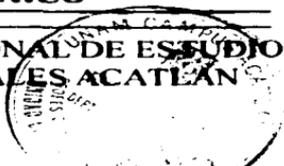


16
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN



LA EVALUACION EN INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL : UN CAMPO DE ACCION DEL PEDAGOGO. CASO ESPECIFICO COORDINACION EVALUATIVA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE GUARDERIAS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA

ANA MARIA SALINAS OROENIO

**DIRECTORA DE LA MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
LIC. GABRIELA GUTIERREZ GARCIA**

MEXICO, D. F.

1997.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción	4 - 7
1. Sistematización de la Práctica Profesional	9 - 43
1.1 Marco de Referencia	
• Antecedentes	
• Guarderías del IMSS	
1.2 Contextualización	
• Modernización	
• Modelo de Atención y Desarrollo Operativo	
2. Sustento Teórico Metodológico	45 - 146
2.1 Conceptualización	
• Teoría de Sistemas	
• Investigación Evaluativa y Participativa	
• Conceptualización de la Evaluación	
• La Evaluación, Contexto, Insumos, Procesos y Productos (CIPP)	
2.2 Organización de Evaluación en el Sistema de Guarderías	
3. Análisis de la Práctica Profesional	148 - 162
A1 Sistema Del Evaluador	
4. Bibliografía	164 - 166
5. Anexos	168 - 195

Doy gracias a Dios por haberme ayudado a llegar a la meta.

A mis padres por su apoyo y cariño.

A mis hermanos que siempre han estado a mi lado y a los cuales tengo en mi corazón.

A ti José quien al tomarme de la mano para recorrer juntos el camino llenaste mi vida de amor.

También quiero dejar constancia de la valiosa ayuda que recibí de mis amigas Lucy Martínez y Mary Palacios quienes me alentaron siempre para no ser vencida por ningún obstáculo y que sin ellas este trabajo no sería hoy una realidad.

De igual manera deseo expresar mi agradecimiento a los Licenciados Gabriela Gutiérrez y Alfredo Guerrero por las orientaciones y sugerencias que hicieron al trabajo para mejorarlo.

Finalmente al IMSS por mi formación laboral.

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

El contenido de la presente "Memoria de Desempeño Profesional" es la experiencia de trabajo que tuve como pedagoga y analista de sistemas (categoría laboral) en la Jefatura de Servicios de Guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en los años que van de 1991 a 1994.

Durante este período tuvo lugar la elaboración y puesta en marcha del Sistema de Evaluación.

Es importante considerar el puesto de trabajo desde el cual se participó en los proyectos porque de ahí se desprende la labor realizada; en este caso mi actuación tuvo lugar como ejecutora del sistema ya que la elección del modelo evaluativo a seguir correspondió a las autoridades superiores-. También es importante señalar que cuento con diez años de experiencia en el servicio de guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

La práctica realizada fue muy amplia por el número de aspectos que abarcó y también por el reto de conformar un sistema de evaluación.

En otro orden de ideas, la actuación y labor del pedagogo en los diferentes escenarios ha sido muy variada y ha asumido distintas funciones que muchas veces se han confundido con las de otros profesionales, por esta razón la experiencia que aquí se menciona es primordial ya que aporta información de este campo de trabajo del pedagogo como evaluador en programas sociales; Cabe aclarar que, aunque la pedagogía cuenta con un objeto de estudio común a otras disciplinas de las ciencias sociales, la delimitación epistemológica de cada una, está dada por la forma específica y exclusiva en que se enfoca un fenómeno, así como por los niveles, aspectos o cualidades que de él se abordan. Aquí se refuerza la idea de la importancia que debe tener la presencia del pedagogo en este campo, ya que su visión se enfoca a estudiar al hombre en una situación educativa, y la educación es una realidad social históricamente condicionada que dentro de un programa social no es posible omitir.

Es necesario destacar el progreso y supremacía alcanzado por la

evaluación, la riqueza de modelos que han orientado su acción en diferentes campos y necesidades, y que en cierto grado se complementan entre ellos y cada uno ha significado un aporte al crecimiento del campo evaluativo facilitando el trabajo futuro de los evaluadores. Justo es decir que cada modelo ofrece diferentes alternativas con relación en: aspectos a evaluar, opciones metodológicas, caminos a seguir, formas de recolectar y analizar la información, etc.

Como menciona Larrondo "El concepto de evaluación ha sido muy dinámico, coexistiendo en la actualidad diferentes acepciones, siendo las más conocidas: juicio (valorar), medición (cuantificador), congruencia (comparar), decisión (acumular) o acción (modificar)". Pero en todos ellos se admite que la evaluación es un proceso inherente e integrado, con el propósito de contribuir al progreso.

Para la creación del sistema de evaluación en guarderías, se concibió a la evaluación como el proceso de recolección sistemática de evidencias con las cuales se pretendió determinar el mérito de algo para su mejor desarrollo. Tal y como lo menciona Stufflebeam, el propósito más importante de la evaluación no fue demostrar sino ajustar, reorientar y mejorar los programas, así como proporcionar a los directivos información útil para la toma de decisiones. Es decir que la evaluación se concibió no como un instrumento punitivo, sino como instrumento para ayudar a que los programas fueran mejores para la gente a la que sirven.

Se establecieron mecanismos de registro y ordenamiento de datos que permitieron conocer con cierta exactitud y en cualquier momento cual era el estado de logro del servicio.

Por lo tanto para la constitución de este sistema de evaluación se tomaron en cuenta la teoría de sistemas y los preceptos de la investigación evaluativa y participativa.

Para la primera fue necesario tener una visión integral de todo el sistema de guarderías, que a su vez se compone por diferentes subsistemas pero

¹. Larrondo G. Tito. "La Evaluación centrada en un modelo de logro" Universidad de Playa Ancha, Ciencias de la Educación, Universidad católica de Valparaíso, Chile en "Evaluación Educativa. Cuaderno de Lectura 3. SEP.

finalmente es un todo, así en vez de tratar con cada parte en forma individual se relacionó con las demás, es decir, el servicio de guarderías como sistema está formado por la Jefatura de Servicios de Guarderías (Jefatura) como la parte normativa, diseñadora de la planeación y las políticas; y las unidades como el nivel operativo que otorga el servicio, por lo que la evaluación se dirigió al sistema en su conjunto.

Para la investigación evaluativa y participativa, se emplearon los métodos y el instrumental de la investigación social para otorgar más precisión y objetividad a la evaluación, así como la participación de todas las áreas de la Jefatura permitiendo que el personal actuante del servicio, expresara sus necesidades de evaluación. Por lo tanto, para hacer más comprensible el desarrollo de la práctica, este trabajo se divide en tres apartados: Sistematización de la Práctica Reportada, Sustento Teórico Metodológico y Análisis de la Práctica profesional.

En el primero se incluyó el marco de referencia y contextualización porque considere que no se puede dar una visión cabal del trabajo si no se toman en cuenta los antecedentes de la aparición de las guarderías y su establecimiento como una prestación social otorgada por el IMSS, debido a que hay que romper con una visión unilateral que considere a lo educativo en forma aislada independientemente de las relaciones que se establecen históricamente con la sociedad.

Así mismo se menciona en este apartado como ha evolucionado este servicio para proporcionarlo mejor y ser adecuado a los requerimientos de quienes lo demandan, todo esto para comprender que la intervención pedagógica del objeto de conocimiento dependen directamente de las condiciones de relación dialéctica que éste mantiene con la totalidad social concreta, por lo tanto se reitera que no es posible que el trabajo del pedagogo se aisle del contexto histórico social en el que se desarrolla.

En el segundo se cita lo más relevante de la teoría de sistemas y la investigación evaluativa y participativa, además de conceptualizarse a la evaluación y referir el modelo Contexto, Entrada, Proceso y Producto (C.I.P.P.). Esto como el sustento teórico metodológico del sistema de evaluación en guarderías IMSS. Finalmente, se aborda la organización de este último y su metodología desarrollada por el equipo multidisciplinario al que pertenece junto con profesionales de las disciplinas de

contaduría, nutrición, trabajo social y psicología.

Se resalta aquí ese trabajo multidisciplinario al que el pedagogo se integra con el compromiso de transformar la realidad que enfrenta, por medio de sus propuestas, juzgar el contexto social, económico, político y cultural en que se encuentra la educación, sus fundamentos filosóficos y políticos, así como los grandes problemas que afronta, dentro de un programa social.

Para concluir con el presente trabajo, y una vez que se tiene el contexto global del ámbito en que me desempeñé, se analiza la práctica profesional realizada, destacándose que si bien el trabajo evaluativo institucional no es el campo tradicional del pedagogo, también es primordial su presencia en el mismo, ya que el evaluar y analizar en relación con el contexto global le permite determinar etapas y posibilidades de realización de los distintos planes y proyectos de un programa social, esto implica un conocimiento no solo del fenómeno de la educación, sino de todos los aspectos que competen a la administración de una institución. La evaluación desempeña un papel vital en la promoción y planificación de los cambios de programas sociales, ya que son parte integrante del programa de una institución.

Por tal motivo, la actuación especializada del pedagogo no debe faltar debido a que la acción de lo educativo es inherente a los programas de servicio social.

CAPITULO 1

1. SISTEMATIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

1.1 Marco de Referencia

• Antecedentes de las Guarderías.

Para ubicar "las Guarderías" como consecuencia de un hecho social, es necesario hacer mención del momento histórico y las condiciones sociales que la producen.

Desde la evolución histórica del hombre se puede observar que el trabajo ha sido desde siempre su actividad principal, lo que le ha permitido subsistir y evolucionar durante miles de años

Primero lo vemos en la etapa primitiva, en donde la colaboración entre los hombres se funda en la propiedad común y en los vínculos de sangre

No se puede dejar de lado que desde los inicios de la sociedad humana, la ayuda mutua se considera como uno de los impulsos fundamentales de protección para el individuo, para la familia o la comunidad

La aparición de hermandades hospitalarias, que se dedicaban a prestar ayuda a los enfermos y a los pobres originaría el concepto de asistencia social.

Este concepto es muy reciente, se relaciona con los problemas sociales que han venido engendrando las guerras y el desarrollo industrial, su concepción nos habla de la ayuda para mejorar la condición del individuo y de esa forma favorecer a la propia sociedad. En sus inicios la asistencia social estaba dirigida primordialmente a los enfermos y no a los niños.

En relación a la asistencia social que el niño ha recibido a través de la historia, podemos citar a los griegos, quienes establecieron sistemas de ayuda al menesteroso y al huérfano.

Los Romanos ayudaban con alimentos, habitación y tratamiento médico a los niños y aquellos que carecían de recursos económicos.

En la Europa del Medievo surgen asilos, hospicios y las hermandades religiosas que acogían en sus monasterios a niños que no podían valerse por

si mismos. Empezaron a fundarse así las casas para pobres y huérfanos. Cabe mencionar a algunos filósofos, filántropos y pedagogos que dedicaron parte de su vida a resolver las necesidades de los desamparados y, principalmente, de los niños, como Isabel I de Inglaterra, que en 1601 dicta la "Ley de Pobres", la cual establece el deber del Estado de crear "casas" para la educación de los niños desvalidos, y en España, a mediados del siglo XVII, aparece el primer esbozo de guarderías infantiles, en la fábrica de tabacos "Sevilla". En este mismo País, Pablo Montesinos, establece la "Escuela de los Amigos", basándose en "Infante Schools" de Inglaterra y "Salas de Asilo" de Francia.

Durante la Revolución Industrial el desarrollo de la sociedad industrial y la desaparición de la producción familiar dio origen a que los menores pertenecientes a los grupos proletarios se integraran a la actividad fabril o a las áreas de servicio para contribuir a la subsistencia familiar o la propia.

Largos años de explotación del trabajo infantil son la base de la conformación de los países industriales y de los grandes monopolios.

Así, a raíz del desarrollo industrial, y de las condiciones de mecanización, se dio paso al movimiento de las guarderías, con la orientación concreta de proteger a los hijos de las trabajadoras.

Los niños, durante el tiempo en que sus madres trabajaban, quedaban al cuidado de mujeres ancianas. Estas últimas agrupaban a los niños, fundando así guarderías rudimentarias, en las que solamente se "guardaban" los niños. No se atendían cuidando su desarrollo integral.

En el siglo XIX las guarderías se incrementaron. En la época de las Guerras Mundiales, la legislación y los organismos internacionales para la protección al menor cobraron mayor fuerza.

Es al principio del siglo XX cuando se incrementó el número de guarderías en Europa, siendo su funcionamiento diferente, proporcionando no sólo asistencia social, sino cuidados médicos e higiénicos y ayuda económica.

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, se multiplicó su número y se empezó a estudiar la forma de que estos centros proporcionaran, no sólo asistencia social, sino sanitaria y económica.

Sin embargo durante las primeras décadas del siglo no fue visible en ningún país interés definido para mejorar sus condiciones.

La evolución de la asistencia social en México inicia en la época Prehispánica en el marco de una organización social avanzada; gran parte de los tributos del imperio azteca se destinaban a la ayuda a los niños huérfanos como servicio público de asistencia obligatoria. Esto se puede citar como el origen indirecto de la protección que la sociedad brindaba a los niños, ubicados en espacios específicos. En el imperio mexica la educación que se daba al niño se iniciaba desde su nacimiento, utilizando desde temprana edad el servicio del Calpulli.

En las postrimerías del siglo XVI había instituciones que cuidaban a los niños mediante un pago modesto, al mismo tiempo, grupos de religiosos atendían a niños indígenas fundándose, más tarde, casas, hospitales y asilos para pobres. Cabe mencionar la gran labor asistencial desarrollada por Fray Juan de Zumárraga y Don Vasco de Quiroga, quien creó la primera casa cuna.

A la par funcionaron otros centros que ya fueron hospicios u hospitales en los que se atendían, sólo a mestizos, como fueron el de San José de los Naturales, el de Texcoco y la Casa Cuna de Nuestra Señora de los Desamparados.

En 1582, el Dr. Pedro López, estableció una Casa-Cuna para niños expósitos, y se dice que fue la primera en América, para mestizos, mulatos y negros.

A iniciativa de la Emperatriz Carlota, fue nombrado un congreso de Beneficencia formándose al mismo tiempo una casa de maternidad.

En 1865 la Emperatriz fundó la "Casa de Asilo de la Infancia" y en 1869, el "Asilo de San Carlos", en donde los pequeños recibían alimento, además de cuidado, esto es el primer intento oficial de brindar servicio de guardería en México.

El primer intento de atención a niños menores de seis años se ubicó en 1837 en las instalaciones del mercado del Volador, con el fin de cuidar a los niños y darles seguridad mientras sus madres trabajaban.

Don Benito Juárez en 1861, seculariza los centros de protección infantil, quedando a cargo del gobierno su cuidado y mantenimiento

Durante el gobierno de Porfirio Díaz, se estableció la primera "Casa Amiga de la Obrera" que reorganizó Venustiano Carranza. Esta "Casa Amiga", la fundó Doña Carmen Romero de Díaz, la cual sostuvo hasta el año de 1910; en 1916 pasó a depender de la beneficencia pública. Esta creó en 1928 la "Casa Amiga de la Obrera No. 2".

Estos establecimientos se abocaban únicamente al cuidado de los menores cuyas madres trabajaban fuera del hogar

En 1910 se planteó establecer en la Escuela Normal para Profesores, un curso especial para enseñar la pedagogía del "Kindergarden" y se hace la diferenciación entre la atención pedagógica previa a la educación formal y las Guarderías, donde preferentemente se proporciona atención asistencial.

Desde 1929 el interés por la atención al niño se refleja en un gran apoyo gubernamental, así durante el gobierno de Emilio Portes Gil, su esposa fundó la "Asociación Nacional de Protección a la Infancia", la cual sostuvo diez "Hogares Infantiles".

En 1937 las "Casa Amiga de la Obrera" cambiaron su denominación por el de "Guarderías Infantiles" y la Secretaría de Salubridad y Asistencia fundó otras guarderías, algunas con apoyos de comités privados.

En el mismo año, se crearon guarderías para atender a los hijos de los comerciantes de la Merced, de los vendedores ambulantes, de los vendedores de billetes de lotería y de los empleados del Hospital General

En 1939 se estableció una guardería para los hijos de las obreras de esta nueva cooperativa (Comisión Obrera de Vestuario y Equipo del Ejército)

En 1940 la Secretaría de Asistencia Pública cambió el contenido exclusivamente asistencial de las guarderías por el de una atención integral.

