al grupo
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Reconocimiento del otro
- ◆ Retroalimentación
- ◆ Solicitar ayuda
- ◆ Servicio a los demás
- ◆ Sensibilización
- ◆ Seguridad personal
- ◆ Toma de decisiones
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Valores personales
- ◆ Valores grupales
- ◆ Valores familiares
- ◆ Valores sociales
- ◆ Conocimiento del entorno familiar
- ◆ Conocimiento del entorno escolar
- ◆ Creatividad
- ◆ Expresión no verbal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN DE VALORES
EN EDUCACIÓN INICIAL
-Síntesis**

Temas

Dentro de estos contenidos se pueden trabajar temas como (sólo se mencionan algunos de ellos):

Maternal B2

(2 años 6 meses a 3 años)

Mi nombres es

Mi Miss se llama

Puedo señalar y decir el nombre de un comañeros

Puedo escoger mi juguete favorito

Maternal C

(3 años a 4 años)

Qué hice en vacaciones

Mi canción favorita

Me gusta comer

Cuando me abraza y me besa mi maestra y/o mi mamá me siento...

Preescolar

(4 a 5 años)

La caja mágica

A dónde me gusta ir

Algo que me hace sentir feliz

Algo que me cuesta trabajo hacer

Algo que aprendí hoy

Preprimaria

(5 a 6 años)

Algo que espero con ilusión

Algo que me gusta compartir con mis amigos

Lo que mas me gusta de mi maestra

Lo que no me gusta de mi maest

En qué me parezco a mi mamá

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN DE VALORES
EN EDUCACIÓN INICIAL**

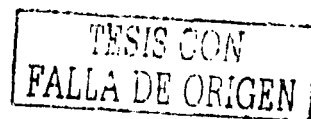
-Síntesis

B. FORMACIÓN DE VALORES

La formación de valores se fortalece con el trabajo que desarrollan las maestras en todos los escenarios del CENDI. Trabajando un valor en forma mensual se fomenta en los niños a través de conductas o actitudes que se promueven en forma de retos:

| MES | SEMANA | RETO (Actitud o conducta que se promueve) | VALOR |
|---|--------|--|-------------------|
| SEP | 1 | Cumplo con mis tareas escolares. | RESPONSABILIDAD |
| | 2 | Me apresuro para llegar puntual a mis actividades. | |
| | 3 | Cuido mis pertenencias y los materiales escolares. | |
| | 4 | No culpo a los demás de mis actos. | |
| Convivencia en Grupo | | | |
| OCT | 1 | Trabajo en silencio, así no distraigo a otros. | RESPECTO |
| | 2 | Pido el material sin arrebatarlo. | |
| | 3 | Evito acusar a mis compañeros "chisme". | |
| | 4 | Soy amable con los adultos y con mis compañeros. | |
| Expresión de Intereses y Necesidades | | | |
| NOV | 1 | Puedo elegir mis gustos y preferencias. | LIBERTAD |
| | 2 | Cuando algo me molesta lo expreso sin agredir. | |
| | 3 | Puedo aceptar que mis amigos no hagan siempre lo que yo quiero | |
| | 4 | Puedo decir no, cuando algo me incomoda. | |
| Expresión de Sentimientos | | | |
| DIC | 1 | Expreso a mis padres cuanto los quiero. | AMOR A LA FAMILIA |
| | 2 | Cuando me corrigen mis padres me demuestran que me aman. | |
| | 3 | Escucho y ayudo a mis abuelos. | |
| Expresión de Sentimientos | | | |
| ENE | 1 | Me reconozco como una persona única e irrepetible. | AMOR A SÍ MISMO |
| | 2 | Nadie tiene derecho a lastimarme. | |
| | 3 | Encontraré cada día una cualidad en mí. | |
| | 4 | Hago lo que me gusta cada día. | |
| Relación Fraternal | | | |
| FEB | 1 | Soy cariñoso con mis amigos. | AMISTAD |
| | 2 | Trato bien a todos mis compañeros. | |
| | 3 | Ayudo a mis amigos. | |
| | 4 | Trato de escuchar y entender a mis amigos | |
| Ser tu Mismo | | | |
| MAR | 1 | Digo lo que siento y pienso | HONESTIDAD |
| | 2 | Acepto cuando me equivoco | |
| | 3 | Respeto los acuerdos y no hago trampa. | |
| | 4 | Digo siempre la verdad. | |
| Búsqueda de la Igualdad | | | |
| ABRIL | 1 | Espero mi turno. | JUSTICIA |
| | 2 | Si no respeto las reglas, asumo las consecuencias. | |
| | 3 | Todos tenemos derecho a recibir el mismo trato. | |
| Autoprotección | | | |
| MAY | 1 | Reconozco a un extraño | SEGURIDAD |
| | 2 | No hablo ni me voy con un extraño. | |
| | 3 | No me separo de mis padres sin permiso. | |
| | 4 | Me aprendo mi nombre completo, el de mis padres, mi teléfono y mi dirección. | |
| Autocuidado | | | |
| JUN | 1 | Conozco cuáles son mis partes íntimas. | SEGURIDAD |
| | 2 | No permito que toquen mis partes íntimas ni yo toco las de los demás. | |
| | 3 | No guardo secretos que me lastimen y hablo con quien me da confianza. | |
| | 4 | Me cuido del abuso sexual. | |

NOTA: Para el caso de planta baja, no se planearán actividades en sala directamente con los niños, el reto se trabajará con el ejemplo de los adultos (maestra, personal del CENDI y padres de familia). Se incluirán ejemplos prácticos para los padres en las "Sugerencias para papás".



PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO Y FORMACIÓN DE VALORES EN EDUCACIÓN INICIAL

-Síntesis

C. SUGERENCIAS DE USO DEL PROGRAMA

Para el buen funcionamiento de este programa, es conveniente que el facilitador tenga en cuenta lo siguiente:

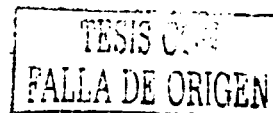
1. Ser consciente de que el material de trabajo de un educador son seres humanos a quienes se les debe respeto, confianza y aceptación.
2. Crear un ambiente propicio en el cual los alumnos se sientan seguros, atendidos, escuchados, aceptados, apreciados por lo que son y tratados con afecto. La aceptación no significa la aprobación de todas las conductas agresivas o destructivas; estas no serán reprimidas mediante amenazas o castigos, sino que se enseñará al niño otras formas de manejar su ambiente y sus emociones para que, sin reprimirlas, no lastime ni destruya.
3. No presionar a los alumnos que no deseen participar, solamente invitarlos a que lo hagan explicándoles los beneficios que esto les reporta.
4. Cuidar que todos los niños tengan la oportunidad de participar y que no solamente algunos lo hagan y dejen a los más tímidos o callados sin oportunidades.
5. Suspender la experiencia en el momento en que se vea que los niños están cansados, aburridos o han dejado de prestar atención a los demás, sin que esto signifique un castigo para ellos, sino un descanso que necesitan; mas tarde, cuando puedan estar atentos y participar con gusto, podrán continuar con la misma experiencia.
6. Participar como un miembro mas del grupo con los niños.
7. Respetar, tanto el ritmo del grupo, como el ritmo individual de cada alumno, para no causar tensión o angustia al solicitarles que hagan un ejercicio para el cual aun no están preparados.
8. Retroalimentar positivamente a los alumnos, evitar burlas de sus compañeros o faltas de respeto y agradecerles siempre su participación.
9. Después de cada experiencia de aprendizaje, dejar libres a los niños unos momentos para evaluar el ejercicio entre todos, centrar la experiencia y comentar lo que de ella se ha podido aprender; lo que le ha hecho vivir o sentir, y escuchar a niños que deseen compartir algo sobre su trabajo. Si este paso no se lleva a cabo, la experiencia puede reducirse a un juego de salón o un rato de diversión, sin que se aproveche la oportunidad para que se dé un aprendizaje.

TESIS
FALLA DE ORIGEN

ÉTICA

| ¿QUÉ ES? | ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE? | ¿PARA QUE SIRVE? | ¿CÓMO LA ASIMILAMOS? |
|--|---|--|--|
| Disciplina filosófica que orienta el pensamiento a la reflexión y crítica de los actos humanos desde el punto de vista de BONDAD y MALDAD. | Estudia el ETHOS (personalidad ética) Valores – disvalores; vicios-virtudes; Buena intención-mala intención Actos buenos – actos malos; Juicios de valor adecuados Implica el PATHOS (emociones) Sentimientos, carácter, temperamento. | Observa, fundamenta, crítica y propone MODOS DE ACTUACIÓN. Analiza la congruencia entre los valores prolatos (declarados) Y los valores reales (auténticos). | FAMILIA: Los padres y parientes se encargan de normar nuestra conducta. ESCUELA: Los profesores y compañeros refuerzan las normas sociales y familiares. |
| También se comprende como el conjunto de ideas, principios y normas orientadas hacia la actitud correcta del individuo para VIVIR BIEN. | Integra el SER + HACER + DEBER SER | Corrige y modifica conductas en función de valores. Indica a través de reglas y normas las conductas apropiadas a seguir. Reconstruye ideales y sensibiliza al ser humano. | TRABAJO: Las exigencias laborales determinan roles y funciones específicas hacia ciertos objetivos. SOCIEDAD: Ciertos grupos sociales protegen y luchan por mantener ciertos valores e intereses comunes. |
| Congruencia entre el BIEN PENSAR y BIEN ACTUAR. | Controla los actos humanos desde la conciencia individual. | Busca el equilibrio entre el BIENESTAR Y EL BIENSER. | PLURALISMO CULTURAL: El individuo amplía sus horizontes conociendo diversas culturas. |
| Orienta los actos humanos hacia el DEBER SER. | Analiza los tipos de conciencia: Escrupulosa, laxa, recta. | Mejora el estilo de vida individual y social. | AUTOANÁLISIS Y EXPERIENCIA TRASCENDENTAL El hombre interioriza en su SER. |
| DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y MORAL. | La ÉTICA , es teórica, normativa, crítica y propositiva. (Reflexiva) Se ubica en el plano del Derecho (deber ser). Tiende a la realización de valores. | La MORAL , es práctica, son costumbres y modos establecidos para actuar. Se ubica en el plano del hecho. Conserva estándares de comportamiento. | ÉTICA Y MORAL son distintas pero se complementan para expresar la actuación humana. Ambas influyen en la personalidad. |

