



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EN GUARDERÍAS SUBROGADAS
DEL IMSS: EXPERIENCIA EN MI MUNDO FELIZ**

**TESINA
(RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A:

WENDY CASTORENA DÍAZ

ASESORA:

MTRA. DOLORES GUADALUPE MEJÍA RODRÍGUEZ

CIUDAD DE MÉXICO, ABRIL 2025



Secretaría Académica
Área Académica 5
Teoría Pedagógica y
Formación Docente
Programa Educativo:
Licenciatura en Pedagogía

Ciudad de México, febrero 14 de 2025
TURNO MATUTINO
F(09) S(05)

DESIGNACIÓN DE JURADO DE EXAMEN PROFESIONAL

La Coordinación del Área Académica Teoría Pedagógica y Formación Docente, tiene el agrado de comunicarle que a propuesta de la Comisión de Titulación ha sido designado **SINODAL** del Jurado del Examen Profesional de: **WENDY CASTORENA DIAZ**, pasante de esta Licenciatura, quien presenta la **TESINA (RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)**: titulada: **"LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN EN GUARDERÍAS SUBROGADAS DEL IMSS: EXPERIENCIA EN MI MUNDO FELIZ"**, para obtener el título de Licenciada en Pedagogía.

Reciba un ejemplar de la misma para su revisión y DICTAMINACIÓN. Se le recuerda que con base en el Artículo 39 del Reglamento General de Titulación Profesional de Licenciatura, dispone de un plazo no mayor de 20 días hábiles, a partir de la fecha de recibido, para emitir el dictamen por escrito correspondiente.

JURADO	NOMBRE
Presidente (a)	MARÍA GUADALUPE CORTÉS TORRES
Secretaria (o)	DOLORES GUADALUPE MEJÍA RODRÍGUEZ
Vocal	SONIA MIRIAM HERNÁNDEZ MUÑOZ
Suplente	ROSA CRISTINA SOTO HASSEY

Atentamente

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"


JUAN PABLO ORTIZ DÁVILA

Presidente de la Comisión de Titulación

Programa Educativo: Licenciatura en Pedagogía

NOTA: Oficio revisado y aprobado por el Consejo de la Licenciatura en Pedagogía el 03/10/14 y por el Consejo Interno del Área Académica 5: Teoría Pedagógica y Formación Docente el 23/10/14 y entró en vigor el 05/11/14.
c.c.p.- Comisión de Titulación.

Alumnas.

JPOD/eco



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Dedicatoria

Mi trabajo y esfuerzo están dedicados a mi papá Francisco Castorena, a mi mamá Trinidad Díaz y a mi hermana Esther Castorena. Aunque ya no están físicamente conmigo, los siento presentes cuando descanso, y en los momentos en que quise rendirme, su presencia en mis sueños me asentaba.

ÍNDICE

	pág.
INTRODUCCIÓN - - - - -	3
CAPÍTULO I	
NARRATIVA EN LA GESTION DE UNA GUARDERÍA SUBROGADA DEL IMSS	
1.1 Metodología Narrativa Autobiográfica - - - - -	7
1.2 Autobiografía: Relato de una Trayectoria en la Gestión Educativa - -	17
1.3 Estructura y Fases del Plan de Estudios 90 de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional - - - - -	21
1.4 Incorporación al Ámbito Laboral - - - - -	28
1.5 MI Experiencia como Directora en la Guardería Subrogada del IMSS	31
1.6 Educación Infantil: Enfoque en la Primera Infancia - - - - -	38
CAPÍTULO II	
FUNCIONAMIENTO DE UNA GUARDERÍA SUBROGADA DEL IMSS	
2.1 ¿Qué es una Guardería Subrogada? - - - - -	50
2.2 Servicios y Programas Educativos Ofrecidos - - - - -	55
2.3 Estructura y Organización de una Guardería Subrogada - - - - -	56
2.4 Operación de la Guardería - - - - -	61
CAPÍTULO III	
PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO: ADMINISTRACIÓN, PEDAGOGÍA, SALUD Y ALIMENTACIÓN	
3.1 La Escuela como Organización Social y el Procedimiento Administrativo - - - - -	67
3.2 Descripción de la Guardería Mi Mundo Feliz - - - - -	91
3.3 Características de Cada Área - - - - -	104
CONCLUSIONES - - - - -	138
REFERENCIAS - - - - -	141
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ofrece servicios de guarderías a través de un esquema subrogado que permite la participación de particulares para atender a los hijos de madres y padres trabajadores afiliados al seguro social. Este modelo, conocido como guarderías subrogadas, representa una opción para cubrir la creciente demanda de cuidado infantil, en un contexto donde la participación laboral femenina se ha incrementado significativamente en las últimas décadas. Estas guarderías brindan un servicio integral que abarca áreas como el cuidado, la salud, la nutrición y el aprendizaje y desarrollo infantil, proporcionando un entorno seguro y adecuado para la primera infancia.

Mi experiencia profesional como directora de la guardería Mi Mundo Feliz me permitió analizar y comprender las diversas dimensiones que conforman su gestión, identificando tanto los logros como los retos del modelo de subrogación, y destacando la necesidad de aplicar un enfoque integral que contemple aspectos organizativos, formativos, psicosociales y administrativos. Este documento, basado en una narrativa autobiográfica que conecta mi desarrollo profesional con mi formación académica en la Licenciatura en Pedagogía, busca ofrecer una visión reflexiva y crítica sobre mi desempeño laboral en la educación inicial, destacando la importancia de las guarderías subrogadas del IMSS como espacios que, conforme a los artículos 201 al 207 de la Ley del Seguro Social, proporcionan servicios integrales de alimentación, aseo, cuidado de la salud, estimulación temprana y desarrollo infantil, bajo el principio del interés superior de la niñez, garantizando igualdad, respeto y pleno ejercicio de derechos.

Este trabajo busca ofrecer una visión integral sobre la operación de una guardería subrogada del IMSS, analizando cada dimensión que interviene en su funcionamiento. Al emplear una metodología narrativa, no solo comparto mi experiencia y aprendizaje, sino que también destacó la importancia de estas instituciones en el desarrollo integral de la primera infancia y su papel dentro del sistema educativo mexicano. Mi formación en la Universidad Pedagógica Nacional ha sido fundamental, proporcionando los

conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para enfrentar los retos y desafíos de la administración y organización de servicios educativos en un contexto tan relevante como el de las guarderías subrogadas.

El servicio de guarderías del IMSS tiene como objetivo fomentar el desarrollo físico, emocional, cognitivo y social de los infantes, a través de actividades educativas y recreativas que favorezcan su aprendizaje y crecimiento. Además, se asegura una alimentación balanceada y un seguimiento continuo a la salud, todo esto en instalaciones diseñadas para garantizar su seguridad y funcionalidad, con un personal comprometido con cumplir los estándares establecidos. Reconociendo que la primera etapa de la vida es crucial, ya que en ella se establecen las bases para que más adelante, las personas desarrollen capacidades, habilidades y competencias, que les acompañarán a lo largo de su vida. Estas guarderías representan una extensión del compromiso institucional del IMSS de ofrecer servicios que apoyen a los trabajadores y contribuyan al bienestar de la niñez.

El recorrido comienza con la dimensión social de la guardería, destacando su papel como institución que contribuye al bienestar comunitario y al desarrollo social. Se aborda cómo estas guarderías representan un apoyo fundamental para las familias trabajadoras, especialmente para las madres, al facilitar la conciliación entre la vida laboral y familiar. En este sentido, el servicio se proporciona a niños y niñas desde los 43 días de nacidos hasta los cuatro años de edad cumplidos, garantizando un espacio seguro y adecuado para su cuidado y desarrollo.

El IMSS provee el servicio directamente o mediante centros de atención administrados por particulares con quienes tienen suscrito un contrato o convenio, según el caso.

El servicio de guardería se proporciona de lunes a viernes, excepto los días de descanso obligatorio, durante nueve horas (la guardería Mi Mundo Feliz, proporciona el servicio durante 10 horas, por contrato de 7:00 a 17:00 hrs.), en horario matutino y vespertino, según lo previsto en cada unidad. En el esquema de la Guardería

Subrogada Integradora (en este caso la única que hay en la CDMX) el servicio no se proporciona en horario nocturno por disposición de Ley.

El servicio de guardería es gratuito para personas trabajadoras derechohabiente del IMSS. Los recursos del seguro de guardería son una aportación patronal conforme a la Ley del Seguro Social.

La siguiente sección aborda la gestión de la institución, con énfasis en la planificación, coordinación y supervisión de los servicios. Se incluye el uso de herramientas administrativas como el Sistema de Información y Administración de Guarderías (SIAG), diseñado para facilitar el monitoreo y la evaluación de indicadores de calidad. A través de mi experiencia, pude tomar decisiones informadas y mejorar procesos, asegurando así el cumplimiento de los estándares establecidos por el IMSS.

En cuanto al enfoque educativo, se exploran las prácticas pedagógicas implementadas en la educación inicial, destacando su importancia como base para el desarrollo integral del ser humano. Este nivel educativo establece las condiciones necesarias para el aprendizaje futuro en áreas clave como el lenguaje, la motricidad y la socialización. Mi formación académica me permitió diseñar e implementar estrategias pedagógicas basadas en las necesidades específicas de la primera infancia, fomentando un entorno de aprendizaje que respondiera a las características y potencialidades de la población infantil.

La dimensión psicosocial aborda los aspectos emocionales y sociales del desarrollo infantil. Aquí se analiza el impacto de la guardería en la creación de vínculos afectivos y en el establecimiento de un entorno seguro y confiable para la infancia. Además, se reflexiona sobre el rol del personal educativo en la promoción del bienestar socioemocional y la construcción de relaciones basadas en el respeto y la confianza.

Finalmente, se examinan los procesos administrativos que sustentan el funcionamiento de la guardería, como la gestión del personal, la asignación de recursos y el cumplimiento de las normativas del IMSS. En mi experiencia como

directora, estos elementos fueron esenciales para garantizar un servicio de calidad que respondiera a las necesidades de las familias y del equipo de trabajo.

CAPÍTULO I

NARRATIVA EN LA DIRECCIÓN DE UNA GUARDERÍA SUBROGADA DEL IMSS

En este capítulo retomo la metodología narrativa para describir mi gestión y liderazgo dentro de una guardería subrogada del IMSS, integrando principios pedagógicos fundamentales, como el respeto a la diversidad y el aprendizaje activo, que refuerzan tanto la comprensión de los procesos educativos como la aplicación de enfoques y estrategias en el trabajo diario con los niños y niñas. Al adoptar esta perspectiva, se posibilita un análisis profundo de las experiencias cotidianas y los desafíos enfrentados en el ámbito laboral, particularmente en la atención infantil. La narrativa no solo ofrece herramientas que rescatan las vivencias, sino que, en conjunto con la pedagogía, promueve reflexiones que contribuyen al desarrollo de habilidades de liderazgo fundamentadas en teorías educativas y en la toma de decisiones orientadas al beneficio del servicio.

Asimismo, se abordan enfoques que enfatizan en la pedagogía como el eje central para construir una dirección comprometida con una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de los niños y niñas. Esto asegura procesos de aprendizaje efectivos, inclusivos y adaptados a sus necesidades. Los principios establecidos permiten analizar el impacto de las prácticas directivas en el bienestar, la seguridad y el aprendizaje de la población infantil, integrando teoría y práctica dentro de un proceso de mejora continua.

1.1 Metodología Narrativa Autobiográfica

El presente trabajo se basa en un enfoque de investigación cualitativa, que permite explorar de manera profunda las experiencias, percepciones y contextos relacionados con mi experiencia laboral, proporcionando una comprensión integral y detallada de lo estudiado. Esto implica interpretar el mundo a través de diferentes lentes, considerando diversos aspectos como la historia, la política, los usos del lenguaje y los participantes en eventos específicos o contemporáneos (Lankshear y Knobel, 2000).

La metodología narrativa se centra en contar la historia, en este caso, de mi experiencia en una Guardería subrogada del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con un enfoque centrado en el liderazgo, la gestión y la dirección. Utilizo el marco de narrativa autobiográfica para estructurar esta experiencia, integrando reflexiones personales y profesionales que muestran cómo los conocimientos y habilidades adquiridos en mi formación académica y experiencia laboral influyen en mi desarrollo como coordinadora de pedagogía y directora en esa institución.

Esta metodología permitirá (Bolívar, 2010):

1. Contextualización: Proveer un contexto claro sobre mi trayectoria y los desafíos enfrentados.
2. Reflexión crítica: Analizar las decisiones y acciones tomadas, evaluando sus resultados.
3. Aprendizaje y mejora: Identificar áreas de mejora y lecciones aprendidas para aplicarlas en el futuro.

Para aplicar esta metodología, utilicé las siguientes estrategias (Bolívar, 2010):

1. Relatos cronológicos: Organizar la narrativa de manera cronológica para destacar el progreso y los hitos importantes desde mi ingreso como coordinadora de pedagogía hasta asumir el cargo de directora.
2. Reflexión y análisis: Integro reflexiones sobre cómo cada situación y desafío en la guardería subrogada del IMSS contribuyó a mi desarrollo profesional, vinculándolas con marcos teóricos relevantes que forman parte de mi formación académica. Esto permitirá una comprensión de cómo las experiencias vividas fortalecieron mis habilidades en liderazgo, gestión y dirección.

Bolívar (2001) menciona que:

Las historias de vida posibilitan la construcción de sentido del proyecto de una vida, a partir de ordenar el bagaje de acontecimientos, vivencias y aprendizajes a lo largo de la vida. A la vez que organiza las múltiples experiencias de vida en torno a una trama

o argumento, con una dimensión temporal, unas relaciones sociales y un espacio; más radicalmente llegan a construir la identidad de lo que cada uno es como proyecto. Al relatar la singularidad de una vida, refleja también la colectividad social de la que forma parte (p. 6).

La aplicación de la metodología narrativa autobiográfica, junto con un análisis reflexivo, me permite no solo documentar mi experiencia en la guardería subrogada del IMSS, sino también comprender cómo desarrollé habilidades de liderazgo, gestión y dirección en un entorno educativo distinto al habitual. Esta aproximación, complementada por el enfoque colectivo que Suárez y Argnani (2011) describen en la Red de Formación Docente y Narrativas Pedagógicas, facilita la reconstrucción de mi saber pedagógico y la activación de la memoria escolar, a la vez que me permite integrar los aprendizajes adquiridos en ese contexto para aplicarlos en futuras prácticas de gestión en instituciones educativas similares. De esta manera, mi experiencia no solo adquiere un sentido personal, sino que se enriquece con la reflexión colectiva, lo que me permite mejorar continuamente mi labor educativa.

Al respecto, hablar sobre mi experiencia en una guardería subrogada del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es ahora sencillo, pero no fue así cuando comencé a trabajar en agosto de 2004. Antes de esa experiencia, durante el ciclo escolar 2000-2001, trabajé en un jardín de niños particular ubicado en una casa adaptada, donde compartíamos espacios y turnos para impartir clases. Posteriormente, desde el ciclo escolar 2001 hasta finales de 2003, trabajé en primero, segundo y tercero de preescolar en un colegio que ofrecía educación básica hasta nivel secundaria. Mi tiempo en esta institución concluyó porque requerían que contara con título profesional y un curso de nivelación, que aún no tenía.

Durante el ciclo escolar 2003-2004, una amiga del bachillerato me consiguió trabajo en un colegio particular cubriendo ausencias en el área de maternal y primero de preescolar. A finales de agosto de 2004, por medio de otra amiga, conseguí una entrevista en lo que creía era un jardín de niños, pero se trataba de una guardería subrogada del IMSS, la cual atiende a niños y niñas de los 43 días de nacidos hasta

los 4 años cumplidos. Aunque la entrevista fue más una formalidad, ya tenía el trabajo asegurado debido a mi nivel académico, mi experiencia previa ya que me había recomendado una persona cercana al Representante Legal de la guardería.

Me parece importante aclarar quién es esta figura. El Representante Legal, actuando como **“EL PRESTADOR”** (arrendador) de servicios para el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), desempeña un papel clave para asegurar que la guardería cumpla con todos los requisitos legales y operativos. Entre sus responsabilidades se incluyen asegurar que el espacio cuente con un contrato de arrendamiento vigente alineado con el contrato del IMSS, garantizar la disponibilidad de servicios esenciales como agua potable, drenaje o fosa séptica, alumbrado público, uso de suelo e instalaciones de gas, así como contratar al personal adecuado conforme a los requisitos establecidos por el IMSS. Además, debe mantener actualizados los documentos del inmueble y asegurarse de que la guardería disponga de los insumos y mobiliario necesarios para su operación. Estas acciones son esenciales para asegurar que la guardería opere adecuadamente y, por tanto, impacten directamente en la calidad del servicio que se ofrece al **“INSTITUTO”** (arrendatario), que es el organismo público encargado de la administración del seguro social como un servicio de carácter nacional (https://stigi.imss.gob.mx/SIAGC_Visor).

Dicho lo anterior, continúo con mi narración. Mi primer día en la guardería estuvo marcado por un ambiente de tensión y confusión, evidenciando cómo las creencias y juicios de valor pueden influir en la dinámica organizacional. La joven directora que me entrevistó fue reemplazada al día siguiente por otra directora de mayor edad, debido a la resistencia del personal, que consideraba inadecuado tener una jefa más joven que algunas de ellas. Este juicio sobre la autoridad asociada a la edad provocó una huelga que terminó en un cambio inmediato de liderazgo. La situación escaló hasta el punto de que una coordinadora de pedagogía y una asistente educativa fueron despedidas por participar en la huelga, subrayando la importancia que se daba a la obediencia y el respeto a la jerarquía. A pesar de la falta de orientación clara y los continuos cambios

de personal, lo cual contribuía a un ambiente inestable, me esforcé por comprender mi nuevo rol, mostrando una actitud resiliente ante la adversidad.

Así como lo resaltan Clandinin y Connelly (2000), “los investigadores narrativos tienden a comenzar con la experiencia como se expresa en las historias vividas y contadas” (p. 40). Esta perspectiva refuerza la idea de que la narrativa no solo es una herramienta de documentación personal, sino que también es un medio para integrar experiencias individuales en una trama colectiva que enriquece el conocimiento pedagógico y fortalece la práctica educativa.

Además, Cavieres (2018) subraya la importancia de la experiencia vivida en la construcción de conocimiento pedagógico. Como menciona: “Solo a partir de la experiencia vivida es posible acceder a su carácter temporal -el que se desenvuelve desde un pasado, un presente y un futuro- lo cual solamente puede ser representado narrativamente” (p. 89). Esta reflexión resalta la narrativa no solo como documentación de mi experiencia personal, sino que también como una contribución al entendimiento colectivo de lo que significa ser pedagoga.

La reflexión, para recuperar mi experiencia, fue fundamental, esto me llevó a recordar y documentar que, durante los primeros meses en la guardería, cubrí diversas áreas como coordinadora de pedagogía, realizando tareas asistenciales, administrativas, apoyando en la cocina y evaluando a la población infantil. Mi contratación, que no estaba prevista, desestabilizó las oportunidades de ascenso del personal existente, ya que tradicionalmente, las promociones se daban internamente. Por ejemplo, una asistente educativa con buen desempeño podía ser promovida a coordinadora de pedagogía y luego a dirección. Sin embargo, el Representante Legal decidió que yo sería la segunda al mando, y la directora me otorgó el título de subdirectora, un puesto no contemplado en las normativas del IMSS.

En cuanto al perfil del personal, actualmente se requiere cédula profesional de licenciatura para ocupar el cargo de directora o coordinadora, mientras que para el personal de cocina, limpieza y vigilancia se exige como mínimo secundaria. Para el

cuidado y enseñanza de los infantes, el requisito mínimo es bachillerato con formación en puericultura o como asistente educativo.

La falta de información y orientación complicó mi desempeño. Cuando el personal me consultaba para tomar decisiones, como cambiar de sala, a menudo respondía sin conocer los criterios establecidos, lo que provocaba conflictos con las coordinadoras y llamadas de atención de la directora. A medida que pasaba el tiempo, aprendí del personal no administrativo—como asistentes educativas, personal de cocina y limpieza—, ya que las tres coordinadoras fueron ascendidas junto con el cambio de directora. Una de ellas expresaba su descontento, afirmando que el puesto que yo desempeñaba, le correspondía a ella y que solo lo obtuve por ser conocida del Representante Legal.

Durante mi primera supervisión, la directora me llamó para que la supervisora verificara mi expediente. Cuando me preguntó sobre mi puesto, respondí que era subdirectora. La supervisora, sorprendida, me pidió que repitiera mi respuesta, y al confirmarlo, se molestó y me pidió que me retirara. La directora no intervino. Al finalizar, solicité capacitación a la directora para entender mejor el servicio, pero su respuesta fue evasiva, mencionando que primero debía atender las observaciones de la supervisora. En la siguiente supervisión, aún sin orientación adecuada, respondí lo mejor que pude, pero nuevamente me pidieron que me retirara.

Asumir el rol de directora en una guardería subrogada del IMSS fue una experiencia transformadora y llena de aprendizajes significativos. A nivel administrativo, comprendí la importancia de la planificación, el manejo de recursos y la implementación de normativas para garantizar el correcto funcionamiento de la institución. Desde el liderazgo, aprendí a gestionar equipos de trabajo, fomentar la comunicación efectiva y generar un ambiente colaborativo para la mejora continua del servicio. En el ámbito pedagógico, reforcé mis conocimientos sobre la primera infancia, adaptando estrategias de enseñanza y asegurando que cada niño recibiera una atención integral. Finalmente, en el aspecto humano, desarrollé habilidades de mediación y resolución de conflictos, fortaleciendo mi capacidad para tomar decisiones basadas en la empatía

y el bienestar de los niños y del personal. Ingresé como coordinadora de pedagogía y, a los pocos meses, asumí el puesto de directora, sin contar con una referencia previa sobre el funcionamiento específico de esa institución o de otras guarderías subrogadas del IMSS. Este desafío me permitió familiarizarme con todos los aspectos de la responsabilidad completa tanto en lo administrativo como en lo educativo. Enfrenté y resolví diversas situaciones con los usuarios. Por ejemplo, un día el papá de una niña se acercó para ofrecerme sus servicios como vendedor de seguros. Le expliqué que yo no tomaba esas decisiones, pero que informaría al Representante Legal. Cuando le comuniqué al padre que la guardería ya tenía una aseguradora con la que trabajaba bien, comenzó a presentar reclamos constantes sobre la atención a su hija. La situación escaló hasta el punto en que, si no hubiera sido por el mostrador que nos separaba, podría haberme agredido físicamente.

Estos son algunos los ejemplos que mencionaré en este documento, ya que profundizaré en experiencias vividas que marcaron mi trayectoria. En 2009, enfrenté desafíos como la epidemia de Influenza y el trágico incendio de la guardería ABC en Hermosillo, el sismo de 2017 y las modificaciones extremas en los contratos y manuales de las guarderías. Estas situaciones no solo pusieron a prueba mis habilidades de gestión, sino que también me enseñaron la importancia de la adaptabilidad y la comunicación dentro de la guardería.

Relaciono la descripción de estos eventos con lo que señala Bolívar (2010), en torno al enfoque biográfico, ya que por medio de él se pueden documentar vidas y situaciones sociales a través de la experiencia personal, haciendo visible el lado más íntimo y recóndito de la vida y las identidades. Este enfoque es fundamental en mi reflexión, ya que me permite contextualizar y comprender mis acciones y decisiones dentro de los eventos que marcaron mi trayectoria. Así, el enfoque narrativo se convierte en una herramienta esencial para organizar y darle sentido a las experiencias vividas, como las mencionadas anteriormente, donde cada situación se convierte en una parte de una trama más amplia que continúa desarrollándose en mi práctica profesional actual.

Aplicar ambos enfoques me permitió no solo describir mi experiencia como directora de la guardería Mi Mundo Feliz, sino también analizar cómo estas experiencias han influido en mi desarrollo profesional y en la mejora de la institución.

En diciembre de 2004, la directora anunció su renuncia debido a un embarazo de riesgo, y el Representante Legal decidió que yo la reemplazaría, a pesar de no cumplir con los requisitos de experiencia necesarios para el cargo. En marzo de 2005, asumí oficialmente el puesto de directora, comprometiéndome al bienestar de los 240 niños y niñas inscritos, así como de las 53 personas en la plantilla contratada. Aunque sentía temor y angustia por la responsabilidad, también estaba emocionada por la oportunidad que se me presentaba. Sin embargo, la falta de capacitación y orientación claras generaba incertidumbre, y el desafío de liderar un entorno donde algunas colegas cuestionaban mi nombramiento añadía presión a mi nuevo rol, especialmente porque, de no haber sido yo designada, una de ellas habría sido la “sucesora natural”, según los ascensos habituales.

Mi principal desafío fue demostrar mi capacidad para asumir esta nueva responsabilidad, aprendiendo y aplicando todos los aspectos del servicio. Quería asegurarme de que nadie se sintiera ignorante o desinformado bajo mi liderazgo. Además, me propuse cambiar la percepción que la supervisora tenía de mí, marcada por nuestra primera interacción.

La autobiografía es una reconstrucción interpretativa en primera persona que busca no solo relatar eventos pasados, sino también comprender su significado desde la perspectiva del presente. Esta definición resalta la importancia de la reflexión y la reinterpretación continua en la narrativa personal (Bolívar, 2001).

De igual forma, Bolívar (2001) recupera a Clandinin (2007), refiriendo que la investigación narrativa es una forma de pensar sobre la experiencia, donde la narrativa no es solo un método, sino una visión del fenómeno bajo estudio. Esto implica que el uso de la metodología narrativa requiere una óptica que vea la experiencia como el objeto central de análisis.

Asimismo, Connelly y Clandinin (1995, citado por Huchím y Reyes, 2013) destacan que los maestros pueden ser entendidos a través de sus historias de vida, ya que éstas reflejan sus experiencias personales y profesionales. Las narrativas de los maestros manifiestan su vida particular y su historia social, mostrando cómo sus entornos y contextos influyen en su desarrollo profesional. La metodología narrativa se centra en la interpretación y reflexión sobre las experiencias personales y profesionales a lo largo del tiempo. En el contexto de la investigación cualitativa, esta metodología permite a los investigadores explorar no solo los hechos objetivos, sino también los significados subjetivos que los individuos asignan a sus experiencias.

En el ámbito educativo, las historias de vida de los docentes y su desarrollo profesional están profundamente marcados por sus contextos laborales, sociales y personales, los cuales influyen en sus enfoques pedagógicos, decisiones educativas y en la construcción de su identidad profesional. Al aplicar una óptica narrativa, los investigadores pueden obtener una visión más rica y matizada del desarrollo profesional y del impacto de las experiencias laborales en la formación de la identidad y la práctica profesional.

A inicios de 2005, específicamente el primer día hábil de enero, el Departamento de Guarderías anunció que los manuales existentes serían reemplazados a partir de marzo, lo cual resultó ser una gran ventaja para mí. Se realizaron varios cambios significativos en el servicio de guarderías, incluyendo la actualización de los manuales y procedimientos en las áreas de Pedagogía, Alimentación, Fomento de la Salud y Administración. Además, se implementó el Sistema de Información y Administración de Guarderías (SIAG), un sistema en línea que aligeró considerablemente la carga burocrática. Anteriormente, todas las tareas, como la elaboración de estadísticas, el registro de asistencia de niños, niñas, usuarias y personal, así como los días de vacaciones y descansos, se realizaban de forma manual. Durante los primeros dos o tres meses de transición, se continuó entregando la información de manera manual, mientras el personal se adaptaba al nuevo sistema.

Este cambio me permitió familiarizarme con la gestión de la guardería al mismo ritmo que las otras guarderías subrogadas del IMSS. Sin embargo, conocer completamente el servicio me llevó un año, debido a que algunos documentos se elaboraban de manera bimestral, semestral y anual. Fue hasta que tuve que preparar y entregar informes como el Programa Anual de Capacitación y el seguimiento semestral de la capacitación, entre otros, que comprendí su propósito y la necesidad de interrelacionarlos. Solo en ese momento entendí realmente la importancia de estos documentos en la operación integral del servicio.

Para Delgado (2018), "La metodología biográfica narrativa se identifica como un planteamiento adscrito al paradigma de la investigación cualitativa y asociado tradicionalmente al ámbito de estudio de las ciencias sociales" (p. 3). Esto refuerza la idea de que la trayectoria laboral y de vivencias a través de relatos personales no solo permite identificar patrones y aprendizajes, sino que también posibilita dar voz a quienes vivimos estas experiencias, visibilizando las perspectivas y desafíos en contextos específicos como el de las guarderías subrogadas del IMSS.

En este contexto Moriña (2017), retoma a Bruner (1986), quien concluye que es posible entender la vida de tres formas:

- La vida como es vivida (lo que de hecho sucedió).
- La vida como se experimenta (las imágenes, sentimientos, deseos, pensamientos y significados conocidos por la persona de quien es la vida).
- La vida como es contada (narrativa).

Basándome en estas tres formas de comprender la vida, puedo explorar no solo los hechos objetivos de mi trayectoria como directora de una guardería subrogada del IMSS, sino también cómo experimenté y di significado a estas vivencias, así como la manera en que las relato.

Asumir la función de directora en la guardería "Mi Mundo Feliz" fue una experiencia transformadora, llena de desafíos y aprendizajes. Así, para explorar esta etapa,

empleé la metodología narrativa, que me permitió no solo documentar los eventos y obstáculos que enfrenté, sino también las emociones y reflexiones que los acompañaron. La finalidad es comprender el desarrollo personal, profesional y laboral que se articuló y expresó a través de las narrativas personales, con el fin de analizar las experiencias vividas. Así como lo resalta Clandinin y Connelly (2000), “los investigadores narrativos tienden a comenzar con la experiencia como se expresa en las historias vividas y contadas” (p. 19).

1.2 Autobiografía: Relato de una Trayectoria en la Gestión Educativa

¿Por qué elegí estudiar Pedagogía?

Reflexionar sobre esta pregunta me permite explorar las raíces de mi vocación, conectando mi trayectoria académica y profesional con aquellos primeros momentos de inspiración. Al hacerlo, no solo explico la decisión de mi carrera, sino que también relato cómo este camino ha influido en mi desarrollo en la gestión educativa, estableciendo una base sólida para comprender mi práctica y visión en la dirección de una guardería subrogada del IMSS.

Desde mi infancia, siempre he sentido una atracción por el proceso de aprendizaje y la forma en que los conocimientos se comparten de una generación a otra. Observando a mis propios maestros y educadores, fui testigo del impacto transformador que pueden tener en la vida de los estudiantes. Todos los maestros son educadores, pero no todos los educadores son maestros en el sentido estricto de impartir clases de materias específicas. Este impacto me inspiró a seguir el camino de la Pedagogía, entendiendo que la educación no solo se trata de enseñar contenidos, sino de influir positivamente en el desarrollo integral de las personas. Recuerdo que cuando cursaba la primaria siempre llegaban las practicantes que apoyaban en nuestra escuela y trabajaban en colaboración con las maestras titulares para obtener mejores resultados. Esta experiencia temprana despertó en mí el interés por la pedagogía, una motivación que ha crecido a lo largo de los años hasta convertirse en mi elección de carrera profesional.

Estudiar pedagogía no solo es una decisión profesional, sino también personal. Es la culminación de mi deseo de contribuir positivamente a la sociedad, influir en las vidas de los demás de manera positiva y ayudar a moldear el futuro de las generaciones venideras. Creo firmemente en el poder transformador de la educación para romper ciclos de desigualdad, inspirar el pensamiento crítico y fomentar el desarrollo integral de cada individuo.

Optar por la pedagogía significa comprometerme a entender cómo aprenden los estudiantes, adaptar métodos y enfoques educativos para satisfacer sus necesidades individuales y crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y equitativo. Es más que enseñar contenidos; se trata de cultivar habilidades sociales, emocionales y éticas que son fundamentales para la vida de los estudiantes.

Cuando cursaba el bachillerato, había semestres en los que aprobaba algunas materias con promedios medios-altos, y al siguiente semestre no entendía nada, aunque creía ya saberlo. Al ingresar al nivel superior en la Licenciatura en Pedagogía en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), conocí el mapa curricular y comprendí por qué con algunos profesores era fácil entender lo que enseñaban y con otros no. La diferencia, a mi parecer, radica en que los educadores de formación se enfocan en "cómo enseñar", mientras que quienes no tienen formación en educación se concentran en "qué enseñar," sin tomar en cuenta los aspectos didácticos necesarios para estructurar las actividades de manera entendible, organizada y dinámica, favoreciendo así el aprendizaje.

Mi elección también se fundamenta en la creencia de que la educación es un proceso continuo y dinámico. Como pedagoga, estaré aprendiendo constantemente a lo largo de la vida. Esta perspectiva de crecimiento personal y profesional es un aspecto que logra motivarme.

El campo de la pedagogía ofrece una diversidad de oportunidades que van más allá de la enseñanza en el aula, ya que se centra en el estudio de los procesos de aprendizaje y las metodologías que los sustentan. En cambio, el ámbito educativo

abarca un espectro más amplio, incluyendo la gestión, la política y la formación de profesionales en educación. Esta versatilidad me ha permitido desempeñarme en áreas como el desarrollo curricular, la capacitación docente, el diseño de planes y programas de estudio, así como en la consultoría educativa, aplicando mis conocimientos en distintos contextos y ampliando mi impacto en el ámbito educativo.