En 1943, la Secretaría de Hacienda inauguró lo que puede considerarse como guardería.

En 1946, se funda la primera guardería infantil del Instituto Mexicano del Seguro Social, que da servicio a sus empleadas, y en 1961, la primera del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

En atención a las demandas del devenir histórico, se han creado cada vez más este tipo de centros sociales

Las grandes luchas y movimientos sociales del siglo XIX dieron lugar a la aparición de leyes, decretos, manifiestos, cartas, etc que se proponían detener la explotación de amplios sectores de la población, enfatizándose en la infantil y femenil

A partir de las devastadoras guerras mundiales, y de las repercusiones sociales, económicas y culturales de estos fenómenos, cobraron gran fuerza la legislación y los organismos internacionales creados para proteger al menor.

A la mujer le fue necesario obtener el derecho a la educación y poco a poco comenzó a desempeñar funciones antes exclusivas del hombre, interviniendo activamente en el quehacer de la comunidad a medida que avanzaba el progreso y la modernización.

La participación de la mujer en las diferentes ramas de la actividad económica del país dio lugar a que se tomaran medidas específicas de protección adicionales a las consideradas para los trabajadores en general.

El concepto de "Seguridad Social", se refiere al conjunto de acciones que previenen y protegen a la población de hechos biológicos. Comprenden a la maternidad, el nacimiento, las enfermedades, la vejez y la muerte.

Los hechos de tipo social contemplan la nupcialidad, la viudez, la orfandad, el desempleo, los accidentes de trabajo, la afectación de los medios de subsistencia y la desintegración familiar

La seguridad social en cada país se adecua a sus propias características, dando atención especial a los hechos que más afectan a su población.

En México se dio importancia vital al problema de salud, sin descuidar aspectos de tipo económico y social. Su objetivo se orienta a garantizar el derecho humano a la salud, a la asistencia médica, a la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo (Organización y Funcionamiento del IMSS. Documento. 1981).

Las políticas de seguridad social abarcan un espacio muy importante en todas las naciones del mundo, tienen como objetivo prioritario la protección de la mujer y del niño y figuran en los planes para el desarrollo social y económico de los países.

A principios de este siglo comenzó a gestarse en Berna, Suiza, el derecho internacional social, celebrándose conferencias para la protección legal de los trabajadores, pero no es sino hasta la creación de la Organización Internacional del Trabajo cuando aparecen normas orientadas a la protección específica de la maternidad.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, deja claramente definido en su artículo 22 que "Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, además en el artículo 25 se declara que "la maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales"²

Todos los programas que tienen como objetivo el bienestar familiar conceden una gran importancia a la protección de la infancia.

En la Seguridad Social Mexicana se protege al niño desde antes de nacer y de acuerdo con el artículo 123 de la Constitución, también se establece su protección en caso de invalidez o muerte de padre o madre económicamente activos. Es en la Legislación de la Seguridad Social en México donde se da cabal expresión y es superado el principio de los legisladores de la Asamblea

² Novelo G. "La Protección de la Madre y el Niño en la Seguridad Social" De IMSS. S/F. Pág. 19

Constituyente de 1917 de que "Hay que proteger al niño desde el momento mismo que aliente en el seno materno"³

La madre es considerada eje del núcleo familiar y una parte muy importante de la productividad del País.

Debe considerarse que actualmente en México existen un gran número de personas que están protegidas por sistemas de seguridad social y que por lo tanto tienen garantizado "El derecho humano a la salud, asistencia médica, protección a los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo"⁴

Los grupos expuestos a riesgos en el campo de la salud materno infantil, dentro de ésta población protegida, son mujeres en edad fértil y menores, hasta de dieciséis años, constituyendo un alto porcentaje de la población

Los sistemas de Seguridad Social que con sus prestaciones hacen posible esta protección son básicamente El Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y las Instituciones de Seguridad Social Militar y de la Armada, a las que adicionan los esquemas de seguridad social que por contrato colectivo de trabajo tienen establecidos Petróleos Mexicanos y Ferrocarriles Nacionales para sus trabajadoras y familiares a cargo y los servicios sociales y de atención médica para los empleados de las Instituciones Bancarias.

El servicio social de las guarderías infantiles, cuentan con importantes principios en la Declaración de los Derechos de los Niños de la Organización de las Naciones Unidas

La reglamentación de las guarderías infantiles en México se inició en 1931- en el artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo- con la obligación del patrón de proporcionar el servicio a los hijos de las madres que tuvieran empleadas y cuya edad estuviera comprendida entre los 4 y los 6 años.

³ Idem Pág 20

⁴ Diario Oficial de la Federación 12-03-73 Art. 2 de la Ley del Seguro Social Ley del Seguro Social, 1989

En agosto del 1961-Sexenio del presidente Licenciado Adolfo López Mateos- se modificó este reglamento, obligando sólo a los patrones que tuvieran empleadas a más de 50 trabajadoras, lo cual dio como consecuencia que los patrones sólo empleasen hasta 49, para así evitar el tener que establecer guarderías. Este reglamento es un valioso intento para normar la función de las guarderías y la primera manifestación legal a cerca de la necesidad de que las guarderías infantiles tuviesen una orientación educativa.

Diversos factores, principalmente de índole económica, habían impedido que se cumpliera con este derecho que tienen las madres trabajadoras de que se les proporcionen servicios de guarderías infantiles, pero afortunadamente a partir de la nueva Ley del Seguro Social, se reglamentó esta disposición

En 1962 se reformó la Ley Laboral, para establecer que los servicios de guardería infantil debían ser proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con sus Leyes y disposiciones reglamentarias, ya que se consideraba que dicho organismo contaba con experiencia técnica y administrativa en la prestación de servicios sociales. Con esta disposición se pretendía dar cumplimiento efectivo a la obligación, así como hacer extensivo este derecho a toda mujer trabajadora. Esta obligación quedó plasmada en el artículo 171 de la Ley Federal del Trabajo

En 1973 el Instituto Mexicano del Seguro Social dio efectividad al artículo 171, cuando la reforma a la Ley del Seguro Social impone a los patrones la obligación de aportar el 1% sobre el importe que por salarios paguen a sus empleados.

Se amplía la cobertura del IMSS, con la creación de una nueva prestación, la de guarderías para hijos de aseguradas,

Así en el artículo 11 de la Ley del Seguro Social se establece que: El régimen obligatorio comprende los siguientes seguros:

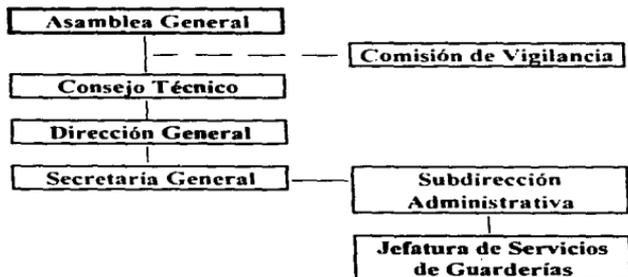
- I Riesgos de trabajo.
- II Enfermedad y maternidad.
- III Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- IV Guarderías para hijos de aseguradas

"El ramo de seguro de guarderías para hijos de aseguradas cubre el riesgo de la mujer trabajadora de no poder proporcionar cuidados maternos durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia."³

También está reglamentado que los servicios de guarderías los proporciona el IMSS en instalaciones especiales y en las localidades donde opere el régimen obligatorio, los servicios son para los hijos de las trabajadoras aseguradas desde 43 días hasta el cumplimiento de los 4 años de edad. Incluyen aseo, alimentación, cuidado de la salud, educación y recreación. El monto de la prima será de 1 % del salario integrado, los patrones la cubrirán independientemente de que tengan trabajadoras a su servicio y cuando la asegurada sea dada de baja del régimen obligatorio conservará el derecho a la prestación durante 4 semanas más.

En cumplimiento al precepto legal ya mencionado, el IMSS con base en su organización crea un área -la Jefatura de Nuevos Programas, que posteriormente cambia su denominación a Jefatura de Servicios de Guarderías- que será la responsable de que los servicios de guarderías se proporcionen a las derechohabientes.

La siguiente es la estructura orgánica del IMSS en 1992.



³ Ley del Seguro Social, 1989. Pág. 183

• Guarderías del IMSS

Es importante mencionar que, en la actualidad, las acciones que realiza el IMSS, a través de sus guarderías trasciende el propósito expresado de "proporcionar cuidados maternos", aunque importantes, además contribuye de manera decidida a la formación integral de los niños durante sus primeros cuatro años de vida, etapa fundamental en el desarrollo físico y psicológico del infante, la cual no es atendida por ninguna otra institución oficial, ya que la educación pública en México solo brinda atención, dentro del sistema educativo nacional, a los niños de cinco años en adelante a través de la educación preescolar y básica.

La misión está estrechamente ligada con la del propio Instituto Mexicano del Seguro Social en su conjunto, ya que son las guarderías una de las expresiones más fieles de la seguridad social.

Para comprender mejor esta misión es necesario puntualizar que el IMSS es una Institución básica y fundamental dentro del marco social, económico y político del país, cuya misión es garantizar tanto a los trabajadores como a sus familias el derecho a la salud, la asistencia, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Por lo anteriormente dicho, la misión del servicio de guarderías es:

" Proporcionar el Servicio de Guarderías al niño usuario en forma eficiente y oportuna, acorde a sus necesidades para el logro de su desarrollo integral.

De esta manera la madre trabajadora asegurada, disfruta del derecho que por ley se le otorga, facilitando así, su incorporación a la vida productiva sin menoscabo de la integridad de su hijo."*

Los propósitos se expresan como " cuidar y fortalecer la salud del niño y su buen desarrollo futuro, así como a la formación de sentimientos de adhesión

* Plan Nacional de Desarrollo 1992-1994. Jefatura de Servicios de Guarderías. IMSS Documento inédito 1992

familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión, el empleo de la razón y de la imaginación y a construir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes, todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respeto a los elementos formativos de estricta incumbencia familiar" ⁷

Siguiendo esta misma línea la Jefatura de Servicios de Guarderías establece como objetivos los siguientes:

El Educativo con relación al niño.-

"Proporcionar un servicio asistencial (fomento a la salud y nutrición) y educativo a niños cuyas edades se ubican en el periodo de edad comprendido entre los 43 días y el cumplimiento de los 4 años, acorde con sus necesidades motrices, afectivas, sociales y cognoscitivas, a fin de coadyuvar al desarrollo integral de los nuevos individuos de la sociedad" ⁸

Con Relación a la Familia.-

"Establecer una relación estrecha y permanente con el núcleo familiar de manera que se propicie un conocimiento profundo del niño, sus características y necesidades, así como de los programas establecidos para lograr la continuidad del afecto, la atención y la educación debidas al niño" ⁹

Con Relación a la Sociedad.-

"Establecer comunicación atractiva y competente con la comunidad que permita a la guardería ser agente de cambio positivo en el entorno donde se encuentra al contar con el apoyo de los miembros de la comunidad" ¹⁰

⁷ Ley del Seguro Social Capítulo VI Art. 185 México 1989

⁸ Documento "Las Guarderías del IMSS Origen y Desarrollo" México, 1993 pag. 8

⁹ Idem. Pág. 10

¹⁰ Idem. Pág. 10

Los Principios y Criterios son el marco rector operativo que orienta las acciones, son los compromisos, que dentro del mejoramiento continuo, se asumen, con el propósito de ir acorde con las condiciones cambiantes del entorno y del desarrollo del propio sistema de guarderías.

Son cuatro grandes rubros los que se refieren a los **principios**:

- 1 **Cantidad.**- el aumentar en forma sostenida y permanente la cobertura de los servicios.

La demanda de cada día va en aumento y a la fecha no se ha visto satisfecha en su totalidad, por lo que se buscan nuevas opciones de crecimiento y reafirmar las ya existentes

- 2 **Calidad.**- ofrecer un servicio con un nivel mayor de calidad.

Esto implica satisfacer las expectativas de la usuaria indirecta, es decir de la madre, en consecuencia, responder con eficiencia, eficacia y oportunidad.

También en relación al niño, como usuario directo, implica responder a sus necesidades y expectativas, todo esto a través de la consulta de teorías, investigaciones o estudios especializados en el desarrollo del niño.

- 3 **Calidez.**- esta debe de estar presente en el servicio prestado.

La calidad y la cantidad estarían incompletas si no se brindaran con cordialidad, trato amable, disposición y gentileza, lo que a su vez darían lugar a una comunicación más eficiente tanto con las madres como con los niños.

- 4 **Equidad.**- los servicios que ofrecen las guarderías deberán garantizar el acceso al mayor número de niños.

Se intenta responder a la filosofía de justicia social, inherente al servicio de guarderías del IMSS.

Los Criterios fundamentan, delimitan y proyectan las acciones de guarderías. Se expresan así mismo en cuatro rubros:

- 1 Criterio de Actividad.-** el modelo de atención de las guarderías del IMSS promueve un nuevo enfoque en el que el niño sea un ser activo en el sentir, pensar y actuar; es decir un niño que contribuya de manera activa y creativa a sus conocimientos y sus aprendizajes.

Para el educador propicia un cambio, de ser el transmisor de los conocimientos a ser el promotor, animador y propiciador de la actividad de los niños, es decir convertirse en el facilitador de los procesos de construcción de conocimientos, aprendizajes, hábitos, habilidades y actitudes de los niños

En relación a la institución, también propicia un cambio, ya que la guardería se constituye en un espacio abierto a la actividad de los niños, a la construcción de sus aprendizajes y al desarrollo de sus potencialidades.

- 2 Criterio de Integridad.-** se refiere a que todas las acciones dentro de las guarderías deben tener una intensión educativa

Garantizar, a partir del diseño de actividades educativo-asistenciales, el equilibrio entre las competencias afectivas motoras e intelectuales del niño a fin de propiciar un desarrollo integral y armónico

- 3 Criterio de Participación.-** se refiere a la colaboración permanente y oportuna de la comunidad en la educación

- 4 Criterio de Pertinencia Cultural.-** se refiere a dos aspectos fundamentales; el primero a la inclusión dentro de las acciones educativas de los usos y costumbres socialmente significativos.

El segundo se refiere al aprovechamiento de prácticas educativas conformadas a lo largo de la historia, es decir rescatar la herencia y tradición pedagógica y psicológica propia del sistema educativo.

Tanto principios como criterios involucran consideraciones en relación al papel de los educadores, a sus perfiles, a las condiciones en las que se

desenvuelve la acción educativo-asistencial de las guarderías y a los procesos de capacitación, asesoría y supervisión.

Para facilitar la planeación, la organización y el control del servicio de guarderías se cuenta con 2 esquemas básicos: el ordinario y el participativo.

Guarderías de Esquema Ordinario.

"La guardería de esquema ordinario es un establecimiento en el que se integran diversos recursos físicos, humanos y financieros, destinados a proporcionar cuidados maternos a los hijos de trabajadoras aseguradas, desde la edad de 43 días hasta que cumpla 4 años, en tanto la madre cumple con su jornada de trabajo" ¹¹

También proporcionan este servicio a los hijos de madres trabajadoras del IMSS.

Entre 1974 y 1981 iniciaron operación un total de 78 unidades, que respondían a tres estrategias de construcción que fueron:

- A) Modular construida exprofeso.
- B) Adaptación de casas rentadas o adquiridas
- C) Establecimiento de convenios con empresas

Posteriormente, en el Plan Nacional de Desarrollo de 1983-1988, el gobierno definió las políticas para la apertura de nuevas guarderías del IMSS, expresadas en dos sentidos; expansión del servicio en inmuebles rentados y remodelados y, adopción de nuevos esquemas de operación.

A las guarderías del esquema ordinario se les asigna un número arábigo progresivo para su identificación y registro. Actualmente se cuenta con 135 unidades con una capacidad total para 28,024 niños; 45 de estos se encuentran ubicados en el Valle de México, con una capacidad de 10,870; y 90 en los diferentes estados de la República con capacidad para 17 154 niños.