Fuente: Muñoz Jiménez Octavio, UNAM: FCA, 2002.



ANEXO VIII. PROCESOS CON CERTIFICACIÓN ISO-9001-2000 EN EL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL "PAZ MORENO" BANOBRAS.

En este apartado se presenta el diagrama de flujo y la descripción de actividades de uno de los cuatro procedimientos que se certificaron en el CENDI, los cuales forman parte del Manual de Procedimientos para el Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno".

Los otros tres procedimientos certificados y de los cuales se elaboraron los manuales correspondientes, son:

Manual de Procedimientos para la Administración del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno".

Manual de Procedimientos para la elaboración, manejo y disposición de alimentos en el Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno".

Manual de Procedimientos para la inscripción, admisión y egreso del el Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno".

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

1. OBJETIVO.

Brindar asistencia y educación integral, durante las horas hábiles de la jornada de trabajo, a los hijos de los empleados que laboran en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., para favorecer el eficiente desempeño de sus labores.

2. ALCANCE

El servicio del Centro de Desarrollo Infantil se brindará a todos los hijos de los empleados en activo del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., contratados por tiempo indeterminado, determinado y por honorarios profesionales, que cumplan con los requisitos y normatividad para el ingreso de sus hijos al CENDI.

3. REFERENCIAS

- 3.1 Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos GUI10110001A.
- 3.2 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 3.3 Ley General de Educación.
- 3.4 Condiciones Generales de Trabajo del Banco Nacional de Obras y Servicio Públicos, S.N.C.
- 3.5 Programa de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública.
- 3.6 Plan Anual del Centro de Desarrollo Infantil.
- 3.7 Programas Anuales del CENDI (por niveles).
- 3.8 Programa de Control de Esfínteres del CENDI.
- 3.9 Manual de normas para la administración y funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno".
- 3.10 Manual de Elaboración Manejo y Disposición de Alimentos en el Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno".

4. POLITICAS

- El servicio que proporciona el CENDI, es exclusivo para hijos de empleados con nombramiento por tiempo indeterminado, determinado o contrato por honorarios.
- Las empleadas de BANOBRAS tendrán prioridad para el ingreso de sus hijos al CENDI.
- El CENDI proporcionará atención pedagógica de conformidad con los lineamientos que marca la SEP y los planes y programas pedagógicos que el propio CENDI elabora para tal efecto.
- La atención médica proporcionada en el CENDI será coordinada por la Subgerencia de Prestaciones Médicas y sólo se llevará a cabo dentro del Centro de manera preventiva.
- Para ingresar al CENDI los niños deberán tener cuarenta y cinco días de nacidos como mínimo y 5 años 11 meses como máximo.