Este compromiso con la educación también está profundamente ligado a mis padres. Recuerdo cuando le pedí a mi papá que me dejara trabajar y él se negó, preocupado de que al ganar mi propio dinero pudiera perder el interés en mis estudios. Aun así, ingresé al bachillerato en marzo de 1993, un logro que mi papá pudo presenciar antes de enfermar y fallecer en junio de ese mismo año. El compromiso con mi mamá, quien siempre me alentó a no abandonar mis estudios, especialmente durante mi estancia en la universidad, ha sido fundamental para mi superación educativa. Ella siempre me apoyó, especialmente cuando se trataba de continuar y finalizar la carrera en pedagogía.

De esta manera, mi elección de estudiar pedagogía no solo responde a una vocación personal, sino también a un compromiso familiar que ha sido una constante fuente de motivación a lo largo de mi trayectoria académica y profesional.

Mientras estudiaba la carrera, escuchaba con frecuencia comentarios sobre lo mal pagada que era la pedagogía. Sin embargo, para mí, la satisfacción de contribuir a establecer las bases educativas en niños, niñas, adolescentes y jóvenes siempre superó cualquier consideración económica. La formación integral que recibí en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) me brindó una perspectiva amplia sobre la educación y sus distintas dimensiones. A través de su plan de estudios, desarrollé habilidades de análisis, gestión y trabajo en equipo, que me permitieron integrarme al ámbito laboral con una comprensión más profunda de los procesos educativos y organizativos. Esta preparación no solo me dio las bases teóricas necesarias, sino que también fortaleció mi capacidad para adaptarme a los retos y responsabilidades de la dirección en una guardería subrogada del IMSS. No tengo duda de su impacto, ya que, en mi búsqueda de empleo, antes de que el título o cédula profesional fueran requisitos

indispensables, el simple hecho de haber presentado mi carta de pasante de la UPN me abrió las puertas y facilitó la obtención del puesto de trabajo.

De esta manera, pude atender condiciones que fueron surgiendo, en mi desempeño día por día. Durante mi trayectoria en Mi Mundo Feliz, me acostumbré a manejar un horario de trabajo extenso. Inicialmente, asumí que el servicio comenzaba a las 6:45 hrs. y terminaba a las 19:00 hrs., ya que el contrato estipulaba que la directora debía estar presente durante todo el horario de servicio. Los contratos de subrogación son por tiempo determinado, comenzando el 1 de enero y finalizando el 31 de diciembre, sin importar los años de contratación. En enero de 2005, al renovar el contrato de subrogación con el Instituto Mexicano del Seguro Social, se ajustó el horario de servicio de 7:00 a 17:00 hrs., con una hora adicional de tolerancia para que los padres o madres de familia recogieran a los infantes sin penalizaciones. Sin embargo, algunos de ellos, estaban acostumbrados a un horario extendido más allá del contrato, por lo que se otorgaron un par de meses para que pudieran adaptarse al nuevo horario de la guardería.

Este cambio en el horario de servicio representó una modificación significativa en la dinámica de la guardería. Si bien en un inicio implicó un proceso de adaptación tanto para las familias como para el personal, con el tiempo permitió una mejor organización de las actividades y optimización del tiempo de trabajo. En mi caso, significó un ajuste en la rutina laboral, pero sin reducir mis responsabilidades, ya que seguía asegurándome de que todas las áreas operaran correctamente y que el servicio se brindara conforme a los lineamientos.

1.3 Estructura y Fases del Plan de Estudios 90 de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional

La Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco en su oferta educativa ofrece la Licenciatura en Pedagogía, que de acuerdo con la información que presenta en su portal el objetivo es:

Formar profesionales capaces de analizar la problemática educativa y de intervenir de manera creativa en la resolución de la misma mediante el dominio de las políticas, la organización y los programas del sistema educativo mexicano, del conocimiento de las bases teórico-metodológicas de la pedagogía, de sus instrumentos y procedimientos técnicos (<https://upn.mx/>).

Para comprender mejor cómo está conformado el plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y cómo sus asignaturas me han servido en mi desempeño como directora de una guardería subrogada del IMSS, es necesario revisar su estructura y objetivos.

El plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), establecido en 1990, responde a la necesidad de formar profesionales capacitados para analizar y abordar de manera creativa los desafíos del sistema educativo. Este plan se centra en el dominio de políticas, organización y programas del sistema educativo nacional, así como en el conocimiento de las bases teórico-metodológicas de la pedagogía, sus instrumentos y procedimientos técnicos (<https://upn.mx/>).

El plan de estudios se organiza en tres fases de formación, cada una correspondiente a niveles sucesivos en la formación pedagógica, y se complementa con líneas de formación y diversos campos de trabajo profesional. Estas fases están diseñadas para proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para intervenir eficazmente en el sistema educativo, tanto en su análisis como en la implementación de soluciones innovadoras.

A lo largo de estas fases, los estudiantes desarrollan habilidades clave que les permiten desempeñarse en roles de liderazgo y gestión educativa. En mi caso, estas habilidades fueron fundamentales durante mi gestión en la guardería subrogada del IMSS.

El plan de estudios está estructurado tomando en cuenta varios aspectos importantes:

- El proceso de aprendizaje del alumno.
- Los referentes sociales, políticos, administrativos e institucionales, como el Programa para la Modernización Educativa.
- El contexto sociohistórico, que proporciona un conjunto de actitudes, ideas y valores relacionados con la cultura y la educación.
- El desarrollo de los conocimientos científicos sobre la educación.
- Una concepción de la Pedagogía como un complejo teórico-práctico y un campo de dominio profesional.

Este enfoque integral favorece que los egresados de la UPN cuenten con las competencias necesarias para enfrentar los retos del ámbito educativo (<https://upnqueretaro.edu.mx>).

Fase I: Formación Inicial. Esta fase, que se cursa en los primeros semestres, está diseñada para proporcionar una base multidisciplinaria que permita a los estudiantes analizar y comprender la educación como un proceso complejo y sociohistórico. Se enfoca en las dimensiones institucionales e informales de la educación, considerando factores económicos, políticos y culturales.

Fase II: Campos de Formación y Trabajo Profesional. Durante los semestres intermedios, esta fase se centra en proporcionar conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos más específicos. Los estudiantes analizan procesos educativos a nivel institucional, grupal e individual, y estudian diversas metodologías y técnicas para intervenir en campos profesionales específicos.

Fase III: Concentración en Campo y/o Servicio. La fase final del programa está diseñada para integrar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos. Se enfoca en la resolución de problemáticas educativas concretas del Sistema Educativo Nacional a través del trabajo interdisciplinario. Incluye materias optativas y de concentración vinculadas con el campo de estudio elegido por el estudiante, así como la realización del trabajo social y el documento recepcional.

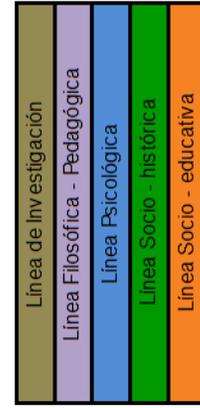
Estas fases aseguran una formación integral que permite a los egresados enfrentar los desafíos del ámbito educativo con una preparación sólida y diversa, aplicando los conocimientos teóricos en contextos prácticos y profesionales.

A continuación, presento el mapa curricular del plan de estudios 90 de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional.

Este mapa curricular proporciona una visión detallada de las asignaturas y áreas de formación que cursé, destacando la relevancia de los conocimientos adquiridos para mi práctica pedagógica en el campo de la Educación Inicial.

Mapa Curricular

Licenciatura en Pedagogía Universidad Pedagógica Nacional											
Fase I Formación Inicial			Fase II Formación Profesional				Fase III Concentración en Campo o Servicio Pedagógico				
1° Sem	2° Sem	3° Sem	4° Sem	5° Sem	6° Sem	7° Sem	8° Sem				
El Estado Mexicano y los Proyectos Educativos (1857-1920)	Institucionalización, Desarrollo Económico y Educación (1920-1968)	Crisis y Educación en el México Actual (1968-1990)	Planeación y Evaluación Educativa	Organización y Gestión de Instituciones Educativas	Epistemología y Pedagogía	Seminario - Taller de Concentración I	Seminario - Taller de Concentración II				
Filosofía de la Educación	Historia de la Educación en México	Aspectos Sociales de la Educación	Educación y Sociedad en América Latina	Bases de la Orientación Educativa	La Orientación Educativa - Sus Prácticas	Curso Seminario Optativo 7 - I	Curso o Seminario Optativo 8 - I				
Introducción a la Psicología	Desarrollo, Aprendizaje y Educación	Psicología social: Grupos y Aprendizajes	Comunicación y Procesos Educativos	Comunicación, Cultura y Educación	Programación y Evaluación Didácticas	Curso o Seminario Optativo 7 - II	Curso o Seminario Optativo 8 - II				
Introducción a la Pedagogía	Teoría Pedagógica; Génesis y Desarrollo	Teoría Pedagógica Contemporánea	Didáctica General	Teoría Curricular	Desarrollo y Evaluación Curricular	Curso o Seminario Optativo 7 - III	Curso o Seminario Optativo 8 - III				
Ciencia y Sociedad	Introducción a la Investigación Educativa	Estadística descriptiva en Educación	Seminario de Técnicas y Estadísticas Aplicadas a la Investigación Educativa	Investigación Educativa I	Investigación Educativa II	Seminario de Tesis I	Seminario de Tesis II				



<https://pedagogia.upnvirtual.edu.mx/index.php/plan-de-estudios/malla-curricular>

Los contenidos del plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía (1990) abordan de manera integral la planeación, administración y evaluación de proyectos y programas educativos, particularmente en la Fase II, Formación Profesional, con asignaturas como Bases de la Orientación Educativa, Desarrollo y Evaluación Curricular, Didáctica General, Planeación y Evaluación Educativa, y Organización y Gestión de Instituciones Educativas. Esta formación no solo me proporcionó un marco teórico sólido, sino que también me dotó de las herramientas prácticas necesarias para aplicarlas en situaciones reales. Fue esencial para mi desempeño como directora, brindándome la preparación adecuada para enfrentar y superar los desafíos diarios de la gestión educativa con confianza.

La asignatura Organización y Gestión de Instituciones Educativas, impartida en el 5to. semestre de la Licenciatura en Pedagogía de la UPN, fue fundamental en mi desarrollo profesional. Como parte del campo de Proyectos Educativos en la Fase II de Formación Profesional, esta asignatura ofrece a los estudiantes una comprensión integral sobre la dirección y administración de instituciones educativas, brindando un marco teórico y práctico esencial para enfrentar los retos de la gestión educativa.

A continuación, presento la tabla 1, que corresponde al programa de estudios de la asignatura Organización y Gestión de Instituciones Educativas, que se encuentra en la segunda fase del plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía (1990). Esta asignatura abarca cinco unidades: la primera trata sobre la Institución Escolar, abordando la gestión escolar como objeto de estudio dentro del campo de la administración educativa. Esta área se centra en la organización, planificación, dirección y evaluación de las instituciones educativas, considerando diversos factores que influyen en su funcionamiento y desarrollo; la segunda, sobre la Dimensión Organizativa, se enfoca en las instancias que conforman la organización escolar; la tercera examina la Dimensión Pedagógica, centrada en la estructura y el funcionamiento de la escuela; la cuarta se dedica a la Dimensión Psicosocial, que reconoce la pluralidad y diversidad de la comunidad escolar; y la quinta aborda la Dimensión Administrativa, relacionada con el manejo de recursos físicos, financieros

y materiales. El propósito es analizar la escuela como una organización social, con sus roles, finalidades y las distintas concepciones de la gestión educativa. Esta asignatura me proporcionó una base teórica y práctica para dirigir una institución educativa de manera viable (<https://www.upntabasco.edu>).

Tabla

Organización y Gestión de Instituciones Educativas*

Unidad de Estudio	Descripción
Unidad 1: La Escuela como Organización Social	Esta unidad analiza la escuela como una entidad social, explorando su finalidad, los roles de sus integrantes y las diversas concepciones sobre su funcionamiento.
Unidad 2: Gestión de Instituciones Educativas	Se organiza en dimensiones como la organizativa, donde se estudia la estructura y las funciones de cada instancia dentro de la institución educativa.
Unidad 3: Dimensión Pedagógica	Enfocada en la pedagogía como el eje estructurante del funcionamiento escolar, esta unidad destaca su relevancia para el desarrollo integral de la comunidad educativa.
Unidad 4: Dimensión Psicosocial	Trata sobre la diversidad de la comunidad escolar y la importancia del liderazgo en la gestión de esa diversidad, subrayando el impacto de los factores psicosociales en la dinámica institucional.
Unidad 5: Dimensión Administrativa	Aborda el manejo de recursos físicos, financieros y materiales, diferenciando claramente entre lo administrativo y lo burocrático para el apoyo eficiente del desempeño institucional.

Cortes, G. (1999). Programa de la asignatura: Proyectos Educativos. Lic. en Pedagogía, UPN.

* Esta tabla es elaboración propia, basada en la información del Campo de Proyectos Educativos, de la Licenciatura en Pedagogía, Fase II, de acuerdo con el Plan de estudios (1990).

Durante mi experiencia laboral en la guardería subrogada del IMSS, asignaturas como "Organización y Gestión de Instituciones Educativas", "Desarrollo, Aprendizaje y Educación", "Didáctica General", "Planeación y Evaluación Educativa", "Desarrollo y Evaluación Curricular", entre otras, han sido pilares fundamentales. Estas asignaturas no solo fortalecieron mis habilidades para gestionar y liderar la institución, sino que también me proporcionaron las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos cotidianos, garantizando un entorno educativo de calidad donde se retoma la normatividad establecida. Dentro de este contexto, la dimensión pedagógica cobra especial relevancia en la gestión escolar, ya que contribuye al desarrollo integral de la comunidad educativa y requiere un liderazgo directivo capaz de articular los procesos de enseñanza y aprendizaje con la organización institucional.

Además, estas asignaturas me han permitido profundizar en la comprensión de la diversidad dentro de la comunidad escolar, reconociendo cómo ésta influye en el funcionamiento de la institución educativa. A través de este aprendizaje, también he llegado a valorar la importancia de las funciones administrativas, diferenciando claramente entre lo administrativo, que apoya el desempeño institucional, y lo burocrático, que puede representar un obstáculo. Este análisis resalta la necesidad de un enfoque equilibrado, en el que la pedagogía y la administración trabajen de manera conjunta para asegurar tanto la mejora continua como la estabilidad operativa de la guardería subrogada. La integración de estos dos aspectos es fundamental, ya que la pedagogía busca asegurar experiencias de aprendizaje significativas y adecuadas para el desarrollo infantil, mientras que la administración se encarga de gestionar los recursos, el personal y las normativas que permiten llevar a cabo este proceso de manera efectiva. Solo a través de esta colaboración es posible no solo mantener la calidad del servicio, sino también superar los retos que surgen en el día a día, asegurando la sostenibilidad y la superación a largo plazo de la institución.

Cabe señalar, que, durante mi formación académica, cursé materias fundamentales de acuerdo con las Líneas de formación inicial y Campos de formación y trabajo profesional del mapa curricular de la Licenciatura en Pedagogía. Sin darme cuenta en

ese momento, estos cursos se convirtieron en pilares de mi labor pedagógica. La formación recibida me proporcionó las herramientas necesarias para comprender y aplicar las teorías del desarrollo y del aprendizaje en diversos ámbitos educativos. Esto me permitió diseñar e implementar acciones que favorecen el desarrollo integral de la niñez y fortalecen la participación de las familias en el proceso educativo.

Ahora comprendo por qué se dice que la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco ofrece la Licenciatura en Pedagogía con el propósito de formar profesionales capacitados para analizar y abordar la problemática educativa de manera creativa, dominando las políticas, la organización y los programas del sistema educativo mexicano, así como las bases teórico-metodológicas de la pedagogía (<https://upn.mx/>).

1.4 Incorporación al Ámbito Laboral

Hablar sobre mi experiencia en una guardería subrogada del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es ahora sencillo, pero no fue así cuando comencé a trabajar en agosto de 2004. Antes de esa experiencia, durante el ciclo escolar 2000-2001, trabajé en un Jardín de Niños particular que era en una casa adaptada, donde compartíamos espacios y turnos para dar clases. Posteriormente, desde el ciclo escolar 2001 hasta finales de 2003, trabajé en el nivel preescolar en un colegio que integraba desde preescolar hasta secundaria. Mi tiempo allí terminó porque solicitaban mi título y un curso de nivelación, que aún no tenía.

Desde la apertura de la guardería en marzo del año 2000 hasta marzo de 2005, cuando asumí el cargo de directora, se produjeron múltiples cambios en la dirección, con una duración promedio de un año. Desconozco las razones exactas de estos cambios, por lo que temía que el año que me llevaría conocer el servicio solo me serviría para eso. Sin embargo, al cumplir el año, no fui despedida, lo cual fue un alivio. Esta inseguridad la compartía con mi jefe, el Representante Legal, quien, al ver mi desempeño y compromiso, me confirmaba mi contratación. A pesar de esto, el personal seguía creyendo que estaba ahí por ser familiar o conocida de esta persona.

Cabe señalar que el ingreso económico de las guarderías subrogadas depende de la capacidad instalada, que en este caso es de 240 niños y niñas. El Instituto Mexicano del Seguro Social es quién está a cargo de los convenios de subrogación. La guardería durante mi gestión estuvo dentro del 98 % de inscripción. Esto representa que aún con los contratiempos con la población infantil, el personal y las usuarias siempre tuvimos una solución o acuerdo por el bienestar de todos.

Ingresar al ámbito laboral en este contexto siempre me ha generado una mezcla de angustia y emoción, debido a la gran responsabilidad que conlleva tener a mi cargo infantes. Reconozco que un error puede dejar una huella en los infantes, que aprenden y replican lo que observan y les enseñamos. No obstante, esta dualidad de emociones no me ha impedido hacer lo mejor posible con la mayor dedicación, procurando siempre no reflejar mis inseguridades, para mantener un ambiente de aprendizaje positivo y saludable. Así, las responsabilidades administrativas del arrendador y arrendatario, junto con la gestión diaria en la guardería, son fundamentales para garantizar un entorno de calidad y seguridad tanto en lo operativo como en lo educativo.

Un día, mientras revisaba el trabajo de los niños de Jardín de Niños, algunos comenzaron a jugar a ser la "miss". Al observar que me estaban imitando, no me gustó lo que vi, sentí pena. Me di cuenta de que mi manera de enseñar era monótona y carente de didáctica, lo cual no era lo que quería reflejar hacia ellos. Al verme como una maestra seria y aburrida a través de su juego, decidí cambiar mi dinámica en la enseñanza. Aunque los niños y niñas estaban aprendiendo, lo que reflejaban no era la imagen que esperaba que tuvieran de su maestra.

Recuerdo que, en el año 2014, mientras estaba en una plaza comercial en un local de juegos, alguien se acercó y me preguntó si yo era la "miss Wendy". Al confirmar que sí, la persona se identificó como la mamá de uno de mis exalumnos. Como llevaba diez años trabajando en guarderías, le pedí que me dijera de qué guardería o escuela me recordaba. Me dijo que era del kínder anteriormente mencionado y que su hijo ya era mayor de edad y estudiaba una licenciatura. El hecho de que se acercara a

saludarme me hizo sentir bien; saber que dejé un buen recuerdo en uno de los niños fue reconfortante. La mamá me confirmó, quiero pensarlo así, que había dejado una huella positiva en su hijo, algo que no habría sucedido si solo me hubiera reconocido de lejos y no se hubiera acercado. Además, ella era la mamá de uno de los alumnos mencionados en la anécdota del párrafo anterior, lo que resaltó en mí la importancia de reflexionar y mejorar constantemente mi práctica educativa.

Desde el año 2000 hasta el final del ciclo escolar 2004, trabajé en tres diferentes jardines de niños. En estas instituciones, estuve a cargo de grupos en Preescolar I, II y III. A finales de agosto de 2004, ingresé a una guardería subrogada del Instituto Mexicano del Seguro Social, ubicada en Calzada de Tlalpan y Cerrada B del Estadio Azteca, como coordinadora de pedagogía. En diciembre del mismo año, me ofrecieron el puesto de directora, el cual asumí en marzo de 2005, permaneciendo en el cargo hasta octubre de 2010. Un mes después, regresé y concluí mi contrato el 31 de diciembre de ese mismo año.

De enero a septiembre de 2011, me tomé un periodo de pausa laboral, y en octubre ingresé a una constructora en el área administrativa. Sin embargo, no me sentía cómoda en ese trabajo y añoraba trabajar con infantes, así que renuncié e ingresé a otra guardería subrogada en la Alcaldía Xochimilco. Aunque apliqué para el puesto de directora, me quedé como coordinadora de pedagogía durante un año y medio. Posteriormente, me postulé para el puesto de directora en otra guardería subrogada en la Alcaldía Coyoacán, donde trabajé de septiembre de 2013 al 31 de diciembre de 2015. Finalmente, regresé al puesto de directora en la guardería de Calzada de Tlalpan y Cerrada B del Estadio Azteca, permaneciendo allí hasta marzo de 2020.

1.5 Mi Experiencia como Directora en la Guardería Subrogada Mi Mundo Feliz del IMSS

El primer día hábil de marzo de 2005 marcó mi inicio como directora, con la responsabilidad de liderar una guardería subrogada del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Consciente de que tendría un amplio horario de trabajo, asumí el compromiso de velar por el bienestar de las 240 niñas y niños inscritos, que abarcaban edades desde los 43 días de nacidos hasta los 4 años cumplidos. Además, a las 53 personas en la plantilla contratada, así como a las madres usuarias, las personas autorizadas para recoger o entregar a los infantes, y a las autoridades del IMSS y SEP.

La guardería Mi Mundo Feliz no está incorporada a la SEP, pero cuenta con validez oficial, lo que implica que también está sujeta a la supervisión de dicha institución y a participar en las reuniones de Consejo Técnico.

Mi principal desafío fue demostrar mi capacidad para asumir esta nueva responsabilidad. Desde mi ingreso como coordinadora, me esforcé por comprender y dominar todos los aspectos del servicio, hasta el día en que asumí el cargo de directora. Quería asegurarme de que nadie bajo mi liderazgo experimentara la falta de información y apoyo que yo enfrenté al ingresar a la guardería subrogada del IMSS.

Uno de los retos más significativos fue corregir la percepción negativa que la supervisora había formado de mí debido a un malentendido en nuestro primer encuentro. Como describí anteriormente, durante mi primera supervisión-asesoría o visita con la Coordinadora Zonal (Supervisora del IMSS)-, la directora me llamó para que la supervisora revisara mi expediente. Cuando me preguntó sobre mi puesto, respondí que era subdirectora. Sorprendida, me pidió que repitiera mi respuesta y, al confirmar, se molestó y me pidió que me retirara, sin que la directora interviniera en la situación. En la siguiente supervisión-asesoría o visita, intenté responder lo mejor que pude, pero nuevamente me pidieron que me retirara, lo que acentuó la necesidad de cambiar la percepción de la supervisora, especialmente porque aún no había concluido su ciclo de dos años y continuaba supervisando la guardería.

Mi desempeño se complicó debido a la falta de información y orientación adecuada. Aunque por jerarquía correspondía a la directora y a las coordinadoras capacitarme y orientarme en mis funciones, no recibí el apoyo necesario. Esto me llevó a tomar decisiones, como cambios de sala o ajustes en la limpieza del comedor, sin conocer los criterios establecidos, lo que generó conflictos con las coordinadoras y llamadas de atención de la directora. Con el tiempo, me di cuenta de que el personal no administrativo, como las asistentes educativas, el personal de cocina y limpieza, tenía un conocimiento más profundo de las actividades diarias y los retos de la guardería, lo que me llevó a acercarme a ellas para aprender y mejorar mi desempeño.

La situación comenzó a tomar forma cuando se realizaron cambios en la estructura organizativa: dos asistentes educativas asumieron nuevas responsabilidades como coordinadoras de pedagogía, y una de ellas fue nombrada directora tras la renuncia de quien ocupaba ese puesto previamente. Este contexto me llevó a valorar aún más las lecciones aprendidas de estos miembros del equipo, cuyo trabajo era clave para el buen funcionamiento de la guardería. Sin embargo, una de las nuevas coordinadoras expresó su descontento, afirmando que el puesto que yo ocupaba le correspondía a ella y que solo lo había obtenido gracias a mi relación con el Representante Legal.

Este proceso de aprendizaje me permitió no solo familiarizarme con la gestión de la guardería, sino también comprender cómo cada aspecto del servicio debía alinearse con los estándares y expectativas del IMSS. Sin embargo, me llevó un año conocer completamente el servicio, ya que algunos documentos clave, como los informes bimestrales, semestrales y anuales, requerían un enfoque práctico para comprender su propósito y cómo se relacionaban entre sí. Fue solo cuando me enfrenté a la preparación y entrega de informes como el Programa Anual de Capacitación y el seguimiento semestral de la capacitación, entre otros, que comprendí su relevancia dentro de la operación del servicio. Solo entonces logré entender cómo estos documentos influían en la eficacia y el desarrollo de la gestión educativa, conectando la administración con el trabajo pedagógico y el liderazgo necesario para formar a los infantes.

Schmelkes (2004) señala que:

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar; consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, la cual debe ser vinculada con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establece entre los diferentes actores de la comunidad educativa – incluyendo la comunidad externa.

La gestión escolar tiene que ver, con la identidad que la propia institución genere y con el grado de identificación que tengan con ella quienes la conforman (p. 26-27).

Así, mi experiencia me enseñó que la gestión escolar no se limita a tareas administrativas, sino que implica una integración profunda entre la administración, la pedagogía, y la comunidad educativa en su conjunto.

Por ello, enfrentar este puesto fue un verdadero reto, ya que implicaba asumir una responsabilidad completamente nueva para mí. Al asumir la función, comprendí que la directora debía estar presente desde el inicio de las actividades hasta el cierre. Descubrí que las actividades comenzaban a las 6:45 hrs., no a las 8:00 como yo había supuesto, y que el cierre total era a las 18:00 hrs., con 60 minutos de tolerancia para recoger a los infantes. En enero de 2005, se renovó el contrato de subrogación con el IMSS por cinco años más, lo que implicó una modificación en el horario del servicio, reduciéndola una hora. El nuevo horario era de 7:00 a 17:00 hrs., más los 60 minutos de tolerancia.

Asumir este liderazgo implicó no solo estar presente físicamente, sino también desarrollar un liderazgo firme y con un sentido claro. Tal como lo define Schmelkes (2004), el liderazgo profesional requiere ser participativo y académico; un líder debe ser un educador que esté al tanto de lo que ocurre en las aulas, del trabajo de los maestros y del apoyo que necesitan. Este tipo de liderazgo, centrado en los procesos

de enseñanza y aprendizaje, fue esencial para cumplir con las expectativas del rol de directora y gestionar en educación inicial.

Uno de los primeros retos fue cuando el personal notó que me involucraba en sus áreas: salas de atención a los infantes, cocina, enfermería, lavandería, limpieza, recepción, etc. Inicialmente, lo hacía para conocer el servicio y poder diseñar planes y programas adecuados a las necesidades. Algunas personas no estaban conformes con mi supervisión e involucramiento en sus labores, lo que llevó a que algunas, como la secretaria en ese momento, decidieran renunciar. Lo mismo ocurrió con una o dos asistentes educativas y personal de limpieza, quienes también mostraron resistencia ante los nuevos requerimientos. En el caso de la secretaria, por ejemplo, cuando le solicité que actualizara los expedientes de la población infantil y del personal, asegurándose de que estuvieran ordenados y completos de acuerdo con los procedimientos y normativas del IMSS, esto generó descontento. Sin embargo, es fundamental cumplir con estos requisitos, ya que están directamente relacionados con la responsabilidad de velar por la salud y el desarrollo integral de la niñez.

De acuerdo con el Artículo 202 de la Ley del Seguro Social, es obligatorio cuidar y fortalecer la salud del niño, así como asegurar su formación adecuada. Esta normatividad subraya la importancia de mantener expedientes actualizados y en regla, ya que cualquier descuido puede comprometer tanto el bienestar de los menores como la calidad del servicio que brindamos. Por ello, para garantizar que estos objetivos se cumplan, es esencial mantener expedientes completos y actualizados. Los expedientes permiten verificar que los servicios proporcionados se ajustan a las necesidades de los menores y a los requisitos normativos (LSS, 1995). Además, con la modificación de los manuales, se implementó el programa digital, lo que implicó un esfuerzo para migrar toda la documentación física al formato digital dentro del Sistema de Información y Administración de Guarderías (SIAG), utilizando un portal en línea.

Una semana antes de asumir el puesto de directora, el Representante Legal y la directora en turno habían informado al personal sobre los cambios que se implementarían a partir del primer día hábil del mes siguiente. Sin embargo, a pesar

de esta comunicación previa, algunos empleados no parecían estar preparados para los ajustes en los procedimientos y la supervisión más rigurosa. Esto creó un ambiente de tensión inicial, ya que los cambios no solo requerían una mayor atención a las normas del IMSS, sino también un ajuste en las dinámicas de trabajo del equipo, lo que demandaba más organización y compromiso de cada uno.

Fui diseñando, ajustando y delegando responsabilidades en cada área de acuerdo con las necesidades de la guardería, mientras aprendía sobre el contrato, el significado de ser una guardería subrogada, y los manuales y normas del IMSS. En mi primera supervisión-asesoría o visita, el resultado fue relativamente positivo, ya que justo cuando asumí el cargo, se anularon los manuales anteriores y entraron en vigor los nuevos. Esto significó que tanto la supervisora como yo nos familiarizáramos y aprendiéramos a implementar los nuevos manuales de manera simultánea. Los procedimientos de pedagogía del IMSS están orientados a garantizar que las actividades educativas en las guarderías subrogadas sigan principios pedagógicos sólidos, promoviendo el desarrollo integral de los niños y niñas. Estos procedimientos abarcan la planificación educativa, el diseño de estrategias de enseñanza-aprendizaje adaptadas a las necesidades individuales de los niños y niñas, y la evaluación de su progreso. Su objetivo es asegurar una educación de calidad que favorezca el desarrollo cognitivo, emocional y social de los infantes. Además, se incluyen procedimientos claros y consistentes en las áreas de salud y alimentación, contribuyendo al funcionamiento integral de la guardería.

Álvarez (s/f) destaca que, para enfrentar este tipo de desafíos, como los que describo:

Se necesitan ciertas capacidades naturales que faciliten la tarea, aún en situaciones de conflicto tales como capacidad de liderazgo que implica saber tomar decisiones y transmitir las, organizar el trabajo del equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades a los demás miembros; son necesarias actitudes psicológicas de iniciativa personal, capacidad de ilusionarse e ilusionar a los demás, de valorar su propio trabajo y el de los otros (p. 14).

Es importante destacar que, a partir de la implementación de nuevos procedimientos y ajustes en las dinámicas de trabajo, el personal tuvo que adaptarse a los estándares más rigurosos establecidos por el IMSS. Este proceso no solo afectó la organización administrativa, sino que también mejoró la calidad del servicio brindado a los infantes, creando un entorno más seguro y estructurado que cumplía con los estándares del instituto. De este cambio, se desprende la importancia de una gestión educativa, que no se limita únicamente al conocimiento de manuales y normativas, sino que también se refleja en la capacidad de los líderes educativos para guiar y apoyar al equipo en la implementación de prácticas pedagógicas de calidad. Por ello, la integración de los conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria y mi práctica cotidiana, fueron fundamentales para asegurar que los procesos se realizaran de manera eficiente y en cumplimiento con la normatividad, contribuyendo a un entorno educativo adecuado para el desarrollo integral de los niños y niñas.

Al completar mi primer año en la función, sentí incertidumbre sobre la posibilidad de ser despedida, especialmente considerando que ninguna directora anterior había superado el primer año en el cargo. Además, percibí que la supervisora en turno no confiaba plenamente en mi desempeño, lo que incrementaba mi preocupación por mi estabilidad laboral. No obstante, mi desempeño a favor de la guardería hablaba por sí mismo. Cuando se produjo el cambio de supervisora, la nueva responsable también parecía influenciada por los comentarios de su predecesora y adoptó una actitud reservada. Aunque no hubo faltas de respeto, era evidente que esperaban que mi trabajo no cumpliera con las expectativas para justificar mi salida. Afortunadamente, una nueva supervisora asumió el cargo desde el primer día hábil de enero hasta el último día hábil de diciembre de 2007, con una actitud más receptiva y, después de conocerme y evaluar mi labor, logramos establecer una buena relación desde el inicio.

A partir de ese momento, las supervisoras que siguieron mantuvieron una comunicación constante y un enfoque de apoyo mutuo. Desde el inicio, conté con el respaldo de la Jefa del Departamento de Guarderías. Dos años después, esta tercera supervisora fue promovida a Jefa del Departamento de Guarderías. Nuestra relación

previa como supervisora y directora de guardería facilitó un trabajo conjunto caracterizado por la empatía y el respeto.

Cuando busqué empleo en otras guarderías, tuve la fortuna de ser contratada de inmediato. Los Representantes Legales suelen intercambiar opiniones entre ellos y con las supervisoras sobre el estado de otras guarderías. En el contrato plurianual, la cláusula vigésima primera establece la forma de pago del Instituto al prestador del servicio, un trámite que solo puede realizar el Representante Legal. Este trámite, que se lleva a cabo en una fecha específica, es uniforme para todas las guarderías subrogadas, lo que facilita que los Representantes Legales coincidan y conversen sobre las supervisiones o estado en que se encuentran, quién está asignada como supervisora en sus guarderías, los requerimientos derivados de estas visitas y cómo las abordan. Así, llegan a conocer a las directoras de otras guarderías, incluso algunas Representantes Legales también fungen como directoras de sus propias guarderías.

Aunque solo me conocían de nombre, sabían que había trabajado del 2005 al 2010 en una de las guarderías subrogadas más grandes, destacada por su ubicación, tamaño y capacidad de inscripción, como se establece en la cláusula quinta de los contratos, en la que se especifica que la guardería cuenta con una capacidad instalada total de 240 lugares, la cual se determina en función del número de salas de atención y el número de niñas y niños en cada sala.