¹¹ Idem Pág. 20

Los inmuebles utilizados para dar este servicio como ya se mencionó, son contruidos exprofeso o son adaptados y el personal que labora es contratado por el IMSS. Como una situación especial se han establecido convenios con la Comisión Federal de Electricidad y Teléfonos de México, en donde se estipula extender el servicio a niños en edades de 4 a 6 años distribuidos en tres grupos de educación preescolar.

GRUPOS DE EDAD

Con la finalidad de dar una mejor atención a los niños usuarios tomando en cuenta su desarrollo, se agrupan en salas de acuerdo con sus edades, de la siguiente forma:

LACTANTES EDADES

- "A" de cuarenta y tres días a ocho meses
- "B" de ocho meses a un año
- "C" de un año a un año seis meses

MATERNALES EDADES

- "A" de un año seis meses a dos años
- "B1" de dos años a dos años seis meses
- "B2" de dos años seis meses a tres años
- "C1" de tres años a tres años seis meses
- "C2" de tres años seis meses a cuatro años

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada o capacidad de atención, es el número de niños que puede ser atendido en cada guardería. En relación a esta capacidad, las guarderías se dividen en los siguientes cuatro tipos:

- A..... Con capacidad de 257 a 360 niños
- B..... Con capacidad de 174 a 256 niños
- C..... Con capacidad de 97 a 173 niños
- D..... Con capacidad de 44 a 96 niños

La importancia de la capacidad instalada radica en que es un indicador básico a considerar en el momento de adaptar o construir los inmuebles para la organización de la unidad, su funcionamiento y asignarle recursos.

Guarderías de Esquema Ordinario Madres IMSS

La primera de estas guarderías surgió en 1946. Para 1980 ya existían siete.

Son una prestación del IMSS a sus trabajadoras, atendiendo a niños de cuarenta y cinco días a seis años de edad. Actualmente existen ocho guarderías para madres IMSS.

CAPACIDAD INSTALADA

Número de Guarderías	Capacidad
I	100 niños
II	256 niños
III	146 niños
IV	408 niños
V	174 niños
VI	182 niños
VII	400 niños
VIII	146 niños

GRUPOS DE EDAD

Son los mismos que en las guarderías antes mencionadas, pero además también se brinda servicio a niños de cuatro a seis años y se dividen en tres grupos:

Preescolares A	de cuatro años a cuatro años seis meses
Preescolares B	de cuatro años seis meses a cinco años
Preescolares C	de cinco años seis meses a seis años.

Guarderías de Esquema Participativo.

Surge en 1983, como un programa experimental en respuesta a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, capítulo VII, fracciones:

4. Lineamientos Generales de Acción, 5. Seguridad Social y 7. Política Social; al diagnóstico situacional que refiere la concentración de algunos servicios en ciertas regiones del país, particularmente del servicio de guarderías, que han propiciado desigualdad en la atención de la población y una oferta del servicio por debajo de sus demandas de calidad y cantidad, de la población derechohabiente y a los señalamientos de mejorar la eficiencia de las guarderías actuales y diseñar nuevos modelos que permitan la expansión de los servicios con el apoyo y la participación de organizaciones, comunidades y padres de familia, ofreciendo así alternativas de atención a todas las madres trabajadoras aseguradas que demanden el servicio.

Con base en el Acuerdo No. 884/83, el H. Consejo Técnico del Instituto autorizó la creación de este nuevo esquema permitiendo la subrogación del servicio a una Asociación Civil quien es la encargada de administrar la guardería con base en los lineamientos normativos del IMSS.

Para 1988 se consideró que este esquema se encontraba en plena consolidación.

CAPACIDAD INSTALADA

36 niños
48 niños
66 niños
96 niños

GRUPOS DE EDAD SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA

Sala de Lactantes	Capacidad de 36/48	Capacidad de 66/96
"A"		43 día a 8 meses
"B"		8 meses a 1 año
"C"	1 año a 1 año 6 meses	1 año a 1 año 6 meses

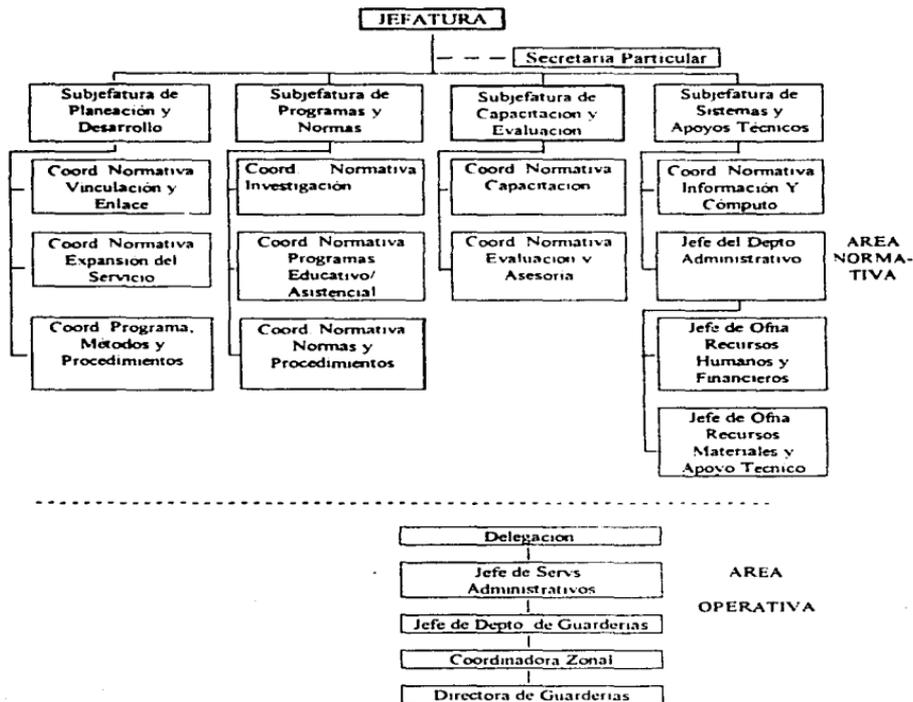
Sala de Maternales	Capacidad de 36/48	Capacidad de 66/96
"A"	1 año 6 meses a 2 años	1 año 6 meses a 2 años
"B1"	2 años a 2 años 6 meses	2 años a 2 años 6 meses
"B2"	2 años 6 meses a 3 años	2 años 6 meses a 3 años
"C1"	3 años a 3 años 6 meses	3 años a 3 años 6 meses
"C2"	3 años 6 meses a 4 años	3 años 6 meses a 4 años

En 1973, se aprobó la creación de la Jefatura de Nuevos Programas, quien tenía, entre otras funciones, la de dirigir y coordinar la planeación y operación de las guarderías para hijos de madres aseguradas. En 1979, los órganos operativos de ésta Jefatura, se descentralizaron hacia las delegaciones del Valle de México, quedando sólo a nivel central funciones tales como planeación y control, normatización técnica, investigación y asesoría operativa, evaluación operativa y capacitación técnica.

En 1983, se aprobó la transformación de la Jefatura de Nuevos Programas en la Jefatura de Servicio de Guarderías, permaneciendo hasta principios de 1995, año en que cambia su denominación a Coordinación de Guarderías.

La Jefatura es un órgano que propicia la eficiencia y eficacia del servicio. Su estructura tiene como eje fundamental la investigación del desarrollo del niño y todas sus acciones buscan contribuir al logro del mismo, para lo cual contaba con una Subjefatura de Planeación y Desarrollo que investigaba la evolución del niño. También con una Subjefatura de Programas y Normas que elaboraba los programas educativos y asistenciales, así como los lineamientos de operación; y con una Subjefatura de Sistemas y Apoyos Técnicos como auxiliar de las anteriores, que además procesaba la información institucional y extrainstitucional requerida para el desarrollo de los planes que se establecían, así como la realización de los medios y recursos educativos que apoyaban los programas, normas educativas y asistenciales, por último contaba con una Subjefatura de Capacitación y Evaluación que tenía como propósito la capacitación y seguimiento de la operación. Esta estructura respondió a la modernización que los tiempos actuales requieren.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE GUARDERÍAS



1.2 CONTEXTUALIZACIÓN

• . Modernización

El IMSS se ha expandido porque el número de sus derechohabientes ha aumentado considerablemente y ha experimentado cambios en su estructura y en los servicios que presta esto lo ha hecho cada vez más complejo con más requerimientos en su organización por lo que se propuso modernizarse en todas sus esferas incluyendo desde luego el servicio de guarderías que es el que en este momento nos atañe.

Por lo anterior y con base en el Plan Nacional 1989 -1994 en lo concerniente a la modernización educativa y al Acuerdo Nacional para la Educación Básica que incluye la educación inicial la Jefatura de Servicios de Guarderías tuvo que reestructurar su organización interna redistribuir funciones así como revalorar y replantear las políticas y esquemas de acción, así mismo la filosofía a seguir fue aprovechar las ventajas que presentaban los cambios reafirmando aciertos y redefiniendo el rumbo de los aspectos desviados del propósito del servicio esta filosofía obligó a llevar a cabo tres grandes acciones:

A) Realizar un diagnóstico integral que permitiera analizar las características esenciales del servicio. Como resultado de este diagnóstico se obtuvieron en lo relacionado a Evaluación los siguientes resultados:

- Existía desarticulación entre los procesos programas y acciones que realizaba el área de Capacitación Asesoría y Evaluación.
- No existían mecanismos de información, comunicación y retroalimentación entre ellos y hacia los procesos de planeación de acciones.
- La cobertura era mínima en relación al número de guarderías y su impacto era limitado hacia las unidades operativas.
- Se duplicaban las funciones y procedimientos entre asesoría y evaluación.

- En el caso de evaluación la retroalimentación hacia las unidades operativas era nula o tardía.
- Los procesos de seguimiento no existían.
- Los instrumentos resultaban ser obsoletos excesivamente detallados y orientados a constatar el cumplimiento de la norma.

En consecuencia se obtuvieron propuestas de alternativas que permitieron reconocer y consolidar las bondades del sistema, identificar y superar sus deficiencias.

B) Desarrollar la planeación estratégica para el servicio de guarderías enfatizando lo relativo al Sistema de Evaluación

C) Elaborar los instrumentos técnicos necesarios para desarrollar un programa educativo asistencial.

Con esto la Jefatura pretendió superar una etapa que se concretaba a normar actividades y en donde sobresalían las actividades asistenciales sobre las educativas. En consecuencia se obligó a concebir una infraestructura técnica necesaria para otorgar suficiente apoyo a la operación del servicio a través de actividades de capacitación asesoría y evaluación contempladas en forma global y articulada.

En conclusión el proceso de cambio hacia donde se orientó el servicio fue: Desarrollar un nuevo modelo de atención en guarderías y operacionalizar el modelo de desarrollo operativo de los cuales hablaremos más adelante.

Con base en la modernización que sufre el servicio de Guarderías, se adecúa el objetivo a alcanzar quedando de la siguiente manera:

Objetivo

" Elevar la calidad del servicio mediante la incorporación de innovaciones técnicas y administrativas, sustentadas en aportes científicos de frontera tendientes a incrementar la función educativa-formativa siempre en un marco de eficiencia en la administración y en el uso de los recursos, contribuyendo

así al logro de las finalidades en la seguridad social en el País razón de ser del Instituto Mexicano del Seguro Social”¹²

Este objetivo tiene como marco de referencia planteamientos tales como modernización, simplificación administrativa, búsqueda de la eficiencia técnica y social con nuevos enfoques administrativos, entre los que destaca la administración estratégica, la calidad total, el mejoramiento continuo y el servicio centrado en el cliente.

Materializando los planteamientos tendientes a la modernización del Instituto, la Jefatura de Servicios de Guarderías propuso programas transformadores, que se clasificaron en: Programas sustantivos cuyo propósito era el mejoramiento directo del servicio y programas adjetivos que su propósito era optimizar y regular las actividades de los programas sustantivos.

Los programas sustantivos fueron:

- Diseñar un nuevo modelo de atención en guarderías que fuera el eje principal dentro del gran proyecto de modernización, cuyo principio rector fue renovar y cambiar las intervenciones que ocurren con los niños en el aspecto educativo formativo.
- Diseñar un modelo de desarrollo operativo conformado por acciones de capacitación, evaluación y asesoría. Propuesto como alternativa metodológica para la instalación del nuevo modelo de atención para cubrir las demandas institucionales en el caso de capacitación, como censor que informe del desarrollo del sistema de guarderías mediante la evaluación y como un dispositivo técnico que emprenda acciones de control a través de la asesoría.
- Expandir el servicio de guarderías.
- Realizar mejoras de los espacios de guarderías en operación.

¹² Programa de Modernización del Servicio de Guarderías del IMSS. Nov. 1993. Jefatura de Servicios de Guarderías. IMSS. Documento inédito

Para fines de esta Memoria de Desempeño de Desarrollo Profesional sólo me abocaré a los dos primeros programas, en especial al Modelo de Desarrollo Operativo, ya que aquí radica mi participación, específicamente por formar parte del grupo de evaluación, en donde trabajé en la elaboración y puesta en marcha del "Sistema de Evaluación".

• **Modelo de Atención y Desarrollo Operativo**

A partir de los resultados arrojados por el diagnóstico integral ya mencionado anteriormente, las autoridades de la Jefatura diseñaron un nuevo modelo de atención, el cual prescribió el tipo y características de las interacciones que ocurren en la guardería con los niños, basadas en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundadas y socialmente aceptables puestas al alcance de la población usuaria. Este modelo es el representante de un sistema operacional de intervención educativa-asistencial.

Se formula como educativo asistencial a partir de dos principios el educativo, intrínseco al mismo que define sus funciones pedagógicas y asistenciales para con los niños y el social que define su vinculación con el entorno en relación con el apoyo brindado a la mujer trabajadora.

De aquí se derivan funciones para con el medio social que son:

Educativa - Promueve y monitorea el desarrollo intelectual de los niños.

Socializadora.- Interioriza los valores actitudes esquemas de pensamiento y normas que sustentan la función de la sociedad.

Distributiva A través de las guarderías se distribuyen los beneficios sociales.

Cultural.- transmite la herencia cultural formando un sentido de identidad y la integración creciente a la comunidad.

Asistencial. Vigila e interviene en la salud y desarrollo físico de los niños.

El modelo de atención está formado por los siguientes elementos: Programa educativo, Actividades Formativas y Normas de operación

Este modelo es una alternativa necesaria que retoma la experiencia generada en las guarderías del IMSS y que incorpora una visión del desarrollo infantil, acorde con los adelantos en disciplinas relacionadas con el estudio del niño; además de sustentarse en premisas técnicas, también lo hacen en premisas de valor, las cuales son consideraciones valorativas derivadas de enfoques humanísticos en educación. Estas premisas derivan en criterios que atiende el modelo de atención; estos criterios son los siguientes:

- Criterio de actividad.

En la mayoría de las instituciones educativas se llevan a cabo programas que conciben al niño como sujeto receptor, al adulto como el transmisor de conocimientos y a la institución como el espacio donde se realiza el intercambio. Por el contrario, el modelo de atención en las guarderías del IMSS, promueve el enfoque en el que el niño será un ser activo en los planos del sentir, pensar y actuar, es decir, un niño que construya activa y creativamente sus conocimientos. En el caso del educador, que sea el promotor animador y propiciador de la actividad del niño. La guardería se convierte en un espacio abierto a la actividad de los niños.

- Criterio de integridad,

Todas las acciones en las guarderías, deben tener una explícita intención educativa.

- Criterio de participación.

Se refiere a la colaboración permanente y oportuna de la comunidad educativa en sentido amplio (el entorno, la familia, el niño y los educadores) propiciando el acercamiento.

- Criterio de pertinencia cultural.

Hace referencia a dos aspectos: El primero se refiere a la inclusión, dentro de las acciones educativas, de todas aquellas manifestaciones que son parte intrínseca de la cultura donde se desarrolla el programa. El segundo se relaciona con el aprovechamiento de prácticas educativas conformadas a lo largo de la historia.

Programa Educativo.

El programa responde a los principios básicos de la teoría constructivista, en donde el niño es el sujeto cognoscente que construye progresivamente su pensamiento, y estructura paulatinamente el conocimiento de la realidad a través de su propia actividad sobre los objetos que conforman su entorno vital, ya sean estos concretos, afectivos, sociales o simbólicos. De esta manera las interacciones que establezca con los objetos y personas de su alrededor serán determinantes para su desarrollo. Así mismo el programa considera de vital importancia el desarrollo de los aspectos afectivos del niño, las relaciones que establezca con las personas y en particular con el personal de las guarderías.