- La inscripción de los niños en el CENDI estará condicionada a la capacidad del mismo y a los lugares disponibles.
- Para que los niños puedan ingresar al CENDI, se deberá cubrir todas las etapas de ingreso y presentar la documentación requerida para integrar el expediente.
- Cuando el niño no acuda al CENDI por enfermedad o alguna otra causa justificada por más de tres semanas, deberá presentar los exámenes de laboratorio que indique el área médica.
- El horario de servicio del CENDI será de las 7:30 a las 16:00 horas de lunes a viernes en horario matutino y de 16:00 a 19:30 horas en horario vespertino. El horario vespertino se reserva exclusivamente para los hijos de los derechohabientes cuyo horario de trabajo sea de 9:00 a 15:00 y de 16:00 a 18:00 horas.
- Cuando se suspenda la jornada laboral de la Institución por instrucciones de la Dirección de Administración el CENDI invariablemente suspenderá el servicio una hora de después de dicha suspensión.
- Las autoridades del Banco se reservan el derecho de admisión en los casos en que por motivos médicos no sea conveniente el ingreso de los niños por afectar la salud de la comunidad escolar.
- Los derechohabientes del CENDI se sujetarán al Manual de Normas para la Administración y el Funcionamiento del CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BANOBRAS "PAZ MORENO", así como a los horarios y calendarios tanto escolares como los que marque la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que se hayan convenido para el buen funcionamiento del CENDI.
- Los derechohabientes que tengan niños en el CENDI en los grados de lactantes y maternal y que se ausenten por vacaciones, no podrán hacer uso del servicio del CENDI.
- Los niños que por condición de salud requieran tratamiento médico continuo, los padres deberán hacerlo del conocimiento del CENDI, para tomar las providencias necesarias, siempre y cuando no represente ningún riesgo para la comunidad escolar.
- Los derechohabientes del CENDI deberán informar al CENDI de la variación de su situación laboral ante la institución, de su cambio de domicilio o número telefónico, así como de su cambio de adscripción o extensión telefónica.
- En caso necesario el derechohabiente del CENDI autoriza al CENDI a trasladar al menor para que reciba la atención médico hospitalaria que se requiera.
- El derechohabiente del CENDI deberá retirar al menor del CENDI, en caso de que se presente enfermedad aguda.
- El suministro de medicamentos, sólo se hará previa autorización del médico pediatra del CENDI y con la presentación de la receta que ampare la prescripción del medicamento por parte del pediatra tratante.
- Queda estrictamente prohibido dar gratificaciones al personal del CENDI.-
- Los niños no deberán presentarse con ningún objeto de valor o juguete que no sea autorizado por las maestras del CENDI.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Queda prohibido el ingreso y permanencia en el CENDI de personas ajenas al Centro, salvo autorización expresa de las autoridades del CENDI y por causa plenamente justificada.
- Sólo podrán permanecer dentro del CENDI los niños que estén inscritos, salvo los casos de los hijos de los trabajadores del propio Centro, que podrá ser sólo temporalmente y con aviso a las autoridades del Centro.
- Los derechohabientes que no acaten las presentes políticas podrán ser acreedores a las siguientes sanciones, previo análisis de las autoridades de la Subdirección de Recursos Humanos y Materiales: Amonestación verbal; Amonestación escrita; Suspensión temporal del servicio del CENDI hasta por 10 días y suspensión definitiva del servicio del CENDI, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Normas para la Administración y el Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno"

5. RESPONSABILIDADES

Gerente de Area.

- 5.1 Autorizar la propuesta de presupuesto de gasto corriente e inversión que presente el Centro de Desarrollo Infantil.
- 5.2 Autorizar el ejercicio del presupuesto del Centro de Desarrollo Infantil.
- 5.3 Autorizar la propuesta de contratación del personal por honorarios profesionales.
- 5.4 Autorizar la realización de actividades o eventos especiales.

Subgerente

- 5.5 Revisar y dar su visto bueno a la propuesta de presupuesto de gasto corriente e inversión que presente el Centro de Desarrollo Infantil.
- 5.6 Revisar y dar su visto bueno al ejercicio del presupuesto del Centro de Desarrollo Infantil.
- 5.7 Vigilar que se cumpla con las Condiciones Generales de Trabajo de Banobras y se respeten las políticas institucionales.
- 5.8 Vigilar el cumplimiento de las normas, disposiciones y lineamientos de operación del Centro de Desarrollo Infantil.
- 5.9 Supervisar la asignación y desempeño del personal médico que presta sus servicios en el CENDI.
- 5.10 Vigilar que las diferentes áreas del Banobras (servicios generales y recursos materiales, seguridad, recursos humanos, etc.), atiendan los requerimientos del Centro de Desarrollo Infantil en tiempo y forma.

Experto Técnico.

- 5.11 Elaborar la propuesta de presupuesto de gasto corriente e inversión del Centro de Desarrollo Infantil.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5.12 Ejercer el presupuesto del Centro de Desarrollo Infantil de conformidad con la normatividad que se emita para el efecto.
- 5.13 Operar el Centro de Desarrollo Infantil de acuerdo a las normas, disposiciones y lineamientos que correspondan.
- 5.14 Observar y respetar lo dispuesto en las Condiciones Generales de Trabajo de Banobras, así como en las políticas institucionales.
- 5.15 Gestionar ante las diferentes áreas del Banco la atención y servicios que se requieran para garantizar el óptimo funcionamiento del CENDI.
- 5.16 Elaborar los planes y programas educativos del CENDI y cumplir con lo dispuesto con la Secretaría de Educación Pública.

Especialista Técnico.

- 5.17 Aplicar los planes y programas educativos del CENDI, conforme a los lineamientos establecidos para el efecto.
- 5.18 Proporcionar a los menores que se encuentren bajo su responsabilidad los servicios asistenciales y pedagógicos que correspondan.
- 5.19 Brindar seguridad y bienestar físico y emocional a los niños que se encuentren bajo su responsabilidad, durante la jornada de trabajo.
- 5.20 Observar y respetar las Condiciones Generales de Trabajo del BANOBRAS, así como las políticas institucionales.
- 5.21 Cumplir con las disposiciones que dicte la Dirección del CENDI para favorecer el cumplimiento de los objetivos del CENDI.