Mientras trabajaba como coordinadora de pedagogía en la guardería de la Alcaldía Xochimilco, de febrero de 2012 a julio de 2013, una de las supervisoras que me conocía me sugirió que presentara mi solicitud para el puesto de directora en una guardería ubicada en la Alcaldía Coyoacán, en la Colonia Ajusco. Me informó que la directora actual deseaba dejar el cargo, pero la Representante Legal, que era su tía, no confiaba en nadie más para el puesto. Asistí a la entrevista en junio de 2013, y dos meses después, asumí la función de directora en esa guardería, donde trabajé desde agosto de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2015. En octubre de 2015, me contactaron para ofrecerme nuevamente el puesto de directora en la guardería "Mi Mundo Feliz" en la Alcaldía Tlalpan. Aunque la situación de la guardería no era estable, acepté el

ofrecimiento, pero les informé que primero debía encontrar y capacitar a mi sucesora. Por lo tanto, me incorporé como directora el primer día hábil de enero de 2016 y continué en ese puesto hasta marzo de 2020.

Este retorno al ámbito laboral como directora fue posible gracias a la formación integral que recibí en la UPN, la cual me proporcionó los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para enfrentar los retos profesionales. Estoy segura de que mi formación fue fundamental para operacionalizar mi experiencia profesional, lo que se reflejó en el desempeño de mis responsabilidades en una guardería subrogada del IMSS, asegurando su buen funcionamiento y adaptabilidad ante los desafíos que surgieron.

Al aplicar estos conocimientos en mi rol como directora de la guardería subrogada del IMSS, pude mejorar mi capacidad para guiar los procesos educativos y gestionar la institución. Aunque en su momento no dimensioné completamente la relevancia de estos aprendizajes, con el tiempo he visto cómo contribuyeron en mi habilidad para liderar y enfrentar los desafíos diarios, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.6 Educación Infantil: Enfoque en la Primera Infancia

La educación infantil, especialmente en la primera infancia, constituye un pilar esencial para el desarrollo integral de los niños y niñas. Esta etapa no solo marca el inicio del aprendizaje formal, sino que también sienta las bases para su crecimiento físico, emocional, cognitivo y social. En este contexto, resulta fundamental analizar las directrices y enfoques que organismos internacionales como la UNICEF (2015) han establecido, destacando la importancia de implementar acciones que garanticen un desarrollo pleno desde los primeros años de vida.

La UNICEF (2015), señala que la Educación Inicial se refiere a intervenciones adecuadas y bien ejecutadas que promueven el desarrollo integral en la primera infancia. La organización enfatiza que aspectos como una nutrición equilibrada, estimulación temprana, oportunidades de aprendizaje, protección, y un cuidado afectuoso son fundamentales para que los niños y niñas crezcan, aprendan, participen,

y desarrollen su máximo potencial. Estas intervenciones no solo incrementan sus posibilidades de éxito académico, sino que también favorecen su integración social, emocional, y su futura productividad económica, contribuyendo a formar ciudadanos responsables y comprometidos con el desarrollo social (<https://www.unicef.org/lac/desarrollo-de-la-primera-infancia>).

Para la UNICEF (<https://www.unicef.org/lac/desarrollo-de-la-primera-infancia>), sus áreas estratégicas de trabajo se centran en una colaboración conjunta y coordinada con los Estados y otros socios. Esta organización contribuye a:

- Diseñar políticas y fortalecer los sistemas integrales para la primera infancia.
- Impulsar intervenciones multisectoriales en contextos de desarrollo y humanitarios que aseguran la prestación de servicios esenciales de calidad para las niñas y niños más marginados y sus familias.
- Promover comportamientos y normas sociales que contribuyan a la garantía de los derechos.
- Abogar para lograr el compromiso público, así como una mayor y mejor inversión para la primera infancia.
- Monitorear la situación de las niñas y niños durante sus primeros años.

De acuerdo con la UNICEF (2015), la educación inicial es clave para garantizar el desarrollo integral de niños y niñas, ya que promueve un entorno en el que puedan alcanzar su máximo potencial. Esta perspectiva coincide con lo señalado por Pomar (2007), quien destaca que los programas del IMSS tienen un enfoque asistencial y que su implementación conforme a los manuales y procedimientos es sencilla, tal como lo indica la normatividad. Sin embargo, al programar actividades, se recurre al programa de la SEP, ya que, así como puntualiza el mismo autor, “el del IMSS es muy sencillo y no da herramientas suficientes para trabajar el programa educativo para ocho horas que es el tiempo que permanecen algunos niños y niñas. El IMSS maneja temas y la SEP necesidades” (Pomar, 2007, p. 251).

La cita anterior subraya una limitación significativa en el programa educativo del IMSS, especialmente en el contexto de las guarderías subrogadas. Al describirlo como "muy

sencillo", Pomar indica que el programa del IMSS carece de profundidad y herramientas suficientes para cubrir la jornada completa de ocho horas, que es el tiempo habitual que los infantes permanecen en la guardería. Esta observación es especialmente relevante cuando se considera el enfoque asistencial de las guarderías subrogadas del IMSS, que prioriza aspectos de cuidado y seguridad, pero puede dejar de lado elementos educativos más complejos y orientados al desarrollo integral de los niños.

En contraste, el programa de la Secretaría de Educación Pública (<https://educacion.basica.sep.gob.mx>) se centra en atender las necesidades específicas de desarrollo infantil, integrando actividades pedagógicas diseñadas para fomentar habilidades cognitivas, sociales y emocionales, a través de sus campos formativos. Esta diferencia es clave para entender por qué, en las guarderías subrogadas del IMSS, se recurre al programa de la SEP como complemento. Mientras el IMSS ofrece un marco general basado en temas, la SEP proporciona una estructura más robusta y detallada que permite planificar actividades educativas adecuadas para cubrir toda la jornada y atender las necesidades específicas de los infantes.

Además, tanto la Secretaría de Educación Pública (SEP), como el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), realizan visitas de supervisión para asegurar la coherencia en el programa educativo entre la guardería, la SEP y el DIF. En este sentido, Pomar (2007) destaca que "Las guarderías subrogadas adoptan el modelo educativo establecido por el IMSS y la Secretaría de Educación Pública" (p. 5).

Por lo tanto, la reflexión que realiza el autor refleja la necesidad de integrar ambos enfoques para ofrecer un servicio que no solo cumpla con los estándares de cuidado asistencial, sino que también responda a las expectativas educativas y formativas que requiere la educación inicial, garantizando así un desarrollo integral para los niños y niñas que asisten a estas guarderías.

La mayoría de las guarderías subrogadas que operan bajo el modelo vecinal comunitario están incorporadas a la Secretaría de Educación Pública (SEP), lo que les

exige desarrollar un modelo educativo acorde con las directrices de esta institución. Como señalé anteriormente, el programa de la SEP establece estrategias claras para organizar las actividades diarias, desde el desayuno hasta la salida de los niños, priorizando un enfoque en el desarrollo de habilidades educativas. Paralelamente, estas guarderías deben cumplir con la normatividad del IMSS, cuyas directrices están estructuradas en torno a temas asistenciales y de cuidado infantil. Mientras que el programa de la SEP se centra en atender las necesidades educativas y formativas, el IMSS se enfoca en la atención integral y el bienestar físico de los infantes. Esta dualidad obliga al personal educativo a coordinar ambos enfoques, asegurando que se cubran tanto los objetivos pedagógicos como los estándares asistenciales requeridos, lo que representa un reto para ofrecer un servicio integral de calidad.

Las actividades de atención, cuidado y educación en las guarderías de acuerdo con Juárez, et. al. (2021), es un derecho de la niñez y es responsabilidad del Estado, por lo que:

Los servicios de la educación inicial para los niños menores de 3 años de edad en México se caracterizan por estar a cargo de tres distintas Secretarías del Gobierno Federal: Educación Pública, Desarrollo Social y Salud. Esta característica ha impreso un sello de heterogeneidad en varios aspectos, por ejemplo, los Centros de Educación Inicial se nombran como guarderías, estancias o centros (p. 231).

Este compromiso con la calidad educativa y asistencial está respaldado por la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA), publicada el 4 de diciembre de 2014, que establece el derecho de los menores a recibir una educación integral y cuidados adecuados, subrayando la importancia de cumplir con la normatividad que asegure su desarrollo pleno en un ambiente seguro y estimulante.

De acuerdo con un informe de la UNICEF (2015), la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA).

Fue una iniciativa preferente presentada por el Presidente de la República al Senado el 1 de septiembre de 2014, lo cual impuso a cada una de las cámaras del Congreso de la Unión un plazo de 30 días naturales para su dictamen. Esta Ley fue aprobada el

6 de noviembre de 2014, promulgada por decreto y entró en vigor el 5 de diciembre del mismo año (UNICEF, 2015, p. 31).

El acceso a la educación en México, en todos sus niveles, está regulado por diversas leyes tanto a nivel Federal como Estatal. A nivel Nacional, este derecho está respaldado por la Constitución, la Ley General de Educación (LGE), la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) y la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA). Anteriormente, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) también desempeñaba un papel clave bajo la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (LINEE); sin embargo, ésta fue abrogada en 2019 como parte de la reforma educativa y el INEE fue sustituido por la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), enfocándose en una evaluación más formativa e inclusiva. Además, cada Estado tiene su propia Ley de Educación, que define las responsabilidades tanto de las autoridades locales como de las Federales en materia educativa.

Con la publicación de la LGDNNA en 2015, se inició un proceso de armonización legislativa entre los diferentes niveles de gobierno para garantizar la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes. El Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (<https://www.constitucion1917.gob.mx>) garantiza el derecho de toda persona a recibir educación, indicando que el Estado – comprendido por la Federación, los Estados, la Ciudad de México y los Municipios – tiene la obligación de ofrecer educación preescolar, primaria, secundaria y media superior de manera gratuita y obligatoria. Además de estos niveles educativos, el Estado debe promover otros tipos de educación, como la inicial y superior, y fomentar la investigación científica, tecnológica y cultural (UNICEF, 2015).

Este marco normativo asegura que tanto el enfoque asistencial del IMSS como el modelo educativo de la SEP estén alineados con las obligaciones del Estado de ofrecer una educación integral y accesible, contribuyendo así al desarrollo de todas las facultades del ser humano, tal como lo exige la Constitución.

A partir del marco legal y del análisis teórico realizado, se destaca que una implementación adecuada de los programas educativos en las guarderías subrogadas no solo implica cumplir con la normatividad vigente, sino también atender aspectos clave como la ambientación de los espacios educativos y el diseño de material didáctico adecuado para la población infantil. Por ejemplo, cada seis meses (en enero y junio), se realiza una rotación del personal educativo en las salas y se renueva la ambientación de los espacios. Durante este proceso, en la sala de Lactantes B, que atiende a infantes de 7 a 12 meses, se decoran los muros con ilustraciones de gran tamaño que abarcaban toda la altura disponible. Al observar el impacto visual de estos elementos, aunque son llamativos para los adultos, podrían resultar abrumadores para los bebés debido a su gran tamaño. Por ello, se solicitó una modificación para ajustar las proporciones, priorizando un ambiente acogedor y estimulante. Este ejemplo ilustra cómo la ambientación influye en la percepción y bienestar de los infantes, siendo esencial para garantizar un desarrollo integral que contemple tanto sus necesidades asistenciales como pedagógicas.

Este enfoque integral debe considerar la formación académica que los profesionales en pedagogía y otros especialistas en el ámbito educativo han adquirido a lo largo de su trayectoria universitaria y su desempeño laboral. De esta forma, es crucial que los directores, coordinadores, supervisores y otros líderes educativos posean estas cualidades para poder guiar eficazmente el desarrollo y la implementación de prácticas pedagógicas en el entorno escolar.

Schmelkes (2004) considera necesario:

Analizar en detalle los términos de la relación entre gestión escolar y calidad de la educación, pues ello nos permitirá cuestionar la relación que en algunos sectores se da por supuesta y que, en muchos casos, nos impide plantearnos las preguntas importantes para seguir avanzando, dentro de la práctica educativa, en el conocimiento de las posibilidades y limitaciones de esta relación, o, lo que es más grave aún, limita nuestra percepción de los riesgos que implican suponer que todo mejoramiento en la

gestión escolar produce automáticamente un mejoramiento en la calidad de la educación (p. 25).

Por ello, mi interés en profundizar sobre las dinámicas relacionadas con mi liderazgo directivo y la gestión educativa en el ámbito de la educación inicial, particularmente en las guarderías subrogadas afiliadas al IMSS, entidad gubernamental en México que presta servicios de seguridad social

La educación inicial, definida por Miranda y Mendieta (2021), se refiere a la acción educativa dirigida a la niñez desde el nacimiento hasta los tres años, con el propósito de potenciar su desarrollo integral a través de oportunidades para la interacción, comunicación, desarrollo físico, neurológico, socioemocional, conocimiento y aprendizaje. Este enfoque resalta la importancia de una atención integral desde las primeras etapas de la vida, lo que subraya la relevancia de atender adecuadamente los desafíos que enfrenta la guardería Mi Mundo Feliz en su labor educativa, como la implementación de actividades que promuevan el desarrollo integral de los infantes y el cumplimiento de la normatividad vigente.

Para Jiménez y Quintana (2020), resulta trascendental examinar diversos documentos que delinear el concepto de primera infancia, el cual abarca desde el nacimiento hasta los seis años de edad. Dentro de esta etapa, se encuentra la educación inicial, que se enfoca específicamente en los primeros años de vida, proporcionando intervenciones educativas que buscan favorecer el desarrollo integral del niño desde su nacimiento hasta los tres años, con especial énfasis en el ámbito cognitivo, socioemocional y físico.

El foco de atención de la calidad educativa en la primera infancia es realmente una apuesta y un compromiso internacional reciente. Se empezó a considerar prominente a partir de la celebración del Compromiso Hemisférico por la Educación de la Primera Infancia, que se realizó en Colombia, en 2007. Allí se acordó lo siguiente:

La educación de la primera infancia es fundamental en el proceso de desarrollo integral del o la niña desde el nacimiento hasta los ocho años, y reconocemos que se brinda de forma variable entre los países, pero debe incluir el esfuerzo conjunto de la familia,

la escuela y la comunidad para el desarrollo de políticas públicas, así como la contribución de los distintos sectores de la sociedad (OEI, 2007, p. 1).

En consecuencia, se plantea el desarrollo de marcos de orden legal, jurídicos y dispositivos de financiamiento a escala latinoamericana, para asegurar la ejecución de políticas de primera infancia, siendo prioritario el aumento de cobertura en educación de calidad y la atención integral. Posteriormente, en la Conferencia Mundial sobre Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI), celebrada en 2010, se reafirmó en uno de los objetivos globales que la AEPI es un derecho de todos los niños, puesto que forma parte de la base del desarrollo. En este orden de ideas, la AEPI se define como: las acciones orientadas al cuidado y la protección de los niños, es decir, aquellas acciones dirigidas a preservar la vida, favorecer el crecimiento sano y adecuado — cuidados sanitarios, vacunación, nutrición, higiene— y promover la estimulación e interacción social que propicie el aprendizaje. Desde esta concepción, las acciones de protección, cuidado y educación durante la primera infancia se presentan como elementos interrelacionados e interactivos para fomentar el desarrollo de los niños UNESCO y OEI, 2010, p. 16 (Citados por Jiménez y Quintana, 2020, p. 119,120).

La primera infancia se reconoce como una etapa crítica en la que el desarrollo de las habilidades cognitivas, motrices, sociales, emocionales y de comunicación suceden a un ritmo mucho más acelerado. Este concepto es respaldado por expertos como Jean Piaget, quien en la década de 1920 y 1930 realizó investigaciones pioneras en el desarrollo cognitivo de los niños; Erik Erikson, cuya teoría psicosocial, desarrollada en la década de 1950, destaca la importancia de las experiencias sociales y emocionales en esta etapa temprana de la vida; y Lev Vygotsky, cuya teoría sociohistórica del desarrollo, desarrollada en la década de 1920 y 1930, resalta la influencia del entorno social y cultural en la formación de las habilidades cognitivas (citados en Gutiérrez, 2018).

Al respecto, Schmelkes (2004) enfatiza que la relevancia de la educación radica en su capacidad para adaptarse al contexto específico en el que se inserta cada institución educativa. Como señala la autora: “La educación no es relevante si no parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta

la escuela. Esto no puede hacerse adecuadamente desde ningún nivel central, solo puede hacerlo cada escuela” (p. 28). Esta visión refuerza la necesidad de que las guarderías y centros educativos ajusten sus prácticas a las particularidades del entorno y a las características de los niños y niñas que atienden.

Estos expertos y otros reconocidos psicólogos y educadores han subrayado la importancia crítica de esta etapa temprana de la vida como un período decisivo en el cual el progreso de las capacidades cognitivas, motoras, sociales, emocionales y de comunicación se producen a un ritmo notablemente rápido, una oportunidad que no se repite.

De acuerdo con esta perspectiva, el Programa educativo “Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Educación Inicial: Un buen comienzo”, emitido por la SEP (citado en Bautista, 2020), se enfoca en atender las necesidades de los niños y niñas de los 43 días de nacido hasta los 3 años de edad, con la posibilidad de extender su aplicación hasta los 4 años, de acuerdo con las autoridades educativas locales. Este programa, como señala Bautista (2020), se centra en realizar ajustes y eliminar barreras para el aprendizaje y la participación, adaptándose a las necesidades individuales de los niños y niñas para promover su desarrollo integral al máximo potencial.

Acorde con la Subsecretaría de Educación Básica en México (<https://educacionbasica.sep.gob.mx/politica-nacional>), la educación inicial se define como el primer nivel educativo de tipo básico, dirigido a la niñez de cero a tres años junto con sus familias, sin importar el proveedor del servicio, su denominación, modalidad de atención o tipo de sostenimiento. En este nivel, se reconoce a las niñas y los niños como sujetos de derechos y aprendices competentes, destacando la importancia del sostén y la crianza compartida entre los agentes educativos, la familia y los adultos responsables. Por ello, es fundamental que las niñas y los niños reciban servicios educativos de calidad que garanticen su seguridad, protección, acceso a recursos, participación activa y desarrollo integral. Esto implica garantizar que tanto el entorno como las personas a

cargo cuenten con las bases metodológicas, teóricas, normativas y operativas necesarias para implementar adecuadamente el servicio educativo.

La Política Nacional de Educación Inicial (<https://educaciónbásica.sep.gob.mx>>política-nacional) enfatiza en la importancia de acompañar a las familias en la observación y comprensión de las necesidades de sus hijos e hijas, contribuyendo así a enriquecer las prácticas de educación. Es decir, se busca fortalecer el vínculo entre padres y madres con sus hijos e hijas, promoviendo un ambiente familiar propicio para el desarrollo integral de los niños y niñas en sus primeros años de vida. Asimismo, la educación inicial proporciona a las familias elementos para entender las actitudes y conductas de los niños y las niñas, ofreciendo información sobre su desarrollo integral en áreas como el sueño, la alimentación, el control de esfínteres, el juego, los procesos de aprendizaje, el lenguaje, la socialización y el movimiento. A través de este apoyo, se pretende promover el sostenimiento y facilitar la transmisión y creación de repertorios de juegos, lenguaje e interacciones, así como establecer ritmos adecuados para la población infantil.

En mi experiencia laboral, he observado cómo estas estrategias son fundamentales para el desarrollo saludable y equilibrado de los niños y las niñas. Por ejemplo, al ofrecer orientación sobre el sueño y la alimentación, las familias pueden crear rutinas que favorezcan el bienestar físico y emocional de sus hijos. Además, al fomentar el juego y la socialización, se facilita el desarrollo de habilidades sociales y cognitivas cruciales en las primeras etapas de la vida; de esta manera la educación inicial no solo apoya el desarrollo infantil, sino que también fortalece a las familias para ser participantes activos y conscientes en el crecimiento de sus hijos e hijas.

Esta proposición, derivada de la reflexión sobre la importancia de comprender la vida infantil, busca fortalecer el papel de madres, padres y tutores en los procesos educativos.

Como se observa, es fundamental resaltar la importancia de establecer un entorno que promueva el cuidado, la atención y el desarrollo integral del niño y la niña que asisten

a la guardería. Esto implica contar con un enfoque inclusivo que fomente la igualdad de oportunidades, sensibilizando a las cuidadoras, personal educativo y la comunidad en general sobre las necesidades y habilidades en la población infantil. De esta manera, se asegura que todos tengan las mismas oportunidades para desarrollar su potencial, evitando cualquier forma de discriminación.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), establece la importancia de las guarderías como parte de su política de bienestar social, promoviendo el desarrollo integral de los niños y niñas con y sin discapacidad a través de acciones pedagógicas, una alimentación balanceada y seguimiento a la salud. Estas guarderías subrogadas funcionan bajo la supervisión del IMSS, lo que refleja el compromiso del Estado en apoyar a las familias trabajadoras y garantizar el acceso a servicios de cuidado y calidad infantil (<https://www.diputados.gob.mx>).

En este sentido, Rivera (2017) destaca la importancia de:

Considerar las necesidades y características específicas de la población denominada como primera infancia, ya que esta etapa es la base del desarrollo y equilibrio personal del ser humano. Estos años son determinantes, pues influyen de manera permanente en la vida de los individuos.

El diseño de los espacios en una guardería debe ser pensado cuidadosamente para responder a los procesos pedagógicos –por medio de estimulación, juego, creatividad, comunicación, lenguaje y vinculación a la sociedad- así como los procesos formativo-asistenciales, de fomento de la salud y de alimentación, considerando un diseño universal (p. 11).

En la definición oficial del IMSS, con respecto al servicio de guarderías, reitera su función como un centro integral de atención y cuidado para los hijos e hijas de los y las trabajadoras, enfocado en el desarrollo óptimo de los niños y niñas. Se resalta la importancia de brindar servicios que abarcan desde el aseo y la alimentación hasta el cuidado de la salud, la educación y la recreación. Este enfoque reafirma el compromiso con el interés superior de la niñez, promoviendo la igualdad, el respeto y la inclusión a aquellos niños y niñas con discapacidad.

Esta perspectiva, aunque integral, plantea desafíos cuando se considera la diversidad cultural de la población atendida.

Bertely (2005) señala que:

Dada la diversidad que caracteriza a nuestro país, (...) es importante diseñar programas educativos que atiendan a las características de la población atendida, porque en plano cultural pueden manifestarse algunos conflictos entre patrones de socialización y de aprendizaje culturalmente determinados y los que la escuela fomenta a través de su contenidos y métodos de enseñanza (p. 81).

En este sentido, las guarderías deben reconocer y atender las particularidades culturales y sociales de cada comunidad para garantizar que sus acciones sean realmente inclusivas y respetuosas de las diferencias, al tiempo que fomentan el desarrollo integral en los niños y niñas.

Para cumplir con estos objetivos, resulta crucial integrar disciplinas como la psicología y la pedagogía. Como se define en el Diccionario de Psicología y Pedagogía (2004), la psicología del desarrollo se enfoca en los cambios que ocurren a lo largo de la vida, incluyendo el crecimiento físico, emocional, cognitivo y social. La pedagogía, por otra parte, se centra en las teorías y prácticas de la enseñanza y el aprendizaje, buscando métodos para facilitar el conocimiento y el desarrollo integral de los individuos. Ambas disciplinas se complementan al proporcionar una visión holística del proceso educativo, considerando tanto los aspectos internos del desarrollo personal como las influencias externas del entorno educativo.

En este contexto, la educación se convierte en una herramienta esencial para el desarrollo humano, ofreciendo las bases necesarias para el crecimiento integral de las personas. La educación inicial, en particular, desempeña un papel decisivo al establecer los cimientos del aprendizaje futuro y al apoyar el desarrollo temprano en diversas áreas como el lenguaje, la motricidad, la socialización y las habilidades cognitivas.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS DE LAS GUARDERÍAS SUBROGADAS DEL IMSS

En este capítulo, describo el funcionamiento de una guardería subrogada del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cuyo objetivo es brindar atención integral a la primera infancia mientras, los padres o madres de familia, trabajan. Este modelo de guarderías se establece mediante contratos entre el IMSS y particulares o empresas, quienes se encargan de la operación diaria y la gestión administrativa bajo lineamientos y supervisión constante del Instituto. Se describen aquí los principales aspectos de organización, los procesos de inscripción, las funciones de cada área, y el seguimiento de normas que aseguran un ambiente seguro y enriquecedor, cumpliendo con los estándares de calidad que exige el IMSS para el desarrollo de la población infantil.

2.1 ¿Qué es una guardería subrogada?

Una guardería subrogada del IMSS es un servicio no médico que proporciona atención, cuidado y desarrollo integral a los hijos de los trabajadores afiliados al IMSS, quienes tienen derecho a este servicio mientras estén vigentes. Como lo establece el Artículo 205 de la Ley del Seguro Social: “Las personas trabajadoras aseguradas tendrán derecho a los servicios de guardería para sus hijas e hijos, durante las horas de su jornada de trabajo, en la forma y términos establecidos en esta Ley y en el reglamento relativo” (<https://www.diputados.gob.mx>).

Este servicio está disponible para niños y niñas desde los 43 días de nacidos hasta los 4 años cumplidos, proporcionando aseo, alimentación, cuidado de la salud, educación y recreación. El compromiso de la guardería es satisfacer las necesidades físicas de los niños y niñas, así como las intelectuales, afectivas y sociales, y estar además atentos a los fenómenos que ocurran en el terreno social y humano que les rodea. En concordancia con el Artículo 206 de la misma Ley: “Los servicios de guarderías se proporcionarán a los menores a que se refiere el Artículo 201 desde la edad de cuarenta y tres días hasta que cumplan cuatro años” (<https://www.diputados.gob.mx>).

Pomar (2004) señala que:

A partir de 1973, se establece una forma de organización que, mediante el modelo ordinario, proporciona el servicio de guarderías a todas aquellas mujeres que son derechohabientes del IMSS por la prestación de un servicio personal subordinado a una empresa privada. En el año de 1983 se inicia una crisis financiera que impacta a todas las áreas del IMSS (p. 195).

Debido a la crisis financiera, se implementó un modelo participativo que difiere del tradicional al proporcionar el servicio de manera indirecta, es decir, **subrogada**. Este modelo organiza la propiedad como una sociedad civil, lo que permite al IMSS ofrecer el servicio indirectamente a cambio del pago de una cuota por niño y niña, convirtiendo así a estas guarderías en proveedores de servicios para el IMSS (IMSS, 1994).

La Ley del Seguro Social de 1995, que fue promulgada por el expresidente de México Ernesto Zedillo Ponce de León, define en su Capítulo I, Artículo 1, el alcance de la ley y está dirigida a los habitantes del país, así mismo, los Artículos del 201 al 207, los cuales son fundamentales para el servicio, por sus disposiciones específicas relacionadas con las guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social (<https://www.diputados.gob.mx>).

La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en su capítulo VII, Artículos del 201 al 207, 2011 al 213, y 237 A, establece disposiciones de orden público y de interés social aplicables en toda la República, en relación con el seguro de guarderías y prestaciones sociales.

La legislación del IMSS sobre guarderías subrogadas proporciona un marco legal que asegura la prestación de servicios esenciales para el desarrollo integral de los niños y niñas, permitiendo a las trabajadoras y trabajadores cumplir con sus responsabilidades laborales. Tal como lo establece el Artículo 201 de la Ley del Seguro Social: "El ramo de guarderías cubre los cuidados, durante la jornada de trabajo, de las hijas e hijos en la primera infancia, de las personas trabajadoras, mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en este capítulo". Esta disposición subraya el compromiso

de las guarderías de apoyar tanto el bienestar infantil como la estabilidad laboral de los padres asegurados.

En este contexto, las guarderías subrogadas pertenecen a la Jefatura de Servicios de Guarderías. La plantilla de personal en este modelo incluye categorías especiales establecidas por contrato colectivo de trabajo. Artículo 204: "Para otorgar la prestación de los servicios de guardería, el Instituto establecerá instalaciones especiales, por zonas convenientemente localizadas en relación a los centros de trabajo y de habitación, y en las localidades donde opere el régimen obligatorio". Estas particularidades no se trasladan de la misma manera a otros esquemas, como las guarderías de prestación directa u ordinarias, que son dependencias gubernamentales pertenecientes al Estado (IMSS, 1994).

Para Bautista (2020), las guarderías subrogadas del IMSS priorizan el principio del interés superior de la niñez, como un conjunto de acciones cuya aplicación busca la mayor satisfacción de todas y cada una de las necesidades de la infancia, que de acuerdo con el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, le corresponde al Estado asegurar una adecuada protección y cuidado. A través de las instancias públicas y privadas, debe garantizar el desarrollo integral infantil y el disfrute de sus derechos, conforme a lo dispuesto por la Convención sobre los Derechos del Niño.

Las Guarderías Subrogadas de Esquema Vecinal Comunitario Único siguen las normas establecidas por el IMSS. Esto implica que las actividades se adaptan de acuerdo con el desarrollo de la población infantil, considerando sus necesidades e intereses de aprendizaje en cada etapa sin etiquetar.

Así mismo, Bautista (2020) describe que las características del desarrollo por rango de edad se conocen como hitos de desarrollo, por ser acontecimientos puntuales y significativos que marcan un momento importante en la vida. Conocer y monitorear estos hitos facilita la creación de mecanismos y sistemas de información para dar seguimiento al desarrollo de la niñez, permitiendo así mejorarlo.

Por esta razón, es importante tener en cuenta los aspectos señalados en la siguiente tabla que elaboré tomando como referencia a Bautista (2020).

Rangos de edad en las ocho salas de la guardería

Sala	Edad	Características
Lactantes A	De 43 días de nacido a los 6 meses de edad	El niño(a) dormirá la mayor parte del día. Proveer un entorno armónico y amoroso en donde se desarrollen sentimientos de seguridad y tranquilidad
Lactantes B	De 7 a 12 meses de edad	
Lactantes C	De 13 a 18 meses de edad	El niño(a) es más activo. Generalmente, domina el gateo y está por consolidar la marcha. Durante su segundo año crece notablemente en peso y talla; llega a tener una docena de dientes y se incorpora a la dieta familiar.
Maternal A	De 19 a 24 meses de edad	
Maternal B1	De 25 a 30 meses de edad	El crecimiento del niño(a) de dos a tres años de edad es menos visible que en el año anterior, pero es más hábil a nivel psicomotriz
Maternal B2	De 31 a 36 meses de edad	
*Maternal C1	De 37 a 42 meses de edad	Durante el cuarto año de vida los movimientos de los niños y niñas son más finos que en años anteriores
*Maternal C2	De 43 a 48 meses de edad	

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de Bautista (2020). *Procedimiento de Pedagogía del servicio de guarderías de prestación indirecta*. p. 101-106.

* Nota: Las salas de Maternal C1 y C2, son consideradas por el IMSS, como Educación Preescolar.

Pérez (2022) señala que el IMSS, ofrece el servicio de guarderías subrogadas como parte de su prestación indirecta, a los trabajadores asegurados en el régimen obligatorio. Este servicio se proporciona a través de cuatro diferentes esquemas que se identifican con una letra y número arábigo (ejemplo: U-0048), estos esquemas son:

Guardería en el Campo: El servicio es a través de patrones del campo u organizaciones de trabajadores eventuales del campo, se identifica con la letra “C” y número arábigo.

Guardería de Empresa: El servicio es a través de patrones que tengan instaladas guarderías en sus empresas o establecimientos exclusivamente para sus trabajadores, se identifica con la letra “E” y número arábigo.

Guardería Integradora: El servicio es a través de proveedores mediante contratos regidos por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y tiene un área en la que se proporciona apoyo terapéutico con personal e instalaciones especializadas para el niño y la niña con discapacidad, se identifica con la letra “Y” y número arábigo.

Vecinal Comunitario Único: El servicio es a través de proveedores mediante contratos regidos por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, se identifica con la letra “U” y número arábigo.

En la República Mexicana hay 1295 guarderías de acuerdo con el directorio del IMSS (<file:///C:/Users/hhhhh/Desktop/directorio-guarderias-2023.pdf>), así mismo, en la Ciudad de México, solo hay una guardería Integradora.

Al hacer una revisión de cómo surgen las guarderías se destaca el año 2000, al respecto, Juárez (2021) enfatiza que: “La SEP y el IMSS no han construido guarderías desde el 2000; en cambio, se extendió la cobertura del modelo subrogado del IMSS y la SEDESOL” (p. 243).

Las guarderías subrogadas son instaladas en inmuebles adaptados o construidos ex profeso, los cuales se otorgaron como garantía hipotecaria, también puede ser por arrendamiento o adquiridos mediante donativos de diversas entidades (IMSS, 1994).

2.2 Servicios y Programas Educativos Ofrecidos

Las guarderías subrogadas pueden considerarse como subunidades del IMSS, ya que adopta el modelo operativo de las guarderías propiedad del Instituto. Estas subunidades, a pesar de que prestan el servicio bajo las directrices del IMSS, están a cargo de organizaciones privadas constituidas como sociedades civiles. Aunque operan bajo la modalidad establecida por el IMSS, la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos dependen exclusivamente de las habilidades y gestión de quienes las dirigen (IMSS, 1994).