El objetivo del programa se dirige a propiciar el desarrollo integral y armónico del niño, promoviendo sus potencialidades. La estimulación brindada al niño atiende a sus necesidades psicomotrices, socioafectivas y cognitivas.

También se propicia en el niño su adaptación al medio físico y social para que se apropie de los elementos culturales de la sociedad a la cual pertenece. Por lo que se propone estrechar la relación con el núcleo familiar y la comunidad, de esta forma la guardería se convierte en agente de cambio.

La estructura del programa permite organizar el trabajo pedagógico con los niños, estimulando todos los aspectos que conforman su persona.

A partir de los propósitos y objetivos del programa, de su fundamentación teórica y de las implicaciones que se derivan de la teoría se desprende su metodología, en donde se establece el nuevo papel que desempeña el personal como agente educativo, las estrategias didácticas, el ambiente infantil a través de los espacios y áreas de ambientación, el trabajo educativo y finalmente se aborda la evaluación del desarrollo del niño.

En suma, el programa educativo propicia en el niño la exploración, la identificación, experimentación, investigación, elección y resolución de problemas para que el niño despliegue todas sus potencialidades, intelectuales, físicas, afectivas, sociales y culturales.

Actividades Formativas

Tienen un alto contenido educativo para el niño, ya que propicia en él la formación de hábitos de higiene y alimentación favoreciendo la asimilación de los valores culturales. Las actividades formativas cuidan y fortalecen la salud del niño y propician el desarrollo de valores y actitudes socialmente aceptados

Estas actividades se proporcionan a través de los servicios de fomento a la salud y nutrición, en el primero se realizan actividades de medicina preventiva, en el segundo se desarrollan las acciones convenientes para que el niño reciba alimentación adecuada, acorde con sus requerimientos nutricionales. Estos servicios, basan sus actividades en los lineamientos que se establecen en las normas y procedimientos de operación.

Normas de operación

Estas contienen las prescripciones que el personal tiene que seguir para realizar su trabajo, en ellas se estipulan los procedimientos y actividades que se han organizado para cumplir con los objetivos de cada servicio en beneficio del niño. Los servicios son los siguientes: Nutrición, Fomento de la Salud, Pedagogía y Administración.

Modelo de Desarrollo Operativo

Este modelo pretende operacionalizar el "Modelo de Atención" y se constituye por los sistemas de capacitación asesoria, y evaluación.

Su propósito es el de generar, crear y mantener las condiciones operativas vigentes y sensibles a las propuestas del Modelo de Atención e instrumentar actividades que promuevan su aplicación.

Es decir surge como una alternativa metodológica viable para la implantación y seguimiento de dicho modelo de atención ya que para poder instalarlo fue necesario tomar en cuenta dos aspectos prácticos imprescindibles:

a) El primero relacionado con la capacitación y asesoría que tiene que recibir el personal de guarderías de manera continua para lograr que opere efectivamente el programa educativo.

b) El segundo referente al monitoreo y retroalimentación que el personal de cada unidad operativa debe recibir a través de los procesos de evaluación, control y seguimiento de las actividades previstas en el programa.

El Modelo del Desarrollo Operativo jugó un papel central sobre las estrategias de modernización que asumió la Jefatura, puesto que fue el medio que contribuyó a aumentar la capacidad técnica de las guarderías, así como el mejoramiento de las interacciones entre el personal, perfeccionando la calidad de los procesos educacionales con una visión más humanista, acorde con los propósitos de las guarderías.

Su diseño obedeció al propósito de satisfacer o por lo menos atender las siguientes necesidades que presenta cualquier sistema socio-técnico complejo:

Necesidad de Generalizar.- se refiere a la necesidad de disponer de un trabajo conceptual por medio del cual pueden lograrse los procesos de comportamiento establecidos para las guarderías. Dado el avance del conocimiento en el área es posible estandarizar el tipo de intervenciones con los niños que se dan en las guarderías en todo el país.

Necesidad de Simplificar.- relacionada con la necesidad de proporcionar a los diferentes niveles directivos del sistema de guarderías los métodos con los cuales hacer frente a su quehacer cotidiano y de reducir las demandas de orden administrativo que les permita centrarse en el objetivo real de su misión

Necesidad de Integrar.- como uno de los objetivos prioritarios del modelo es el asegurar que todas las unidades operativas trabajen juntas y contribuyan a los objetivos del Sistema total.

Necesidad de Optimizar.- cuando los recursos son escasos, incluyendo el tiempo, como lo es en esta época, hace falta racionalarlos y optimizarlos, como es el uso de los recursos metodológicos y técnicos.

Necesidad de Evaluar. - en un sistema complejo, como es el de guarderías, es imprescindible disponer, no tan sólo de la estadística descriptiva, sino también de información prescriptiva que permita la predicción y la anticipación de los resultados.

Necesidad de Controlar. - los controles son un factor imprescindible para la sobrevivencia de las organizaciones, ya que por medio de estos se impone la autorregulación, contienen incentivos y motivadores estructurados, a fin de asegurar, en este caso, que las unidades se muevan en la dirección requerida.

Por lo tanto el Modelo de Desarrollo Operativo se estructuró, en las tres facetas de capacitación, asesoría y evaluación.

Cada una incorpora aportaciones substantivas para la operación de las guarderías. Por ejemplo la capacitación provee de los conocimientos, habilidades y necesarias para que el personal desempeñe su función con eficiencia y se obtenga como resultado un servicio óptimo.

La evaluación permite disponer de información útil para la toma de decisiones, cuya finalidad es el mejoramiento de los servicios y el establecimiento de la efectividad de los mismos.

La asesoría, como un proceso técnico educativo, es una actividad útil para el desarrollo del personal operativo, permite mejorar su desempeño en relación a requerimientos específicos, tanto técnicos como de orden normativo. Interviene directamente en la resolución de problemas específicos que se presentan en las unidades.

Cada uno de estos procesos se instrumentan a partir del diseño de un sistema, entendido este como la interacción de personas, recursos físicos y procedimientos organizados con el propósito de realizar funciones y alcanzar objetivos preestablecidos.

Estos a su vez son procesos interdependientes, ya que las estrategias específicas que se desarrollan en cada una de ellos requiere la participación de las demás en un momento posterior, es decir, existe un efecto sinérgico en la interacción de estos tres, ya que las aportaciones particulares siempre son enriquecidas por la aplicación de las funciones restantes.

A continuación se mencionan de manera general las características de cada uno de estos sistemas:

Sistema de Capacitación

El sistema de guarderías, en relación al recurso humano, cuenta con un número considerable de personal de diferentes categorías. Por el servicio especializado que ofrece, en ocasiones este personal no tiene la preparación completa requerida para otorgarlo, por lo que las necesidades de capacitación son extensas y variadas.

La organización de las actividades de capacitación desarrolladas por la Jefatura han carecido de una ejecución consistente, ya que sólo se atendió a cierto grupo de necesidades consideradas prioritarias, postergando la atención de algunas otras también importantes. Aunado a lo anterior existen situaciones, como la alta movilidad del personal, que requieren que la capacitación sea un proceso permanente en el sistema.

La capacitación en el sistema de guarderías esta circunscrita a la normatividad institucional, que la define como una acción prioritaria para la modernización y cuyo propósito es "promover la superación personal, la actualización de conocimientos y la actualización de la mística del servicio de los trabajadores del Instituto para atender las necesidades de los derechohabientes con calidad"¹³

El sustento legal se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo, en la Ley del Seguro Social, en la Ley Federal de Salud y en el Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS.

El objetivo a alcanzar fue: "Coordinar la estructuración de los programas de capacitación del personal de nuevo ingreso y la actualización, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos existentes en el sistema de guarderías en forma permanente y con la finalidad de llevar y mantener al personal en

¹³ Modernización en las Guarderías del IMSS 1993 Documento inédito Instituto Mexicano del Seguro Social. Jefatura de Servicios de Guarderías. Pág. 61

niveles óptimos de conocimiento para el mejor desempeño de sus funciones." ¹⁴

La instrumentación del sistema de capacitación tuvo un enfoque abarcativo que se propuso solucionar una diversidad de necesidades, precisamente de capacitación que el servicio de guarderías presentaba. Este sistema es integral, su diseño está basado en la formulación de estructuras curriculares para cada categoría de las existentes en guarderías, sus contenidos se organizan bajo la óptica de integración modular para dar congruencia a las acciones propuestas para la atención del niño. Las materias incluidas en los módulos son la base de preparación del personal requerida para la aplicación del modelo de atención.

Sistema de Asesoría

Una de las funciones sustantivas del servicio es el proceso de asesoría.

En años anteriores se consideraban estas acciones como responsabilidad exclusiva del área normativa. A partir de 1980, como consecuencia de la descentralización institucional se vio la necesidad de compartir esta función con el área delegacional u operativa.

El servicio de guarderías, en continua expansión, contempla como función primordial asesorar las cuatro áreas en las que se organizan las guarderías, en lo que se refiere a interpretación y aplicación de los programas y normas de operación.

En 1991 como resultado del Diagnóstico Integral del Servicio de Guarderías se detectó que la asesoría brindada por la Jefatura no era consecuencia de la evaluación, había escasa cobertura y no se daba seguimiento.

Por tal motivo, las autoridades de la Jefatura de Servicios de Guarderías reestructuraron la función de asesoría a través de enfoques técnico-metodológicos que propiciaron la resolución eficaz, adecuada y oportuna de las problemáticas detectadas en los diferentes niveles o áreas.

¹⁴ Idem Pág. 62

Su objetivo fue "Dar Organicidad al proceso de asesoría en busca de la optimización de los recursos y la ampliación de la cobertura, a través de la sistematización de procedimientos e instrumentos de apoyo para mejorar el desempeño laboral"¹⁵

El diseño del sistema de asesoría se fundamentó en la teoría de sistemas, la cual establece la interacción organizada de las partes que lo componen, con el propósito de lograr optimizar la eficacia del sistema total (Van Gigh 1981).

Con este enfoque el proceso de asesoría previó mayor eficacia, alcance y cobertura así como la incorporación de diversas modalidades de intervención. La asesoría es consultiva y tiene carácter auxiliar. Un asesor ofrece consejo al personal, transmite información y muestra en el momento que se requiera como debe ser aplicada la información y como deben ponerse en práctica las recomendaciones.

Actualmente la acción de asesoría se imparte tanto por el área normativa como por la operativa, pero es responsabilidad de la normativa el diseño, instrumentación, implantación, control y actualización del sistema. De manera amplia la función de asesoría orienta, apoya y ayuda en el momento que requiere el correcto desempeño laboral a través de dos estrategias de intervención

Directa presencial.

Indirecta _____ a través de tres mecanismos: Unidades de
autoenseñanza
audiovisuales
Folletos

Sistema de Evaluación

Lo relacionado con el Sistema de Evaluación lo he reservado para la última parte con toda intención, ya que éste es el objetivo de la memoria y por lo tanto lo abordaré de manera detallada en el siguiente apartado.

¹⁵ Idem. Pág 82

Desde que la Jefatura de Servicios de Guarderías inició sus labores contempló dentro de su estructura un área dedicada a las funciones de evaluar. Ésta la ha realizado personal del área normativa desde hacia diecinueve años.

El concepto de evaluación que se tenía era el verificar el cumplimiento de los procedimientos normativos y todos los programas emanados de la propia Jefatura, con poco o ningún efecto en la práctica, tanto a nivel normativo como operativo, era un requerimiento administrativo que iba dirigido a unidades operativas y no al sistema de guarderías propiamente dicho.

Su enfoque metodológico era el de una evaluación por programas, procesos y resultados. Se aplicaba a una muestra del Sistema sin darle seguimiento, emitiendo juicios de valor como resultado. La integración del equipo de trabajo para evaluar era por servicio, departamento y desarrollo del avance del niño.

En el proceso de evaluación que se llevaba, el modelo de emitir juicios se hallaba pautado por normas establecidas en los manuales, de donde se desprendían las guías de supervisión-asesoría, si bien estas constituían una ayuda para determinar un juicio, en general adolecían de deficiencias técnicas generándose una pérdida del sentido de los fines; la concepción de la cuantificación se centraba básicamente en tomar en cuenta un conjunto de acciones hipotéticas y más por razones de aparente sentido común que como fruto de investigaciones -lo que no hacía confiable la información- pues perdía sentido como dato para ser utilizado en decidir cursos de acción; es aquí donde la evaluación perdía el sentido ya que no satisfacía una de sus funciones primordiales: la de servir de base a la toma de decisiones, esto privó a la Jefatura y a la misma institución del recurso para visualizar de forma integral todo el sistema y controlar el grado de efectividad en el logro de sus metas.

La tarea a realizar por los evaluadores era revisar aspectos administrativos para verificar el cumplimiento de lo establecido en la reglamentación y dejar un informe escrito.

Al no existir una opción muestral previa, los resultados no podían ser generalizados al resto del personal, por lo tanto la metodología empleada no

era útil para averiguar la efectividad de la acción en la unidad supuestamente evaluada.

Se observó que los evaluadores verificaban lo que se estaba haciendo o se había hecho, pero poco o nada se hacía para averiguar el estado de logro de los objetivos que definen el quehacer de la institución

Al no existir un ordenamiento de la información lograda en las visitas se tornaba imposible saber en una próxima que modificación se había producido en algún servicio (nutrición, pedagogía, fomento de la salud, administración) determinando como consecuencia de la alternativa o del planteamiento que se señaló como punto de partida para un proceso de cambio

Al no disponer de información sistematizada, tampoco era factible la organización de cuadros comparativos con indicadores críticos, que permitieran apreciar cual era el estado de factibilidad de logro de las unidades, es obvio dar por hecho que sin tal información continuamente actualizada era imposible saber situaciones innumerosas, y por que se daban en ciertas regiones en tal forma y en otras era diferente

Por lo tanto, si la información no estaba organizada en cuadros y tablas de fácil interpretación, menos factible era la elaboración de estrategias de restitución de condiciones

En conclusión, no se habían creado las condiciones para poseer una información actualizada acerca de los estados de factibilidad de logro y poder hacer los ajustes pertinentes; era un sistema de evaluación parcial que fue haciéndose cada vez más obsoleto.

Al detectarse esta situación en el diagnóstico integral de guarderías, las autoridades decidieron que el sistema de evaluación que se necesitaba debería incluir mecanismos, instrumentos, métodos, organización de la información y asunción de decisiones frente a los resultados obtenidos; en una palabra, que la evaluación fuera planificada sistemáticamente, concibiendo que existen relaciones sumamente estrechas entre investigación y evaluación, por lo que se propuso diseñar un sistema de evaluación que se basara en la metodología de la investigación, pues sin mediar el proceso investigación-evaluativa no se podría emitir siquiera juicio valorativo alguno sobre el mérito de algo ya que quizá los elementos que lo avalan no surgen

de manifestaciones apreciables de modo directo, sino a través de procesos de indagación que los develan

Para elaborar el sistema de evaluación se eligió como modelo el de Contexto, Entrada, Proceso y Producto (CIPP), además se sustentó en la teoría General de Sistemas, que tiene como modelo de análisis el de insumo-producto; en donde se considera al sistema como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes entre sí, integrado en una unidad funcional, el sistema a su vez implica un medio ambiente, unos insumos, un proceso de transformación que permite corregir o mejorar el funcionamiento de mismo. Por lo tanto se visualizó a todo el sistema de guarderías como tal, ya que todos sus componentes trabajan juntos para otorgar un servicio - objeto primordial de su razón de ser- y a su vez cada una de estas partes es un sistema en sí mismo.

Se establecieron criterios claros y específicos para el éxito de la obtención de resultados, se renumeraron sistemáticamente pruebas y testimonios que se tradujeron a expresiones cuantitativas para compararlas con los objetivos establecidos en un inicio, y así sacar conclusiones a cerca de la eficacia, el valor o éxito del fenómeno estudiado.

Este sistema de evaluación se dirigió a evaluar el total de las unidades operativas, así como a realizar un seguimiento que permitiera validar la corrección de la problemática identificada o, en su caso, detectar las causas de incidencia de la misma.