6. DEFINICIONES

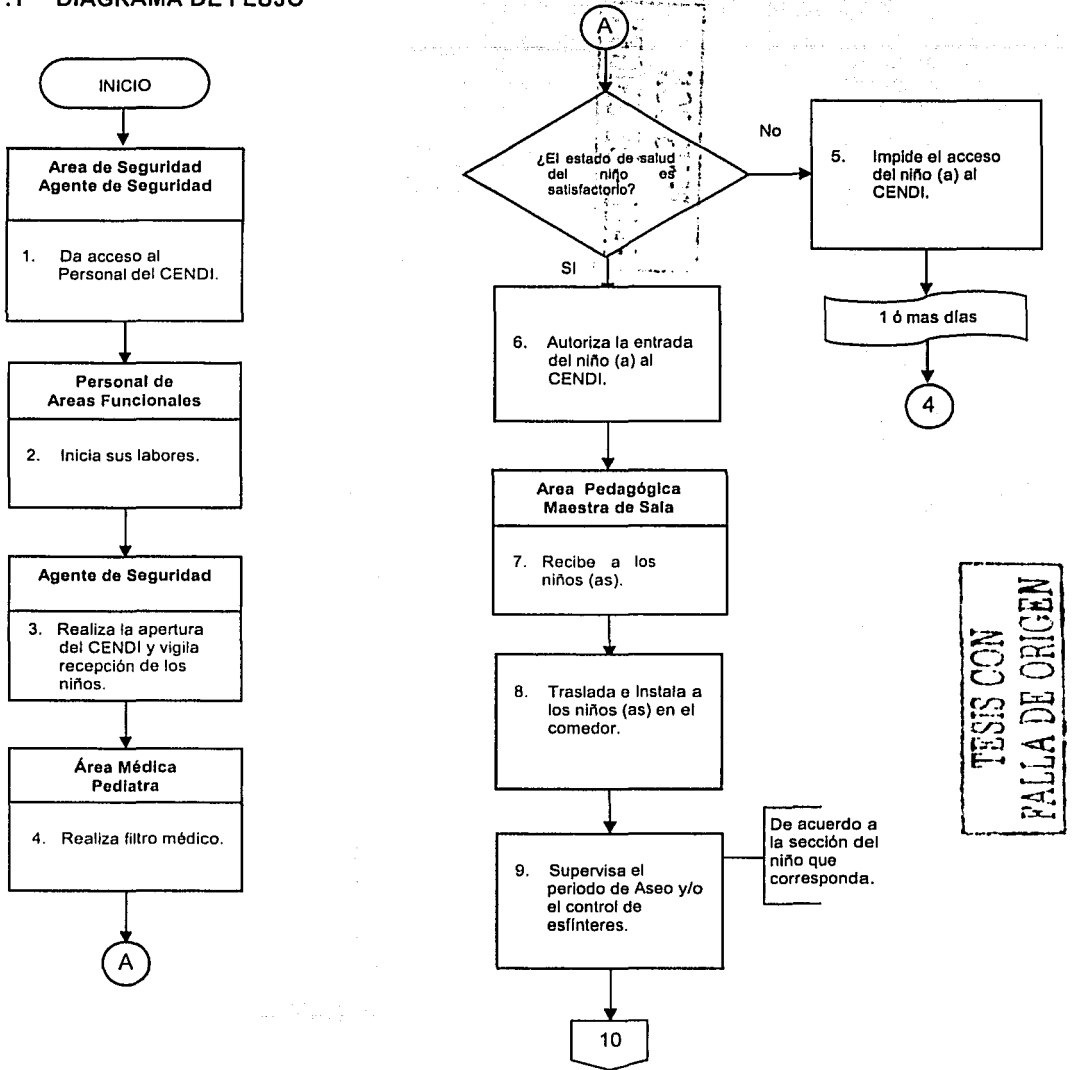
- 6.1 Programa de Educación Inicial (PEI). Programa Pedagógico de la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública.
- 6.2 Plan Anual del CENDI. Documento elaborado por el CENDI Banobras para orientar las actividades anuales que se llevarán a cabo en un ciclo escolar.
- 6.3 Proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A). Proceso que se sigue para realizar las actividades que promueven la formación y desarrollo del niño en las áreas biopsicosocial, afectiva y cognitiva.
- 6.4 Facies. Expresión que presenta el niño.
- 6.5 Programas Anuales del CENDI (por niveles). Documento elaborado por las maestras de acuerdo a la etapa de desarrollo del grupo que le corresponda para orientar las actividades anuales que se llevarán a cabo en un ciclo escolar.
- 6.6 Planeación quincenal. Programación de las actividades que la maestra realizará en ese período para aplicar el Programa Anual del CENDI del nivel que corresponda.
- 6.7 Programa de Control de Esfínteres del CENDI. Documento que regula la realización de actividades escuela-familia para favorecer en el niño el control de ambos esfínteres: anal y vesical.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