En este contexto, la Ley del Seguro Social (LSS) en sus Artículos 201 al 207 establece las directrices para la prestación del servicio de guarderías. En el Artículo 201 se señala que: Las guarderías están destinadas a los hijos de personas trabajadoras derechohabientes, garantizando su cuidado y bienestar. El Artículo 202.- Cuidar de los infantes, promover su salud, fomentar la integración familiar y social, y proporcionarles educación acorde con su edad. El Artículo 203.- Los servicios deben incluir aseo, alimentación, salud y educación. El Artículo 204.- Contar con instalaciones adecuadas de acuerdo con la zona del régimen obligatorio. Los Artículos 205 y 206.- El servicio está disponible durante la jornada laboral para menores de entre cuarenta y tres días de nacido y cuatro años cumplidos. Finalmente, el Artículo 207.- Las personas trabajadoras conservan el derecho a este servicio durante cuatro semanas tras su baja del IMSS. Estos lineamientos normativos son esenciales para garantizar la calidad y continuidad de los servicios ofrecidos en las guarderías subrogadas.

Los servicios y programas ofrecidos en la guardería se abordan en el Artículo 203 de la Ley del Seguro Social (LSS) que a la letra dice:

Los servicios de guardería infantil incluirán el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los menores a que se refiere el artículo 201.

Serán proporcionados por el Instituto, en los términos de las disposiciones que al efecto expida el Consejo Técnico.

Esta normatividad establece los parámetros bajo los cuales las guarderías, tanto subrogadas como del propio IMSS, deben operar para garantizar un servicio integral y de calidad.

Las cuatro áreas principales que se trabajan en la guardería son: Administración, Pedagogía, Alimentación y Fomento de la Salud. Cada una cuenta con al menos una coordinadora que cumple con el perfil requerido. En el área de Fomento de la Salud, se requiere una enfermera con al menos una carrera técnica y cédula profesional, al igual que una nutrióloga. En Pedagogía, debe haber una educadora titulada y una coordinadora con una carrera afín a la educación, también titulada. En Administración, la directora debe contar con al menos dos años de experiencia en dirección o administración, y estar titulada (Pérez, 2022).

2.3 Estructura y Organización de una Guardería Subrogada

Para el inicio de operaciones, la guardería debe contar con el siguiente personal: una directora, un responsable de Fomento de la Salud, una educadora, una coordinadora del área educativa (pedagogía), un asesor de nutrición, un jefe de cocina, asistentes educativas de acuerdo con el número de niños y niñas inscritos, así como auxiliares de cocina, de limpieza y un vigilante, todos en cantidad suficiente para cubrir las necesidades del servicio. El prestador de servicios es responsable de garantizar que la guardería mantenga permanentemente la plantilla de personal completa, conforme a la normatividad aplicable al esquema de atención, al número de niños y niñas inscritos y a la cantidad de salas o grupos correspondientes, así como los “comodines” establecidos por la normatividad (Pérez, 2022).

Cuando ingresé a laborar en la guardería en agosto de 2004, no se requería que el personal contara con cédula o título profesional para ser contratado. Sin embargo, para ascender de puesto, una Asistente Educativa necesitaba tener su Diploma de Asistente Educativo, lo cual le permitía avanzar desde su puesto inicial a "encargada

y/o educadora" en una sala de Lactantes o Maternal. Con el tiempo, podía aspirar a ser Coordinadora de Pedagogía, e incluso, en algunos casos, llegar a ser directora, como ocurrió durante las horas de huelga. Al respecto, narro el siguiente hecho.

Al ingresar como Coordinadora de Pedagogía, fui promovida al puesto de directora (contaba con mi certificado y carta de pasante de la Licenciatura en Pedagogía). Aunque asumí el cargo en marzo de 2005, no fue hasta septiembre del mismo año que mi nombramiento adquirió validez oficial. Esto porque era necesario cumplir con al menos un año de experiencia en la guardería para poder ejercer formalmente el cargo.

Esta flexibilidad en los requisitos formales refleja los desafíos estructurales a los que se enfrenta el IMSS.

Para Pomar (2007), el IMSS:

Se encuentra constantemente adaptando sus modalidades de organización debido a presiones externas que lo obligan a modificar sus normas y procedimientos. Al mismo tiempo, debe equilibrar sus compromisos con la sociedad y su propio personal, lo que hace que la gestión del cuerpo administrativo sea compleja. Etzioni (1988) subraya que la racionalidad de la estructura es frágil, y el IMSS debe estar protegido de estas presiones externas para poder enfocarse en cumplir sus objetivos sin descuidar las obligaciones que tiene con la sociedad, de la cual depende su existencia (p. 213).

Este entorno complejo fue evidente en la guardería, donde el cambio de directora (provocado por una huelga), resultó en varios ascensos internos. Una de las coordinadoras de pedagogía fue promovida al puesto de directora, mientras que dos Puericultistas (encargadas de sala) ascendieron a coordinadoras de pedagogía. Además, una joven que había ingresado inicialmente como personal de limpieza fue promovida a asistente educativo.

Esta joven, que solicitó empleo en el área de limpieza, compartió conmigo su historia. Había completado sus estudios hasta la secundaria y no pudo continuar porque se embarazó. Sin embargo, al comenzar a trabajar en la guardería, decidió retomar sus estudios. Tener a su bebé en la misma guardería le facilitó inscribirse en la carrera de

puericultura. Durante ese tiempo, realizó su servicio social en la misma guardería, lo que le permitió pasar de su puesto inicial como personal de limpieza a convertirse en asistente educativo.

Esta experiencia refleja no solo las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la guardería, sino también la flexibilidad en la estructura organizativa que permite a quienes trabajan allí avanzar en sus carreras, según sus capacidades y esfuerzo.

Entre agosto de 2004 y diciembre de 2005, tuve la oportunidad de conocer personalmente a la Jefa del Departamento de Guarderías del IMSS. Durante ese tiempo, noté su empatía hacia las directoras de guarderías subrogadas, especialmente cuando asumí el cargo de directora sin cumplir con todos los requisitos necesarios. En un gesto de cortesía, decidí presentarme en las oficinas del Departamento de Guarderías para entregar una carta solicitando que me permitieran ocupar el puesto temporalmente mientras completaba el requisito de tiempo de servicio. Aunque no tenía una cita, la Jefa me atendió, lo que fue una atención notable que ya no experimenté a partir de 2016.

A principios de 2006, esta Jefa se jubiló, y la persona que asumió el cargo solo estuvo unos meses. En mi experiencia, ésta última, no fue bien recibida por su manejo de las situaciones en las guarderías. Durante mi periodo como directora, atendió una queja de una usuaria respecto a una mordida que su hijo recibió. Sin seguir los protocolos establecidos, se comunicó directamente conmigo y me citó de inmediato en el Departamento de Guarderías, sin considerar que el reglamento no permitía que la directora saliera de la guardería durante el servicio sin una autorización escrita tanto del Representante Legal como del Departamento de Guarderías. Al llegar, parece que alguien le hizo ver esta irregularidad, ya que me pidió en un tono alto que tuviera más cuidado con estos incidentes y regresara a la guardería, sin más explicaciones. Posteriormente, la supervisora en turno dio seguimiento y resolvió la queja

Durante aproximadamente un año, una supervisora que previamente me había supervisado, toma a su cargo el Departamento de Guarderías. Al igual que su

predecesora, mostraba empatía hacia las directoras. Entre 2008 y 2014, otra supervisora asumió el cargo de Jefa del Departamento, y también obtuve siempre su apoyo. La mayoría de las veces, mi interacción con la Jefa del Departamento derivaba de observaciones presentadas durante las supervisiones o asesorías, y acudía a ella cuando había desacuerdos sobre la interpretación de los lineamientos. Por ejemplo, en 2013, cuando asumí la dirección de la guardería de la Alcaldía Coyoacán, la supervisora me indicó que no cumplía con el requisito de escolaridad, ya que, según ella, debía estar titulada para ocupar el cargo. Sin embargo, al revisar la fecha de renovación del contrato, noté que aún estaba vigente el acuerdo que permitía mi nombramiento. Ante esta situación, acudí nuevamente al Departamento de Guarderías, donde la Jefa revisó el contrato conmigo y confirmó que cumplía con los requisitos establecidos.

Pomar (2007) menciona que a partir de 2005 se realizaron importantes cambios en la administración del IMSS, lo que incluyó la creación de un nuevo modelo denominado "modelo vecinal comunitario único". Este nuevo enfoque afectó negativamente la calidad del servicio, ya que redujo las horas de atención, la plantilla y el perfil del personal, además de modificar los controles epidemiológicos y la periodicidad del cambio de sala de los niños. Asimismo, se eliminaron controles sobre las áreas físicas y utensilios, lo que generó una disminución de la calidad del servicio y colocó a los prestadores en una posición de desventaja, especialmente frente a las restricciones económicas y los bajos salarios del personal, que representan el mayor costo en el servicio.

Previamente mencioné que cuando asumí el cargo de directora en la guardería "Mi Mundo Feliz", se implementaron cambios en los manuales operativos. Antes, cada manual abarcaba dos salas de atención (4 manuales en total) y había uno adicional para cada área específica (otros 4 manuales). Sin embargo, con la actualización de los manuales, se introdujeron procedimientos más detallados que, al menos hasta marzo de 2020, continuaban siendo utilizados en las guarderías.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) cuenta con los “Manuales de Procedimientos del Servicio de Administración de Guarderías del Esquema Vecinal Comunitario Único”, los cuales rigen la operación de las guarderías subrogadas. Estos manuales incluyen procedimientos para diversas áreas, tales como:

- Servicio de administración
- Identificación de áreas de oportunidad
- Administración de personal
- Inscripción y registro de asistencia de niños y niñas
- Comunicación y vinculación con los padres usuarios
- Abastecimiento de recursos materiales
- Mantenimiento y servicios generales
- Seguridad e higiene
- Mejora continua del servicio
- Supervisión, asesoría y visitas
- Asesorías internas y externas
- Estándares de Seguridad
- Requisitos de diseño arquitectónico

Además, los manuales abarcan áreas como: Pedagogía, Alimentación, Fomento de la Salud y Arquitectura, enfocándose en la atención de niños desde los 43 días de nacidos hasta los 4 años cumplidos. También contienen estándares de seguridad, lineamientos y normas.

Cada uno de estos documentos establece políticas, líneas de acción y actividades desde una perspectiva administrativa. El objetivo principal es asegurar que el personal de las guarderías operadas bajo el modelo vecinal comunitario siga los procedimientos

adecuados de acuerdo con su categoría y responsabilidades (IMSS, 2005). Esto garantiza que las actividades dentro de la guardería se lleven a cabo conforme a los lineamientos estipulados para brindar un servicio eficiente y de calidad.

Al hacer estos cambios en los manuales, el IMSS buscaba mejorar la organización y optimizar los procesos dentro de las guarderías, alineándose con las necesidades del esquema vecinal comunitario único.

2.4 Operación de las Guarderías Subrogadas

La operación de la guardería Mi Mundo Feliz, al igual que todas las subrogadas del IMSS, se financia a través de una cuota por cada niño o niña atendida, como se establece en la cláusula decimonovena del contrato. Cabe destacar que la cuota asignada a este esquema es una de las más altas dentro de los diferentes tipos de guardería, lo que refleja tanto la calidad del servicio como las características únicas del inmueble y su entorno histórico. Este contexto único añade un nivel de complejidad y prestigio a la gestión y operación de la guardería, en el que la preservación del patrimonio cultural debe equilibrarse con las necesidades contemporáneas de un servicio educativo de calidad (https://stigi.imss.gob.mx/SIAGC_Visor).

Las guarderías de prestación indirecta (subrogadas) del IMSS, para los cuatro esquemas mencionados, pueden operar con cuatro u ocho salas de atención. La guardería subrogada en la que baso mi experiencia opera con ocho salas.

Las guarderías subrogadas (IMSS, 1999), que operan bajo el esquema de servicio indirecto por Contrato Plurianual de Prestación del Servicio de Guarderías, en su Modalidad de Esquema Vecinal Comunitario Único, establecen claramente los derechos y obligaciones del “PRESTADOR” y del “INSTITUTO”, de la siguiente manera:

- El instituto, que exige el cumplimiento de la normatividad, supervisa y sanciona el incumplimiento.

- La madre (padre) asegurados como titulares del derecho, solicitan la atención de sus hijos e hijas y tienen el derecho a demandar cualquier daño o perjuicio que emane de una prestación deficiente.
- El titular de la guardería está obligado a la prestación del servicio a cambio de un pago.

Las guarderías subrogadas, al ser organizaciones privadas, son controladas, supervisadas y sancionadas por el IMSS cuando no cumplen con lo estipulado en la cláusula décima sexta del contrato y lo establecido en la Ley del Seguro Social. Estas instituciones operan bajo un esquema de servicio indirecto mediante un contrato que define de manera clara los derechos y obligaciones de ambas partes, asegurando así la calidad y el cumplimiento normativo en la prestación de sus servicios. Este esquema permite que el IMSS colabore con guarderías particulares a través del modelo de Guarderías Vecinal Comunitario Único, aprovechando la infraestructura existente de estas guarderías. De este modo, se evitan los costos asociados a la adquisición, remodelación, adaptación y mantenimiento de inmuebles, como se menciona en la cláusula décima cuarta del contrato (IMSS, 1999).

De acuerdo con el Artículo 204 de la Ley del Seguro Social (LSS, 1995), para otorgar la prestación de servicios de guardería, el Instituto establecerá instalaciones especiales, ubicadas estratégicamente en relación con los centros de trabajo y de habitación, y en las localidades donde opere el régimen obligatorio. Esto significa que la guardería debe cumplir con todos los requisitos establecidos en la norma y en el contrato con el IMSS. De no hacerlo, podría ser motivo de rescisión del contrato.

Para garantizar el cumplimiento de la normatividad en las guarderías subrogadas, el IMSS designa a una Coordinadora Zonal-Supervisora encargada de realizar visitas de supervisión-asesoría o visitas de operación. Durante estas visitas, se documentan observaciones relacionadas con la operación del servicio, incluyendo cualquier incumplimiento o inconsistencia. Los documentos generados deben ser firmados por la persona responsable de atender la supervisión, y se establecen plazos específicos para subsanar las observaciones, los cuales no pueden exceder los 30 días naturales

a partir del día siguiente de la visita. En caso de no resolver las observaciones en el plazo establecido, se clasifica como un incumplimiento parcial o deficiente, lo que puede derivar en sanciones económicas o, en casos graves, en la rescisión del contrato con el IMSS (https://stigi.imss.gob.mx/SIAGC_Visor).

El nombre comercial de la guardería es "Mi Mundo Feliz", registrada oficialmente como "Comercializadora de Salud, S.A. de C.V.". De acuerdo con la normatividad vigente (IMSS, 1994; IMSS, 1999), las guarderías subrogadas deben incluir en su fachada y en toda su documentación la leyenda: "Guardería Infantil incorporada al IMSS". Además, muchas de estas guarderías, para atraer a las o los usuarios, destacan en su propaganda la palabra "GRATUITA". Este modelo opera bajo estrictas normas y procedimientos para asegurar la calidad del servicio, los cuales son verificados durante las visitas periódicas de supervisión.

La gestión de una guardería no está exenta de desafíos. Como directora, enfrenté conflictos y tensiones con las supervisoras, el personal y los padres de familia. Aplicando las técnicas de resolución de conflictos propuestas por Fisher, Ury y Patton (1998), me esforcé en mediar y encontrar soluciones que beneficiaran a todas las partes involucradas. Parte de este proceso implicaba lidiar con el desempeño desigual del personal, ya que siempre hay quienes no cumplen con sus responsabilidades, mientras que otras personas se destacan por su compromiso y puntualidad. Reconocer y gestionar estas diferencias fue clave para mantener un ambiente de trabajo funcional y garantizar la calidad del servicio ofrecido.

Durante el proceso de selección, se detallan las condiciones del puesto: capacitación de tres días, horario, salario, ubicación y puntualidad, esta última considerada un requisito esencial para el adecuado funcionamiento del servicio. Dado que el horario de la guardería es fijo y no permite recuperar tiempo perdido, cualquier retraso, ya sea de 1 o 60 minutos, implica que no se podrá compensar quedándose más tiempo o llevándose trabajo a casa. Esto se refuerza durante la entrevista inicial, donde se explican las responsabilidades, expectativas y la importancia de cumplir con las tareas en tiempo y forma.

Un ejemplo relacionado con la puntualidad se observa en el registro de asistencia de los infantes: para ser considerado presente, un niño o niña debe permanecer al menos 60 minutos en la guardería. Si, por ejemplo, un infante ingresa a las 8:15, puede ser recogido a las 9:15 sin afectar el registro. Este tiempo mínimo es relevante, ya que tiene implicaciones directas en el ingreso económico de la guardería, un tema que se abordará más adelante.

Fisher, Ury y Patton (1998), en *El Arte de Negociar Sin Ceder*, destacan que la claridad en las expectativas y compromisos es fundamental en cualquier negociación. Este principio guía la comunicación desde el inicio del proceso de selección, asegurando que todas las partes comprendan las condiciones necesarias para mantener el servicio en operación de manera eficiente.

Por ejemplo, si la persona encargada de abrir la puerta a las 7:00 a.m. no llega a tiempo, las usuarias, con razón, se molestan. Si quien se encarga de registrar el ingreso no está presente, las usuarias no pueden dejar a sus hijos e hijas, lo que afecta su puntualidad en el trabajo. En la sala de Lactantes A, una asistente puede atender a cuatro bebés, pero si su compañera no llega, no puede dejarlos solos para recibirlos, incluso si solo ha llegado un niño o niña, complicando aún más la situación. Estos retrasos no solo afectan al personal de sala, sino también al equipo administrativo, de cocina, limpieza e incluso al de mantenimiento. Por ejemplo, si el patio está lleno de hojas y el encargado de limpiarlo no ha llegado, se genera un desbalance en el servicio general.

Independientemente de los conflictos internos, cuando se presenta una supervisión-asesoría o visita que es sorpresivas, cualquier retraso del personal puede agravar la situación. La ausencia de personal en áreas clave como cocina, limpieza o en las salas con los infantes genera un desbalance que pone en riesgo tanto la operación eficiente como la seguridad de los niños y niñas, obligando a otros empleados a cubrir funciones adicionales, lo que puede derivar en dejar a los infantes o áreas sin supervisión adecuada. Esta situación, por supuesto, genera la percepción de que el servicio que ofrecemos no es adecuado, ya que la falta de personal en momentos clave afecta tanto

la operación como la atención brindada, lo cual puede ser señalado negativamente durante las supervisiones.

Estos desafíos me permitieron implementar estrategias de mediación y resolución de conflictos que promovieron un ambiente armonioso y colaborativo. Entre las técnicas que utilicé destacan la escucha activa, hablar con la intención de ser entendida, centrarme en los intereses comunes y estar abierta a explorar una amplia variedad de opciones. En este sentido, las prácticas de gestión educativa resultaron fundamentales para manejar las tensiones de manera efectiva.

Martínez y Rosado (com., 2013) destaca la importancia de estas prácticas, resaltando que su enfoque debe centrarse en la dimensión humana de la educación. Así como lo mencionan estos autores, mi labor de gestión se basó en un compromiso activo con el respeto a la diversidad y la integridad ética, aspectos clave para fomentar un ambiente educativo inclusivo y respetuoso. La anticipación y el autoanálisis que promoví en el equipo, junto con la constante autocrítica y el compartir experiencias, fueron esenciales para identificar los factores que generaban problemáticas y para desarrollar estrategias antes de que las situaciones críticas se presentaran. De esta forma, mi gestión no solo se enfocó en resolver conflictos puntuales, sino en anticipar y prevenir situaciones que podrían afectar el servicio.

Además de la gestión interna, es crucial mantener un estricto cumplimiento de la normatividad para garantizar la seguridad y el bienestar de los infantes. El número de niños y niñas que se puede atender en una guardería subrogada varía entre 65 y 200, dependiendo del tamaño del inmueble donde se ubica la guardería. En el caso de la guardería "Mi Mundo Feliz", donde baso mi experiencia, la capacidad de atención es de 240 niños y niñas. Este inmueble cuenta con una infraestructura superior a la requerida por el IMSS, lo que la hace destacar por su ubicación, fachada, tamaño y reconocimiento por el Estado.

En cada una de las guarderías se atiende el número de niños y niñas máximo que permita su capacidad instalada de acuerdo con las instalaciones y el espacio físico con

el que cuente la misma; la capacidad máxima es de 400 niños y niñas en la modalidad de prestación directa y de 256 niños y niñas en la modalidad de prestación indirecta (<https://siag.imss.gob.mx>).

La combinación del cumplimiento normativo, gestión positiva de conflictos y optimización de recursos es esencial para mantener una guardería subrogada que no solo cumpla con los estándares del IMSS, sino que también ofrezca un entorno seguro y estimulante para los niños y niñas bajo su cuidado.

Para el IMSS, la normatividad establece que la atención a la población usuaria debe centrarse en proporcionar a los niños y niñas un cuidado esmerado y responsable, respetando su individualidad e inculcando valores. La guardería subrogada debe definir las normas y métodos de organización necesarios para ofrecer servicios en áreas como nutrición, pedagogía, fomento de la salud y administración (IMSS, 1999).

Para garantizar la adecuada organización de la unidad y la calidad del servicio, se realizan visitas de supervisión-asesoría con el propósito de verificar el cumplimiento de todos los aspectos que impactan directa o indirectamente en el bienestar de los niños y las niñas, así como en la satisfacción de los padres usuarios. Estas visitas incluyen la asesoría necesaria para corregir las desviaciones detectadas, aunque en la actualidad se ha observado una disminución en la orientación proporcionada durante dichas supervisiones. Además, el departamento delegacional de guarderías complementa estas actividades aplicando encuestas de opinión para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio (IMSS, 1999).

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO: ADMINISTRACIÓN, PEDAGOGÍA, FOMENTO DE LA SALUD Y ALIMENTACIÓN

En este capítulo abordo los procedimientos y manuales que guían la gestión y liderazgo integral en una guardería subrogada del IMSS. Estos procedimientos no solo son fundamentales para asegurar el correcto funcionamiento administrativo, sino que también garantizan la calidad del servicio pedagógico, la promoción de la salud y la nutrición infantil. Se detallarán la normatividad que regula cada una de estas áreas, comenzando con el procedimiento administrativo, que es esencial para la organización y coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. Este proceso permite mantener el orden y la transparencia en la operación diaria, asegurando el cumplimiento de las políticas del IMSS y la SEP.

3.1 La Escuela como Organización Social y el Procedimiento Administrativo

La escuela, entendida como una entidad social, tiene como finalidad no solo educar, sino también coordinar el trabajo de diferentes actores que interactúan dentro de ella. Esta entidad administrativa es clave para asegurar que los recursos humanos, materiales y financieros se gestionen de manera eficiente, lo cual es esencial para alcanzar los objetivos pedagógicos y asistenciales. En una guardería subrogada del IMSS, el procedimiento administrativo está diseñado para asegurar que las tareas de cada integrante se alineen con las normas establecidas, garantizando la calidad del servicio y la adecuada supervisión del personal.

Desde marzo de 2005, cuando asumí el cargo de directora, hasta el 5 de junio de 2009, se implementaron varios cambios orientados al bienestar del servicio brindado en la guardería. Estos cambios, de naturaleza educativa y asistencial, no representaban una alteración significativa para mí como directora. Además, siempre conté con el apoyo del Representante Legal, de todo el personal y con la asesoría de las supervisoras y la Jefa del Departamento de Guarderías en los cuatro servicios: administración,

pedagogía, alimentación y fomento de la salud. Sin embargo, todo esto cambió drásticamente tras el incendio en la guardería ABC en Hermosillo, Sonora en el 2009.

A partir de ese momento, la Jefatura de Servicios de Salud en el Trabajo, Prestaciones Económicas y Sociales, en colaboración con el Departamento de Guarderías del IMSS, inició la implementación de cambios necesarios y drásticos para mejorar la seguridad y el bienestar en las guarderías subrogadas. Estas medidas se centraron especialmente en proteger a la población infantil, la más vulnerable. No puedo afirmar si se aplicaron las mismas modificaciones en las guarderías directas del IMSS, pero se reconoció que, a pesar de contar con documentos como el programa de protección civil, dictámenes de gas, eléctrico, y capacitación del personal en primeros auxilios y brigadas de seguridad, entre otros, las medidas anteriores resultaban insuficientes.

El rol del personal administrativo es fundamental, ya que, a través de la planeación, la organización y la evaluación, se distribuyen las responsabilidades, se controlan los recursos y se gestionan los tiempos y las prioridades dentro de la guardería. De esta manera, se contribuye al logro de la misión educativa, en la que cada integrante tiene un papel específico que cumplir en beneficio de la población infantil, incluyendo las familias y el personal.

Los locales y servicios que constituyen una guardería, están acorde a las necesidades establecidas en los procedimientos de operación y permiten favorecer el bienestar de sus ocupantes. Cada uno tiene características propias y debe mantener una interrelación espacio-funcional.

Rivera (2017) cita a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, apartado A, fracción XXIX donde se establece que:

Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicio de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familias (p. 10).

De manera complementaria (<https://www.diputados.gob.mx>), retoma el Artículo 171 de la Ley Federal de Trabajo que precisa que: “Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su Ley y disposiciones reglamentarias”.

Así mismo, en el Capítulo VII “Del Seguro de Guarderías y de las Prestaciones Sociales” de la Ley del Seguro Social, Sección Primera del Ramo de Guarderías, regula en sus Artículos 201 al 207 y 211 al 213 el servicio de guardería que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social. Particularmente el Artículo 201, establece que:

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

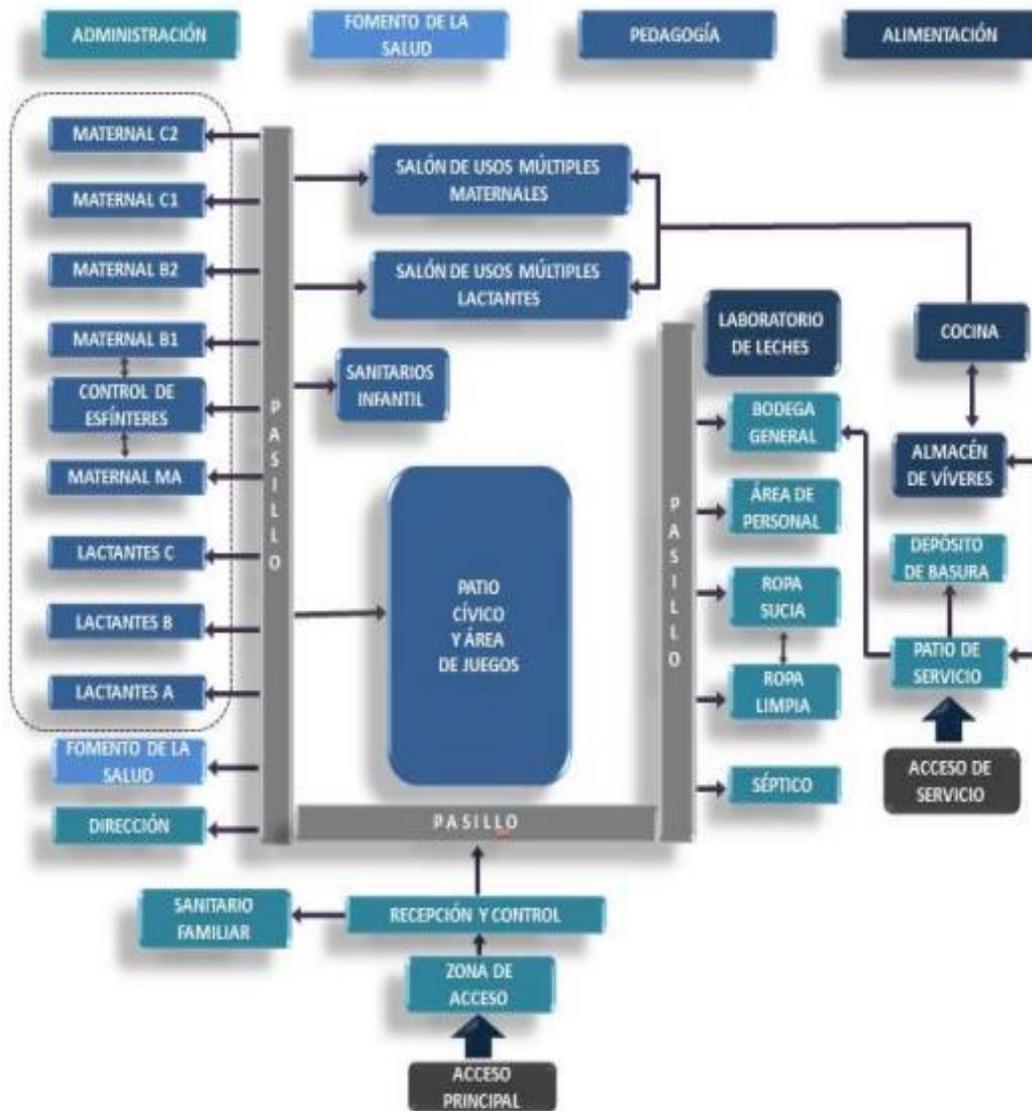
El inmueble en donde se otorga el servicio de guardería de prestación indirecta del Instituto, debe definir los criterios urbano-arquitectónicos, así como las características de cada sala de atención que requiere espacios, mobiliario y equipamiento de características particulares, en función de las etapas de desarrollo de los niños y niñas que en ellas se atiende.

Nada es suficiente para garantizar el bienestar y la seguridad de los seres humanos, especialmente de la niñez. Sin embargo, las exigencias que se nos hicieron, representaron un desafío financiero considerable para muchas guarderías en el tiempo estipulado. Hubo una o dos guarderías subrogadas que cerraron porque no contaban con los recursos para cumplir con estos requerimientos. Además, estábamos lidiando con una epidemia de influenza en abril (2009) y también nos solicitaron realizar cambios.

Desde el incidente en la guardería ABC (2009) hasta la fecha, las acciones en materia de seguridad en las guarderías subrogadas no han cesado. Algunas guarderías no han podido afrontar estos costos, optando por cerrar. Además, ha aumentado la cantidad

de documentos y actividades que debemos completar, sin dejar de lado las educativas y asistenciales. Desafortunadamente, en 2013 a medida que los miembros del Departamento de Guarderías comenzaron a jubilarse, sus reemplazos se limitaron a asegurar que todo lo administrativo estuviera al día y coincidiera con los registros en el SIAG, descuidando los aspectos operativos. Esto me causaba estrés y desgaste emocional, ya que debía atender constantemente las solicitudes urgentes de las supervisoras, además de manejar las actividades asistenciales y educativas, y coordinar las visitas de personal de Protección Civil, de la Alcaldía y del IMSS. Las solicitudes y modificaciones no estaban unificadas: algunas eran aprobadas mientras que otras no, lo que generaba confusión. Las guarderías subrogadas operan bajo la Normatividad del IMSS, por lo que el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos dependen exclusivamente de las habilidades de quienes las dirijan. El incumplimiento de las obligaciones podía llevar a la rescisión del contrato, lo que subrayaba la importancia de atender todas las solicitudes y cumplir con la normatividad establecida.

Diagrama de funcionamiento



Rivera, (2017). Imagen del Procedimiento de Requisitos de Diseños Arquitectónicos para Proyectos de Guarderías de Prestación Indirecta del IMSS. p. 30.

En este sentido, Martínez y Rosado (com., 2013) destaca la importancia crítica de las prácticas de gestión educativa, que no solo buscan la eficiencia administrativa, sino que también fomentan la dimensión humana de la educación. Este enfoque de gestión se basa en un compromiso activo hacia el respeto a la diversidad y la integridad ética. A través del autoanálisis y la anticipación, es posible formular estrategias preventivas antes de que se presenten situaciones críticas. Compartir experiencias, información y

realizar una autocrítica constructiva son componentes esenciales de estas prácticas, ya que permiten identificar los factores que generan problemáticas y, por tanto, mejorar continuamente la gestión educativa dentro de la guardería.

Para llevar a cabo un servicio es necesario establecer las políticas y actividades en la guardería, contar con el personal suficiente que cumpla con el perfil del puesto requerido y, principalmente que muestre respeto a los derechos de las niñas y niños.

Todo el personal debe contar con un perfil específico, Pérez (2022), menciona que es “la información estructurada de una categoría de personal del servicio de guardería respecto al objetivo de sus funciones, requisitos generales y específicos, así como habilidades y aptitudes para que una persona pueda desempeñar adecuadamente las funciones que se le encomienden” (p. 8).