Tomando en cuenta lo anterior, y en respuesta a los requerimientos de la política de modernización, se buscó mejorar los aspectos programáticos y normativos del sistema de guarderías, cuyo propósito fue el diseñar e implantar un sistema de evaluación que tendiera a obtener información segura e imparcial y permitiera el mejoramiento de procesos y programas.

Con la información que aportó la evaluación se creó una fuente de conocimiento y directriz que señaló el camino para formular mejor y de manera general el proceder y la realización de los modelos.

Es en la elaboración de este sistema donde radica mi participación que comprende el análisis del contexto sociocultural del Seguro Social y en específico de la prestación del servicio de guarderías en donde se ubica el

desarrollo de los procesos que están relacionados con la atención y educación de los niños que acuden a estas dependencias. Así como de los padres que reciben el servicio, al personal que atiende a los niños y la expectativa y función social que existe en torno a este servicio.

Así mismo puse en práctica habilidades para el trabajar en equipo, buscar y analizar información, aplicar teorías, métodos y técnicas de investigación que permitieron explicar, analizar y proponer soluciones a los problemas que se vinculan con el servicio de guarderías.

Se participó directamente en la planeación, instrumentación y aplicación del proyecto evaluativo.

Es importante enfatizar la interdisciplinariedad del pedagogo, que permitió el encuentro con otras disciplinas, en este caso la psicología, administración, pedagogía, sociología y nutrición y la colaboración de profesionales representantes de estas disciplinas, mismos que junto conmigo conformamos el equipo de evaluación.

En síntesis se participó desde el análisis contextual de la institución y sus procesos en el sistema de guarderías hasta la puesta en marcha del sistema de evaluación.

CAPITULO 2

2. SUSTENTO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Conceptualización

Teorías de Sistemas

En este apartado abordaremos lo relativo a la base teórica que sustenta al Sistema de Evaluación de Guarderías.

Se fundamenta en la Teoría General de Sistemas, dicha teoría surge en 1954 con Luduieu Von Beatalanffy, en su preocupación por el desarrollo de la teoría de la complejidad organizada. Los autores de la Teoría General de Sistemas proponen que la complejidad no puede simplificarse, reducirse o analizarse, las interacciones no pueden hacerse a un lado, considerarse lineales, insignificantes o descuidarlas, la complejidad debe aceptarse como una propiedad no ignorable.

Por sistema se entiende no solo la organización de un departamento, si no también su función y componentes (Van Gigh 1981)

Un sistema es un agregado de componentes en donde:

- a) Las partes o componentes interactúan de una manera organizada.
- b) Las partes o componentes son afectados por estar en el sistema y cambian cuando lo dejan.
- c) Un sistema debe estar o ser capaz de obtener un estado de interacción.
- d) Debe abarcar dos o más entidades:
 - Estructural
 - Funcional
 - Especial
- e) El sistema optimiza la eficiencia del sistema total.

Los sistemas se caracterizan por la siguiente estructura:

Elementos:

Son componentes de cada sistema y pueden a su vez ser sistemas.

Proceso de conversión:

A través del cual los elementos del sistema cambian de estado, esto se da cuando se les agrega valor y utilidad a las entradas al convertirse en salidas

• **Entradas y recursos:**

En el proceso de conversión, las entradas son generalmente los elementos sobre los cuales se aplican los recursos. La diferencia entre entradas y recursos es mínima y depende solo del punto de vista y circunstancias

• **Salidas y resultados:**

Son los resultados del proceso de conversión del sistema y se cuentan como productos, decisiones o beneficios.

El medio:

Determina cuales sistemas se consideran bajo control de quienes toman las decisiones y cuales deben dejarse fuera de su jurisdicción.

Propósito o función:

Los sistemas inanimados están desprovistos de un propósito evidente. Estos adquieren una función específica, cuando entran en relación con otros subsistemas en el contexto de un sistema más grande

Atributos:

Los sistemas y sus elementos están dotados de atributos, pueden ser

cuantitativos o cualitativos, esta diferenciación determina el enfoque a utilizarse para medirlos.

Metas y objetivos:

La identificación de metas y objetivos es de suprema importancia para el diseño de sistemas. Las mediciones de eficiencia regulan el grado en que se satisfacen los objetivos del sistema. Estas presentan el valor de los atributos de sistema.

Componentes, programas y misiones:

Elementos compatibles reunidos para trabajar hacia un objetivo definido

Administración, agentes y autores de decisiones:

Guía del sistema hacia el logro de sus objetivos.

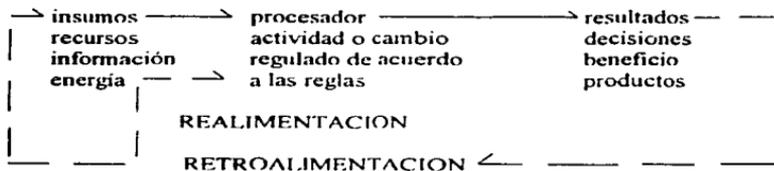
Organización:

Forma de relaciones que mantienen los elementos del conjunto, número y tipo entre las partes y jerarquías.

Estados y flujos:

El estado de un sistema se define por las propiedades que muestran sus elementos en un punto en el tiempo. Los cambios de un estado a otro dan surgimiento al flujo.

Un sistema y su medio



Propiedades y leyes de los sistemas

1. Equifinalidad Alcanzar el objetivo a través de diferentes caminos
2. Teleología Tiene una finalidad
3. Estado constante Permanencia en el tiempo
4. Variedad de requisitos Tantas posibilidades de respuesta como situaciones se presenten.
5. Nivel de resolución del sistema Identificar el contexto del sistema y subsistemas
6. Retroalimentación Redirigir acciones hacia el logro de las metas.

Dentro de la teoría de sistemas existen dos tipos de metodología para abordar los problemas y son:

Modo analítico de pensamiento

Reduccionismo disciplinario problema



mejoramiento

Modo sintético de pensamiento

Expansionismo interdisciplinario sistema de problemas



enfoque de sistema

El enfoque sistemático puede ser visto como:

- Una metodología de diseño
- Un marco de referencia

Investigación Evaluativa y Participativa

En los últimos años los programas sociales han aumentado y quienes toman decisiones requieren saber:

- El grado de acierto con el que el programa cumple los objetivos para los que se estableció.
- Si se debe continuar, ampliar, reducir, cambiar o desechar

El echar mano de procedimientos informales dificulta llegar a estas respuestas por lo tanto la investigación evaluativa parece adaptarse bien a la tarea de proporcionar la información requerida

El hecho de contar con programas más eficaces que faciliten el enfrentarse a necesidades sociales que experimenta un país, ha dado lugar a que la investigación evaluativa sobresalga como fuente de conocimientos y directrices.

Con ésta se alcanza un rigor que resulta ser fundamental cuando:

1. Los resultados a evaluar son complejos, difíciles de observar y constan de muchos elementos que reaccionan de diferentes maneras
2. Las decisiones que serán su consecuencia son importantes y caras
3. Se necesitan pruebas para convencer a otras personas acerca de la validez de las conclusiones.

La investigación evaluativa es una manera racional de tomar decisiones, ya que obtiene información objetiva.

Su objetivo es: "medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura"¹⁶

La diversidad de los programas da la pauta para dar forma a los enfoques y métodos evaluativos, ya que no es lo mismo evaluar efectos de un programa pequeño, que los de un programa nacional, dada su diversidad de métodos, acciones y metas.

Carol Weiss, hace una diferencia en los programas debido a:

¹⁶ Weiss C. H. "Investigación Evaluativa" Ed Trillas. México 1987. Pág. 16

Sus alcances - puede abarcar la nación, una región, un estado, circunscribirlo en un aula, etc.

Sus dimensiones - puede servir a unas cuantas personas o a millones

Su duración - puede durar horas, días, años o indefinidamente

Su claridad y especialidad de sus entradas - lo que hace puede ser algo bien definido y preciso, muchos tienen algún grado de claridad (plan de estudios de materias científicas) ya que emplean materiales específicos o un método en particular, pero su estilo o su administración pueden ser diferentes de acuerdo a los miembros del personal. También los hay difusos, variables y difíciles hasta de describir (ejem. programa de interplaneación para varias organizaciones oficiales)

Su complejidad y longitud de tiempo abarcado por las metas - algunos tienen como objetivo producir uno o varios cambios claros y tajantes (ejem. mejoramiento de la capacidad de lectura, colocación de un empleo, etc.). Otras metas son más complejas y son más difíciles de determinar o medir. Otro problema es la longitud de tiempo comprendido por las metas, es más fácil evaluar cambios que se manifiestan rápidamente que aquellas que se hacen evidentes o seguros después de años.

Su grado de Innovación - algunos se apartan de los métodos de operación acostumbrados. Las características del programa afectarán a la clase de evaluación que puede hacerse y a los fines que permitirá alcanzar.

Un problema de la investigación evaluativa es que el evaluador descubre quién quiere saber algo y cuáles son los fines que persigue, ya que distintas personas asignan diferentes fines a la evaluación y desean utilizar sus resultados de maneras diversas.

Para realizar la evaluación se utiliza el método de la investigación evaluativa, esta última utiliza las herramientas de la investigación social que hace más preciso y objetivo el proceso de juzgar.

La diferencia que presenta la investigación evaluativa en relación a la investigación social es:

Uso para la toma de decisiones - la evaluación se realiza para un cliente que tiene que tomar decisiones. La investigación hace hincapié en la producción de conocimientos, eso es para los procesos naturales de la diseminación y aplicación.

Interrogantes derivados del programa - la evaluación toma en cuenta los puntos que a su vez toma en cuenta el que decide, su hipótesis es la que el programa está ejecutando lo que se propuso hacer

- **Calidad de juicio** - es un elemento comparativo que nos remite a lo que es, con lo que debiera ser. La investigación solo obtuvo información
- **Marco de acción** - la evaluación tiene como marco el programa en si. La investigación su marco no necesariamente es un programa.
- **Conflicto entre papeles** - a menudo aparecen conflictos entre evaluadores y ejecutantes del programa. En la investigación no hay tal, dado que tuvo su papel muy determinado
- **Publicación** - en la evaluación los informes de los estudios probablemente no se publiquen. En la investigación, la publicación se disemina, es esencial y nadie la discute.
- **Fidelidad** - la investigación evaluativa debe integrar un informe de irrestricta objetividad y con utilidad, de hacer aportaciones para el cambio social

La investigación evaluativa se asemeja con otras investigaciones en que también trata de describir, de comprender, de las relaciones entre variables y de establecer la secuencia causal.

Las técnicas de investigación evaluativa se asemejan con otras investigaciones en que también trata de describir, de comprender, de las relaciones entre las variables y de establecer la secuencia causal

Las técnicas de investigación para recabar información son: entrevistas, cuestionarios textos de conocimiento y destrezas, inventarios y actitudes,

observación, análisis del contenido de documentos, registros, expedientes y exámenes de las evidencias físicas.

Además de la investigación evaluativa, también se tomó en cuenta la investigación participativa ya que su objetivo es ayudar a la comunidad a formular sus problemas y su punto de vista (Rueda B. Mario) y lo que se pretendía con este sistema de evaluación era abrir una participación efectiva de los sujetos actuantes en el seno del servicio de guarderías y que vivan los efectos del plan en ejecución; de tal forma que dichos sujetos constituyeran un factor importante del proceso de evaluación, con repercusiones en lo que respecta a reajustes, reformulaciones, etc.

Bajo la condición de considerar a todos los actores institucionales y sociales conectados con los procesos, se pretendió actuar de forma integral, participativa y democrática.

La investigación participativa tiene como características la retroalimentación de los resultados en cada fase, su metodología es dinámica e interactiva, es una investigación interinstitucional, multidisciplinaria, formadora y permanente. Identifica no sólo los problemas y necesidades de la comunidad, sino también sus recursos y aportes, es factible y no emplea instrumentos ni análisis complejos.

Así la investigación participativa incide sobre la transformación de la realidad estudiada.

Los mismos interesados se autoinvestigan, jerarquizan sus problemas y desarrollan acciones para resolverlos.

El objetivo de estudio surge del grupo, sin ser un propósito impuesto desde fuera por el investigador o institución determinados.

Su método y técnicas de esta investigación es precisamente el trabajo grupal, donde la discusión e interacción es la parte medular del método.

Los elementos constantes en su metodología es la participación, el análisis y la elaboración de instrumentos.

Conceptualización de la evaluación

Panorama de la Evaluación

Se hace necesario empezar con una breve explicación del sentido que se le confiere al concepto evaluación en virtud de que este término tiene en la actualidad una gran variedad de enfoques, significados y usos.

Uno de los momentos constitutivos del proceso global de planeación es la evaluación.

Con mucha frecuencia actualmente se usa el vocablo evaluación, en un amplio ámbito de disciplinas vinculadas a la planeación educativa, como son la economía, la pedagogía, la administración, entre otras. Es común escuchar con frecuencia referirse a la evaluación académica, evaluación de proyectos, la evaluación institucional y a otras de índole similar.

El término evaluación ha ido evolucionando en lo que se refiere a la profundidad y amplitud de los significados que se le han atribuido, ha tenido muchas definiciones y funciones, dependiendo de los cambios en el contexto político y social.

En el manual de planeación de la evaluación superior, se menciona como concepto de evaluación "al proceso regular y continuo, conducente a la concepción y formulación sólidamente fundamentada de juicios de valor acerca de un objetivo institucional dado".¹⁷

Stufflebeam y Shinkfield proponen que "la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto".¹⁸

Esta definición hace hincapié en el término valor e implica que la evaluación siempre supone juicio, desde el momento en que emplea procedimientos objetivos para obtener una información segura e imparcial ya está ligada a la valoración. Esto es, la meta esencial es determinar el valor de un sistema o programa que está siendo valorado evidenciando tanto errores o deficiencias

¹⁷ Manual de Planeación de la Educación Superior. Introducción al Proceso de Planeación Vol. I ANUIES-SEP, México, 1987. Pág. 195

¹⁸ Stufflebeam, D. Shinkfield, A. "Evaluación Sistemática", Ed. Paidós, Mex. 1987. Pág. 19

entre los objetivos y los resultados como entre los elementos que lo conforman. De acuerdo con esta definición, si un estudio no informa de cuan buena o mala es una cosa, no se trata de una evaluación

El propósito más importante de la evaluación no es demostrar, sino perfeccionar, realizándose a través del mejoramiento del programa, la determinación de la efectividad y del impacto de los resultados

"La evaluación representa una tarea continua, integral y orgánica, que consiste en averiguar, a través de una pluralidad de medios, el estado de logro de los objetivos, la naturaleza e incidencia de efectos previstos y no previstos y el impacto".¹⁹

La evaluación está concebida para promover el desarrollo de los programas y ayudar a los directivos y personal responsable de una institución a obtener y utilizar una información cotidiana y sistemática con el fin de satisfacer las necesidades más importantes.

La evaluación es una tarea compleja en la que se debe trabajar con mucho cuidado y atención, no únicamente cuando se recopila la información, que debe ser de calidad y atender metodológicamente a un diseño en el que se establecen categorías de análisis, también debe de tener una base lógica que justifique las perspectivas de valoración para la interpretación de sus resultados. Estas últimas dependen de las necesidades del cliente o usuario de la evaluación, es decir los profesionales de la evaluación no deben de trabajar según sus intereses, sino a partir de las necesidades del cliente.

Lo que se puede hacer es establecer las bases para decir que tipo de información relacionada con lo planeado y programado se debe recabar, y con que criterio se va a analizar el valor o el mérito de los programas o de los servicios en cuestión, por lo tanto en el caso del sistema de guarderías se deben tener presentes los objetivos para los que fueron creadas las guarderías del IMSS.

¹⁹ Lafourcade. P. "La evaluación en organizaciones educativas centradas en logros". Ed. Trillas Méx. 1982.

Características de una evaluación

Una evaluación se puede validar a través de las distintas expectativas de los usuarios, este criterio tiene que ver con las necesidades de información que requiere la gente para promover, planear o cambiar ciertos programas.

Sobre las bases de valoración que se debe de tener en cuenta a la hora de valorar algo, Stufflebeam y Shinkfield mencionan tres fuentes importantes de criterios, de uso, las cuales fueron tomadas en cuenta por el sistema de evaluación:

- 1 - Las distintas expectativas de los clientes
- 2.- El mérito o excelencia del servicio, basado en la credibilidad de los resultados, así como la oportunidad
- 3.- La necesidad del servicio. Significa que si la información evaluativa no va a tener ninguna utilización es mejor que no se haga nada

A estos criterios se añade la viabilidad y la equidad. Viabilidad entendida como la posibilidad de llevar a cabo la evaluación de forma sencilla, utilizando el tiempo y los recursos del modo más apropiado y siendo por consiguiente políticamente realizables.