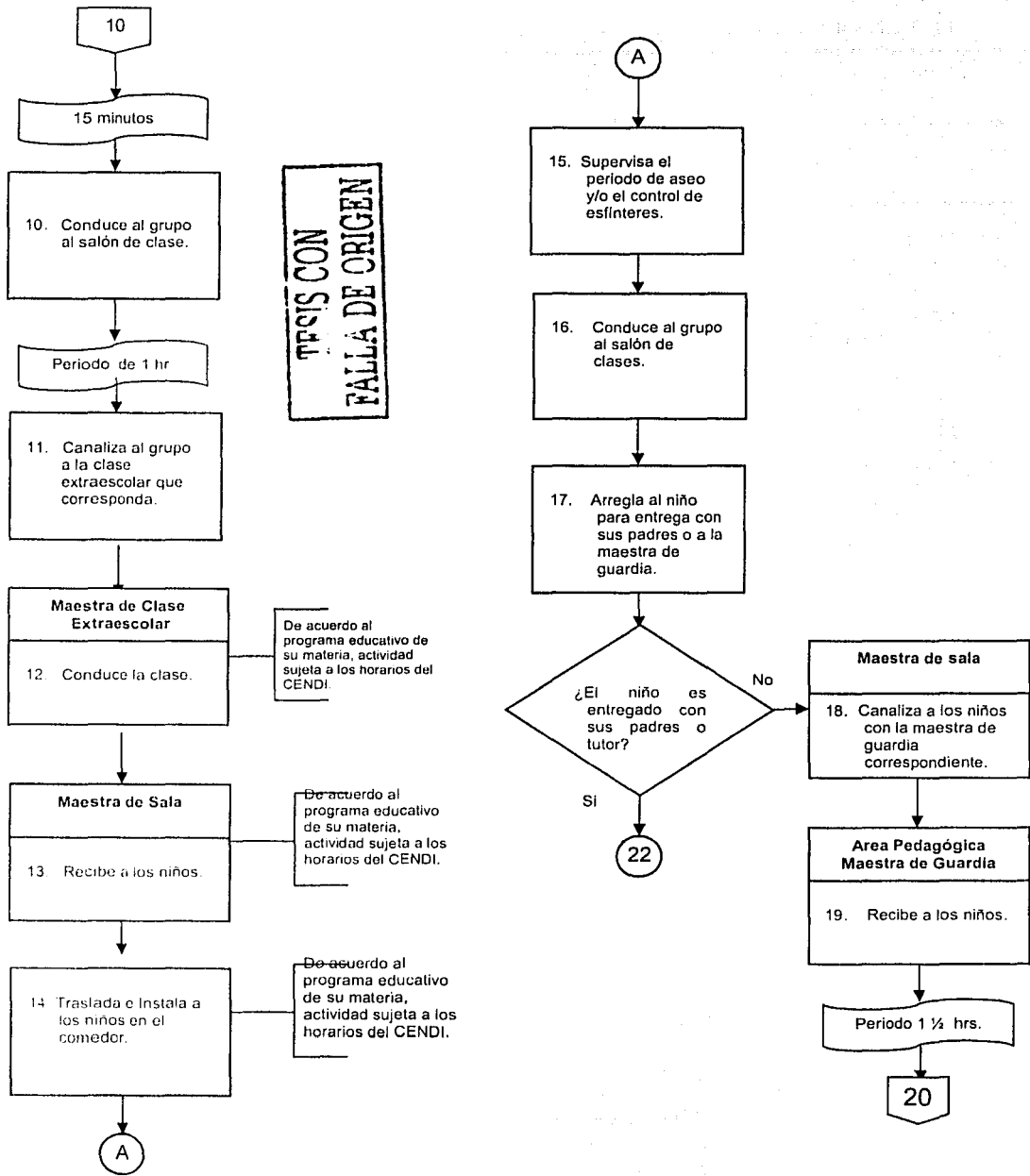
7. METODO DE TRABAJO

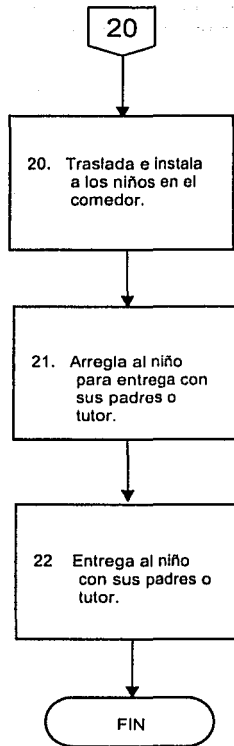
Este diagrama presenta de forma general las actividades para el Funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil BANOBRAS "Paz Moreno". Para mayores detalles ver el punto 7.2 de este mismo documento.