Plantilla que integra una guardería subrogada del IMSS, con ocho salas de atención:

Categoría	Indicador	
Directora	Una exclusiva para la guardería. Debe permanecer durante 8 horas dentro del horario de atención (anteriormente permanecía desde la apertura hasta el cierre).	La distribución de horarios de estas categorías podrá escalonarse, para que durante el horario de atención de la guardería se garantice la presencia de al menos una de ellas.
Coordinadora de Pedagogía	Una por guardería	
Educadora	Una por guardería	
Responsable de Fomento de Salud	Una por unidad durante el horario de atención	
Asesor de Nutrición	Una por guardería que asista al menos ocho horas a la semana, con una distribución de horarios de acuerdo con las necesidades del servicio y el objetivo del puesto	

Jefe de Cocina	Una por guardería		
Auxiliar de Cocina	El número necesario para atender en tiempo y forma las necesidades del servicio		
Auxiliar de Limpieza	El número necesario para atender en tiempo y forma las necesidades del servicio		
Vigilante	Una por guardería durante el horario de atención		
Asistentes Educativas (AE)	Salas de Atención		
	Lactantes A	Una por cada cuatro infantes	Por ningún motivo las salas de lactantes se quedarán con una sola Asistente Educativa, ver cálculo en el anexo 1
	Lactantes B	Una por cada cuatro infantes	
	Lactantes C	Una por cada cinco infantes	
	Maternal A	Una por cada Seis infantes	Ver cálculo en el anexo 1. Adicionalmente al número de asistentes que resulte con base en el indicador, un comodín (Asistente Educativo) para las 3 salas.
	Maternal B1	Una por cada doce infantes	
	Maternal B2	Una por cada doce infantes	
	Maternal C1	Una por cada catorce infantes	Ver cálculo en el anexo 1. Adicionalmente al número de asistentes que resulte con base en el indicador, un comodín (Asistente Educativo) para las 2 salas.
Maternal C2	Una por cada catorce infantes		

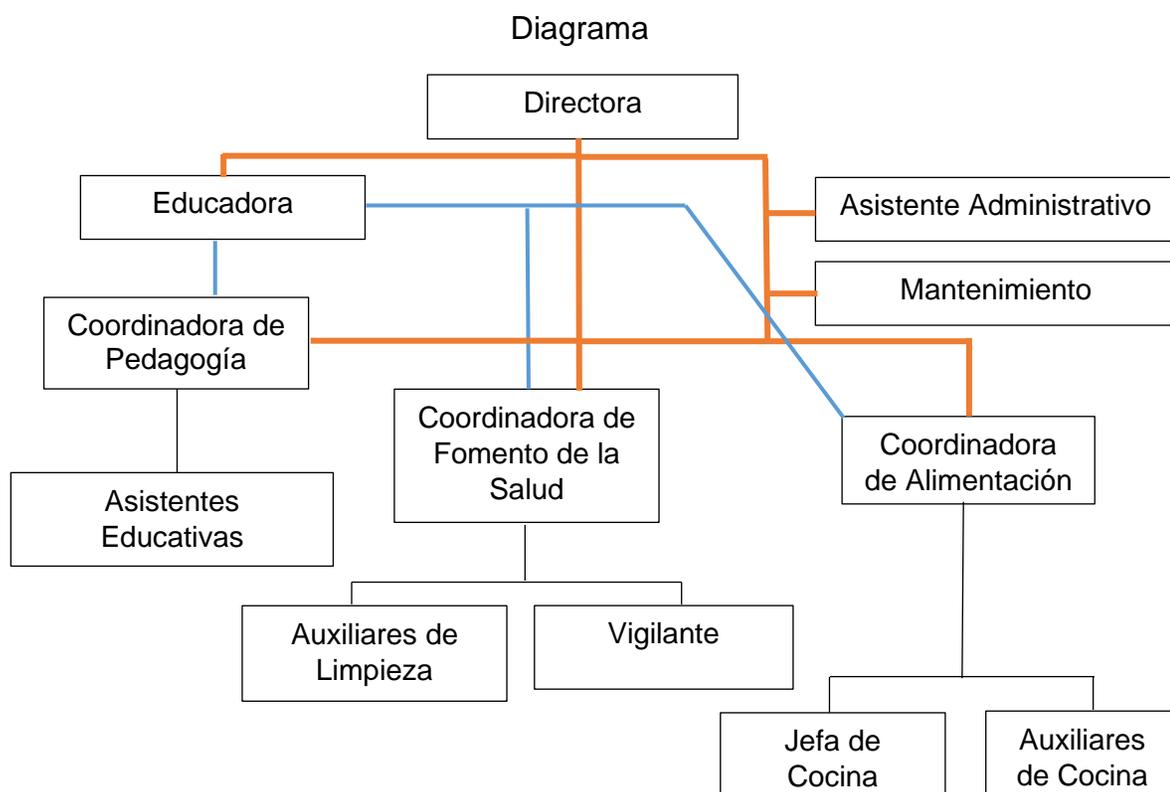
Pérez (2022). Procedimiento para la Administración del Personal en el Servicio de Guardería de Prestación Indirecta (p. 38).

La estructura jerárquica en las guarderías es de la siguiente manera (Pérez, 2022), con apego a la normatividad del IMSS y la satisfacción de los usuarios.

Puesto	Actividades
Directora	Administra los recursos humanos y materiales, dirige el funcionamiento de la guardería para otorgar un servicio con calidad, calidez y respeto a los derechos humanos que promueva el desarrollo integral de los niños y niñas.
Asistente Administrativo (opcional)	Brinda apoyo en las actividades administrativas del puesto de la directora.
Educadora	Planea, coordina, asesora y supervisa la aplicación de acciones pedagógicas, evalúa el desarrollo de los niños y niñas, desarrolla e implementa los programas de estimulación necesarias, así como orientar a los trabajadores usuarios.
Coordinadora de Pedagogía	Coordina, asesora y supervisa la realización de actividades para el cuidado y sostenimiento afectivo, apoya en otras actividades pedagógicas y realiza actividades administrativas del área pedagógica.
Coordinadora de Fomento de la Salud	Vigila y promueve la salud de los niños y niñas mediante acciones preventivas y de atención oportuna ante una contingencia que pongan en riesgo su salud.
Coordinadora de Alimentación	Planea los requerimientos de víveres para la alimentación de los niños y niñas inscritos del servicio; realiza las adecuaciones necesarias a la alimentación especial de los niños y niñas que lo requieran y brinda orientación nutricional a los asegurados usuarios del servicio.
Asistente Educativo	Proporciona a los niños y niñas atención con calidad, calidez y respeto a sus derechos, durante las actividades para el cuidado y sostenimiento afectivo; así como apoyar durante otras actividades pedagógicas para promover el desarrollo integral infantil.
Jefe de Cocina	Dirige, supervisa y realiza las actividades que impliquen la recepción, almacenamiento, higienización, preparación y distribución de alimentos.

Puesto	Actividades
Auxiliar de Cocina	Realiza las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, higienización, preparación y distribución de alimentos para los niños y niñas inscritos.
Auxiliar de Limpieza	Realizar actividades de limpieza y orden de la guardería.
Vigilante	Realizar actividades de vigilancia mediante el control de acceso y salida del inmueble.
Mantenimiento (opcional)	Se encarga de la limpieza, reparación y cuidado de las instalaciones durante el día.

Cada persona contratada debe cumplir con requisitos generales y específicos, así como habilidades y actitudes de acuerdo con su puesto.



Fuente: Elaboración propia a partir del documento de Pérez (2022). *Procedimiento para administración del personal en el servicio de guardería de prestación indirecta* (p. 11-14).

En relación con el organigrama de la guardería, es fundamental que cada nivel jerárquico no solo asuma sus funciones específicas, sino que también promueva la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. De acuerdo con Nava (com., 2018), avanzar hacia una mayor autonomía en la gestión educativa requiere que el liderazgo integre un enfoque de "ser y compartir". En este contexto, la directora, las coordinadoras y el personal a su cargo deben desarrollar un estilo de gestión que permita compartir responsabilidades y fomentar un ambiente de colaboración, lo que no solo fortalece la estructura organizativa, sino que también enriquece los procesos pedagógicos y asistenciales que se llevan a cabo en la guardería. Este enfoque contribuye a que todos, desde la directora hasta las asistentes educativas, personal de cocina y mantenimiento, se sientan parte activa del desarrollo de proyectos creativos y valiosos para la comunidad infantil.

Como directora, una de mis principales responsabilidades es gestionar la contratación de personal que cumpla con el perfil adecuado para cada puesto, garantizando así la calidad del servicio que ofrece la guardería. Además, me aseguro de que cada miembro del equipo reciba la capacitación correspondiente a su área. Es fundamental recordar que la primera impresión es clave: la presentación del inmueble y la atención brindada por quien atiende la puerta (el vigilante) son determinantes. La forma en que se recibe a las personas que buscan información influye en su decisión de confiar lo más valioso que tienen, sus hijos e hijas, en manos de personas desconocidas.

La guardería depende económicamente de las inscripciones mensuales de los infantes, por lo que la calidad del servicio que ofrecemos está estrechamente vinculada a la atención brindada desde el primer momento en que las familias solicitan información para inscribir a sus hijas e hijos. Es crucial que, desde su llegada, las personas perciban el lugar como seguro y confiable. Para ingresar a solicitar informes, se les solicita una identificación oficial, deben registrar su entrada, y se les dirige a la recepción, que no tiene acceso a las áreas donde están los niños.

En la recepción se les proporciona toda la información necesaria para realizar el registro de inscripción. Como directora, una de mis gestiones primordiales es asegurar

que haya cupo disponible durante el mes y prever solicitudes pendientes, para garantizar los ingresos de los niños y niñas a más tardar en la primera semana del mes siguiente. Los ingresos se realizan los lunes, martes y miércoles de cada semana. Siendo una guardería subrogada del IMSS, el ingreso depende de la capacidad de cada sala, la rapidez con la que los usuarios completen los trámites, la documentación requerida y la evaluación médica del IMSS. Este proceso puede completarse en una semana o, en algunos casos, prolongarse por meses.

La inscripción de los infantes es fundamental, ya que con base en ella se elabora un reporte estadístico mensual que se entrega al Departamento de Guarderías. Este reporte es clave para que el IMSS calcule el pago correspondiente a la guardería. En el caso de la Guardería U-048 "Mi Mundo Feliz," el pago se realiza a través de "Comercializadora de Salud, S.A. de C.V.", bajo el nombre del Representante Legal, también conocido como el "PRESTADOR."

Por ello, cuando se presenta alguna baja de los niños y niñas, generalmente es debido a varias razones. La más común es que los usuarios dejan de cotizar ante el IMSS, lo que les otorga un plazo de 28 días calendario para reanudar su cotización antes de que se dé de baja definitiva. Otra razón frecuente es que los infantes alcanzan la edad límite, ya que su baja se realiza al cumplir los 4 años, siendo el último día de asistencia el día de su cumpleaños o, si cae en un día inhábil, el día anterior. Otras causas pueden incluir cambios de domicilio de los usuarios o, en raras ocasiones, la insatisfacción con el servicio recibido.

Dado que los ingresos económicos dependen directamente del servicio que ofrecemos, uno de los principales objetivos es mantener la capacidad instalada en cada sala de atención para garantizar la prosperidad de la guardería. Si no se asegura un flujo constante de ingresos, y se presentan bajas de infantes porque los usuarios no confían o no se sienten seguros de dejar a sus hijos e hijas a nuestro cuidado, el trabajo podría verse afectado. Esto limitaría nuestra capacidad de ofrecer mejores recursos tanto para la población infantil como para el personal. Esto incluye la adquisición de más material didáctico y el equipamiento de áreas con mobiliario

adecuado, que faciliten y mejoren la calidad del servicio educativo. Cabe señalar que, en el contrato con el IMSS, se especifica el tipo y la cantidad de material que debe proporcionarse, conforme a lo establecido en la cláusula cuarta del contrato y convenio con el IMSS (https://stigi.imss.gob.mx/SIAGC_Visor).

Este servicio, por supuesto, depende en gran medida del trabajo de las asistentes educativas (AE). Aunque las coordinadoras y el resto del personal nos encargamos de la dirección, son las AE quienes realizan el trabajo directo, ya que están a cargo de los infantes durante su estancia.

Por ello, verificaba que en todo momento el personal de la guardería se encontrara ubicado en el área correspondiente y realizando las actividades asignadas conforme al puesto, se realizan recorridos constantes por las salas y demás áreas, con el fin de observar el comportamiento de los infantes y asegurarse de que las actividades asistenciales y educativas se apliquen correctamente, cumpliendo con la normativa establecida.

Diariamente la directora, Educadoras y Coordinadoras realizan recorridos por la guardería con la finalidad de supervisar la aplicación correcta de la normatividad y brindar la asesoría, de ser necesario, en el momento. Como directora Técnica también me encargaba de la gestión de otros aspectos cruciales para el buen funcionamiento de la guardería. Esto incluía coordinar con los proveedores de mantenimiento, desde la revisión de la instalación eléctrica y de gas, hasta la actualización de equipos como las computadoras, extintores, capacitadores y demás. La guardería no cobra por el servicio que ofrece y esto como directora me quita una responsabilidad en cuanto a los pagos a proveedores y personal, por lo que me permitía concentrarme en la parte operativa y técnica del centro.

De alguna manera, las funciones operativas en la guardería comienzan cada primer día hábil del mes, cuando me debo asegurar que todas las áreas cuenten con el personal necesario. Esto implica prever vacaciones y posibles inasistencias, ya que todo se gestiona en línea a través del Sistema de Información y Administración de

Guarderías (SIAG). El sistema permite enviar diariamente la información al Departamento de Guarderías, garantizando un registro preciso tanto de la asistencia del personal como de la población infantil. Mediante el uso del SIAG, se monitorea la asignación de personal adecuado en cada sala, ya que tanto los usuarios como el personal registran sus entradas y salidas a través de un biométrico de huella dactilar. Este registro se organiza conforme a la asistencia de los infantes ubicados por edad. Además, se realiza una sincronización del sistema al inicio del horario de atención, después de la primera ministración de alimentos, y al final de la jornada, manteniendo actualizados los datos operativos en tiempo real.

De igual manera, en reunión con la educadora y las coordinadoras, organizamos las actividades que se llevarán a cabo durante el mes entrante. Esto incluye la planificación de eventos especiales como el Día del Padre, el 10 de mayo, el Día de Reyes, y festividades como el Día de la Bandera, la llegada de la primavera, el Día de Muertos, la Independencia, la Navidad, etc. También nos encargamos de coordinar aspectos logísticos, como programar la inclusión de pastel en el menú para celebrar a los niños que cumplen años, acompañada del tradicional canto de las mañanitas. Además, organizamos las capacitaciones para el personal, las cuales suelen realizarse el último viernes de cada mes al finalizar el servicio. Asimismo, planificamos simulacros de evacuación al exterior en caso de que estén programados, asegurando la participación de todo el personal y la preparación adecuada para situaciones de emergencia. Además, pláticas informativas para las y los usuarios, agendar la fumigación del inmueble, la implementación de un menú especial si es necesario, o actividades como campañas de vacunación para la población infantil y el personal, y verificar que ninguna Asistente Educativo tenga bajo su atención a un familiar suyo.

Todo esto forma parte de la gestión general que asegura que las operaciones de la guardería se mantengan fluidas y en conformidad con la normatividad del SIAG.

La gestión de la guardería está respaldada por los formatos establecidos en los manuales y procedimientos de guarderías. Estos documentos son revisados durante las supervisiones para asegurar que todo lo que hacemos esté debidamente

sustentado. Además, es fundamental que los formatos empleados coincidan con la información que se proporciona a los usuarios, así como con las áreas de administración, pedagogía, alimentación y fomento de la salud. Si la supervisora detecta alguna inconsistencia, se considera que las actividades no se están llevando a cabo de manera adecuada. Mantener esta coherencia es esencial para garantizar el buen funcionamiento de la guardería.

Para conocer a cada niño y niña que ingresa a la guardería, se lleva a cabo una plática de ingreso (informativa) en la que asiste la o el usuario, junto con una persona autorizada por ellos. Esta plática se programaba cada viernes por la mañana, durante la cual se les ofrece un recorrido por la guardería para que conozcan las instalaciones. Tanto la directora como cada coordinadora les hablamos del funcionamiento de cada área, proporcionando una visión clara de los procesos pedagógicos, de alimentación y salud, y de las normas que guían la atención de los infantes.

Tanto de la población infantil como del personal, se mantiene un expediente con documentos que acreditan su identidad, domicilio, y, en el caso del personal, su nivel de escolaridad, contactos de emergencia y su historial médico, entre otros. Estos expedientes son revisados por las supervisoras durante sus visitas, y es fundamental que las fechas y datos coincidan tanto en el expediente físico como en el sistema electrónico SIAG, donde se ingresa toda la información. Ambos registros se actualizan al menos cada seis meses. Además, se cuenta con una carpeta que incluye una cédula de identificación de cada niño, niña y miembro del personal, la cual se actualiza al inicio de cada mes para reflejar cambios de sala, así como las altas y bajas correspondientes. El personal debe ser capacitado por lo menos una vez al mes, al final se les otorga diploma o constancia. Algunos temas son los siguientes:

- En materia de Protección Civil, con apego a lo que establecen los Estándares de Seguridad en Guarderías IMSS y la normatividad aplicable, con una duración mínima de 5 horas por tema.
- Prevención y detección oportuna del maltrato infantil.

- Algún tema surgido con base en la detección de necesidades, conforme a su puesto.

Estas pláticas deben realizarse y registrarse semestralmente, con fecha, nombre de la plática, quién la impartió, nombre y firma de los participantes, conforme a lo establecido en el documento Lineamientos para la prevención, detección, referencia y seguimiento del maltrato infantil en Guarderías IMSS y dar seguimiento para que la programación de la capacitación se cumpla en tiempo y forma, este programa se entrega al Departamento de Guarderías en enero y julio y, trimestralmente la información correspondiente a las acciones de capacitación realizadas por la guardería (Pérez, 2022).

La Coordinación del Servicio de Guarderías para el Desarrollo Integral Infantil (CSGDII), realiza un corte de información en el Módulo de Capacitación del SIAG 15 días naturales después de cada trimestre, con el fin de calcular indicadores de cumplimiento y eficiencia. Este proceso influye de manera positiva o negativa durante la supervisión realizada por el Departamento de Guarderías, ya que los resultados reflejan la calidad y efectividad del servicio brindado (Pérez, 2022).

Ezpeleta (2004) señala que:

Uno de los primeros aprendizajes del oficio docente consiste en descubrir que las reglas de organización y funcionamiento de las escuelas tienen una notable incidencia en el desarrollo de la tarea pedagógica. Desde hace por lo menos 20 años, la investigación educativa ha avanzado; asimismo, el conocimiento de algunos de los nexos entre organización y enseñanza. La atención a estos complejos vínculos inevitablemente replantea la concepción del trabajo escolar y, en particular, del quehacer docente. En el sistema educativo, entre tanto, la política vigente sigue atada a la concepción tradicional: las reglas de organización son emitidas como materia exclusivamente administrada separada de la materia de técnico-pedagógica, que solo se refiere al trabajo de enseñanza en el aula. Alimentado por la clásica división disciplinaria dentro del campo educativo, este criterio muestra aún su actualidad tanto

en los planes de estudio para formar maestros y especialistas en educación, como en los reglamentos y directivas que ordenan el movimiento diario de las escuelas (p. 52).

La guardería Mi Mundo Feliz cumple una función social clave al ofrecer servicios educativos y de cuidado infantil que responde a las necesidades de la comunidad. Al brindar un espacio seguro y adecuado para el desarrollo integral de los niños y niñas, esta institución se convierte en un apoyo esencial para las familias trabajadoras, permitiendo la estabilidad económica y social. Su papel va más allá del cuidado, ya que contribuye al desarrollo temprano de los infantes y sienta las bases para su futura educación formal.

Pomar (2007), retoma a Ibarra (1991), quién define la “Teoría de la Organización como la disciplina científica que se encarga de estudiar a las organizaciones, y destacadamente a sus estructuras, atendiendo tres grandes ejes de investigación: el contexto, las decisiones y el comportamiento” (p. 8). Aplicando esta teoría a la guardería Mi Mundo Feliz, se observa cómo la estructura organizativa influye en su funcionamiento y en la calidad del servicio ofrecido.

La guardería Mi Mundo Feliz es más que un centro de cuidado infantil; es una institución que impacta positivamente en la comunidad al ofrecer servicios que promueven la igualdad de oportunidades y el desarrollo social. Por ello, como lo aborda Ezpeleta (2004), es necesario superar la visión tradicional que separa la organización escolar de la práctica educativa, y avanzar hacia una concepción que reconozca la interdependencia de ambos aspectos para mejorar la calidad del servicio y los resultados en el desarrollo de los niños y niñas.

La directora es responsable de garantizar que el personal de nuevo ingreso reciba, por parte de su jefe inmediato, una inducción teórico-práctica al área y al puesto durante los primeros cinco días hábiles, conforme a los contenidos y acciones definidas por el instituto. Esta inducción debe resaltar las habilidades y actitudes clave que el personal debe demostrar, tales como el manejo adecuado del lenguaje, disposición para el servicio, liderazgo cuando sea necesario, responsabilidad, habilidad numérica, sociabilidad, creatividad, ajuste emocional, trabajo en equipo, interés en el trabajo con

niñas y niños, iniciativa y capacidad para tomar decisiones. Además, se debe proporcionar la asesoría necesaria para corregir cualquier desviación que se identifique. Como puede observarse, se requiere personal con vocación y verdadero interés por el cuidado infantil, lo cual no siempre se logra (IMSS, 1999).

Las personas que llegan solicitando trabajo son entrevistadas y se les explica lo que se espera de su puesto. Sin embargo, en todas las áreas existen tanto trabajadores responsables como otras que no lo son tanto. Como directora, tenía la oportunidad de conocer y observar al personal, lo que me permitía identificar a aquellas en quienes podíamos confiar responsabilidades adicionales. Por ejemplo, en la sala de Lactantes C, pueden ocurrir diversas incidencias como caídas, mordidas o rasguños, que son propias de la edad. No obstante, cuando estos incidentes se repiten con el mismo infante, es necesario investigar por qué están ocurriendo. En estos casos, el personal administrativo, compuesto por la Educadora, las Coordinadoras de Pedagogía, de Fomento de la Salud, la Nutrióloga y la directora, trabajamos juntas para encontrar una solución. Casi siempre esto implica realizar uno o dos cambios de Asistentes Educativos en la sala y aumentar la supervisión en esa área.

Se busca un liderazgo inspirador, comunicativo y visionario, capaz de guiar a los demás hacia metas compartidas mediante un lenguaje que transmita la importancia de los objetivos y las estrategias propuestas, así como estrategias de gestión innovadoras que contribuyan a mejorar el clima escolar y la satisfacción de todos los implicados en el proceso educativo. Además, se pretende impulsar soluciones novedosas, apoyándose en el desarrollo personal y profesional del equipo (Nava, 2018).

Basándome en la reflexión sobre el papel directivo, de gestión y liderazgo en una guardería subrogada del IMSS, el objetivo es fortalecer mis habilidades interpersonales, promoviendo relaciones humanas en el entorno laboral.

Nava (2018) señala que:

Se consolida el aprendizaje del liderazgo al tomar conciencia del tipo de clima y cultura que se genera en la institución, conscientes de los procesos que sintetizan las relaciones sociales y el intercambio de mensajes y prácticas de comunicación entre los miembros de la institución (p. 28).

Para Martínez y Rosado (com., 2013), la gestión educativa es “una práctica que se despliega para diseñar e implementar las políticas que orientan el quehacer institucional. Esto implica transitar de la construcción de propuestas, que se expresan en planes y programas, hasta las relaciones sociales en las aulas” (p. 11).

En esta línea, Nava (2018) retoma la definición de liderazgo de Bush y Glover (2014), quienes subrayan que el liderazgo es esencial para la gestión y mejora de las instituciones formativas. Estos autores proponen el desarrollo de teorías, modelos y enfoques emergentes que faciliten un avance significativo en nuevos pensamientos, prácticas y creencias. La producción de nuevos aprendizajes e ideas innovadoras, como resultado de este enfoque, nos brinda la oportunidad de fortalecer y mejorar nuestra formación docente.

La selección, contratación y capacitación del personal es responsabilidad de la directora, quien debe asegurarse de que los perfiles de puesto estén alineados con los requisitos establecidos para garantizar el cuidado y bienestar de los niños y de las niñas. Este proceso es esencial para que el personal, no solo cumpla con los estándares, sino que también se integre efectivamente a la dinámica de trabajo y contribuya a la cultura organizacional que promueve el liderazgo y la mejora constante dentro de la institución.

La capacidad instalada de la guardería Mi Mundo Feliz, de acuerdo a la terminología del IMSS, es de 240 niñas y niños. Además, se establece el personal encargado por cada sala, distribuido en ocho salas de atención.

La información que presento en la siguiente tabla es elaboración propia a partir de la información retomada del IMSS (<https://siag.imss.gob.mx>instalaciónsiag>).

Sala	Edad	Capacidad o inscripción por Sala de Atención	Cantidad de Asistentes Educativas por sala
Lactantes A	De 43 días de nacido a 6 meses de edad	20	5
Lactantes B	De 7 a 12 meses de edad	30	8
Lactantes C	De 13 a 18 meses de edad	30	6
Maternal A	De 19 a 24 meses de edad	30	6
Maternal B1	De 25 a 30 meses de edad	36	3
Maternal B2	De 31 a 36 meses de edad	30	3
Maternal C1	De 37 a 42 meses de edad	34	2
Maternal C2	De 43 a 48 meses de edad	30	2

Fuente: Elaboración propia a partir del documento de Rivera (2017). *Procedimiento para Proyectos Arquitectónicos*. p. 31-35.

La distribución del personal en la guardería se organiza en función de la asistencia diaria de niñas y niños en cada sala de atención. Por ejemplo, en la sala de Lactantes A (LA), con una capacidad de 20 infantes, se asignan 5 Asistentes Educativas, ya que cada asistente tiene la capacidad de atender a 4 infantes. En la sala de Lactantes B (LB), con una capacidad para 30 infantes, se requieren 8 Asistentes Educativas bajo el mismo criterio. En la sala de Maternal B1 (MB1), que tiene capacidad para 36 infantes, se asignan 3 Asistentes Educativas. Sin embargo, si en un día específico la asistencia en la sala de LA es de solo 10 infantes, se puede ajustar el número de

asistentes, asignando una o dos para cubrir la sala de MB1, especialmente si alguna de las 3 Asistentes no asistió. Este tipo de ajustes también se realizan en otras áreas de la guardería, como la cocina, limpieza o en el área administrativa, ya que es fundamental garantizar la atención adecuada y el bienestar de todos los infantes, así como el funcionamiento continuo de la recepción y otros servicios esenciales (ver Anexo 2).

El personal, en general, no siempre es consciente de que su principal responsabilidad es el cuidado y la asistencia de la población infantil, la cual puede incluir niños y niñas de cualquier edad. A pesar de esto, los llamados "comodines" no son empleados nuevos, sino personal con experiencia que ya conoce y maneja a la población de todas las edades. Este personal es clave porque, al conocer las dinámicas de cada sala, pueden evitar confusiones tanto en las actividades asistenciales como educativas. Los "comodines" están capacitados para cubrir cualquier sala o incluso áreas administrativas, como la coordinación de pedagogía, en caso de que todo el personal esté presente (lo cual es poco común) y se necesite apoyo adicional. De manera similar, ocurre con el personal de las áreas como limpieza o cocina cuando sea necesario. Es importante destacar que el personal de limpieza o cocina no debe involucrarse en el cuidado y asistencia de los niños y niñas. En caso de ser necesario, el apoyo debe provenir primero de las coordinadoras de pedagogía, nutrición o fomento de la salud.

Así como había personal responsable que llegaba puntualmente y cumplía con su jornada de trabajo de manera ejemplar, también existían quienes no lo hacían, y lamentablemente, estos casos eran más frecuentes. Un ejemplo que se presentó durante mi gestión, fue de una asistente educativa que, independientemente de si su horario de entrada era a las 6:30 o a las 10:00 de la mañana, casi siempre llegaba tarde, a pesar de vivir cerca de la guardería, sin necesidad de tomar transporte. En ocasiones, simplemente no asistía. Cuando se le preguntaba por su ausencia, su respuesta era que se había quedado dormida o, sin más, no se presentaba. No obstante, su desempeño laboral era positivo: le gustaba lo que hacía y asumía sus

responsabilidades sin quejas, lo que se reflejaba en el bienestar de los niños y niñas a su cargo. Si por alguna razón no asistía o estaba de vacaciones, y había supervisión o un alto ausentismo general del personal, la contactaba por teléfono para solicitar su apoyo, y siempre podía contar con ella. Al igual que algunas asistentes educativas comprometidas, también había personal comprometido en otras áreas como la cocina, la limpieza o la vigilancia.

A diferencia de otras asistentes que también llegaban tarde o faltaban, pero que al día siguiente se presentaban como si nada hubiera pasado. Cuando sus compañeras les preguntaban, solían decir que no asistieron porque les dio flojera, se fueron de paseo, o simplemente no querían ir. Lo preocupante era que, al reincorporarse, porque no todas llegaban con una buena actitud, y su desempeño laboral dejaba mucho que desear.

Como directora de la guardería Mi Mundo Feliz, estas situaciones me permitieron desarrollar y aplicar mis habilidades de gestión y organización directiva en un entorno dinámico. Supervisar el comportamiento y desempeño del personal era fundamental para garantizar que cada aspecto de la guardería funcionara de manera eficiente y segura. Entre mis principales responsabilidades, además de la supervisión de las operaciones diarias, se encontraba la tarea de gestionar adecuadamente al personal, identificando a aquellos que necesitaban mayor apoyo o supervisión para cumplir con su rol de manera responsable.

Para Álvarez (s/f) es:

El oficio de dirigir y coordinar un centro educativo es delicado y exige una enorme dosis de paciencia, disponibilidad y salud mental para responder a las expectativas que pone la comunidad escolar en los equipos directivos que elige.

La función directiva de estructuras democráticas y participativas es tan compleja y difícil que solo mediante una gestión en equipo pueden conseguir resultados gratificantes para sus miembros y positivos para la Comunidad escolar.

Es imprescindible el conocimiento y adquisición de recursos técnicos personales que doten de racionalidad y eficacia a la gestión en equipo (p. 6).

Al asumir el puesto de directora en la guardería, adopté una estrategia de gestión que combinaba la familiarización con las distintas áreas y procedimientos con la delegación de responsabilidades específicas. Este enfoque no solo me permitió supervisar de manera integral la atención a la población infantil, la gestión del personal y la relación con las familias usuarias, sino también asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada ámbito. En consonancia, Guadamuz (1998), señala que la gestión educativa debe articular modelos de gestión efectivos con la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, aspectos que suelen abordarse de manera separada, pero que son fundamentales para la mejora educativa.

Guadamuz (1998), destaca que el éxito o fracaso de los estudiantes depende en gran medida del modelo de gestión que se aplique, lo que implica replantear la planificación educativa más allá de los enfoques tradicionales. Esto es especialmente relevante en la gestión de una guardería, donde la organización y la planificación inciden directamente en la calidad del aprendizaje y el desarrollo infantil.

Debido a esta estrategia, cuando tenía que asistir a reuniones, cursos o entregar documentos al Departamento de Guarderías o la SEP, no recibía llamadas del personal preguntando qué hacer o cómo resolver ciertas situaciones, como sí les ocurría a otras directoras con frecuencia. De igual manera, cuando tomaba vacaciones, sabía que podía ausentarme con la confianza de que el personal conocía cómo actuar, no solo en su área específica, sino también en otras. Esto se lograba porque, además de capacitar a cada persona en su función, también se les informaba sobre las responsabilidades y el funcionamiento de las demás áreas.

En este sentido, el diseño de la guardería debe permitir una correcta vinculación entre las actividades pedagógicas, administrativas, fomento de la salud y nutrición, además de garantizar que todos los espacios sean accesibles y promuevan la inclusión, alineándose con el concepto de diseño universal. Esta planificación permite que tanto el personal educativo como el de apoyo, desde las asistentes educativas hasta el área

de nutrición y salud, trabajen de manera integral, asegurando que la población infantil reciba una atención integral en todos los aspectos, desde la pedagogía hasta su bienestar físico.

El diseño de los espacios en una guardería debe ser pensado cuidadosamente para responder a los procesos pedagógicos, por medio de estimulación, juego, creatividad, comunicación, lenguaje y vinculación a la sociedad, así como los procesos formativo-asistenciales, de fomento de la salud y de alimentación, considerando un diseño universal.

El proyecto de la guardería toma en cuenta lo siguiente:

Espacios efectivos: Diseños de áreas amplias y accesibles en los que sea posible el movimiento fácil, cómodo y con libertad tanto para los niños y niñas, como para el personal.

Espacios confortables y estimulantes: La ventilación e iluminación deben cubrir las necesidades propias de cada local. Asimismo, se recomienda la conformación de ventilación cruzada. En cuanto al diseño de interiores se debe utilizar acabados en muros, plafones y pisos que eviten las lesiones y brinden comodidad y seguridad a los niños, con características de fácil mantenimiento.

Espacios racionales: La construcción de la guardería debe planearse de manera eficiente, tomando en consideración el entorno urbano, la accesibilidad, los sistemas técnico-constructivos y materiales, que se ajusten al proyecto y a las condiciones climáticas sin perder la calidad del diseño.

La ubicación de la guardería debe considerar los requisitos que la autoridad local competente solicite, lo que puede incluir, entre otras cuestiones: uso de suelo, densidad de construcción, áreas libres obligatorias, altura de los edificios, espacio para estacionamiento e imagen urbana (Rivera, 2017).

La Guardería U – 048 "Mi Mundo Feliz" se encuentra en Calzada de Tlalpan, al lado del Estadio Azteca, en la demarcación de la Alcaldía Coyoacán. Aunque está ubicada

en la línea divisoria entre Coyoacán y Tlalpan, la zona circundante exhibe un contexto socioeconómico diverso, abarcando estratos bajos, medios y altos. La accesibilidad se ve favorecida por vías alternas como Av. del Imán, Av. Santa Úrsula, Av. Acoxta, Periférico Sur, y, por supuesto, Calzada de Tlalpan. Además, la proximidad a la estación del tren ligero Estadio Azteca facilita aún más el acceso.

En la acera de enfrente, se ubica la Clínica No. 7 del IMSS, junto a un concurrido mercado de comida y el paradero de Huipulco. Los alrededores cuentan con importantes centros comerciales, así como tiendas de conveniencia. Además, la zona alberga diversos negocios y varias sucursales bancarias. Esta concentración de servicios y comercios en las proximidades de la Guardería U – 048 "Mi Mundo Feliz" sugiere una demanda potencial significativa de personas trabajadoras que podrían requerir o solicitar el servicio. Esta disposición responde directamente a las necesidades de la comunidad circundante, donde las personas trabajadoras que cuenten con Seguro Social, pueden encontrar un apoyo valioso para el cuidado de sus hijos mientras cumplen con sus responsabilidades laborales.