Por ejemplo, un servicio evaluativo puede ser de mucha calidad, atender a los objetivos de distintos clientes y centrarse en el área que lo necesite, pero puede que se exceda en la utilización de recursos, propiciando problemas políticos. En este caso, el criterio de viabilidad se vería afectado.

Por otro lado, la equidad menciona que una evaluación estará incompleta sino se tiene en cuenta que un servicio público debe estar pensado y ser asequible para toda la población, en el que todos los sectores de la sociedad tengan el mismo acceso, participación y los resultados sean similares en lo que se refiere a la mejora en el bienestar y desarrollo.

Una de las condiciones de toda práctica profesional es que debe de observar normas referentes al trabajo y al servicio que realiza, por lo tanto la evaluación no está exenta de esta situación. Dichas normas aconsejan que los

evaluadores y los clientes cooperen entre sí para cumplir cuatro condiciones fundamentales:

- 1. Ser útil.** Debe estar dirigida hacia las personas y grupos que estén relacionados con la tarea de realizar aquello que se está evaluando, o que sean sus más directos responsables, con el propósito de que puedan ayudar a identificar las bondades y deficiencias del objeto en evaluación. Así mismo, la evaluación debe proporcionar información clara de forma oportuna y, en general, facilitar no sólo informes de virtudes y defectos, sino también aportaciones en relación a factibles estrategias de solución para mejorarlo todo.
- 2.- Ser factible.** Emplear procedimientos evaluativos que pueden ser utilizados sin demasiados problemas, tomar en consideración y aplicar controles razonables sobre aquellas fuerzas o elementos que pueda influir en el estudio, desvirtuando los resultados.
- 3. Ser ética.** Debe estar basada en compromisos explícitos que aseguren la necesaria cooperación de las partes implicadas y la honradez de los resultados.

Además, debe proporcionar un informe equitativo que revele todas las virtudes y defectos del objeto.
- 4.- Ser exacta.** Debe describir con claridad el objeto en su evolución y contexto, así como revelar las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones válidas y fidedignas.

En respuesta a los resultados del diagnóstico y a los requerimientos de la política de modernización se buscó mejorar el aspecto programático y normativo del sistema de guarderías por lo que se propuso diseñar e implantar un sistema de evaluación capaz de obtener información segura e imparcial que permitiera el mejoramiento de procesos y programas.

Dada la posición que ocupaba dentro de la estructura organizacional, no tuve participación en la elección del modelo evaluativo a seguir, ya que esta

decisión fue ejercida por las autoridades

Una vez decidido, se nos comunicó a profesionales de las áreas de psicología, trabajo social, contaduría, educación y nutrición que formábamos parte del grupo interdisciplinario que constituía el área de evaluación por contar con conocimientos y experiencia en el trabajo de guarderías, se nos encomendó desarrollar el sistema de evaluación

La Evaluación Contexto, Insumos, Procesos y Productos (C.I.P.P.).

Como ya se ha mencionado varias ocasiones, el contexto histórico nos ayuda a comprender el proceso de cambio que la institución ha sufrido, el cual se sustenta en la modernización del país, por otra parte la evaluación desempeña un papel vital en la estimulación y planificación de los cambios.

Tomando como base estos conceptos se afirmó que la evaluación debe ser una parte integrante del programa de una institución, una actividad especializada relacionada con proyectos de renovación y perfeccionamiento.

Con la evaluación se determina el valor, los efectos y el impacto de los planes, programas y acciones que contribuyan a la toma de decisiones, para actualizar, innovar o perfeccionar aquellos aspectos que lo requieran para ser acordes al cambio. Por lo tanto se elige el modelo C.I.P.P. Como la base estructural general para desarrollar, a partir de él, un método más eficaz de evaluación, en el sistema de guarderías.

No se puede mejorar ningún programa si no se sabe cuales son sus puntos débiles y fuertes, y si no se dispone de mejores medios, no podremos estar seguros de que las metas trazadas sean válidas mientras no se comparen con las necesidades y la satisfacción de la gente a la que se pretende servir.

Las primeras letras de las palabras del modelo de Contexto, Insumos, Procesos y Productos (C.I.P.P.), delatan el concepto evaluativo que precisamente refiere sus siglas, siendo estos:

C ⇔ Evaluación del contexto como ayuda para la designación de las metas.

I ⇔ Evaluación de entrada (input), como ayuda para dar forma a las propuestas.

P ⇔ Evaluación del proceso como guía de su realización

P ⇔ Evaluación del producto al servicio de las decisiones de reciclaje.

La definición formal que Stufflebeam propone de evaluación es " La evaluación es el proceso de identificar, obtener, y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados"²⁰

Esta definición resume los conceptos claves del modelo CIPP, y éste a su vez postula tres propósitos evaluativos:

- Servir de guía para la toma de decisiones
- Proporcionar datos para los directivos.
- Promover la comprensión de los fenómenos implicados.

El primer propósito de estos es el más importante, por lo tanto la evaluación no se presenta como una prueba sino como un proceso que incluye las tres etapas de identificar, obtener y proporcionar información.

Los aspectos clave que se deben valorar en el objeto son sus metas, su planificación, su realización y su impacto, que son valorados respectivamente, por medio de la evaluación del contexto, de la entrada, del proceso y del producto.

El método CIPP se orienta más hacia las necesidades de los que planifican y administran los proyectos, de la misma manera la base que utiliza para concluir el éxito de los proyectos es la satisfacción de las necesidades valoradas.

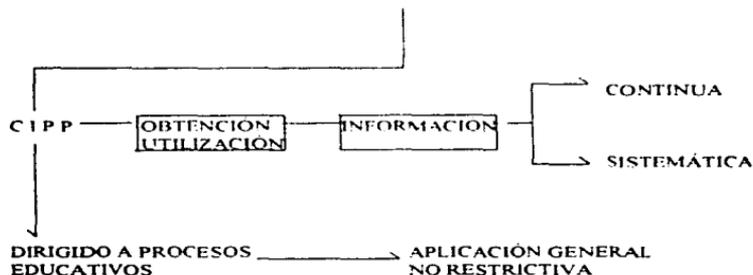
El CIPP está más en la línea de los sistemas de educación y servicios humanos, se concentra en proporcionar servicios de evaluación continua para

²⁰ Stufflebeam, D. Shinkfiels, A. Op Cit, pág. 183

la toma de decisiones de una institución determinada. Se basa en el concepto de que el propósito más importante de una evaluación no es demostrar sino perfeccionar, así mismo considera que la evaluación es un instrumento para ayudar a que los programas sean mejores para la gente a la que deben servir.

Está concebida la utilización del modelo CIPP para promover el desarrollo y ayudar a los directivos y personal responsable de una institución a obtener y utilizar información continua y sistemática con el fin de satisfacer las necesidades más importantes o, por lo menos, hacer lo posible con los recursos de que dispongan.

BASE ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GUARDERÍAS



Este modelo implica cuatro tipos de evaluación:

1) Evaluación de Contexto "C"

Se orienta a identificar las virtudes y defectos de algún objeto y así proporcionar una guía para su perfeccionamiento. Sus principales objetivos son la valoración del estado global del objeto, la identificación de sus deficiencias, de sus virtudes que pueden subsanar esas deficiencias, el diagnóstico de los problemas cuya solución pueda mejorar el estado del objeto y en general la caracterización del marco en el que se desenvuelve el

programa Es decir, define el contexto institucional, identifica la población objetiva del programa o servicio y valora sus necesidades, identifica así mismo las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que les subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con los mismos.

Esta evaluación también examina si las metas y prioridades existentes están en consonancia con las necesidades que deben satisfacer.

Los resultados de esta evaluación proporcionan una base sólida para el ajuste de metas y prioridades y para la designación de los cambios necesarios.

En la metodología, el punto de partida más común es entrevistar a los clientes del estudio con el fin de tener acceso a sus puntos de vista acerca de las virtudes, los defectos y los problemas; de manera general utiliza métodos como el análisis de sistemas, la inspección, la revisión de documentos, las audiciones, las citadas entrevistas y los tests diagnósticos.

La evaluación del contexto puede tener muchas utilidades constructivas. Es un medio pertinente para defender la eficacia de las propias metas y prioridades.

2) Evaluación de Entrada "I"

Se orienta a ayudar a prescribir un programa mediante el cual se efectúen los cambios necesarios, identificando y examinando críticamente los métodos potencialmente aplicables, ayuda a explicar y desmenuzar el que se ha escogido para su aplicación o continuación.

Es decir, su propósito global es ayudar a los clientes en la consideración de estrategias de programas alternativas en el contexto de sus necesidades y circunstancias ambientales, así como desarrollar un plan que sirva a sus propósitos. Otra función que realiza es ayudar a los clientes a evitar la improductividad práctica de perseguir innovaciones propuestas que, sin duda, fracasarán o acabarán con sus recursos.

En una palabra identifica y valora la capacidad del sistema, las estrategias alternativas del programa, la planificación de procedimientos para llevar a

cabo las estrategias, los presupuestos y los programas. Es una anunciadora del éxito, el fracaso y eficacia de un cambio.

En la metodología que utiliza puede empezar revisando el estado de la práctica en relación a la satisfacción de las necesidades específicas.

En general su método es inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las de procedimiento referentes a su aplicabilidad, viabilidad y economía utilizando métodos de búsqueda de bibliografía y visitas a programas ejemplares.

3) Evaluación de Proceso "P"

Esta es una comprobación frecuente de la realización de un plan. Su misión es obtener información continua, que ayude al personal a llevar a cabo el programa tal como estaba planteado, valorar periódicamente hasta que punto, los que participan en él aceptan y son capaces de desempeñar sus funciones y si utilizan los recursos disponibles de una manera eficiente.

Así mismo, si se considera que es inadecuado, o que hay que modificarlo si es necesario.

Esta evaluación debe proporcionar un informe del programa que está llevando a cabo, comparando con lo que se había planificado, establecer el costo de su realización y saber como juzgan la calidad del trabajo tanto los observadores como los participantes.

El principal propósito de esta evaluación es el de ayudar al personal a llevar a cabo su programa, a través de una especie de proceso de calificación. Esta evaluación es fuente de información vital para interpretar los resultados de la evaluación del producto.

4) Evaluación del Producto "P"

Su propósito es valorar, interpretar y juzgar los logros de un programa, así como su objetivo es averiguar hasta que punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretendía servir. Debe ocuparse de los efectos del programa, incluyendo los deseados y no deseados, así como los

resultados positivos y los negativos. Su utilización básica es determinar si un programa merece prolongarse, repetirse y/o ampliarse.

Debe proporcionar una guía para modificar el programa con el fin de que sirva mejor a las necesidades de todos los miembros interesados y su efectividad sea mayor en relación a su costo.

En general debe utilizarse una combinación de técnicas de la investigación social para obtener una visión amplia de los efectos y proporcionar comprobaciones de los diversos resultados. Se puede comenzar valorando el trabajo con relación a algunas normas previamente escogidas. Se pueden organizar audiciones o entrevistas en grupo para generar hipótesis acerca de la gama completa de resultados y continuar con investigaciones clínicas destinadas a confirmar o desmentir las hipótesis, también se pueden realizar estudios de casos entre otros.

Estos cuatro tipos de evaluaciones desempeñan funciones únicas, pero a su vez existe una relación simbiótica entre ellas.

Para el sistema de evaluación de guarderías exclusivamente se aplicará la de proceso y producto, dado que en el estudio del diagnóstico integral del servicio de guarderías se obtuvieron resultados correspondientes a las evaluaciones de contexto y entrada.

MODELO C I P P.



2.2 Organización de la Evaluación en el Sistema de Guarderías

Para organizar todas las partes de la evaluación y lograr que cada una de ellas realice su función, se concibió al total de esta acción como un sistema de evaluación. El establecimiento e interacción de todos sus componentes permitirá lograr sus propósitos y objetivos, así como las estrategias planteadas facilitarán las diversas actividades.

Para el diseño de este sistema se establecieron dos marcos diferentes en los que se situó: el conceptual y el contextual.

El marco conceptual es el conjunto de elementos e ideas en torno a los cuales se valoraran ciertos aspectos, con tres enfoques: El de Calidad, el Educativo-filosófico y el Metodológico.

* **El enfoque de calidad** se entiende como el conjunto de cualidades de un programa y comprende dos dimensiones. La primera dirigida a la satisfacción de la madre, quien es la usuaria indirecta del servicio, lo que implica responder con eficiencia, eficacia y oportunidad a la confianza depositada en las guarderías. La segunda se refiere a las necesidades de la población infantil directamente, en términos de lograr una formación integral y un desarrollo armónico.

* **El enfoque educativo filosófico** se fundamenta en la concepción de la acción educativa en su sentido más amplio, como el proceso transmisor de conocimientos, costumbres, habilidades, tradiciones, experiencias, etc., dirigidas al niño a través de planes y programas impactando a diferentes niveles como la familia, la comunidad y todo el personal educador que está involucrado en el servicio.

* **El enfoque metodológico** se refiere a las diferentes teorías, técnicas e instrumentos para el sustento, desempeño y aplicación del sistema de evaluación, garantizando la confiabilidad, efectividad y viabilidad del uso de los resultados.

El marco contextual se refiere al ámbito de acción, es decir abarca al Instituto Mexicano del Seguro Social y al propio sistema de Guarderías.

Para ser más explícitos se comenta de manera sucinta que el IMSS, como la Institución destinada desde su origen a proteger la salud física de los trabajadores y, a partir de 1962, con la obligación de proporcionar los servicios de guardería infantil, para ello se crea en la estructura organizativa del Instituto un área específica, que tiene como propósito planear, normar y regular la operación de guarderías con el soporte técnico y administrativo acorde a las características de la población infantil y de las madres trabajadoras aseguradas.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GUARDERÍAS



Un elemento importante para lograr la modernización de las guarderías del IMSS, es la retroalimentación que el área de evaluación brinde respecto al desarrollo del servicio, y el valor de sus resultados a corto, mediano y largo plazo; por lo tanto contempla diferentes clientes, es decir diferentes usuarios de la información, como puede ser una autoridad delegacional, un jefe de área normativo o la misma titular de la Jefatura de Guarderías, por lo tanto las necesidades de la información variarán dependiendo de cada cliente

Por ejemplo, a la autoridad delegacional le será más útil saber si a las madres aseguradas, con niños en guardería, se les está brindando el servicio acorde a los horarios de sus trabajos; mientras que a un jefe de pedagogía le interesará y le será de más utilidad saber sobre el desarrollo y los resultados de la aplicación del programa educativo en el total de las unidades

Es necesario hacer hincapié en que todos los procesos se enjuiciarán a la luz del cumplimiento de los objetivos para los que fueron planeados.

Con la visualización del marco de referencia conceptual y contextual, se da una situación global a la información que aporó la evaluación convirtiéndose esta última en fuente de conocimiento y directriz que señala el camino para una mejor formulación de la manera general de proceder y del programa.

Una vez expuesto hacia donde se dirige la evaluación de guarderías es imprescindible hacer su conceptualización.

Para hablar de la misión, el propósito y los objetivos de este sistema se tomaron los señalados en El Plan de Desarrollo 1992 - 1994 de la Jefatura de Guarderías debido a que a partir de ellos se determinaron las fases subsecuentes del sistema.

La misión del sistema fue diseñar y operar los instrumentos y procedimientos necesarios y adecuados para controlar y mejorar los resultados de las acciones en las Unidades Operativas y determinar el grado de cumplimiento en la prestación del servicio.

El Propósito fue proporcionar los medios para determinar si los diferentes programas estaban alcanzando sus objetivos y si eran conducidos como fueron planeados.

Este propósito empleó el reconocimiento de dos clases de funciones que la evaluación puede diseñar. Por una parte, la función de retroalimentación, la cual se refiere a la provisión de información descriptiva para mejorar los planes o implantación, y por otro, una función de documentación de la efectividad de los programas en términos de la relación de los resultados con las intervenciones prescritas en los mismos.