7.1 DIAGRAMA DE FLUJO



TESIS CON FALLA DE ORIGEN





TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.2 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|-------------------------------|------|--|----------------------|------------|
| Agente de Seguridad | 1. | Da acceso al personal del CENDI. | | |
| | 1.1 | Permite el ingreso del personal de limpieza y cocina desde las 6:30 hrs. | | |
| | 1.2 | Revisa instalaciones, enchufes, apagadores, ventanas, vidrios y puertas. | | |
| | 1.3 | Recibe el parte y el servicio del agente de seguridad nocturno. | | |
| | 1.4 | Enciende el circuito cerrado de TV de las salas de Lactantes A, B y C. | | |
| | 1.5 | Realiza una revisión y observación de los alrededores del CENDI. | | |
| Personal de Areas Funcionales | 2. | Inicia labores. | | |
| | 2.1 | Realiza la limpieza de las instalaciones del CENDI. | | |
| | 2.2 | Prepara los alimentos. Ver Manual de "Elaboración, Manejo y Disposición de Alimentos". | | |
| Agente de Seguridad | 3. | Realiza la apertura del CENDI y vigila la recepción de los niños. | | |
| | 3.1 | Abre la puerta de la calle de Quemada. | | |
| | 3.2 | Permite el acceso de los padres de familia para entregar a sus hijos (7:30-9:00hrs.) | | |
| | 3.3 | Vigila la recepción de los niños. | | |

**TESIS
 FALLA DE ORIGEN**

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|--------------------------|------|---|----------------------|------------|
| Area Área Médica Peditra | 4. | Realiza filtro médico. | | |
| | 4.1 | Revisa habitus exterior (despiertos, concientes, facies). | | |
| | 4.2 | Realiza revisión para detectar enfermedades infecciosas | | |
| | 4.3 | Revisa anexos (uñas). | | |
| | 4.4 | Verifica higiene general (bien peinados, ropa y calzado limpios) | | |
| | 4.5 | Si observa lesiones menores evidentes en el niño, interroga a los padres sobre el origen de las mismas y anota el reporte en la "Carpeta de Registro de Niños que Ingresaron con Lesión". | | |
| | 4.6 | Retiene artículos extraescolares. | | |
| | 4.7 | Solicita información al padre/madre acerca del estado de salud del niño y en su caso, constancia médica. | | |
| | 4.8 | Revisa recetas vs. Medicamentos | | |
| | | ¿El estado de salud del niño es satisfactorio? NO. Ver punto 5. SI. Ver punto 6. | | |
| | 5. | Impide el acceso del niño al CENDI. | | |
| | 5.1 | Realiza valoración médica al niño(a). | | |
| | 5.2 | Solicita que acudan con el pediatra del niño. | | |
| | 5.3 | Indica a los padres que deberán presentar constancia médica, el día que el niño se presente nuevamente en el CENDI. | | |

TES. J. J. J.
FALLA DE ORIGEN

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|------------------------------------|------|--|----------------------|------------|
| | 6. | Autoriza la entrada del niño al CENDI. | | |
| | 6.1 | Indica a los padres que pueden entregar a sus hijos en el grupo que les corresponda. | | |
| Area pedagógica Maestra de Sala | 7. | Recibe a los niños (as). | | |
| | 7.1 | Organiza una ronda infantil dentro del salón o actividad grupal para relajarlos. | | |
| | 7.2 | Inicia actividades. | | |
| | 7.3 | Revisa y ordena las mochilas o pañaleras, según corresponda. | | |
| | 7.4 | Forma a los niños para trasladarlos al comedor. | | |
| Area pedagógica Maestra de Sala | 8. | Traslada e instala a los niños en el comedor. (con excepción de los Lactantes A y B). Ver Manual de "Elaboración, Manejo y Disposición de Alimentos". | | |
| | 8.1 | Vigila el periodo de alimentación. | | |
| Area pedagógica Maestra de Sala | 9. | Supervisa el período de aseo y/o control de esfínteres. | | |
| | 9.1 | De acuerdo a la sección correspondiente realiza las siguientes actividades: | | |
| | 9.2 | Indica a los niños la técnica correcta de cepillado dental. | | |
| | 9.3 | Indica a los niños la forma correcta de hacer uso de los inodoros y papel higiénico. | | |
| | 9.4 | Favorece la cultura del uso racional del agua. | | |
| | 9.5 | En el caso de control de esfínteres se aplican las indicaciones concretas que establece el Programa de Control de Esfínteres del CENDI. | | |

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|------------------------------------|------------|---|----------------------|------------|
| | 10. | Conduce al grupo al salón de clase. | | |
| | 10.1 | Inicia actividades de acuerdo al programa anual del nivel correspondiente y a su planeación quincenal. | | |
| | 10.2 | Aplica la metodología de trabajo siguiendo los lineamientos del Programa de Educación Inicial (PEI) de la SEP. | | |
| | 10.3 | Utiliza los recursos didácticos que se necesiten para el cumplimiento de las actividades programadas. | | |
| | 11. | Canaliza a su grupo a la clase extraescolar, que corresponda. | | |
| | 11.1 | De conformidad con el horario asignado a su grupo lo conduce con la maestra de la clase extraescolar que corresponda. | | |
| | 11.2 | Verifica que el grupo esté completo a la hora de entregarlo. | | |
| | 11.3 | Durante este período realiza diferentes actividades para el cumplimiento de sus objetivos. | | |
| Maestra de clase extraescolar | 12. | Conduce la clase. | | |
| | 12.1 | Organiza sus actividades de acuerdo con el programa anual del CENDI de su materia. | | |
| Area pedagógica Maestra de Sala | 13. | Recibe a los niños. | | |
| | 13.1 | Verifica el estado en que recibe a los niños de la maestra de clase extraescolar. | | |
| | 13.2 | Conduce y vigila el período de recreo de acuerdo al horario que tenga asignado. | | |
| | 13.3 | Supervisa el período de aseo. | | |