La entrada principal de la Guardería U – 048 "Mi Mundo Feliz" se encuentra en la cerrada B del Estadio Azteca, proporcionando un amplio estacionamiento y evitando aglomeraciones en el ingreso de la población infantil. Debido a que el inmueble tiene una construcción antigua y es considerado patrimonio nacional, solo se permiten adaptaciones y no modificaciones. Además, al estar ubicada en una esquina, la guardería ofrece una vista destacada (algunas personas, al acudir a solicitar información, pueden percibirla como una escuela particular), las siguientes fotos son evidencia de ello.



Calzada de Tlalpan y Cerrada B, Estadio Azteca



Entra principal, Cerrada B, Estadio Azteca

El mobiliario y equipo deben encontrarse en condiciones óptimas de conservación y de uso, estar libre de puntas, esquinas afiladas, astilla, clavos, tornillos sobresalientes, partes sueltas u oxidadas o cualquier otro elemento que pueda causar daño a los niños.

3.2 Descripción de la Guardería Mi Mundo Feliz

La Guardería U-0048 “Mi Mundo Feliz”, en la que trabajé de 2004 a 2010 y de 2016 a 2020, opera bajo un esquema de arrendamiento, lo que la ubica en el Esquema Vecinal Comunitario Único o Servicio Indirecto. Este inmueble es una casa antigua, considerada Patrimonio Cultural por el Estado, lo que impide realizar modificaciones estructurales, lo que agrega un reto adicional en su gestión. Originalmente, el edificio funcionaba como una Garita, oficina de aduana en lo que hoy es el límite entre las Alcaldías Coyoacán y Tlalpan, y antes de ser arrendado para la guardería, se utilizaba como oficina de la Asociación de los Vitivinicultores.

Estas leyendas se encuentran en los muros dentro de la guardería.

SE EMPEZO ESTA GARITA SIENDO
PRIOR Y CONSULES DEL REAL TRI
BUNAL DEL CONSULADO LOS S^{RES}
CORONEL D. MAN^E D RIVASCACHO
D. PEDRO D YRIARTE, Y EL CAP^N D. JUA
JOSEPH PEREZ CANO. AÑ D 1750

SE ACABO ESTA GARITA SIENDO PRI
OR D. R^E TRIB^E D CONSULADO EL S^R
D. MANUEL D ALDACO. Y CONSULES
LOS S^{RES} CAPITANES D. JUAN JOSEPH
PEREZ CANO. Y D. FRAN^{CO} MAR
ZELO PABLO FRÑZ AÑO D 1751

ASOCIACION NACIONAL
DE
VITIVINICULTORES

SIENDO MIEMBROS D CONSEJO DIRECTIVO
D LA ASOCION NACIONAL D VITIVINICULTORES
LOS S^{RES} MARIO ORTIZ RODR^{GUEZ} PRESINTE CAP
LOS LOPEZ R. Y LUIS ORTEGA D VICEPRES^{TES}
CARLOS BARAJAS SR. 1^o, FRANCIS DOLARD TES^{2^o}
EUSTAQUIO IBARRA FERNANDO MENENDEZ
JOSE MUÑOZ C. GRACIANO CERDA VICTOR CASTELAZO
FRANCISCO DOMENECH JE SUSIZAGUIRE FRAN^{CO}
DOMENECH T. ELIAS PANDO EDUARDO MADERO
ANTONIO ARIZA LUIS RUIZ DANA SERGIO
BESQUIN Y JOSE GANEM VOCALES; Y DIR^{TOR}
GEN^{RAL} ALBERTO JARDI, FUE ADQUIRIDO
ESTE MONUMENTO HISTORICO EX GARITA D
HUEYPULCO PARA SEDE SOCIAL D LA ASOCIACION
CIUDAD D MEXICO, SEPT. D 1975

En varias supervisiones y visitas de verificación se han señalado observaciones relacionadas con las características del inmueble, sin embargo, la antigüedad y el estatus de Patrimonio Cultural limitan la posibilidad de modificaciones estructurales. Por ejemplo, la raíz de los árboles ha provocado que el suelo se levante, creando superficies irregulares que representan un riesgo para la población infantil. A pesar de los esfuerzos por corregir estos problemas, las raíces continúan afectando el piso.



Árbol que cuando hacía viento rechinaba, el tronco de abajo está grueso, pero las ramas estaban muy delgadas



Piso levantado o con grietas

Además, gran parte del inmueble está construida en madera (pisos, muros, libreros, puertas y escaleras), lo que exige un mantenimiento constante. A pesar de estos esfuerzos, algunos elementos, como las chapas de las puertas, no pueden reemplazarse sin dañar la madera original, lo que compromete la seguridad. Los pisos de madera con fondos y respiraderos también presentan riesgos, así como las áreas que están improvisadas para la atención infantil, donde al menos una de las paredes es de piedra volcánica y está cubierta con tablaroca, lo que genera problemas de humedad.

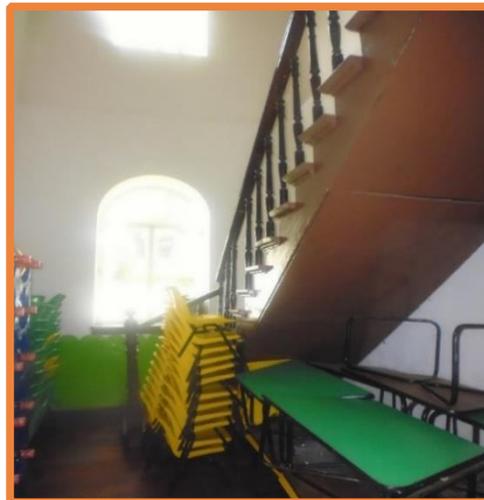


Sala Maternal B2, con pared de piedra, cubierta con tablaroca



Sala de Maternal C1, piso y librero de madera

Otra área de preocupación son las escaleras de madera que, aunque emiten ruidos al ser utilizadas (ver foto), han sido revisadas y se consideran firmes y seguras. A pesar de que el rechinado puede dar la impresión de que son un riesgo, en realidad están fuera del alcance de los infantes y solo el personal las utiliza.



No obstante, todo lo anterior, el inmueble debe cumplir con las condiciones óptimas de seguridad para toda la población, como establece la cláusula décima tercera del contrato (https://stigi.imss.gob.mx/SIAGC_Visor). En al menos 4 de las 12 visitas de supervisión-asesoría o visita al año, se ha señalado este aspecto como un riesgo e incumplimiento. Sin embargo, se ha justificado su seguridad con documentos como las

escrituras y/o contrato de arrendamiento, así como con una carta firmada por un arquitecto que certifica que las escaleras son seguras dentro de los parámetros permitidos.

Este conjunto de factores añade complejidad a la operación de la guardería, requiriendo un enfoque cuidadoso para equilibrar la preservación del patrimonio cultural con las necesidades de un entorno seguro y adecuado para la infancia.

Pomar (2004) señala que:

La gestión de espacios físicos en guarderías subrogadas presenta desafíos específicos, especialmente cuando se trata de inmuebles con características históricas o patrimoniales. En estos casos, la administración debe equilibrar las necesidades de seguridad y mantenimiento con las restricciones que impone la preservación del patrimonio, lo que exige una planificación cuidadosa y justificaciones claras para cada adecuación o reparación realizada (p. 195).

Rivera (2017) describe que la accesibilidad en los espacios destinados a actividades formativas, asistenciales y pedagógicas debe garantizar una combinación adecuada de elementos construidos y operativos. Esto implica que cualquier persona pueda ingresar, desplazarse, orientarse, comunicarse y salir de manera segura y autónoma. Para lograrlo, es fundamental considerar aspectos como el diseño de los espacios físicos, el mobiliario, el equipo, el transporte, la información y las comunicaciones, asegurando que todos estos elementos estén integrados de manera funcional en los locales donde se ofrece el servicio.

Administración: Realiza las actividades de entrada y salida de los niños, atención a padres de familia, servicios del personal y administración de la guardería; los locales y servicios son:

Recepción y control



Filtro parte exterior

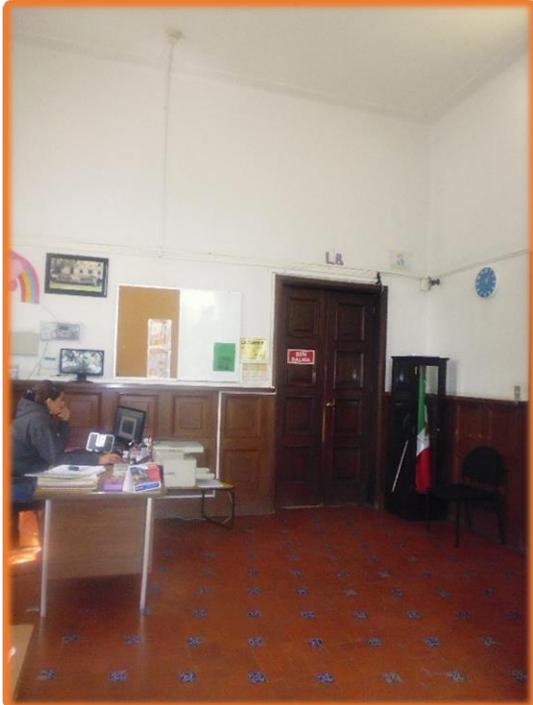


Filtro parte interior

Sanitario familiar



Dirección



En este espacio donde está la silla y la vitrina con la Bandera de México, de las 7:00 a las 8:45 a.m. se coloca un mueble que es la recepción y control de los niños y niñas de Lactantes A, B y C. Se comparte, no es un espacio privado.



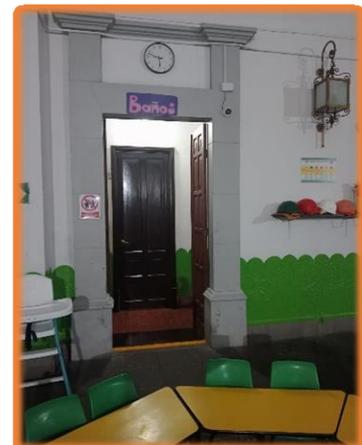
Este es otro ángulo de la Dirección

❖ Servicios generales de apoyo

Área de Personal



Comedor, vestidor y un sanitario

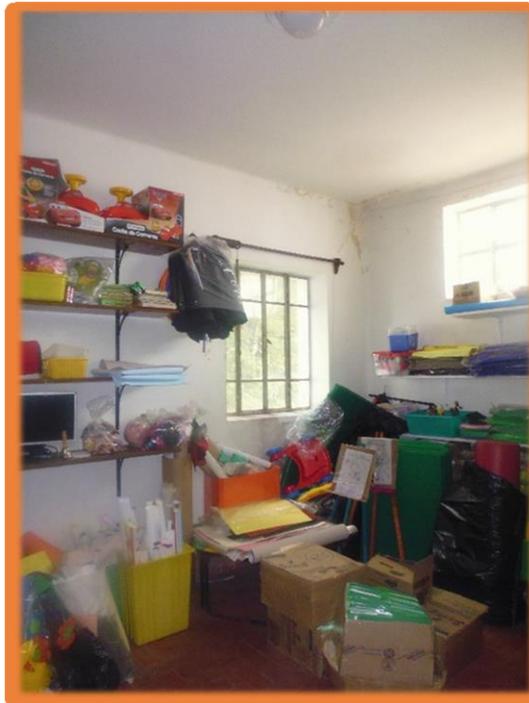


Sanitario al interior

Área de lavado, ropa limpia y ropa sucia



Bodega general



Séptico



Patio de servicio



Depósito de basura



Fomento de la Salud: Realiza actividades para el cuidado de la salud de los niños, acciones preventivas y cuidados inmediatos en caso de enfermedad o accidente en tanto se realizan las acciones para su atención médica; local y servicio.

Alimentación: Se realizan las actividades previas para la elaboración y la preparación de los alimentos, el cocinado y el ensamble en charolas, así como la limpieza de la loza, equipo y del local.

Pedagogía: Se realizan actividades formativas, asistenciales y pedagógicas; locales y servicio:

Control de esfínteres



La iniciación del control de esfínteres comienza en la sala de Maternal A, a partir de los 19 meses en adelante.

Sanitario para niños y niñas



Sanitarios Maternales



Sanitario Maternales en Usos Múltiples



Sanitarios Maternales parte exterior

Área de juegos



Salas de atención



Salón de usos múltiples para lactantes y maternas (comedor)



Cada área debe cumplir con los requisitos establecidos por el Instituto, por ello, la guardería deberá contar, al inicio de su operación, con el personal necesario para cubrir las áreas, como se detalla a continuación: Directora, Responsable de Fomento de la Salud, Educadora, Coordinadora del Área Educativa, Asesor de Nutrición, Jefe de Cocina; Asistentes Educativas conforme al número de niños inscritos; Auxiliares de Cocina y Auxiliares de Limpieza suficientes para atender las necesidades del servicio y Vigilante.

El prestador del servicio será responsable de que la guardería tenga la plantilla cubierta permanentemente, conforme a lo normado para el esquema de atención, a los niños inscritos y al número de salas y/o grupos que corresponda, así como los comodines normados. Es responsabilidad del prestador que la selección del personal sea realizada por un psicólogo titulado, conforme a las especificaciones establecidas en los perfiles de puesto. De igual manera, el personal contratado debe contar con la escolaridad, documentación probatoria, experiencia, habilidades y actitudes requeridas para el puesto (Pérez, 2022).

Es decir, yo como directora entrevisto al personal que se requiera: la psicóloga, asistente educativo, personal de cocina, limpieza, vigilante, educadora, pedagoga,

enfermera, nutrióloga, personal de mantenimiento y, el “PRESTADOR” es quien autorizar la contratación.

La tarea de la directora es compleja, donde intervienen factores de naturaleza psicológica, pedagógica, de gestión y liderazgo. Así, las dificultades y prácticas menos favorables que incidían en la calidad de la educación inicial, en la guardería Mi Mundo Feliz, subrogada del IMSS, demandaban la implementación de estrategias para fortalecer un liderazgo directivo eficaz y superar estos desafíos.

3.3 Características de Cada Área

La gestión integral de una guardería subrogada del IMSS implica la coordinación y supervisión de diversas áreas fundamentales, cada una con responsabilidades específicas que contribuyen al desarrollo y bienestar de los niños atendidos. Estas áreas —administración, pedagogía, alimentación y fomento de la salud— trabajan en conjunto bajo un enfoque multidisciplinario para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos por el IMSS, así como para responder a las necesidades individuales y colectivas de la población infantil y sus familias.

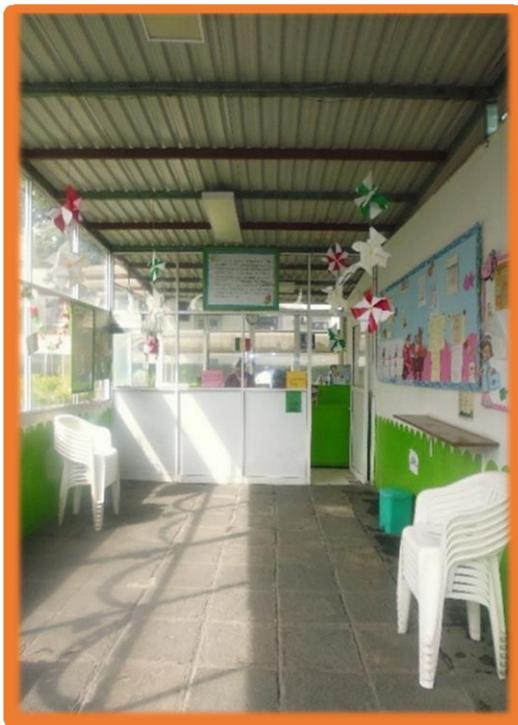
Cada una de estas áreas tiene características particulares que reflejan tanto sus objetivos como los procedimientos que guían su operación. La administración se encarga de la organización interna y la gestión operativa, asegurando que los recursos humanos, materiales y financieros estén alineados con los requerimientos normativos. Por otra parte, la pedagogía se centra en diseñar e implementar estrategias educativas que promuevan el desarrollo integral de los niños, considerando aspectos cognitivos, emocionales y sociales.

La alimentación es otro pilar fundamental, orientado a proporcionar menús balanceados y adecuados para la edad y necesidades nutricionales de los niños, garantizando su crecimiento y salud. Finalmente, el área de fomento de la salud vela por la promoción de hábitos saludables y la prevención de enfermedades, asegurando un entorno seguro y limpio que favorezca el bienestar de todos los usuarios.

En las siguientes secciones, se analizarán las características de cada área, destacando su papel dentro del modelo de guarderías subrogadas del IMSS, los procedimientos clave que se llevan a cabo, y los retos y aprendizajes que esta experiencia laboral ha aportado.

Administración

El servicio de guardería requiere personal suficiente, organizado y debidamente capacitado a fin de asegurar que éste se provea con calidad, conforme a lo dispuesto por el IMSS y la legislación correspondiente.



Filtro



Visita del Delegado del IMSS

Los centros de atención también deben cumplir con el abastecimiento oportuno de materiales e insumos necesarios, y condiciones óptimas de limpieza, conservación y seguridad que son supervisadas por el IMSS al menos cuatro veces al año.

El servicio de guardería del IMSS dispone de las medidas y protocolos de seguridad necesarios para salvaguardar la integridad física de los niños en la guardería. Se realizan 24 simulacros al año.

Los padres de familia pueden participar en recorridos en la unidad en la que esté inscrito su hijo para observar la seguridad y el funcionamiento. Consulta sobre Participación Social.



El IMSS promueve la comunicación con los padres de familia para dar continuidad en casa al servicio de guardería.

El servicio de guardería recibe apoyo del área médica del IMSS en campañas de vacunación, identificación de caries, aplicación de flúor o ministración de vitamina A, entre otros. También participa en temas de la salud y desarrollo de los niños.

◆ Inscripción

El trámite de solicitud de inscripción a guardería del IMSS se puede realizar directamente en la guardería o en internet.

La persona que llega a solicitar informes se le atiende y si hay cupo en la sala, de acuerdo con la edad del infante, se continúa con el trámite.

Para hacer el trámite, el niño debe estar registrado en la Unidad Médica Familiar como beneficiario del trabajador asegurado con derecho al servicio (excepto para trabajadores bancarios).

Para registrar una solicitud de inscripción se deben tener a la mano los siguientes datos:

Número de Seguridad Social y CURP del trabajador asegurado con derecho al servicio y CURP del niño o la niña.

El domicilio y teléfono del trabajo y particular.

Contar con correo electrónico del trabajador asegurado. Es importante que sea del trabajador asegurado pues ahí se envía información del seguimiento de la solicitud.

La razón social de la empresa donde labora el trabajador asegurado

El número de la Unidad de Medicina Familiar

Número o nombre de la guardería elegida y consultar el directorio.

Si el trámite se realiza en la guardería, es necesario proporcionar el registro patronal del empleador.

Se puede realizar el trámite de solicitud de inscripción, aunque el infante aún no tenga 43 días de nacido, y si al momento del registro hubiera lugar disponible, el infante será inscrito cuando los cumpla.

Una vez que se registre la solicitud de inscripción, es importante que se tengan en cuenta lo siguiente:

- ❖ Cuando no haya lugar disponible, la solicitud de inscripción quedará pendiente en lista de espera y el SIAG generará un formato de “Solicitud de inscripción a guardería del IMSS” con un folio, que deben conservar para dar seguimiento en el sistema o en la guardería. El formato se puede imprimir o guardar el archivo electrónico al concluir el registro y también se enviará a la cuenta de correo electrónico que elijan y hayan proporcionado al registrar la solicitud. El trabajador asegurado podrá registrar hasta tres solicitudes de inscripción, es decir, dos con estatus pendiente y una en trámite.
- ❖ Cuando haya lugar disponible, la solicitud de inscripción estará en trámite y el SIAG generará dos formatos de manera simultánea (la “Solicitud de inscripción a guardería del IMSS” con número de folio y la “Solicitud de examen médico de admisión”), que se enviarán a la cuenta de correo electrónico que hayan proporcionado al registrar la solicitud o que podrán obtener en la guardería. Para la inscripción del niño o niña con discapacidad en Guardería Integradora se requiere una evaluación adicional del desarrollo.

Es importante señalar que cuando el SIAG notifique que la solicitud de inscripción está en trámite, el trabajador usuario tiene siete días para completar los requisitos para inscribir al niño o niña (examen médico, plática de nuevo ingreso y registro de personas autorizadas) o ésta se cancelará y se tendrá que volver a iniciar el trámite.

Cuando la solicitud esté en trámite, el niño debe ser valorado en la Unidad de Medicina Familiar que le corresponda. El trabajador asegurado debe entregar al médico familiar institucional la “Solicitud de examen médico de admisión”, que reciba por correo electrónico o emita la guardería, para que el médico familiar la llene.

Es necesario sugerir que verifiquen que la “Solicitud de examen médico de admisión” tenga los datos completos del médico, el diagnóstico del infante y el sello de la Unidad Médica Familiar (UMF) en el espacio correspondiente, puesto que, si falta algún campo por llenar, trae tachaduras o corrector sin la firma del médico no es válido el documento y tendrán que regresar, nuevamente, con su médico a la UMF correspondiente.

Una vez que la solicitud está en trámite, el trabajador asegurado debe comunicarse a la guardería lo antes posible para que ésta programe la plática de nuevo ingreso en el periodo de vigencia de la solicitud. Es obligatorio acudir a esta plática y obtener la respectiva constancia para completar el trámite de inscripción.

Es importante solicitar la plática de nuevo ingreso lo antes posible en el periodo en que la solicitud está en trámite, ya que la constancia forma parte de los requisitos para completar la inscripción. La solicitud en trámite tiene siete días de vigencia.

Para completar el trámite de inscripción, el trabajador asegurado deberá presentarse en la guardería, por lo menos con una de las personas a quien autorice para entregar y recoger al infante en su ausencia, con todos los documentos indicados en la “Solicitud de Inscripción a Guardería del IMSS”.

En caso de que el infante quede inscrito en una guardería, el trabajador puede mantener hasta dos solicitudes pendientes en otras unidades, las cuales tendrán vigencia de hasta seis meses.

Los infantes de nuevo ingreso deben cumplir con el periodo de adaptación y asistir de manera gradual los primeros 3 días por algunas horas y acompañados: el primer día cuatro horas, el segundo día cinco horas y el tercer día seis horas.

De 43 días de nacido a 12 meses de edad y, opcionalmente, hasta los 18 meses de edad, acudirá el primer día con el trabajador usuario; el segundo y tercer días con el trabajador usuario o una persona autorizada.



Lactantes A, 43 días de nacido a 6 meses



Lactantes B, de 7 a 12 meses de edad

De 12 a 18 meses de edad, solo será necesaria la compañía del trabajador usuario o de una persona autorizada cuando la directora así lo considere.



Lactantes C, de 13 a 18 meses de edad

- ◆ Derechos y Obligaciones del trabajador usuario del servicio de guardería

Derechos

- ◆ El derecho al servicio de guardería está sujeto a que el trabajador usuario cumpla con lo dispuesto en la Ley del Seguro Social, las Disposiciones para la prestación del servicio de guardería que emita el Instituto, así como la normatividad aplicable.
- ◆ Recibir información sobre los requisitos para la inscripción, así como una descripción del servicio.
- ◆ Recorrer las instalaciones en el horario indicado para ello.
- ◆ En caso de estar en lista de espera, ser informado cuando haya lugar.
- ◆ Recibir un servicio que promueva el desarrollo integral del infante.
- ◆ Autorizar de una a tres personas mayores de edad para entregar y recibir al infante en el centro de atención.
- ◆ Designar a una persona autorizada para asistir a partir del segundo día del periodo de adaptación del infante de nuevo ingreso menor de 12 meses de edad.

- ◆ Que el niño reciba una alimentación sana, variada y suficiente de acuerdo con su edad y desarrollo, conforme a lo que establezca el IMSS.



Comedor Lactantes A y B, de 43 días de nacido a 9 meses 29 días



Comedor Lactantes y Maternales de los 10 meses de edad a los 4 años cumplidos

- ◆ Ser notificado por la directora, o el personal que ella designe, sobre aquellos eventos relevantes físicos, psicológicos o sociales relacionados con el niño o niña en la guardería, para su atención, cuidado y seguimiento.
- ◆ Ser informado de alteraciones del estado de salud del niño o niña o algún accidente durante su estancia.
- ◆ Ser informado antes del traslado a la unidad médica por personal de la guardería cuando el infante requiera atención médica de urgencia.

Cuando un infante presenta febrícula, fiebre, vómito o sufre algún accidente, como una caída, mordida, rasguño o pérdida momentánea de conciencia, se actúa según la gravedad del caso. La responsable de informar a la madre, padre o persona autorizada puede ser la coordinadora de pedagogía, educadora, enfermera, nutrióloga o la directora. En casos específicos, como una mordida que cause laceración, se contacta de inmediato a la persona usuaria para notificar lo ocurrido. Si la situación lo amerita, se consulta con la familia si el menor debe ser trasladado a la Unidad Médica Familiar (UMF) asignada como apoyo a la guardería.

- ◆ Que la guardería ministre medicamentos, modifique la alimentación o prepare fórmulas infantiles especiales, como señale la receta médica respectiva, conforme a los horarios de la guardería y las disposiciones del IMSS.

Los medicamentos deben ministrarse dentro de los horarios establecidos por la guardería, específicamente a las 9:00, 13:00 y 15:00 horas, respetando intervalos de cuatro, seis u ocho horas según corresponda, los alimentos o fórmulas especiales varía según la edad de los infantes:

- De 43 días a 4 meses y 29 días: Los alimentos se ministran cada tres horas (9:00, 12:00 y 15:00 horas).
- De 5 a 9 meses y 29 días: Se proporcionan cada cuatro horas (9:00 y 13:00 horas).
- De 10 meses a 4 años cumplidos: La alimentación se da cada cuatro horas (8:30 y 12:30 horas).

Se solicita que los responsables del menor ministren previamente los medicamentos o alimentos en casa para que coincidan con los horarios de la guardería. La ministración en la guardería se realiza únicamente cuando los productos cumplen con los requisitos establecidos en la receta, tales como:

1. El nombre completo del infante.
2. Duración específica del tratamiento y ministración.
3. Datos completos del médico: cédula profesional, nombre completo, fecha de expedición y firma, de faltar algún dato, no se recibe el medicamento.
4. Para medicamentos, no se permite un periodo mayor a siete días; de ser necesario, se evalúa si el infante está en condiciones de continuar inscrito en la guardería o se justifica su inasistencia por 3 meses y continuar sin que sea causa de baja.

5. En el caso de alimentos o fórmulas especiales, su necesidad se revalora cada seis meses.

Este control busca garantizar la seguridad de los infantes y de la guardería.

- ◆ Ser informado cuando el niño con discapacidad pueda ser integrado al área general de la Guardería Integradora, con base en su desarrollo y las indicaciones del médico.

Para que un infante con discapacidad pueda estar inscrito en una guardería de Esquema Vecinal Comunitario Único, debe cumplir con ciertas condiciones de aptitud que garanticen tanto su seguridad como el adecuado cumplimiento de las actividades propias del servicio (ver Anexo 3).

- ◆ Participar en las actividades y pláticas respecto a las actividades médico preventivas, de cuidado y pedagógicas.
- ◆ Consultar el expediente del niño con la información y acciones derivadas del servicio de guardería.
- ◆ Recibir atención y orientación relacionada con el servicio de guardería y la normatividad aplicable.
- ◆ Presentar opiniones, sugerencias y comentarios sobre el servicio de guardería, así como recibir una respuesta.
- ◆ Recibir orientación y apoyo para que se realice un cambio de guardería, en caso de requerirlo.
- ◆ Solicitar información relacionada con las supervisiones y encuestas realizadas en la guardería.
- ◆ Ser notificado por escrito en caso de ser acreedor a alguna sanción prevista en las Disposiciones para la prestación del servicio de guardería.
- ◆ Recibir el servicio de guardería durante un mínimo de nueve horas sin erogar pago alguno.

Obligaciones

- ◆ El trabajador usuario está obligado a:
- ◆ Proporcionar información fidedigna y veraz, de manera verbal y por escrito, cuando se le requiera.
- ◆ Cumplir los requisitos y entregar la documentación necesaria para la inscripción del infante.
- ◆ Actualizar los datos del trabajador usuario o de las personas autorizadas en cuanto haya algún cambio.
- ◆ Registrar diariamente la entrada y salida de la población infantil en los dispositivos establecidos, ya sea huella dactilar (preferiblemente), credencial o registro manual, y reportar la pérdida de la credencial de la persona usuaria o de las personas autorizadas para su reposición.

La usuaria o persona autorizada debe registrar la entrada y salida de los infantes utilizando su huella dactilar, credencial o el registro manual. Este procedimiento es esencial, ya que el Sistema de Información y Administración de Guarderías (SIAG) monitorea el método de registro empleado. En caso de utilizar credencial o registro manual, es necesario contar con un respaldo documental que respalde estos registros. Este proceso es crucial, ya que de ello depende el cálculo y la asignación del ingreso económico mensual destinado a la guardería.

- ◆ Mostrar la credencial de la persona usuaria o de las personas autorizadas al momento de entregar o recoger a los infantes.

La credencial asignada a cada usuaria o persona autorizada es individual e intransferible y debe portarse para acceder a la guardería. En caso de no contar con ella al momento de ingreso, deberán registrarse como visitantes y realizar el registro de entrada o salida del infante de forma manual.

- ◆ Entregar al niño despierto, aseado, con la cabeza descubierta, uñas cortas y sin alhajas, y con los artículos de uso personal en la cantidad requerida para su estancia y con las características establecidas por el IMSS.

Toda la población infantil, ya sea lactante o maternal, es revisada en el área del filtro, por parte de la coordinadora de pedagogía y la enfermera. Durante este proceso, se verifica que los infantes no ingresen dormidos, especialmente los lactantes, para evitar cualquier situación de riesgo. También se revisa que tengan las uñas cortas, reduciendo la posibilidad de que se lastimen o dañen a otros, y que lleven sus artículos personales en las cantidades y características requeridas, especialmente si permanecerán las 10 horas del servicio.

Además, los infantes deben ingresar aseados para prevenir dermatitis, rozaduras o malos olores, y sin portar alhajas como aretes, esclavas, medallas o pulseras de hilo. Este último punto suele ser un desafío, ya que algunos padres y madres no desean despertarlos y llegan a dejarlos con pijama o portando estos objetos, de ser así, los tienen que despertar y retirar las alhajas para que puedan ingresar.

También es frecuente que los usuarios olviden cortar las uñas de los infantes y mencionen no llevar cortaúñas. Por ello, se hace énfasis en la plática de ingreso sobre la importancia de cumplir con todas las especificaciones solicitadas, sin excepción, para garantizar la seguridad y bienestar de los niños y niñas

- ◆ Presentar la ropa del niño completa, limpia y marcada con su nombre y apellidos, en una maleta o pañalera debidamente marcada con el nombre del niño y de la niña.

Muchos usuarios se resisten a colocar el nombre completo y apellidos en la ropa o artículos personales de los infantes, argumentando que esto podría dañarlos. En algunos casos, solo incluyen las iniciales, lo cual genera confusión, ya que no se sabe si corresponden al nombre, los apellidos, o a ambos. Otros etiquetan los objetos con el mote o apodo que usan en casa, asumiendo que su hijo o hija es único con esas características. Sin embargo, esto complica la identificación, ya que varios niños y niñas pueden tener iniciales, nombres, apodos o combinaciones similares. Esto puede dar lugar a confusiones con ropa, maletas, pañaleras o zapatos, aunque algunos usuarios creen que dichos artículos son inconfundibles.

- ◆ Presentar al niño en el horario que corresponda, considerando que de no presentarse por lo menos quince minutos antes del horario de ministración de alimentos, éstos no se le proporcionarán.

Se concede un periodo de tolerancia de 15 minutos, de las 8:16 a las 8:30 horas, para que los infantes puedan ingresar al desayuno programado a las 8:30. La puerta principal se cierra puntualmente a esa hora, y si alguien llega por primera vez o de forma esporádica después del cierre, se le permite el acceso, pero se le recuerda la importancia de respetar el horario. En caso de retrasos causados por problemas de tránsito en la zona, que es altamente concurrida, también se permite el ingreso como excepción. Sin embargo, si el retraso se vuelve frecuente, el acceso no se autoriza hasta las 9:30, siempre y cuando los infantes ya hayan desayunado o comido previamente.

Este procedimiento genera algunas inconformidades, ya que los usuarios suelen argumentar que llegan con un solo minuto de retraso. Sin embargo, se les aclara que el periodo de tolerancia ya incluye 15 minutos adicionales al horario original (a partir de las 8:15), y cualquier ingreso posterior a las 8:30 excede este margen de tiempo.

- ◆ Informar diariamente al personal sobre el estado de salud, lesiones físicas y cualquier incidencia relacionada con el infante, para su adecuada atención y cuidado. La omisión de dicha información deslinda de responsabilidad a la guardería. Para el caso de los infantes con discapacidad deberá informar el seguimiento médico-terapéutico del niño o niña fuera de la guardería.
- ◆ Esperar a que el niño o niña sea evaluado en el filtro sanitario y llevarlo con el profesional de la salud para su atención oportuna cuando se detecten signos o síntomas de enfermedad. En ese caso, el niño o niña no podrá permanecer en la guardería.
- ◆ Entregar la receta médica con fecha de expedición no mayor a siete días anteriores a su presentación, en la cual se indique la dosis y vía de administración del medicamento, la duración del tratamiento y datos del médico responsable, cuando se deba ministrar al infante algún medicamento, adecuar

la alimentación o proporcionar fórmula infantil especial. En caso de que el infante requiera la ministración de medicamentos controlados y éstos no sean presentados, el niño o niña no podrá ser recibido.