Los objetivos fueron dar organicidad a los procesos de evaluación en una tendencia que buscaba la optimización de los recursos y la cobertura a través de la sistematización de procedimientos e instrumentos de apoyo.

Diseñar y operar un sistema de evaluación que permita perfeccionar el servicio de guarderías y que documentara la eficiencia del mismo.

Las estrategias fueron seis:

- Retroinformación de las diferentes áreas, operativas y normativas
- Retroalimentación a las diferentes áreas, normativa y operativa
- Coordinación con las áreas normativa y operativa.
- Incorporación de tecnología.
- Modernización y simplificación administrativa.
- Participación del personal delegacional y normativo en la operación del sistema de evaluación.

El programa, objetivo a evaluar es precisamente el servicio de guarderías de manera global, por lo tanto lo constituyen los servicios específicos cuya finalidad es:

Nutrición.	adquirir lo necesario para preparar la alimentación que se proporciona a los niños durante su estancia en la unidad, mediante técnicas establecidas, con pureza bacteriológica y nutrientes acorde a la edad de la población infantil
Fomento de la Salud	vigilar la salud de los niños, a través de la aplicación de la medicina preventiva, llevando el control de peso y talla de los mismos, corroborando el cumplimiento de los esquemas de inmunizaciones, detectando padecimientos y tomando las medidas necesarias para atender oportunamente las urgencias que se presenten
Pedagogía.	realizar acciones encaminadas a crear el ambiente idóneo para el desarrollo integral y armónico del niño
Administración	seleccionar, adquirir, dirigir, supervisar, coordinar, asesorar, recibir, distribuir y controlar los recursos humanos y materiales para el buen funcionamiento de la guardería.

Cada una de las actividades mencionadas en los servicios, como ya se ha venido explicando, forman parte de un programa que por supuesto requiere ser evaluado durante su aplicación, corroborando así el logro de sus objetivos establecidos y comprobando si los resultados son los esperados.

Es fundamental puntualizar que se consideraron para evaluar las características de operación y ejecución de los programas denominados procesos, así como los productos o resultados en términos de efectos, logro de objetivos, calidad del servicio y repercusión e influencia de los programas de pedagogía, nutrición y fomento a la salud, así como las actividades administrativas. Todo esto proyectándose a un nivel de la población infantil como el entorno familiar y social.

Evaluación de Proceso y Producto

Bajo las premisas del sistema de evaluación, de ser capaz de ayudar a administrar y perfeccionar los programas, se sustentó su organización en el modelo CIPP, por su naturaleza práctica y universal. Dicho modelo se considera de aplicación general, no restrictivo a diferencia de otros modelos y enfoques. Su concepción no está deslindada a la identificación y al diseño particular de una serie de acciones precisas para valorar condiciones determinadas, sus cuatro tipos de evaluación, contexto, insumos, procesos y productos corresponden a cuatro categorías de decisiones de planificación, estructuración, instrumentación y reciclaje.

Cabe aclarar que en el sistema de evaluación, las relacionadas a contexto y entrada no se llevaron a cabo por las siguientes razones:

- La evaluación de contexto, describe la caracterización del marco en que se desenvuelve un programa y proporciona la base para el ajuste o establecimiento de metas y prioridades. En relación a esto el diagnóstico institucional que se realizó en 1992 cumplió este propósito, por lo tanto en este momento no se identificará el marco de aplicación, ya que estaba dado.
- La evaluación de entrada se propone ayudar en la consideración de estrategias del programa alternativas en el contexto de sus necesidades y circunstancias ambientales, así como desarrollar planes que sirvan a sus objetivos. En el Plan de Desarrollo 1992 - 1994, de la Jefatura de Servicios de Guarderías se contempló de forma general y específica sus propósitos y estrategias en los cuales se encontraba trabajando ya la Jefatura.

Por lo anterior, el sistema se centró en las evaluaciones de proceso y producto, por que a través de estas se pretendía obtener información de la aplicación de los programas, su utilidad, su adaptabilidad a su medio circundante y sus logros.

La función de la evaluación de proceso tiene como finalidad identificar o pronosticar durante la realización de los programas los defectos de la planificación de procedimiento o de su realización, proporcionando información para la toma de decisiones y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.

Su método incluye el control de las limitaciones potenciales del procedimiento y está atento a las que no se esperaba por medio de:

- a) la obtención de información específica de las decisiones,
- b) la descripción de los procesos tal como se dan en la realidad y
- c) la continua interacción con el personal del proyecto y la observación de sus actividades.

En el sistema de guarderías esto se enfocó a:

Obtener información continua y periódica de los programas de nutrición, pedagogía, fomento de la salud y administración, para comparar entre lo planeado y lo real si el personal conoce sus funciones, utiliza adecuada y oportunamente los recursos físicos y materiales y si cumple con las normas y políticas establecidas

En una palabra, la evaluación de proceso comprueba continuamente la realización de lo planeado, es decir, saber si las cosas se están haciendo en guarderías como han sido establecidas, de no ser así, saber como se están haciendo y que resultados se están obteniendo. Otro de sus objetivos, es valorar periódicamente si los participantes del programa aceptan y son capaces de desempeñar sus funciones. También brinda informes de lo que realmente se está llevando en guarderías

Todo esto a través de la utilización de las siguientes técnicas de investigación: entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros diarios, testimonios físicos, investigación documental

Los resultados obtenidos con esta evaluación permitieron tomar decisiones que adecuen o perfeccionen tanto en la planeación como la realización de procedimientos y actividades de los programas.

Respecto a la evaluación de producto su objetivo es recopilar descripciones y emitir juicios acerca de los resultados y relacionarlos con la información de contexto, insumos y procesos e interpretar su valor y mérito.

En esta evaluación se aplicaron encuestas a Madres usuarias del servicio, se tomó en cuenta el registro del avance del desarrollo del niño, y la observación directa de los usuarios en general, por lo tanto su método

implicó definir y valorar los resultados, la recopilación de los juicios de usuarios y de las incidencias del registro del avance del niño, ambos con su respectivo análisis cualitativo y cuantitativo.

Su relación con la toma de decisiones fue a través de decidir la continuación, finalización o modificación de las actividades así como presentar un informe claro de los efectos del programa deseados y no deseados, a corto y largo plazo.

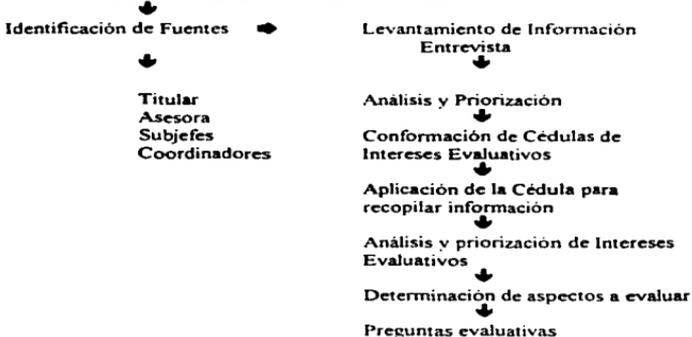
Metodología

El diseño del Sistema de Evaluación se inició con una investigación documental con base en el C.I.P.P. que nos permitió tener elementos teóricos primordialmente para contextualizar y conceptualizar la evaluación así como otorgarnos una guía en el camino.

Con los resultados del Diagnóstico se decidió implantar un sistema de evaluación ya que no existía, para ello se eligió el modelo C.I.P.P. y en respuesta a su base estructural se inició con una detección de necesidades evaluativas para determinar qué evaluar en relación a procesos y productos.

Diseño del Sistema

Detección de necesidades de Información Evaluativa



La técnica elegida para el levantamiento de la información fue la entrevista estructurada con preguntas abiertas aplicadas a cada uno de los directivos, preguntándoles:

⇒ Desde la perspectiva de sus funciones:

1 ¿Qué le interesaría que se evaluara en la operación para la retroalimentación de sus programas? y ¿por qué?

⇒ Desde la perspectiva de las funciones de otras áreas:

2 ¿Qué otros aspectos le interesarían que se evaluaran aunque no correspondan a su área? y ¿por qué?.

La fase de pilotaje y ajuste del levantamiento de la información fue de manera aleatoria, se eligió a la Coordinadora Normativa de Programas educativo- asistenciales y a la Jefa del área de Asesoría, con la finalidad de comprobar si el instrumento era pertinente para la tarea a realizar

Como resultado del pilotaje se corroboró que las preguntas eran las adecuadas pero debido a la gran cantidad de información se decidió grabar, esto permitió analizar la información por el grupo interdisciplinario, aportando las consideraciones de cada disciplina y discriminar los aspectos a evaluar de manera objetiva

DetECCIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN EVALUATIVA

Para identificar las necesidades de evaluación se consideró importante la participación del personal normativo, de los niveles directivos y demandado intermedio como informantes clave, ya que son responsables de planear, controlar, dirigir, desarrollar y aplicar los programas así como la toma de decisiones.

Las áreas normativas a las que pertenecen las informantes clave, se eligieron en relación a la función que desempeñaban, como son de estructura y de atención directa al niño. En la tabla que se presenta a continuación se indica el nombre del área a la que pertenecía la informante y la justificación.

FUENTES DE INFORMACIÓN
NIVEL NORMATIVO

ÁREA	INFORMANTE	JUSTIFICACIÓN
Jefatura de Guarderías	Titular	Para complementar y conciliar las expectativas en torno a las necesidades evaluativas del Servicio de Guarderías.
Subjefatura de planeación y Desarrollo	Subtitular	Porque se pueden obtener diferentes puntos de vista y diversos criterios acerca de la necesidad de información de los programas de su área.
Subjefatura de Programas y Normas	Subtitular	Porque se pueden obtener diferentes puntos de vista y diversos criterios acerca de la necesidad de información de los programas de su área.
Subjefatura de Capacitación y Evaluación	Subtitular	Porque se pueden obtener diferentes puntos de vista y diversos criterios acerca de la necesidad de información de los programas de su área.
Subjefatura de Sistemas y apoyos Técnicos	Subtitular	Porque se pueden obtener diferentes puntos de vista y diversos criterios acerca de la necesidad de información de los programas de su área.
Jefatura de Guarderías	Asesora de la Titular	Asesoría general a las diferentes áreas de la Jefatura.

FUENTES DE INFORMACIÓN NIVEL NORMATIVO

AREA	INFORMANTE	JUSTIFICACIÓN
Programas educativos y asistenciales	Coordinadora Normativa	Por estar sus actividades encaminadas a: La atención directa al niño.
Expansión del Servicio	Coordinador Normativo	Al logro de la funcionalidad del inmueble. La expansión del servicio y regulación de documentación legal.
Métodos y Procedimientos	Coordinadora Normativa	Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros. Sistematización de métodos y procedimientos.
Capacitación	Coordinadora Normativa	Al diseño de un modelo de capacitación integral.
Evaluación y Asesoría	Coordinadora Normativa	La sistematización y la instrumentación del Proceso de Asesoría.
Información y Cómputo	Coordinador del Programa	Sistematizar la información a través de equipos de cómputo. Optimización de los recursos humanos y materiales disponibles. Control de la operación de los programas y evaluación del impacto de los mismos.
Administrativo	Jefe de Departamento	Gestión y control de los recursos financieros.

Guía para la entrevista

Para llevar a cabo la entrevista se siguieron los lineamientos que a continuación se mencionan:

- | | |
|---------------------------|---|
| Información previa | <ul style="list-style-type: none">● Finalidad y propósitos.● Grabar la entrevista● Referir el tiempo aproximado de la entrevista. |
| Desarrollo | <ul style="list-style-type: none">● Mencionar específicamente el área de que trate.● Repercusiones de los Programas en la Operación.● Interferencia de otra áreas en la aplicación de los programas.● Reforzar que la evaluación es para perfeccionar programas y para documentar la eficacia del mismo. |
| Control | <ul style="list-style-type: none">● No sugerir respuestas.● Tratar las contradicciones como comprensiones erróneas.● No insistir si no hay respuestas.● Controlar el tiempo. |
| Cierre | <ul style="list-style-type: none">● Informar sobre entrevista posterior.● Indicar 10 minutos antes del cierre de la entrevista● Preguntar si se desea agregar algo. |

Análisis y priorización de la información de la entrevista.

El análisis y priorización de la información se trabajó de la siguiente manera:

Para su concentración se abrieron varios campos, el primero correspondiente a la fuente de información, es decir el área que proporcionó las necesidades evaluativas; los siguientes señalaban la repercusión de esas necesidades evaluativas como son a nivel normativo y operativo a corto y largo plazo.

Se hizo una priorización de la información captando solo aquellos aspectos relacionados con intereses evaluativos. Se tomó la frecuencia, es decir, el número de veces que las diferentes áreas lo mencionaron, identificando de esa manera un interés común.

Los resultados fueron las siguientes categorías de análisis considerados como intereses evaluativos:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Jefe de Departamento.
- Supervisora.
- Simplificación administrativa.
- Ocupación y demanda.
- Padres de familia.
- Asesoría de la Jefatura de Servicios de Guarderías a las Unidades.
- Capacitación.
- Problemática sobre mantenimiento y conservación.
- Afectación de partidas presupuestales.
- Inmueble.
- Aspectos legales.
- Recursos financieros.
- Inicio de operación.
- Capacidad instalada.
- Reclutamiento, selección, capacitación.

Una vez obtenidas las categorías de análisis se identificaron los aspectos que darían la información necesaria para evaluar.

a) Esquema Ordinario y Participativo.

1. Recursos Materiales

- 1.1 Suficiencia.
- 1.2 Funcionalidad.
- 1.3 Calidad.
- 1.4 Otros.

2. Recursos Humanos.

- 2.1 Suficiencia de plantilla.
- 2.2 Grado de cobertura.
- 2.3 Funcionalidad de cobertura.
- 2.4 Motivación del personal.
- 2.5 Inconformidad del personal.
- 2.6 Requerimientos de sensibilización.
- 2.7 Otros.

3. Jefe de Departamento.

- 3.1 Funciones normadas acorde a necesidades operativas.
- 3.2 Tiempo destinado al programa de expansión.
- 3.3 Otros.

4. Supervisora

- 4.1 Funciones normadas acordes a necesidades operativas.
- 4.2 Tiempo destinado al programa de expansión.
- 4.3 Tiempo destinado a supervisión.
- 4.4 Cobertura real a guarderías por supervisora.
- 4.5 Cumplimiento de la función de asesoría.
- 4.6 Otros.

5. Simplificación administrativa

- 5.1 Identificación de Delegaciones que han implantado simplificación administrativa.
- 5.2 Aspectos considerados para la simplificación.
- 5.3 Afectación de los programas de guarderías por políticas Delegacionales de simplificación administrativa.
- 5.4 Otros.

6. Ocupación y demanda

- 6.1 Causas de subocupación.
- 6.2 Acciones para alcanzar el índice de ocupación.
- 6.3 Causas de saturación en algunas salas.
- 6.4 Efectividad de estudios de demanda.
- 6.5 Efectividad de los indicadores para obtener el porcentaje de ocupación.
- 6.6 Funcionalidad de las capacidades instaladas con respecto a la demanda real.
- 6.7 Funcionalidad de horarios de servicio
- 6.8 Otros.

7. Padres de Familia.

- 7.1 Apoyo a los programas de guarderías.
- 7.2 Conocimiento del funcionamiento de la guardería.
- 7.3 Otros.

8. Asesoría de la Jefatura de Servicios de Guarderías a las Unidades.

- 8.1 Efectividad.
- 8.2 Impacto.
- 8.3 Identificación de Delegaciones que no solicitan asesoría.
- 8.4 Causas por las que algunas Delegaciones no solicitan asesoría.
- 8.5 Necesidades de asesoría para el personal operativo.
- 8.6 Otros.

9. Capacitación.

- 9.1 Necesidades de capacitación.
- 9.2 Otros.

b) Esquema Ordinario

10. Problemática sobre mantenimiento y conservación.

- 10.1 Otros.

11. Afectación de partidas presupuestales.

- 11.1 Otros.

12. Capacitación.

12.1 Eficiencia del área Delegacional de Desarrollo.

12.2 Otros.

c) Esquema Participativo.