IMPRESO EN
 MEXICO

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|------------------------------------|------|---|----------------------|------------|
| | 14. | Traslada e instala a los niños en el comedor (con excepción de los Lactantes A y B) Ver Manual de "Elaboración, Manejo y Disposición de Alimentos": 14.1. Vigila el período de alimentación. | | |
| | 15. | Supervisa el período de aseo y/o control de esfínteres. 15.1 De acuerdo a la sección correspondiente realiza las siguientes actividades: 15.2. Indica a los niños la técnica correcta de cepillado dental. 15.3 Indica a los niños la forma correcta de hacer uso de los inodoros y papel higiénico. 15.4 Favorece la cultura del uso racional del agua. 15.5 En el caso de control de esfínteres se aplican las indicaciones concretas que establece el Programa de Control de Esfínteres del CENDI. | | |
| Area pedagógica Maestra de Sala | 16. | Conduce al grupo al salón de clase. 16.1 Continúa actividades de acuerdo al programa anual del nivel correspondiente y a su planeación quincenal. 16.2 Aplica la metodología de trabajo siguiendo los lineamientos del Programa de Educación Inicial (PEI) de la SEP. 16.3 Utiliza los recursos didácticos que se necesiten para el cumplimiento de las actividades programadas. 16.4 De acuerdo al nivel que corresponda, prepara a los niños para que tomen su siesta. (excepto preescolares y preprimaria). | | |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|---------------------------------------|------|---|----------------------|--|
| | 17. | Arregla al niño para entrega con sus padres o a la maestra de guardia. | | |
| | 17.1 | Asea a los niños y les cambia de ropa, de acuerdo al nivel que corresponda. | | |
| | 17.2 | Peina a los niños. | | |
| | 17.3 | Acomoda sus pertenencias. | | |
| | | ¿El niño es entregado con sus padres o tutor? NO. Ver punto 18. SI. Ver punto 22. | | |
| | 18. | Canaliza a los niños con la maestra de guardia correspondiente. | | |
| | 18.1 | Informa a la maestra de la guardia sobre alguna situación de importancia para el padre de familia o si hay algún reporte médico o de accidente. | Anexo 1 | Reporte de accidentes (en su caso) |
| | 18.2 | Entrega los artículos de aseo personal del niño. | Anexo 2 | |
| Area Pedagógica Maestra de Guardia | 19. | Recibe a los niños. | | |
| | 19.1 | Verifica el estado en que recibe a los niños de la maestra de sala. | | |
| Area Pedagógica Maestra de Guardia | 19.2 | Recibe artículos de aseo personal de los niños y sus pertenencias. | | Reporte médico individual (en su caso) Reporte de accidentes (en su caso) |
| | 19.3 | Verifica si existe reporte médico individual o de accidente. | | |
| | 19.4 | Integra al grupo. | | |
| | 19.5 | De acuerdo a la edad del niño coordina actividades recreativas o dirige la tarea. | | |
| | 20. | Traslada e instala a los niños en el comedor. (con excepción de los Lactantes A y B). Nota: Ver Manual de "Elaboración, Manejo y Disposición de Alimentos". | | |
| | 20.1 | Vigila el período de alimentación. | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| Responsable | Paso | Actividad | Documento de Trabajo | Entregable |
|-------------|------------|---|----------------------|------------|
| | 21. | Arregla al niño para entrega con sus padres o tutor. | | |
| | 21.1 | Asea a los niños, de acuerdo al nivel que corresponda. | | |
| | 21.2 | Peina a los niños. | | |
| | 21.3 | Acomoda sus pertenencias. | | |
| | 22. | Entrega al niño con sus padres o tutor. | | |
| | 22.1 | Le informa a los padres acerca del comportamiento general del niño, aprovechamiento, tareas y si existe reporte médico individual o de accidente. | | |
| | 22.2 | En caso de reporte médico individual o de accidente sugiere pasar con la pediatra para mayor información. | | |

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Juana Maria Rodríguez Somuano** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez | Presidente |
| M.A. Miguel Ángel Reta Martínez | Vocal |
| Dr. Raúl Mejía Estaño | Vocal |
| M.A. Octavio Muñoz Jiménez | Vocal |
| M.A. Silvia Velázquez Pardo | Secretario |
| M. en C. José Loyde Ochoa | Suplente |
| M.D.H. Rafael Zavala Ortiz | Suplente |

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 19 de noviembre del 2003.
El Coordinador del Programa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez

216