- ◆ Entregar las ayudas técnicas que requiera el infante que presente discapacidad, en buenas condiciones de limpieza y funcionamiento o en su caso, entregar al niño o niña portándolas y solicitarlas cuando el infante se retire.
- ◆ Asistir y participar en actividades y pláticas, especialmente en el periodo de adaptación del niño niña de nuevo ingreso y la plática de control de esfínteres.
- ◆ Acudir oportunamente a la guardería cuando sea requerida su presencia por motivos de salud del infante o trámites administrativos.
- ◆ Acudir a la unidad médica cuando el niño o niña sea trasladado por el personal de la guardería para recibir atención de urgencia.
- ◆ Recoger al infante en el horario de servicio o a más tardar dentro de los sesenta minutos posteriores al cierre y revisar la libreta de información al usuario de la atención a los niños.

En la guardería Mi Mundo Feliz, el horario de atención es de 7:00 a 17:00 horas. Si al llegar las 17:00 horas los infantes no han sido recogidos y no se ha recibido aviso de retraso por parte de las y los usuarios, se procede a contactarlos telefónicamente. Este protocolo también aplica en casos en los que un infante, que habitualmente se retira entre las 13:00 y las 15:00 horas, continúa en las instalaciones hasta las 16:00 horas sin que haya habido una notificación previa de que serían recogidos más tarde.

Esto se realiza para evitar confusiones respecto a quién será la persona autorizada para recoger al niño o niña, ya que en ocasiones la falta de coordinación ha llevado a que el infante permanezca en la guardería más tiempo del habitual.

Adicionalmente, se presentan situaciones en las que no llegan por el infante ni se notifica el motivo, lo cual se complica aún más cuando las y los usuarios no actualizan sus datos de contacto o cambios de trabajo. En estos casos, se dificulta localizarles y asegurar que estén informados de que el niño o niña sigue en la guardería, generando preocupación del personal para el correcto manejo del servicio.

- ◆ Recoger al niño o niña sin el influjo de bebidas embriagantes, drogas, enervantes o cualquier otra sustancia toxica que altere su estado de conciencia.

Durante mi gestión como coordinadora de pedagogía y, posteriormente, como directora en la guardería Mi Mundo Feliz, se presentaron dos situaciones complejas, una en cada cargo. En una ocasión, el abuelo de un infante llegó en estado de ebriedad después del horario de cierre; en otra, la usuaria se presentó en las mismas condiciones. En ambos casos, fue necesario esperar para contactar a otra persona autorizada que pudiera recoger al niño o niña, garantizando su seguridad.

En el momento de los incidentes, no se comunicó directamente a las personas implicadas que el motivo de la negativa para entregar al menor era su condición. Sin embargo, posteriormente se les informó con claridad, a fin de prevenir que situaciones similares se repitieran, además de reforzar la importancia de cumplir con las normas de seguridad establecidas en la guardería.

- ◆ Notificar la inasistencia del niño, así como las causas que la motivaron y entregar los justificantes correspondientes antes del décimo primer día de falta consecutiva. Cuando la inasistencia sea por enfermedad del niño, deberá presentar la valoración médica conforme a lo establecido por el IMSS. En caso de optar por un médico particular, el trabajador usuario deberá firmar adicionalmente, por única ocasión, la carta responsiva. Cuando sea con motivo de vacaciones, incapacidad y comisiones del trabajador usuario o vacaciones del padre o madre la constancia deberá contener el nombre completo, identificar quien la expide e indicar el motivo.
- ◆ Participar en la aplicación periódica de la encuesta de satisfacción del usuario del servicio y en las visitas de padres de familia, conforme a lo dispuesto por el IMSS.

Las encuestas son enviadas por el Departamento de Guarderías a las y los usuarios a través de correo electrónico. Además, la guardería las aplica de manera impresa, cubriendo el 15 % de las inscripciones en el momento de la aplicación. Esto se realiza

independientemente de que las encuestas hayan sido enviadas previamente al correo personal de las y los usuarios.

- ◆ Utilizar responsablemente las instalaciones de la guardería, conforme a las normas aplicables, bajo la vigilancia y orientación del personal.

En algunos casos, al acompañar a sus niñas o niños hasta la sala, comedor o jardín, algunas personas autorizadas aprovechaban para recorrer la guardería, gritar, usar lenguaje inapropiado o incluso escupir, siendo esta última conducta difícil de identificar. Cuando ocurría, se analizaba retrospectivamente quién pudo haber sido, considerando la hora y el lugar, ya que escupían en la zona de paso hacia el filtro de lactantes. Si se identificaba al responsable, se hablaba con la usuaria para que abordara el comportamiento con la persona implicada.

En otra situación, el padre de un niño llegaba regularmente al desayuno en el tiempo de tolerancia. Como las personas autorizadas pasaban a los infantes al baño para lavarse las manos antes de ingresar al comedor, el padre utilizaba los sanitarios destinados para los niños. Al conocer esta situación, se habló con la usuaria que recogía al menor, y el incidente no volvió a repetirse. Al día siguiente, el señor ofreció una disculpa.

Disposiciones Importantes

- ◆ Es conveniente dar continuidad en casa a las actividades y recomendaciones en materia de alimentación, fomento de la salud y educación del servicio de guardería.
- ◆ Está prohibido llevar alimentos, juguetes u objetos que puedan causar daño al niño o a otros niños. Únicamente se puede llevar juguetes u objetos cuando el programa pedagógico lo requiera.
- ◆ Está prohibido exigir el uso de uniforme para el ingreso o estancia del niño en la guardería.

- ◆ Es necesario que el trabajador usuario lleve al niño con discapacidad a la terapia que requiera para recibir un programa de rehabilitación que atienda sus necesidades. Las actividades en la Guardería Integradora son de apoyo.
- ◆ El servicio de guardería es gratuito para el trabajador usuario. El personal no exigirá, solicitará o recibirá de los trabajadores usuarios o personas autorizadas pagos, cuotas, donativos, aportaciones en especie o la realización de cualquier acto en calidad de contraprestación por el horario de atención que cubre el servicio a cargo del IMSS.
- ◆ El trabajador usuario o persona autorizada se abstendrá de dar gratificaciones en dinero o en especie al personal.
- ◆ El trabajador usuario debe autorizar por escrito la salida del niño de la unidad para realizar cualquier actividad. Esto incluye los simulacros. Si el trabajador no autoriza la salida del niño, la unidad solicitará que no lo lleve cuando se realice simulacro al exterior y justificará la falta.



Desde mi ingreso en 2004 como coordinadora de pedagogía, los simulacros en la guardería se realizaban una vez al mes o bimestralmente, sin un protocolo establecido. En 2005, al asumir el cargo de directora y con la actualización de los manuales de normatividad del IMSS, se implementaron dos simulacros mensuales: uno durante el horario de siesta y otro en cualquier momento del día. En esa etapa, solo se llevaba un registro mínimo que se reportaba al Departamento de Guarderías al finalizar el mes.

Sin embargo, tras el incidente en la Guardería ABC en Hermosillo, ocurrido en junio de 2009, se implementaron modificaciones significativas en los procedimientos de Protección Civil. A partir de entonces, se estableció la realización de cuatro simulacros mensuales, con lineamientos más rigurosos. Entre estos, al menos uno debía incluir un conato de incendio, otro debía llevarse a cabo durante el horario de siesta de los infantes, y los dos restantes podían abordar escenarios como sismos, vandalismo o inundaciones. Además, se requería realizar al año dos simulacros al exterior de las instalaciones, con autorización previa de los padres de familia.

Estos simulacros debían contar con la presencia de personal de Protección Civil y ser notificados mediante oficio al Departamento de Guarderías y a la supervisora en turno. Asimismo, se exigía un registro oficial detallado de cada simulacro realizado.

El fortalecimiento de estas medidas de seguridad respondió, en parte, a la revisión de normativas impulsadas tras acontecimientos que evidenciaron fallas en la supervisión de las guarderías.

El Magistrado Arturo Zaldívar había asumido el cargo de Ministro de la Suprema Corte de Justicia apenas dos meses antes de recibir el caso de la Guardería ABC en Hermosillo, Sonora, una guardería subrogada del IMSS. Este trágico suceso, considerado un terrible accidente, marcó un antes y un después en la manera en que las autoridades abordaban los protocolos para la licitación y supervisión de guarderías subrogadas, así como las operadas por SEDESOL. Este caso se convirtió en un parteaguas para revisar y fortalecer la normatividad con el objetivo de prever incidentes similares en el futuro. Fuente: Entrevista con La Chévez, 17 de julio de 2024, 12:00 hrs.

- ◆ Está prohibido tomar fotos y video sin la autorización por escrito de los padres. Las unidades cuentan con cámaras de circuito cerrado para fines de seguridad.
- ◆ No se permite la presencia del trabajador usuario o de las personas autorizadas durante las actividades del servicio de guardería, salvo en el periodo de adaptación, lactancia directa o cuando el programa pedagógico lo requiera.

Listado de formatos utilizados para la gestión en el área administrativa, conforme a los procedimientos y la normatividad vigentes.

Este listado detalla los documentos y herramientas estandarizadas que respaldan el cumplimiento de las disposiciones oficiales, facilitando la organización, el control y la supervisión de las actividades administrativas.

- Procedimiento Administración de Personal

Anexo 1	Informe estadístico mensual de plantilla contratada DPES/CG/2022/PRS/01
Anexo 2	Indicadores de plantilla de personal DPES/CG/2022/PRS/02
Anexo 3	Perfiles de puesto DPES/CG/2022/PRS/03
Anexo 4	Plantilla nominal DPES/CG/2022/PRS/04
Anexo 5	Documentos que integran el expediente del trabajador DPES/CG/2022/PRS/05
Anexo 6	Cédula de identificación del personal DPES/CG/2022/PRS/06
Anexo 7	Constancia de inducción del trabajador al área y al puesto DPES/CG/2022/PRS/07
Anexo 8	Código de conducta a observar por el personal de la guardería de prestación indirecta DPES/CG/2022/PRS/08
Anexo 9	Lista de identificación de necesidades de capacitación DPES/CG/2022/PRS/09
Anexo 10	Registro de asistencia manual del personal DPES/CG/2022/PRS/10
Anexo 11	Lista de indicadores de personal DPES/CG/2022/PRS/11
Anexo 12	Reporte de necesidades de capacitación DPES/CG/2022/PRS/12
Anexo 13	Programa de capacitación del servicio de guardería 3210-013-038
Anexo 14	Programación y seguimiento de capacitación 3210-009-303
Anexo 15	Registro de cursos de capacitación acreditados 3210-009-246

- Procedimiento de Inscripción y registro de asistencia

Anexo 1	Descripción del servicio Clave 3210-009-302
Anexo 2	Valoración del desarrollo para asignación de grupo Clave DPES/CG/INSC/01
Anexo 3	Constancia de plática de nuevo ingreso Clave 3210-009-299
Anexo 4	Cédula de identificación del niño Clave 3210-009-300
Anexo 5	Credencial de identificación Clave 3210-009-239
Anexo 6	Relación de documentos que integran el expediente del niño Clave 3210-013-035
Anexo 7	Bitácora de asistencia manual Clave 3210-009-301
Anexo 8	Reglas para el registro de asistencias, justificación de faltas, bajas y asistencia al proceso de adaptación Clave 3210-013-037
Anexo 9	Resultado del proceso de verificación de vigencia de derechos Clave 3210-014-020
Anexo 10	Informe estadístico mensual del servicio de guardería Clave 3210-014-022
Anexo 11	Asegurados trabajadores IMSS Clave 3210-014-024
Anexo 12	Relación semanal de niños inscritos en la guardería Clave 3210-014-023
Anexo 13	Lista de asistencia Clave 3210-014-021

○ Estándares de Seguridad en Guarderías IMSS

I. Programa Interno de Protección Civil (PIPC).....	
II. Sistema de Identificación de Riesgos Externos (SIRE).....	
III. Constancias, dictámenes y certificaciones.....	
IV. Capacitación en materia de protección civil.....	
V. Simulacros.....	
VI. Equipo contra incendio.....	
VII.- Señalización.....	
VIII. Sistema de alarma.....	
IX. Sistema de detectores de incendio.....	
X. Instalación de gas L.P. o Natural.....	
XI. Iluminación de emergencia.....	
XII. Equipo de identificación y protección personal.....	
XIII. Botiquín de primeros auxilios.....	
XIV. Almacenamiento de materiales y sustancias peligrosas.....	
XV. Rutas de evacuación y puntos de reunión.....	
XVI. Salida de emergencia.....	
XVII. Mobiliario, equipo e instalaciones.....	
XVIII. Mecanismos eléctricos.....	
XIX. Escaleras y rampas.....	
XX. Condiciones específicas complementarias de seguridad.....	
XXI. Puertas internas.....	
XXII. Sistema de Circuito Cerrado de Televisión (SCCTV).....	
Apéndice 1. Cédula de Verificación de Medidas de Seguridad.....	
Apéndice 2. Diagnóstico de vulnerabilidad y evaluación de riesgos.....	
Apéndice 3. Protocolos de actuación.....	
Apéndice 4. Señalización.....	
Apéndice 5. Cédula para la evaluación de simulacros.....	
Apéndice 6. Guía práctica de simulacros para guarderías del IMSS.....	
Apéndice 7. Manual de usuario para el Sistema de Identificación de Riesgos Externos (SIRE).....	
Apéndice 8. Listado de Plantas Venenosas.....	

Pedagogía

El programa pedagógico del servicio de guardería del IMSS promueve el desarrollo integral de los niños y niñas al impulsar la formación de vínculos afectivos sanos, favorecer su autonomía y la adquisición de capacidades, con pleno respeto a las diferencias individuales y los derechos.



Las acciones pedagógicas responden a las características, necesidades e intereses de los niños en el marco de los programas oficiales de la Secretaría de Educación Pública. Promueven la formación de hábitos higiénicos y de alimentación, así como habilidades lingüísticas, lectoras, pensamiento matemático y expresión artística que influyen a lo largo de la vida.



El esquema de Guardería Integradora tiene instalaciones adicionales para dar soporte a las terapias de rehabilitación de los niños que presentan discapacidad.

Los niños se agrupan en salas de atención o grupos:

NIVEL EDUCATIVO	RANGOS DE EDAD EN CUATRO SALAS	RANGOS DE EDAD EN OCHO SALAS	RANGOS DE EDAD CUATRO GRUPOS EN GUARDERÍA EN EL CAMPO	
EDUCACIÓN INICIAL	Inicial 1 De 43 días de nacidos a 6 meses de edad o hasta que “En posición prona (boca abajo) se levanta sobre sus brazos (muñecas y antebrazos)”	Lactantes A De 43 días de nacidos a 6 meses de edad	Grupo A de 43 días de nacidos hasta que caminan	
	Inicial 2 De 7 a 18 meses de edad o hasta que “Camina solo y se detiene a voluntad”	Lactantes B De 7 a 12 meses de edad		
		Lactantes C De 13 a 18 meses de edad	Grupo B Desde que caminan hasta los 2 años de edad	
	Inicial 3 De 19 a 31 meses o 2 años 7 meses de edad	Maternal A De 19 a 24 meses de edad		
		EDUCACIÓN PREEESCOLAR	Preescolar 1 De 32 meses o 2 años 8 meses a los 4 años de edad	Maternal B1 De 25 a 30 meses de edad
	Maternal B2 De 31 a 36 meses de edad			
Maternal C1 De 37 a 42 meses de edad	Grupo D De 3 a 4 años			
Maternal C2 De 43 a 48 meses de edad				

Pérez, V. (2022). Procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guardería de prestación indirecta (p. 13).

El área pedagógica, como parte del seguimiento al desarrollo integral de los niños y niñas en el servicio de guardería, lleva a cabo la “Evaluación del Desarrollo del Niño”, que incluye la valoración de las áreas psicosocial, de lenguaje, psicomotriz y cognitiva, de acuerdo con la edad del infante. Los intervalos de evaluación son los siguientes (ver Anexo 4 para un ejemplo detallado):

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| a) De 43 días de nacido a 3 meses | f) De 25 a 30 meses |
| b) De 4 a 6 meses | g) De 31 a 36 meses |
| c) De 7 a 12 meses | h) De 37 a 42 meses |
| d) De 13 a 18 meses | i) De 43 a 48 meses |
| e) De 19 a 24 meses | |

El objetivo de esta evaluación es monitorear los avances en el desarrollo y detectar posibles áreas de oportunidad, un desarrollo adecuado debe reflejarse en el cumplimiento del 75 % de las conductas esperadas para la edad del niño o niña (Bautista, 2020). En caso de que no se alcance este porcentaje, se implementa un plan de atención personalizada enfocado en las áreas a fortalecer.

Asimismo, se informa a la madre o padre sobre los resultados y se les orienta en actividades que pueden realizar en casa para reforzar el desarrollo del menor.



Paralelamente, el personal educativo diseña un programa de estimulación específico para atender las necesidades detectadas (ver Anexo 5).

Listado de formatos utilizados para la gestión en el área pedagógica, conforme a los procedimientos y la normatividad vigentes.

Este listado detalla los documentos y herramientas estandarizadas que respaldan el cumplimiento de las disposiciones oficiales, facilitando la organización, el control y la supervisión de las actividades pedagógicas.

Anexo 1	"Relación de ropa y accesorios" Clave: DPES/CG/2020/PDG/01
Anexo 2	"Información sobre la atención de los niños" Clave: DPES/CG/2020/PDG/02
Anexo 3	"Guía técnica para la atención, cuidado y desarrollo integral infantil del servicio de guardería IMSS" Clave: DPES/CG/2020/PDG/03
Anexo 4	"Planeación de acciones pedagógicas" Clave: DPES/CG/2020/PDG/04
Anexo 5	"Evaluación del desarrollo del niño" Clave: 3220-009-296
Anexo 6	"Programa de estimulación específico" Clave: DPES/CG/2020/PDG/06
Anexo 7	"Reporte de logros e incidencias diarias por sala de atención o grupo" Clave: DPES/CG/2020/PDG/07
Anexo 8	"Seguimiento de niños que presentan alteración de conducta para el aprendizaje de la autorregulación emocional" Clave: DPES/CG/2020/PDG/08
Anexo 9	"Reporte de asistencia para la ministración de alimentos" Clave: DPES/CG/2020/PDG/09
Anexo 10	"Control de reuniones del personal del área de pedagogía" Clave: DPES/CG/2020/PDG/10
Anexo 11	"Manual para la atención de niños en el área para apoyo terapéutico del esquema Integradora" Clave: DPES/CG/2020/PDG/11

Alimentación

El servicio de guardería del IMSS incluye una alimentación sana, variada y suficiente, de acuerdo con la edad y desarrollo de la población infantil. Utiliza alimentos naturales, de todos los grupos, ricos en vitaminas, minerales, fibra y grasas saludables. Impulsa una política de “cero azúcares añadidas” para prevenir el sobrepeso y la obesidad en la edad adulta.

La modificación de la alimentación para los niños y niñas con alguna condición de salud, que así lo requiera, se puede llevar a cabo con el respaldo de una valoración o receta médica conforme a lo dispuesto por el IMSS, y siempre que la adecuación se pueda realizar con los alimentos autorizados. No se permite llevar alimentos adicionales o distintos a los establecidos por el IMSS.

Cocina



Sólo se reciben fórmulas infantiles especiales en latas o envases nuevos, sellados de fábrica. Para la ministración de fórmulas infantiles especiales es necesario presentar una receta médica con el nombre completo del niño, especificaciones y causas de la indicación, dilución, por cuánto tiempo se tiene que ministrar, fecha de revaloración del niño, así como los datos del médico tratante, conforme a lo establecido por el IMSS.

Laboratorio de leches



No se reciben bebidas a base de granos, frutos secos o vegetales (soya, coco, almendra y arroz, entre otros), pues no se equiparán nutrimentalmente a la leche de vaca ni a las fórmulas de inicio, seguimiento y especiales recomendadas para casos de alergia e intolerancia. Además, esos productos contienen altas concentraciones de azúcar, por lo que te sugerimos no dárselos a los infantes. Asimismo, el consumo de carne resulta fundamental para la buena nutrición de los niños, por lo que la alimentación diaria incluye estos productos. Deben tener presente esta información al hacer el trámite de inscripción.

Almacén de víveres



La alimentación de los infantes en la guardería se adapta progresivamente de acuerdo con su edad y necesidades nutricionales, iniciando con dietas líquidas o semilíquidas a partir de los 43 días de nacidos y avanzando hacia alimentos sólidos hasta los 4 años. Este proceso se realiza en cumplimiento con la normatividad vigente y considera las etapas de desarrollo de los menores.

Se cuenta con un total de 40 menús que se rotan de acuerdo con el calendario. Durante las supervisiones, el menú servido debe coincidir con el asignado para el día en cuestión. En caso de modificaciones debido a festividades o problemas con los víveres, se debe justificar y documentar el cambio, lo cual facilita su verificación y asegura el cumplimiento de los estándares (ver Anexo 6).

Diariamente, se realiza un registro detallado para calcular las cantidades de alimento que se prepararán y servirán, considerando la edad y sala de atención de los infantes. Este registro permite mantener un control estricto y garantizar una alimentación adecuada para cada etapa del desarrollo infantil (ver Anexo 7).

Para los infantes con restricciones en su régimen alimenticio, se realiza una preparación especial que se registra detalladamente. La coordinadora de alimentación es notificada de estos casos, al igual que el personal administrativo, el equipo de cocina y las asistentes educativas, quienes deben estar informados sobre los alimentos que no se deben proporcionar a dichos infantes.

Si las madres, padres o tutores comunican que el infante no asistirá, llegará tarde o se retirará antes de tiempo, se notifica al equipo para evitar la preparación innecesaria de alimentos especiales y así prevenir el desperdicio. Además, los biberones o charolas asignados a infantes con un régimen específico deben estar claramente identificados con el nombre del menor, a fin de evitar confusiones durante su distribución.

Listado de formatos utilizados para la gestión en el área de alimentación, conforme a los procedimientos y la normatividad vigentes.

Este listado detalla los documentos y herramientas estandarizadas que respaldan el cumplimiento de las disposiciones oficiales, facilitando la organización, el control y la supervisión de las actividades alimentarias.

- Anexo 1** **Guía técnica de aspectos técnico-dietéticos por régimen de alimentación**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/01
- Anexo 2** **Guía técnica para la operación flexibilizada del módulo Pla.C.A.**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/02
- Anexo 3** **Guía técnica de características de los alimentos para su recepción y almacenamiento**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/03
- Anexo 4** **Cuestionario de historia alimentaria**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/04
- Anexo 5** **Cuestionario de seguimiento alimentario**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/05
- Anexo 6** **Guía técnica de lactancia materna y preparación de fórmulas infantiles**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/06
- Anexo 7** **Guía técnica para la preparación y distribución de alimentos**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/07
- Anexo 8** **Aspectos relevantes del área de alimentación**
Clave: DPES/CG/2020/ALI/08

Fomento de la Salud

El servicio de guardería del IMSS incluye la vigilancia del estado de salud de los infantes, lo que implica la identificación oportuna de signos y síntomas de enfermedad o lesiones físicas que requieran atención médica. En caso de detectar alguna alteración, el centro de atención solicita a la madre o padre que el niño o la niña sea valorado por un médico. Su reincorporación a la guardería dependerá de la indicación médica. Para ello, se proporciona una hoja de valoración médica, la cual debe ser presentada en la Unidad de Medicina Familiar correspondiente, donde el médico determinará si el infante puede regresar o si requiere días de descanso (ver Anexo 8).

Además, el servicio de guardería del IMSS realiza un seguimiento del peso, la talla, el perímetro cefálico y el esquema de vacunación de los niños y niñas, conforme a la Cartilla Nacional de Salud. Si se detectan variaciones en estos indicadores, se entrega una hoja de valoración médica para que la mamá o el papá acuda a su unidad médica y se dé el seguimiento correspondiente (ver Anexo 8).

Como parte de los cuidados de salud, la guardería también permite la administración de medicamentos recetados por un médico, siempre que la receta esté vigente y dentro de los horarios establecidos. Sin embargo, al no ser una unidad médica, existen restricciones en los procedimientos que pueden realizarse. No está permitido aplicar inyecciones, administrar gotas en nariz, oídos y ojos, ni realizar curaciones. Los medicamentos inhalados solo pueden administrarse a niños y niñas mayores de dos años.

En caso de accidente que requiera atención de urgencia, el centro de atención debe informar al trabajador usuario; proporcionar al niño los cuidados inmediatos (primeros auxilios) y trasladarlo a la unidad médica más cercana. Adicionalmente, el personal debe realizar recorridos diarios para que las instalaciones estén limpias y sin riesgos.

Atención a niños con discapacidad

El servicio de guardería del IMSS ofrece el esquema de Guardería Integradora que cuenta con un área adicional para dar apoyo a las terapias de rehabilitación que requieren los niños con discapacidad.

Las actividades de apoyo terapéutico son realizadas por personal capacitado y están supervisadas por un médico especialista en medicina física y rehabilitación, a fin de potenciar el desarrollo de las capacidades intelectuales, de movimiento, lenguaje y sociales del niño, como soporte de las actividades de rehabilitación fuera del centro de atención.

En las unidades del esquema Guardería Integradora los niños se dividen en cuatro grupos (I al IV) de acuerdo con las características de desarrollo y el grado de autonomía.

En la guardería subrogada Mi Mundo Feliz, durante mi gestión como coordinadora de pedagogía y, posteriormente, como directora, se atendió a niños y niñas con discapacidad moderada que requerían poca o ninguna ayuda. En 2004, estaban inscritos unos gemelos, uno de los cuales presentaba discapacidad motora leve. Mientras que uno no requería apoyo, el otro sí necesitaba ayuda debido a su dificultad para caminar, ya que solo podía desplazarse gateando.

Cuando este infante pasó de la sala de Maternal B1 (25 a 30 meses de edad) a Maternal B2 (31 a 36 meses), aunque se le brindaba apoyo en la marcha y los padres lo llevaban a terapia, las limitaciones del Esquema Vecinal Comunitario Único de las guarderías subrogadas no permitían proporcionar ejercicios terapéuticos, ya que no contábamos con personal capacitado ni instalaciones adecuadas para tales actividades. Por esta razón, sus padres decidieron trasladarlo a la guardería subrogada integradora, la única en la Ciudad de México con los recursos necesarios para atender este tipo de casos.

Meses después, los padres regresaron para comentarnos que el cambio había sido benéfico para sus hijos, destacando los avances logrados gracias a la atención especializada que recibió en esa guardería.

Durante mi gestión, este fue el único caso de niños o niñas con discapacidad que nuestra guardería subrogada, bajo el Esquema Vecinal Comunitario Único, no pudo atender o brindar el apoyo necesario. En los demás casos, se les daba seguimiento continuo, y los avances en su desarrollo eran valorados por el médico familiar o su especialista particular, asegurando una atención adecuada dentro de nuestras posibilidades.



Listado de formatos utilizados para la gestión en el área de alimentación, conforme a los procedimientos y la normatividad vigentes.

Este listado detalla los documentos y herramientas estandarizadas que respaldan el cumplimiento de las disposiciones oficiales, facilitando la organización, el control y la supervisión de las actividades alimentarias.

Anexo 1	Carta responsiva Clave: DPES/CG/2021/FS/01
Anexo 2	Matriz para identificación de factores de riesgo de accidentes Clave: DPES/CG/2021/FS/02
Anexo 3	Guía técnica para el cuidado de la salud del niño en guardería Clave: DPES/CG/2021/FS/03
Anexo 4	Control de inmunizaciones Clave: 3220-009-091
Anexo 5	Relación de niños que les corresponde aplicación de vacuna Clave: 3220-009-090
Anexo 6	Control de peso, talla y perímetro cefálico Clave: DPES/CG/2021/FS/06
Anexo 7	Relación mensual para la medición de peso, talla y perímetro cefálico Clave: DPES/CG/2021/FS/07
Anexo 8	Registro de actividades de fomento de la salud Clave DPES/CG/2021/FS/08
Anexo 9	Relación de niños con alteración de peso o modificación alimentaria Clave: DPES/CG/2021/FS/09
Anexo 10	Registro de alteraciones en la salud del niño con enfermedad crónica, alteración genética o con discapacidad Clave DPES/CG/2021/FS/10
Anexo 11	Guía de primeros auxilios para guarderías IMSS Clave DPES/CG/2021/FS/11
Anexo 12	Constancia de entrega del niño Clave DPES/CG/2021/FS/12
Anexo 13	Reporte de atención de urgencia Clave 3220-009-289
Anexo 14	Registro de condiciones de saneamiento ambiental Clave DPES/CG/2021/FS/14
Anexo 15	Vigilancia epidemiológica en guarderías Clave DPES/CG/2021/FS/15
Anexo 16	Notificación de brote y censo nominal Clave DPES/CG/2021/FS/16
Anexo 17	Control diario de medicamentos Clave DPES/CG/2021/FS/17
Anexo 18	Control de niños con discapacidad Clave DPES/CG/2021/FS/18
Anexo 19	Registro de acciones en apoyo a PREVENIMSS Clave DPES/CG/2021/FS/19
Anexo 20	Control para la detección de defectos de agudeza visual Clave DPES/CG/2021/FS/20

El funcionamiento de una guardería subrogada del IMSS se sustenta en la interacción de cuatro áreas fundamentales: administración, pedagogía, alimentación y fomento de la salud. La gestión administrativa garantiza el cumplimiento normativo, la organización de los recursos y el adecuado funcionamiento del centro. El área pedagógica asegura un ambiente de aprendizaje y desarrollo integral para los niños y niñas, favoreciendo su crecimiento en un entorno seguro y estimulante. La alimentación, basada en lineamientos específicos, contribuye a una nutrición adecuada que impacta directamente en su bienestar y desarrollo. El área de fomento de la salud permite la detección oportuna de alteraciones en el estado físico de los infantes y la promoción de hábitos saludables en la primera infancia.

La integración de estas áreas no solo refleja el compromiso con la calidad del servicio, sino que también evidencia la complejidad de la labor realizada dentro de la guardería. A lo largo de este trabajo, se ha analizado cómo cada una de estas dimensiones impacta en el desarrollo infantil y cómo su adecuada coordinación permite ofrecer un servicio que responda a las necesidades de las familias trabajadoras. Con ello, se reafirma la importancia de la formación y actualización constante del personal, así como la necesidad de evaluar y mejorar los procedimientos para garantizar que las niñas y niños reciban atención de calidad en un espacio que promueva su bienestar y desarrollo integral.

CONCLUSIONES

Este trabajo permitió analizar y recuperar mi experiencia laboral como directora de la guardería subrogada Mi Mundo Feliz del IMSS, un espacio que constituye un pilar fundamental en el desarrollo infantil y en la relación con las familias usuarias. A lo largo del documento, se abordaron las diversas dimensiones claves de la gestión educativa, desde lo administrativo hasta lo pedagógico y emocional, mostrando cómo mi formación académica y práctica profesional me permitieron enfrentar los retos de un modelo que, aunque funcional, requiere constantes ajustes y mejoras.

La operación de la guardería implicó equilibrar las demandas administrativas, pedagógicas y emocionales, cumpliendo con la normatividad y las disposiciones de la Ley del Seguro Social que regulan los servicios de guarderías, así como las necesidades de los niños, niñas y sus familias. Para ello, el liderazgo, la gestión y la dirección fueron elementos fundamentales en la toma de decisiones y en la implementación de acciones orientadas al bienestar de la comunidad educativa. Apoyándome en herramientas como el Sistema de Información y Administración de Guarderías (SIAG), optimicé la gestión de procesos internos, garantizando un servicio eficiente y de calidad, facilitando la administración y el monitoreo de datos esenciales para la operación diaria. No obstante, se enfrentaron desafíos como la falta de capacitación inicial y recursos limitados, los cuales demandaron una rápida adaptación, innovación y trabajo colaborativo con el equipo para superar estas limitaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio.

El trabajo con niños y niñas en etapa inicial demostró que enfoques pedagógicos fundamentados en el desarrollo integral y en la inclusión generan un impacto positivo en su bienestar emocional y social. Además, fomentar un entorno seguro y enriquecedor para la infancia y el equipo permitió desarrollar competencias esenciales y fortalecer el sentido de comunidad. La gestión y dirección de la guardería requirieron de estrategias de liderazgo que facilitaron la comunicación entre el equipo de trabajo, promovieron la resolución de conflictos y garantizaron un ambiente de trabajo basado en la confianza y la responsabilidad compartida.

Durante mi labor, las dimensiones organizativa, pedagógica, psicosocial y administrativa se articularon para garantizar un servicio eficiente y adecuado. Sin embargo, el modelo de guarderías subrogadas enfrenta carencias estructurales como la falta de capacitación continua y recursos insuficientes, lo que limita su sostenibilidad y calidad. En este sentido, herramientas como el SIAG facilitaron la gestión de datos, el monitoreo de indicadores de calidad y la mejora continua de procesos internos. Para garantizar una atención integral, se requiere el fortalecimiento de políticas públicas que prioricen la primera infancia, que incluyan programas inclusivos, que promuevan la diversidad y aseguren la actualización tecnológica.

Esta experiencia, fundamentada en la teoría, reafirma que la educación inicial es una base esencial para el desarrollo humano. La combinación de conocimientos teóricos y prácticos me permitió identificar áreas de oportunidad en la gestión educativa y proponer mejoras que beneficien tanto a los niños y niñas como a sus familias, contribuyendo al fortalecimiento de un modelo que representa un pilar esencial para el desarrollo social. Lo anterior resalta la importancia de implementar enfoques didácticos flexibles y contextualizados, incluso cuando estos surgen de una combinación de conocimiento teórico y práctica intuitiva.

Crear un entorno emocionalmente seguro para la población infantil y el equipo fue una prioridad que abordé a partir de la experiencia práctica y, sí la intuición, complementadas, posteriormente, con principios teóricos. En este sentido, la gestión del personal fue clave para fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en la guardería, asegurando que cada integrante del equipo comprendiera su papel y su impacto en la formación y cuidado de la infancia.

Uno de los mayores desafíos fue equilibrar las exigencias administrativas con las necesidades pedagógicas y emocionales de los infantes y el personal. La resolución de conflictos dentro del equipo y la atención a la diversidad de necesidades en la comunidad educativa me llevaron a desarrollar un liderazgo flexible, basado en la adaptación y la búsqueda de soluciones prácticas en el día a día.

El trabajo que realicé durante mi gestión en la guardería ha sido gratificante en todos los aspectos, pero una satisfacción mayor fue la vivencia que tuve en el sismo de septiembre de 2017. Me preocupé por no tener a la vista a toda la población, pero al mismo tiempo confiaba en que el personal y los infantes sabían cómo actuar. Al pasar el sismo y ver al personal protegiendo a la población infantil y a sí mismas, me reconfortó saber que actuaron con confianza y amor por su trabajo. Este suceso evidenció la importancia del liderazgo en situaciones de emergencia, donde la preparación y el trabajo en equipo fueron determinantes para salvaguardar la integridad de todos los involucrados.

Esta síntesis, representa parte de mi trayectoria como coordinadora de pedagogía y, posteriormente, como directora en la guardería Mi Mundo Feliz, enfrentando desafíos y aprendiendo a gestionar un entorno educativo complejo y demandante. La experiencia adquirida en liderazgo, gestión y dirección fue crucial para la toma de decisiones y la implementación de mejoras que fortalecieron la operación del servicio, impactando positivamente en la comunidad educativa y reafirmando mi compromiso con la educación inicial.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (s/f). “El equipo directivo” *En Recursos Técnicos de Gestión*. Madrid: Editorial Popular
- Bautista, A. (2020). “Procedimiento de Pedagogía del Servicio de Guarderías de Prestación Indirecta”. Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales. México
- Bertely, M. (2005). “La educación preescolar y la diversidad sociocultural en México”. *En Revista Cero En Conducta*. Año. 20 número 51. abril 2005
- Bolívar, A. (2001). *Dimensiones epistemológicas y metodológicas de la investigación (auto) biográfica*. España: Universidad de Granada
- Bolívar, A. (2010). *La investigación biográfica narrativa en el desarrollo e identidad profesional del profesorado*. Madrid: Red Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales
- Cavieres, E. (2018). “Epistemología y experiencia en Freire. Contribuciones a una metodología narrativa”. *magis. En Revista Internacional de Investigación en Educación*, vol. 11, núm. 18, julio-diciembre, pp. 87-98. Colombia
- Clandinin, D. y Connelly, F. (2000). *Indagación narrativa: experiencia y relato en investigación cualitativa*. San Francisco: Jossey-Bass
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Consultado el 15 de julio de 2024. <https://www.constitucion1917.gob.mx>
- Cortes, M. (1999). Programa Proyectos Educativos. Licenciatura en Pedagogía. UPN. México
- Delgado, M. (2018) “La metodología biográfica narrativa y posibilidades en el ámbito del docente universitario”. España: *En Relmecs*, vol. 8, no. 2
- Directorio de Guarderías IMSS. Consultado el 09 de marzo de 2024. <file:///C:/Users/hhhhh/Desktop/directorio-guarderias-2023.pdf>

- Diccionario de Psicología y Pedagogía. Ediciones: Euroméxico (2004). México
- Ezpeleta, J. (2004). La escuela como organización. En programa y materiales de apoyo para el estudio. Gestión escolar. Licenciatura en Educación Primaria. México: SEP
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1998). "Obtenga el sí". *El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ediciones Gestión
- Guadamuz, L. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP.
- Gutiérrez, S. (2018). "Impacto de la Educación Inicial y Preescolar en el Neurodesarrollo Infantil". *En Revista de Investigación Educativa de la Rediech*, vol. 9, núm. 17 octubre 2018 – marzo 2019
- Huchim, D. y Reyes, R. (2013). "La investigación biográfico-narrativa, una alternativa para el estudio de los docentes". *En Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(3), septiembre-diciembre, pp. 1-27
- Instituto Mexicano del Seguro Social (1994). *Seguro de Guarderías Infantiles*. Documento interno, IMSS, México
- Instituto Mexicano del Seguro Social (1999). *Bases para la Subrogación de Servicios de Guarderías del Esquema Vecinal Comunitario*. Documento interno, IMSS, México
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2005). *Lineamientos para el inicio de operaciones y la suspensión del servicio de guarderías*. Consultado el 15 de febrero de 2024. <https://siag.imss.gob.mx>instalaciónsiag>guarderías>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2019). *Lineamientos para el inicio de operaciones y la suspensión del servicio de guarderías*. Consultado el 15 de febrero de 2024. <https://siag.imss.gob.mx>instalaciónsiag>guarderías>

- Jiménez, A. y Quintana, L. (2020). *Calidad en la educación inicial: desafío aún pendiente en América Latina*. Colombia: Universidad Quindío
- Juárez, M. (2021). "Educación inicial en México". *En Estado de la formación de maestros de educación inicial en América Latina*: Editorial Universidad Pedagógica Nacional México
- Lankshear, C. y Knobel, M. (2000). "Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa". *En Perfiles Educativos*, vol. XXII, núm. 87, pp. 6-27
- Ley del Seguro Social publicada en el DOF el 21 de diciembre de 1995. Relacionadas con las guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social. Consultado el 09 de marzo de 2024. <https://www.diputados.gob.mx>
- Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes: génesis del Estado de Derecho para la Infancia y adolescencia en México. Consultado el 14 de julio de 2024. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle>
- Ley General de Educación. Última Reforma: D.O.F. 01/04/2024. Consultado el 15 de julio de 2024. <https://www.poderjudicialchiapas.gob.mx/archivo.pdf>
- Los Derechos de la Infancia y la Adolescencia en México. UNICEF (2015). Para cada niño. Consultado el 03 de marzo de 2024. C:/Users/hhhh/Desktop/UNICEF
- Mapa curricular. Pedagogía. Consultado el 27 de diciembre de 2023. <https://pedagogia.upnvirtual.edu.mx/malla-curricular>
- Martínez, X. y Rosado, D. (Comp. 2013). *Gestión educativa y prospectiva humanística*. México
- Miranda, F. y Mendieta, G. (2021). *La política de educación inicial en México. Perspectivas, condiciones y prácticas de los agentes educativos*. México
- Moriña, A. (2017). "Investigar con Historia de Vida". *Metodología biográfico-narrativa*. Madrid: España, Narcea, S.A. de Ediciones

- Nava, M. Comp. (2018). *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, desconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. México: MC Editores
- Pérez, V. (2022). *Procedimiento para la administración del personal en el servicio de guardería de prestación indirecta. Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales*. México.
- Pérez, V. (2022). *Procedimiento para la inscripción y registro de asistencia en el servicio de guardería de prestación indirecta. Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales*. México
- Plan de Estudios 90 de la Licenciatura en Pedagogía de la UPN Unidad Ajusco. Consultado el 02 de febrero de 2024. <https://www.gob.mx/upn/acciones-y-programas/licenciatura-en-pedagogia>
- Plan de Estudios de la Licenciatura en Pedagogía (1990). Consultado el 19 de marzo de 2024. <https://upnqueretaro.edu.mx/>
- Plan de Estudios Pedagogía. Consultado el 19 de marzo de 2024. <https://www.upntabasco.edu.mx/plan-de-estudios/>
- Pomar, S. (2004). "La guardería subrogada: una estrategia de cambio en la forma de organización". *En Revista Iztapalapa* No. 56, UAM, México.
- Pomar, S. (2007). *La naturaleza híbrida de las organizaciones y el proceso de transferencia de modelos: el caso de las guarderías subrogadas en México*. Tesis Doctorado, UAM, México
- Portal de la UPN. Consultado el 02 de febrero de 2024. <https://upn.mx/>
- Portal del IMSS. Consultado el 30 de agosto de 2024. https://stigi.imss.gob.mx/SIAGC_Visor
- Rivera, A. (2017). *Requisitos de diseño arquitectónico para proyectos de guarderías de prestación indirecta del IMSS*. México

- SEP (s/f). Programa Expansión de la Educación Inicial (PEEI). Consultado el 01 de febrero de 2024. <https://educacionbasica.sep.gob.mx>
- Schmelkes, S. (2004). Calidad de la educación y gestión escolar. En programa y materiales de apoyo para el estudio. Gestión escolar. Licenciatura en Educación Primaria. México: SEP
- Suárez, D. y Argnani A. (2011). “Nuevas Formas de Organización Colectiva y Producción de Saber Pedagógico: La Red de Formación Docente y Narrativas Pedagógicas”. *En Revista da FAEEBA*, julio 2011, pp. 43-56
- Subsecretaría de Educación Básica (2022). *Política Nacional de Educación Inicial*. Consultado el 01 de febrero de 2024. <https://educaciónbásica.sep.gob.mx/política-nacional>
- UNICEF (2015). Para cada infancia. América Latina y el Caribe. Consultado el 27 de septiembre de 2024. <https://www.unicef.org/lac/desarrollodelaprimera-infancia>

ANEXOS

Anexo 1

INDICADORES DE PLANTILLA DE PERSONAL Y DISTRIBUCIÓN POR SALA DE ATENCIÓN PARA GUARDERÍA CON OCHO SALAS

Categoría	Indicador		
Directora	Una por guardería	La distribución de horarios de estas tres categorías podrá escalonarse, para que durante el horario de servicio de la guardería se garantice la presencia de al menos una de ellas.	
Coordinadora del Área Educativa ^{1/}	Una por guardería		
Educadora ^{2/}	Una por guardería		
Responsable del Servicio de Fomento de la Salud	Una durante el horario de servicio de la guardería		
Asesor de Nutrición ^{3/}	Uno por guardería que asista al menos ocho horas a la semana, con una distribución de horario de acuerdo con las necesidades del servicio y el objetivo del puesto (Se sugiere dos veces a la semana por periodos de cuatro horas diarias).		
Jefe de Cocina	Uno por guardería		
Auxiliar de Cocina	El número necesario para atender en tiempo y forma las necesidades del servicio		
Auxiliar de Limpieza	El número necesario para atender en tiempo y forma las necesidades del servicio		
Vigilante	Uno por guardería durante el horario de servicio		
Asistentes educativas	Salas de Atención		
	Lactantes A	Una por cada cuatro niños	Por ningún motivo las salas de lactantes se quedarán con una sola asistente educativa, ver cálculo en la Tabla 1 anexa.
	Lactantes B	Una por cada cuatro niños	
	Lactantes C	Una por cada cinco niños	
	Maternal A	Una por cada seis niños	Ver cálculo en la Tabla 1 anexa. Adicionalmente al número de asistentes que resulte con base en el indicador, un comodín para las 3 salas.
	Maternal B1	Una por cada doce niños	
	Maternal B2	Una por cada doce niños	
	Maternal C1	Una por cada catorce niños	Ver cálculo en la Tabla 1 anexa. Adicionalmente al número de asistentes que resulte con base en el indicador, un comodín para las 2 salas.
	Maternal C2	Una por cada catorce niños	

1/ Su horario se debe establecer considerando las actividades administrativas del servicio de pedagogía, para que pueda atender y orientar a los usuarios del servicio respecto a las incidencias presentadas por la población infantil.

2/ Su horario se debe establecer para que esté en posibilidad de aplicar el programa educativo y dar seguimiento al desarrollo de los niños.

3/ El Asesor de Nutrición registrará su asistencia en el SIAG; que deberá ser suficiente para cumplir con todas las actividades administrativas, de planeación de alimentos, seguimiento a la alimentación especial de los niños que lo requieran y asesoría al personal y asegurados usuarios.

Notas:

Cuando al aplicar el indicador en cada sala de atención el resultado sea un número con una fracción mayor o igual a 0.5, el total de Asistentes Educativas se redondeará al número inmediato superior

Anexo 2

Tabla 1. Número de plazas de Asistente Educativa de acuerdo a la cantidad de niños y niñas inscritos por sala de atención en el Esquema Vecinal Comunitario Único

Niños Inscritos	Asistentes Educativas por Sala de Atención							
	Lactantes			Maternales				
	A	B	C	A	B1	B2	C1	C2
1	2	2	2	1	1	1	1	1
2	2	2	2	1	1	1	1	1
3	2	2	2	1	1	1	1	1
4	2	2	2	1	1	1	1	1
5	2	2	2	1	1	1	1	1
6	2	2	2	1	1	1	1	1
7	2	2	2	1	1	1	1	1
8	2	2	2	1	1	1	1	1
9	2	2	2	2	1	1	1	1
10	3	3	2	2	1	1	1	1
11	3	3	2	2	1	1	1	1
12	3	3	2	2	1	1	1	1
13	3	3	3	2	1	1	1	1
14	4	4	3	2	1	1	1	1
15	4	4	3	3	1	1	1	1
16	4	4	3	3	1	1	1	1
17	4	4	3	3	1	1	1	1
18	5	5	4	3	2	2	1	1
19	5	5	4	3	2	2	1	1
20	5	5	4	3	2	2	1	1
21	5	5	4	4	2	2	2	2
22	6	6	4	4	2	2	2	2
23	6	6	5	4	2	2	2	2
24	6	6	5	4	2	2	2	2
25	6	6	5	4	2	2	2	2
26	7	7	5	4	2	2	2	2
27	7	7	5	5	2	2	2	2
28	7	7	6	5	2	2	2	2
29			6	5	2	2	2	2
30			6	5	3	3	2	2
31			6	5	3	3	2	2
32			6	5	3	3	2	2
33			7	6	3	3	2	2
34			7	6	3	3	2	2
35					3	3	3	3
36					3	3	3	3
37					3	3	3	3
38					3	3	3	3
39					3	3	3	3
40					3	3	3	3
41					3	3	3	3
42					4	4	3	3

Además de las visitas, el departamento delegacional de guarderías aplica encuestas de opinión con el fin de identificar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio.

NOTA IMPORTANTE (De observancia obligatoria para el Profesional que realice el Examen Médico)

El niño(a) se considera **APTO** cuando:

- a) **SEA CAPAZ** de integrarse a las actividades Pedagógicas y Asistencial de la Guardería aún cuando presente alguna discapacidad **NO DEPENDIENTE** y que **NO PRESENTE OTRA ASOCIADA**, de acuerdo a la NOM-167-SSA2-1997. Para la prestación de servicios de asistencia social para menores y adultos mayores
- b) **NO** represente un riesgo para el estado de salud y la integridad física de los demás niños(as) de la guardería
- c) **Cuente** con el esquema de vacunación actualizado de acuerdo con su edad

(**reverso**)

PADECIMIENTOS QUE DETERMINAN LA APTITUD DEL NIÑO(A) EN LA GUARDERÍA

QUE DETERMINAN APTO AL NIÑO(A) PARA LA ADMISION A LA GUARDERIA	APTO PARA LA ADMISION HASTA LA RESOLUCION DEL PADECIMIENTO	PADECIMIENTOS QUE DETERMINAN NO APTO AL NIÑO(A) PARA LA ADMISION A LA GUARDERIA		
	TRANSMISIBLES	NO TRANSMISIBLES		
<p>Problemas musculó esquelético: Amputación unilateral</p> <p>* 3, * 4, * 5 y * 6</p> <p>Malformaciones de Pie trabadas o en proceso de rehabilitación: Equino-Vario, Zambo o Bóthi, Plano o Valgo, Taló</p> <p>* 3, * 5 y * 6</p> <p>Malformaciones congénitas: Sindactilia, Polidactilia, Focomelia proximal y distal</p> <p>Displasia y Subluxación de cadera, Escoliosis, Cifosis, Tortícolis, Acondroplasia</p> <p>* 4, * 5 y * 6</p> <p>Lesión de neurona motora central, parálisis cerebral, monoparesia, hemiparesia, paraparesia, diparesia, y cuadriparesia leves</p> <p>* 3, * 5 y * 6</p> <p>Lesión de neurona motora periférica (raíz, tronco, nervio)</p> <p>* 3, * 5 y * 6</p> <p>Secuelas de quemaduras que no limiten apreciablemente el movimiento del aparato musculó esquelético</p> <p>* 4, * 5 y * 6</p> <p>Luexión congénita de cadera o similares que no requieran aparatos de yeso</p> <p>* 4, * 5 y * 6</p> <p>Problemas visuales: Debilidad visual, ceguera unilateral o bilateral</p> <p>* 4, * 5 y * 6</p> <p>Ateraciones auditivas: Agenesia de pabellón auricular, hipocausia o sordera</p> <p>* 4, * 5 y * 6</p> <p>Ateraciones y problemas del lenguaje: Dislalias, Disrimias, Rotacismos y retraso en la adquisición del lenguaje, Laticio y paladar hendido con resolución quirúrgica</p> <p>Ateraciones en el desarrollo psicomotor equivalente a un cociente de desarrollo no menor a 70</p> <p>* 3, * 5 y * 6</p> <p>Síndrome de Down, con un cociente de desarrollo no menor de 70</p> <p>* 2, * 3 y * 5</p>	<p>Amibiasis</p> <p>Amigdalitis aguda</p> <p>Bronquitis</p> <p>Brucelosis</p> <p>Conjuntivitis infecciosa</p> <p>Difteria</p> <p>Disenteria</p> <p>Entropión</p> <p>Escarlatina</p> <p>Faringitis</p> <p>Fiebre tifoidea</p> <p>Gastroenteritis</p> <p>Herpes Zoster</p> <p>Hepatitis Viral</p> <p>Influenza</p> <p>Laringitis</p> <p>Meningoencefalitis</p> <p>Micosis superficiales</p> <p>Micosis profundas</p>	<p>Neumonías</p> <p>Otitis Media</p> <p>Paludismo</p> <p>Parotiditis epidémica</p> <p>Parasitosis Intestinal</p> <p>Pediculosis</p> <p>Pilo dermatitis</p> <p>Rinofaringitis</p> <p>Rubeola</p> <p>Sarampión</p> <p>Sarna</p> <p>Sífilis congénita</p> <p>Síndrome Coqueluchoide</p> <p>Tosferina</p> <p>Troxoplasmosis adquirida</p> <p>Triquetias</p> <p>Tuberculosis</p> <p>Variola</p>	<p>Alergias * 3</p> <p>Asma * 1</p> <p>Cardiopatías congénitas * 1</p> <p>Contusiones graves * 1</p> <p>Desnutrición de II grado con repercusión en el estado general</p> <p>Esguinces * 5</p> <p>Espasmo del solenoco * 3</p> <p>Fiebre Reumática * 1</p> <p>Fracturas * 5</p> <p>Hernias</p> <p>Hernia Inguinal</p> <p>Hipertrofia congénita</p> <p>Hemangioma</p> <p>Prolapso rectal * 1</p> <p>Transmisos Hipereméticos * 3</p> <p>Utricaria</p>	<p>Ataxia cerebral completa</p> <p>Cardiopatías congénitas no operables (Síndrome de Q-T Largo, Miocardiopatía hipertrofica obstructiva, Arritmias ventriculares, etc.)</p> <p>Epilepsias parciales (Petit mal, Epilepsia del lóbulo temporal)</p> <p>Epilepsia generalizada (Tipo Gran Mal)</p> <p>Hemofilia</p> <p>Hidrocefalia</p> <p>Lepra lepromatosa</p> <p>Luexión de cadera tratada con aparato de yeso tipo Calot</p> <p>Mielomeningocele con vejiga e intestino neurogénico</p> <p>Neoplasias malignas</p> <p>Paedecimientos del sistema osteomuscular invalidantes</p> <p>Reflujo gastroesofágico * 7</p> <p>Retraso mental (moderado, grave y profundo)</p> <p>SICA y VH</p> <p>Síndrome de West</p> <p>Trastornos generalizados del desarrollo (Autismo Infantil, trastorno desintegrativo de la infancia, etc.)</p> <p>Troxoplasmosis congénita</p> <p>Trastornos disociales</p>

- *1. La admisión será a criterio y bajo la responsabilidad del médico tratante.
- *2. La admisión estará sujeta a que el niño(a) se encuentre en tratamiento de rehabilitación psico-pedagógica (o su equivalente).
- *3. La admisión será posible solo cuando el padecimiento sea diagnosticado por el especialista en medicina familiar asesorado por el especialista que corresponde (Neurólogo, Psiquiatra, Psicólogo, Dermatólogo, etc.) y que el niño(a) esté en tratamiento y control.
- *4. La admisión será sólo cuando el padecimiento sea diagnosticado por el médico del IMSS asesorado por el especialista que corresponde a su área de competencia.
- *5. Su admisión estará sujeta a que el niño(a) haya sido tratado o se encuentre en proceso de rehabilitación.
- *6. La admisión estará sujeta a que presente la constancia de evaluación de acuerdo al tipo y grado de discapacidad expedida por médico especialista en medicina física y rehabilitación de la unidad médica de adscripción.
- *7. La admisión será hasta la resolución del padecimiento.

Nombre del niño: _____ Edad: _____ Fecha de ingreso a la sala/grupo: _____
 Fecha de Nacimiento: _____ Guardería No.: _____

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL NIÑO

Fechas de aplicación:
 Inicial: _____
 Intermedia: _____
 Para cambio de sala/grupo: _____
 Final: _____

Nombre y Firma de la persona que aplica la evaluación

De 25 a 30 ó 31 meses		Evaluación Inicial	Evaluación Intermedia	Evaluación para cambio de Sala/Grupo	Revaloración	Observaciones
Claves: Verde = Lo hace /S Amarillo = A veces lo hace /A Rojo = No lo hace /N						
Área Psicosocial	Se reconoce como niño o niña					
	Realiza instrucciones sencillas					
	Se reconoce en el espejo					
	Llama la atención de diferentes maneras					
	Predomina el juego en paralelo, con otros niños					
	Presta atención por 5 o 10 minutos a música o cuentos					
Resultados						
Área de Lenguaje	Dice frases de 2 ó 3 palabras, como: "dame leche"					
	Nombra objetos representados en imágenes					
	Responde cuando se le pregunta por algo o alguien					
	Habla solo aunque no le escuchen					
	Entremezcla hechos reales e imaginarios					
	Nombra la acción que muestra alguna ilustración					
	Sabe decir su nombre y el de alguno de sus compañeros					
	Usa plurales					
Resultados						
Área Psicomotriz	Tiene la habilidad de abrir las puertas y las llaves del agua					
	Le gusta jugar con piezas que se ensamblan					
	Imita trazos circulares					
	Tiende a usar preferentemente una mano para tomar objetos					
	Sostiene un vaso de leche con las manos					
	Salta con pies juntos					
	Da una patada a una pelota fija					
Sube escaleras agarrándose de un barandal						
Resultados						
Área Cognitiva	Pone los medios para alcanzar un objeto (coloca y se sube en una silla para alcanzar un objeto)					
	Reconoce y utiliza conceptos espaciales sencillos (arriba-abajo, adentro-afuera)					
	Indica su edad con los dedos					
	Coloca figuras en un rompecabezas de 3 o 4 piezas					
Resultados						

Nota: El lenguaje empleado en el presente documento no busca generar distinción alguna entre hombres y mujeres, por lo que las referencias o alusiones en la redacción hechas a un género representan a ambos sexos.

Programa de estimulación específico

Guardería No.: _____ Sala de atención o Grupo: _____

Nombre del niño: _____ Tipo de evaluación: Intermedia Para cambio de sala/grupo

Fecha de la última evaluación: _____

Resultados obtenidos: Área Psicosocial Área de Lenguaje

Área Motora Área Cognitiva

Área del desarrollo a estimular	Actividades de estimulación	Frecuencia de la actividad	Tiempo estimado para aplicar el programa
Respuesta del niño			Fecha de inicio del programa
			Fecha en la que concluye el programa
Observaciones			

Elaboró _____ Vo. Bo. DPES/CG/2018/PDG/05

Educadora/Coord. Área para Apoyo Terapéutico _____ Directora

Nombre y Firma _____ Nombre y Firma

Trabajador Usuario _____

Nombre y Firma

Nota: El lenguaje empleado en el presente documento no busca generar distinción alguna entre hombres y mujeres, por lo que las referencias o alusiones en la redacción hechas a un género representan a ambos sexos.

Anexo 6

Menú 11

LACTANTES DE 1 A 5 MESES				
1 a 3 meses 120 ml desayuno y 150ml siguientes dos tomas formula modificada en proteínas c/3hrs				
4 a 5 meses 150 ml formula modificada en proteínas c/3hrs				
Complementaria 1 a 6 meses 29 días				
Desayuno 9:00			Comida 13:00	
	Fórmula de Seguimiento	Alimentación complementaria	Fórmula de seguimiento	Alimentación complementaria
semana	180 ml	Zanahoria 30g	180 ml	Zanahoria 30g Manzana 25g
semana	180 ml	Chayote 30g	180 ml	Chayote 30g Pera 25g
*semana	180 ml	Chicharo 25g	180 ml	Chicharo25g Papaya 30g
semana	180 ml	Calabaza 30g	180 ml	Calabacita30g Plátano 30g
semana	180 ml	Chayote 30g	180 ml	Chayote 30g Pera 25g
semana	180 ml	Chicharo 25g	180 ml	Chicharo25g Manzana 25g
semana	180 ml	Zanahoria 30g	180 ml	Zanahoria 30g Manzana 25g
semana	180 ml	Calabaza 30g	180 ml	Calabaza 30g Papaya 30g
Complementaria II de 7 meses 29 días				
Desayuno 9:00		Hidratación 11:00	Comida 13:00	
Fórmula de seguimiento	Alimentación complementaria	Agua simple	Fórmula de seguimiento	Alimentación complementaria
180 ml	Guayaba 25g		180 ml	Chayote 35g Avena 20g
Complementaria III de 8 a 9 meses 29 días				
Desayuno 9:00		Hidratación 11:00	Comida 13:00	
Fórmula de seguimiento	Alimentación complementaria	Agua simple	Fórmula de seguimiento	Alimentación complementaria
150 ml	Calabaza 45g Guayaba 35g		150 ml	Chayote 45g Pollo 20g Avena 20g
Transicional I y II de 10 a 11 meses				
Desayuno 8:30		Comida 12:30		Colación reforzada 15:00
Fórmula de seguimiento 120ml	Alimentación complementaria Res y arroz 35g Fruta70g	Fórmula de seguimiento 120ml	Alimentación complementaria Codito con pollo 40g Puré de camote 30g Fruta 70g	Fórmula de seguimiento 120ml
Normal I y II de 12 a 48 meses				
Desayuno 8.30	Colación mañana11:00	Comida 12:30		Colación reforzada 16:00
Huevo revuelto en salsa roja 75, 95g Tortilla 1 pza. Leche 100,180ml Fruta 110,130g	Agua purificada 120ml	Agua purificada 120g Sopa minestrone 45,60g Ensalada de atún con codito 80,115g Guarnición de maíz 35,60g Fruta 110,130g		Leche 110,130ml

Guardería No.: _____ Fecha: _____
 Día Mes Año

REPORTE DE ASISTENCIA PARA LA MINISTRACIÓN DE ALIMENTOS

Edad	1ra. Toma de Leche o fórmula infantil	2da. Toma de Leche o fórmula infantil	3ra. Toma de Leche o fórmula infantil	4ta. Toma de Leche o fórmula infantil	5ta. Toma de Leche o fórmula infantil*	Observaciones
43 días a 3 meses						
Total Lácteo I						
4 a 5 meses						
Total Lácteo II						
Edad	Desayuno	Colación matutina	Comida	Colación vespertina o reforzada*	Merienda	Observaciones
6 meses						
1° y 2° semana						
3° y 4° semana						
Total complementaria I						
7 meses						
Total complementaria II						
8 a 9 meses						
Total complementaria III						
10 meses						
Total transicional I						
11 meses						
Total transicional II						
12 meses						
13 a 18 meses						
19 a 24 meses						
25 a 30 meses						
31 a 35 meses						
36 meses						
37 a 42 meses						
43 a 48 meses						
4 a 4 años 5 meses						
4 años 6 meses a						
4 años 11 meses						
5 a 6 años						

*De acuerdo con el horario de cada guardería

DPES/CG/2018/PDG/09

Elabora

Recibe Servicio de Alimentación

 Coordinadora del área educativa/Coordinadora del área para apoyo terapéutico
 Nombre y Firma

 Nutricionista Dietista
 Nombre y Firma

Nota: El lenguaje empleado en el presente documento no busca generar distinción alguna entre hombres y mujeres, por lo que las referencias o alusiones en la redacción hechas a un género representan a ambos sexos.

FORMATO DE VALORACIÓN MÉDICA

Fecha de emisión _____

DD / MM / AA

(Prellenado personal de la guardería)

Datos de la Guardería			SELLO DE LA GUARDERÍA
Guardería número	_____		
Unidad médica de apoyo	_____		
Directora de la guardería	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Datos de la niña o niño			
Nombre de la niña o niño	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
CURP de la niña o niño	_____		
Número de Seguridad Social _____			
Motivo por el cual requiere valoración médica:			
Control del niño(a) sano	<input type="checkbox"/>	Enfermedad general	<input type="checkbox"/>
		Enfermedad infectocontagiosa	<input type="checkbox"/>
		Accidente o atención de urgencia	<input type="checkbox"/>
Seguimiento alimentario	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
		Especifique	_____
Descripción de la condición de salud presentada _____			

RESULTADOS DE LA VALORACIÓN MÉDICA

(Para ser llenado por el médico tratante)

Edad	_____	Peso	_____	Talla	_____	PC	_____	T°	_____	FC	_____	FR	_____
¿El niño (a) reúne las condiciones para asistir a guardería?													
Sí <input type="checkbox"/>													
NO <input type="checkbox"/> Suspensión temporal del servicio <input type="checkbox"/> Número de días de suspensión _____													
La suspensión temporal no puede exceder a 90 días. Los días de suspensión se cuentan en días calendario.													
Suspensión definitiva del servicio <input type="checkbox"/> Justificación _____													
¿El niño(a) amerita revaloración médica? Sí <input type="checkbox"/> Justificación _____													
NO <input type="checkbox"/> Fecha para revaloración _____ DD MM AA													
¿Amerita interconsulta? Sí <input type="checkbox"/> Especialidad _____													
NO <input type="checkbox"/>													

Instrucciones para dictaminar si un niño(a) reúne las condiciones de salud para acudir a guardería

- a) El dictamen sobre las condiciones de salud de la niña(o) para acudir a guardería, será responsabilidad del médico tratante.
- b) La niña o niño de ser capaz de integrarse a las actividades pedagógicas y asistenciales de la guardería.
- c) Que la niña o niño cuente con el esquema de inmunizaciones de acuerdo a su edad.
- d) Si la niña o niño presenta un padecimiento que amerite suspensión temporal, el médico tratante deberá dar seguimiento y especificar la fecha de revaloración.

Suspensión temporal		Suspensión definitiva
1. Padecimientos transmisibles	2. Padecimientos no transmisibles	
Cualquier enfermedad, debida a un agente infeccioso específico o a sus productos tóxicos, que se trasmite a un reservorio o huésped susceptible. La transmisión puede ser directa de una persona o animal infectados, o indirecta por conducto de una planta, animal (huésped intermediario), de un vector o de material contaminado.	Entidad clínica que se caracteriza por ausencia de microorganismo causal y está determinada por la interacción de factores de riesgo ambiental y personal, que pueden ocasionar limitación funcional o implican, por su naturaleza, amenaza para la integridad de la niña o niño, eventualmente curable o controlable dependiendo del padecimiento, el estado del paciente y el acceso a	Enfermedad o entidad clínica no curable que puede deberse o no a un agente patógeno, la cual a corto o largo plazo tanto de latencia como de evolución, represente amenaza para la seguridad y/o integridad de la niña o niño así como la de los demás o bien, que requiera de atención y cuidado técnico especializado de tipo médico dentro de la guardería.
1.1 El niño(a) será admitido en guardería hasta que se encuentre asintomático, el padecimiento esté controlado o el periodo infectocontagiosidad haya concluido, y no represente ningún riesgo para la salud de la niña o el niño o de los demás en la guardería.	2.1 El ingreso o la incorporación a guardería dependerá de que la condición de salud esté resuelta o bien, que ésta se encuentre bajo control debidamente documentado y no represente ningún riesgo para la salud de la niña o el niño o de los demás en la guardería.	Crisis convulsivas o epilepsias no tratables o sin respuesta al tratamiento.
1.2 Cualquier caso con enfermedad transmisible deberá contar con alta médica para incorporarse a la guardería.	2.2 Cualquier herida o pérdida de la continuidad cutánea deberá encontrarse cicatrizada al ingreso o a la incorporación de la niña o niño a guardería.	Padecimientos crónicos degenerativos que comprometa la ventilación condicionando insuficiencia respiratoria o requerir de apoyo de oxígeno, ventilatorio o nebulizaciones.
1.3 Se deberán especificar los días de suspensión del servicio y la fecha de revaloración, de así ameritarlo.	2.3 Cualquier condición que dificulte el movimiento o que requiera de inmovilización y/o reposo (por indicación médica), hasta su resolución o no represente un riesgo para la niña o niño, realizar las actividades de la guardería.	Enfermedades con compromiso circulatorio o cardiopatías congénitas con disnea o insuficiencia cardiaca no tratables o sin respuesta al tratamiento.
	2.4 Cualquier condición transitoria que requiera de alimentación enteral o parenteral.	Cuando los aportes nutrimentales de la dieta indicada por el médico tratante para la o el niño no puedan cubrirse con la dieta que se proporciona en la guardería.
		Cualquier condición permanente o de larga duración que requiera de alimentación enteral o parenteral.
		Cuando el proceso natural de la enfermedad requiera un tiempo de recuperación mayor a tres meses.
		Trastornos disociales que cursen con agresividad (auto o