13. Inmueble.

13.1 Efectos positivos o negativos en modificaciones de inmueble por parte de la Delegación.

13.2 Eficiencia de indicadores para construcción o adecuación.

13.3 Variación de costos según Delegación y capacidades instaladas.

13.4 Funcionalidad de su ocupación.

13.5 Otros.

14. Aspectos legales.

14.1 Cumplimiento legal a las obligaciones del Contrato de subrogación de las Asociaciones Civiles.

14.2 Otros.

15. Recursos financieros.

15.1 Situación financiera de la Asociación Civil.

15.2 Aplicación de los remanentes.

15.3 Otros.

16. Recursos humanos.

16.1 Causas de deserción de personal.

16.2 Otros.

17. Inicio de operación.

17.1 Causas por las cuales las unidades no tienen el total de sus recursos al inicio de operación.

18. Capacidad instalada.

- 18.1 Efectividad de la distribución de las capacidades instaladas por sala.
- 18.2 Funcionalidad del incremento de Lactantes y decremento de Maternales.
- 18.3 Otros.

19. Reclutamiento, selección, capacitación.

- 19.1 Costo por redotación y creación de Bolsa de Trabajo.
- 19.2 Contratación en apego a calificaciones.
- 19.3 Cumplimiento de la Asociación Civil en el proceso de reclutamiento.
- 19.4 Apoyo delegacional en el proceso de selección-capacitación (recursos físicos, materiales, humanos, etc.)
- 19.5 Cumplimiento y transmisión de los objetivos de la capacitación por la Jefatura de Servicios de Guarderías.
- 19.6 Otros.

Cédula para la configuración y priorización de los intereses evaluativos.

Descripción.

Para la sistematización de los aspectos evaluativos proporcionados por lo informantes claves, se diseñó una Cédula que se estructuró de la siguiente forma: 17 categorías, conteniendo 87 intereses evaluativos de los cuales 37 referentes al Esquema Ordinario, 50 al Participativo y 19 campos referentes a "otros". El objetivo de esta cédula fue que los informantes clave, valorarán por orden de importancia los intereses evaluativos, tomando en cuenta la escala propuesta del 1 al 5, siendo el primero el de menor valor.

Aquellos intereses que a juicio de los informantes hubiesen faltado se ubicaron en el apartado de "otros". (Ver anexo No. 1)

Para realizar la priorización de dichos aspectos, ya en la fase de análisis de información, se realizó la aplicación del factor 3-2-1, de forma arbitraria,

para así balancear el peso de las opiniones ya que en número los coordinadores y subjeses son más en relación a la titular, además de tener esta última un puesto más alto.

La priorización fue resultado de multiplicar los valores dados a cada uno de los aspectos por el factor arbitrario otorgado con base en las jerarquías, por lo tanto, el 1 para coordinadores, 2 para subjeses y la asesora y 3 para la titular. Se obtuvo como resultado el promedio de cada uno de los aspectos y se ordenaron por rangos, siendo 7 el rango mayor y el 2 el menor.

Se respetaron el promedio y el rango obtenidos, se agruparon los aspectos con base en su esquema (según la clasificación de guarderías) y se incluyeron aquellos aspectos que consideraron como "otros" las diferentes áreas.

Tomando en cuenta los promedios y los rangos se agruparon las categorías por esquemas y se realizó un análisis más de cada aspecto tomando en cuenta los siguientes criterios:

- ¿Qué vamos a saber que no sepamos ahora?
- ¿Qué vamos hacer que no podamos hacer ahora?
- ¿Cuál es el propósito de evaluar este aspecto?
- ¿Qué uso se le dará a la información?

Esto proporcionó elementos de juicio que nos llevó a excluir algunos aspectos por demás estériles.

Una vez realizado este análisis se agruparon los intereses evaluativos por subjefatura, esquema y promedio.

Los aspectos considerados como "otros" se incluyeron en un apartado denominada "Jefatura de Servicios de Guarderías", por ser de interés común de esta jefatura y no poderse asignar de acuerdo a funciones, a un área específica.

A continuación se da a conocer la agrupación de intereses evaluativos por funciones según la subjefatura a la que pertenecen, así como su número de pregunta y su promedio.

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Planeación y Desarrollo

Núm. Preg.	Prom.	Esquema Ordinario	Núm. Preg.	Prom.	Esquema Participativo
2.3	7.36	Funcionalidad de indicadores de personal	2.3	7.36	Funcionalidad de indicadores de personal
6.1	7.00	Causas de Subocupación	4.3	6.90	Tiempo destinado a supervisión
4.3	6.90	Tiempo destinado a supervisión	13.4	6.81	Funcionalidad de su ubicación (inmueble)
6.3	6.63	Causas de saturación en algunas salas	6.1	13.4	Causas de subocupación
5.3	6.54	Afectación de los programas de guarderías por políticas delegacionales de simplificación administrativa	13.2	6.72	Eficiencia de indicadores para construcción adecuada
6.5	6.54	Efectividad en los indicadores para obtener porcentajes de ocupación	14.1	6.63	Causas de saturación en algunas salas
2.2	6.36	Grado de cobertura (recursos humanos)	14.1	6.63	Cumplimiento legal a las obligaciones del Contrato de Subrogación de las Asociaciones Civiles
			6.5	6.54	Efectividad de los indicadores para obtener el porcentaje de ocupación
			2.2	6.36	Grado de cobertura (recursos humanos)
			1.3	6.18	Calidad (recursos materiales)

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Planeación y Desarrollo

Núm Preg	Prom	Esquema Ordinario	Núm Preg	Prom	Esquema Participativo
4.1	6.09	Funciones normadas a cordes a necesidades operativas (supervisora)	3.2	6.18	Tiempo destinado al programa de expansión (Jefe de Depo.)
6.7	6.09	Funcionalidad de horarios de servicio	5.3	6.18	Afectación de los programas de guarderías por políticas delegacionales de simplificación administrativa
6.2	5.81	Acciones para alcanzar el índice de ocupación	4.1	6.09	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (supervisoras)
6.6	5.90	Funcionalidad de las capacidades instaladas con respecto a la demanda real	6.4	6.09	Efectividad de estudio de demanda
1.2	5.81	Funcionalidad (recursos materiales)	18.1	6.09	Efectividad de la distribución de las capacidades instaladas por sala
4.4	5.81	Cobertura real de guarderías por supervisora	18.2	6.09	Funcionalidad del incremento de lactantes y maternales
1.1	5.72	Suficiencia (recursos materiales)	2.1	6.00	Suficiencia de plantilla
1.3	5.72	Calidad (recursos materiales)	4.4	6.00	Cobertura real de guarderías por supervisoras
10	5.72	Problemática sobre mantenimiento y conservación	6.2	6.00	Acciones para alcanzar el índice de ocupación
2.1	5.63	Suficiencia de plantilla	1.1	5.90	Suficiencia (recursos materiales)
			1.2	5.90	Funcionalidad (recursos materiales)

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Planeación y Desarrollo

Núm. Preg	Prom.	Esquema Ordinario	Núm Preg	Prom	Esquema Participativo
3.1	5.5	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Jefe de Depto)	6.6	5.90	Funcionalidad de las capacidades instaladas con respecto a la demanda real
5.2	5.18	Aspectos considerados para la simplificación administrativa	5.63	6.7	Funcionalidad del horario de servicio
5.1	3.90	Identificación de delegaciones que han implantado la simplificación administrativa	3.1	5.54	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Jefe de Depto)
6.4	3.81	Efectividad del estudio de demanda	5.2	5.18	Aspectos considerados para la simplificación administrativa
4.2	3.54	Tiempo destinado al programa de expansión (Supervisora)	13.1	5.18	Efectos positivos o negativos en modificaciones de inmueble por parte de la delegación
3.2	2.90	Tiempo destinado al programa de expansión (Jefe del Depto)	4.2	5.09	Tiempo destinado al programa de expansión (supervisora)
			5.1	3.90	Identificación de delegaciones que han implantado la simplificación administrativa

Intereses Evaluativos por Funciones
Aspectos agregados como "otros" por las diferentes áreas

Núm. Preg.	Prom.	Esquema Ordinario	Núm. Preg.	Prom.	Esquema Participativo
3.3	10	Dirección de las guarderías de su delegación	3.3	10	Dirección de las guarderías de su delegación
3.3	10	Supervisión y control de calidad en servicio	3.3	10	Supervisión y control de calidad en servicio
1.4	7.5	Dotación oportuna (recursos materiales)	1.4	7.5	Dotación oportuna (recursos materiales)
1.4	5	Alimentos, oportunidad, suficiencia y calidad	1.4	5	Alimentos, oportunidad, suficiencia y calidad
1.4	5	Cumplimiento del proveedor con lo pactado	1.4	5	Cumplimiento del proveedor con lo pactado en su contrato
			14.2	5	Elaboración oportuna de los contratos de la Asociación Civil
			16.2	5	Rotación del personal
			16.2	5	Apego al horario establecido

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Capacitación y Evaluación

Núm. Preg.	Prom	Esquema Ordinario	Núm. Preg.	Prom	Esquema Participativo
8.5	7.54	Necesidades de asesoría para el personal operativo	8.5	7.54	Necesidades de asesoría para el personal operativo
2.4	7.27	Motivación del personal	8.1	7.27	Efectividad (asesoría)
8.1	7.27	Efectividad (asesoría normativa)	9.1	7.27	Necesidad de capacitación
9.1	7.27	Necesidades de capacitación	4.5	7.09	Cumplimiento de la función de asesoría (supervisora)
4.5	7.09	Cumplimiento de la función de asesoría (supervisora)	19.4	7.09	Apoyo delegacional en el proceso de selección y capacitación (recursos físicos, materiales y humanos)
2.6	6.72	Requerimientos de sensibilización	2.4	7.00	Motivación del personal
8.2	6.45	Impacto (asesoría normativa)	19.5	6.72	Cumplimiento y transmisión de objetivos de la capacitación (Jefatura de Servicios de Guarderías)
8.4	6.36	Causas por las que algunas delegaciones no solicitan asesoría	19.2	6.54	Contratación en apego a calificaciones
12.1	6.27	Eficiencia del área delegacional de desarrollo	2.6	6.54	Requerimientos de sensibilización
8.3	4.90	Identificación de delegaciones que no solicitan asesoría	8.2	6.54	Impacto (asesoría normativa)
			8.4	6.36	Causas por las que algunas delegaciones no solicitan asesoría
			19.3	6.27	Cumplimiento de la Asociación Civil en el proceso de reclutamiento
			2.5	6.18	Incoformidad del personal

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Capacitación y Evaluación

Num. Preg	Prom	Esquema Ordinario	Num Preg	Prom	Esquema Participativo
			4 90	4 90	Identificación de delegaciones que no solicitan asesoría

Intereses Evaluativos por Funciones
Aspectos agregados como "otros" por las diferentes áreas

Num. Preg	Prom	Esquema Ordinario	Num Preg	Prom	Esquema Participativo
12 2	5	Pertinencia del programa de capacitación para la función	2 7	5	Capacitación previa para la contratación
2 7	5	Capacitación previa para la contratación	2 7	5	Inducción al puesto
2 7	5	Inducción al puesto	4 6	5	Acciones de la supervisora en la capacitación
4 6	5	Acciones de la supervisora en la capacitación	4 6	5	Capacitación para realizar la supervisión
4 6	5	Capacitación para realizar la supervisión	9 2	5	Impacto de la capacitación
9 2	5	Impacto de la capacitación	9 2	5	Cobertura de la capacitación
9 2	5	Cobertura de la capacitación	9 2	5	Eficiencia de la capacitación y de la Jefatura de Servicios de Guarderías

Intereses Evaluativos por Funciones
Aspectos agregados como "otros" por las diferentes áreas

Núm. Preg	Prom	Esquema Ordinario	Núm. Preg	Prom	Esquema Participativo
9 2	5	Efectividad de la capacitación delegacional y de la Jefatura de Servicios de Guarderías	16 2	5	Mecanismos de contratación para redotación de personal
12.2	5	Congruencia y pertinencia de los programas con los contenidos de capacitación	19 6	5	Calidad en la selección

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Sistemas y Apoyos Técnicos

Núm. Preg	Prom	Esquema Ordinario	Núm. Preg	Prom	Esquema Participativo
11	5 27	Afectación de partidas presupuestales	15.2	7 45	Aplicaciones de los remanentes
			15 1	6 09	Situación financiera de las Asociaciones Civiles
			9.1	6.09	Costo por la redotación y creación de bolsa de trabajo
			17.1	5.36	Causas por las cuales las unidades no tienen el total de sus recursos al inicio de la operación
			13.3	5.18	Variación de costos según delegación y capacidad instalada
			15.3	5	Cumplimiento del pago de subrogación por la delegación

Intereses Evaluativos por Funciones
Aspectos agregados como "otros" por las diferentes áreas

Núm Preg	Prom	Esquema Ordinario	Núm Preg	Prom	Esquema Participativo
11 1	7 5	Ejercicio correcto y oportuno del presupuesto por unidad	15 3	10	Suficiencia financiera de las guarderías
4 6	5	Cuenta con presupuestos de viáticos para supervisar	4 6	5	Cuentan con presupuesto de viáticos para supervisar

Intereses Evaluativos por Funciones
Subjefatura de Programas y Normas

Núm Preg	Prom	Esquema Ordinario	Núm Preg	Prom	Esquema Participativo
7 2	6 18	Conocimiento del funcionamiento de la guardería (padres de familia)	7 2	6 18	Conocimiento del funcionamiento de la guardería (padres de familia)
7 1	5 09	Apoyo a los programas de guarderías (padres de familia)	7 1	5 09	Apoyo a los programas de guarderías (padres de familia)

Agrupación de intereses evaluativos por funciones de la "Jefatura de Servicios de Guarderías"

Num.P reg.	Prom.	INTERESES EVALUATIVOS
3.3	10	Supervisión y control de la calidad del servicio
16.1	6.81	Causas de deserción del personal
2.5	6	Inconformidad del personal
2.7	5	Requerimientos de mejores condiciones laborales
3.3	5	Si la Jefe del Departamento recibe apoyo de la Jefatura
3.3	5	Si las Jefes de Departamento reciben apoyo de las Delegaciones
16.2	5	Medidas tomadas para disminuir la deserción
2.7	4	Acciones para abatir el ausentismo del personal

Determinación de los aspectos a evaluar

Haciendo uso de las estrategias planteadas para la elaboración del Sistema de Evaluación como son: La participación del personal y la retroinformación, se realizó una reunión de trabajo con la participación de la Titular de la Jefatura y Subjefes (informantes claves) para determinar los aspectos a evaluar.

Basándose el análisis en la agrupación por esquemas y subjefatura, se aplicaron los criterios evaluativos y se hicieron discriminaciones de los aspectos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Aspectos que fueron anulados, por contar ya con información, porque se estaban trabajando o por que no se pueden modificar.

Criterios:

Corto Plazo

- Coyuntura institucional.
- Dar respuesta inmediata a solicitudes de autoridades u operativas.
- La respuesta a la pregunta evaluativa implicaba breve tiempo para su investigación.
- Insumo para reestructurar otros procesos que se estaban modificando.
- Para corrección inmediata de aquellos procesos que no implican gran cantidad de acciones.
- Procesos que afectan el servicio de manera inmediata.

Mediano Plazo

- Necesidades sentidas y detectadas de la operación.
- Política institucional.

Largo Plazo

- Modificación de los sistemas.
- Necesidad de establecer coordinación con otras áreas institucionales.
- Procesos próximos a implantación.
- Procesos cuyo resultados requieran de tiempo.

ESQUEMA ORDINARIO

Preg.	Prom.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
8.5	7.54	Necesidades de asesoría para el personal operativo.		X	
2.3	7.36	Funcionalidad de indicadores	Delegacional	Operativo	
2.4	7.27	Motivación de personal			X
8.1	7.27	Efectividad de asesoría			X
4.5	7.09	Cumplimiento de la función de asesoría.			X
4.3	6.90	Tiempo destinado a supervisión (presencial)	X		
5.3	6.54	Afectación de los programas de guarderías por políticas delegacionales	X		
8.2	6.45	Impacto			X
2.4	6.36	Grado de cobertura de los recursos humanos. plazas de confianza y base	X		
8.4	6.36	Causas por las que algunas delegaciones no solicitan asesoría			X
12.1	6.27	Eficiencia del área Delegacional de Desarrollo	X		
4.1	6.09	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (supervisora)	X		
2.5	6.00	Inconformidad del personal.	X		
1.2	5.81	Funcionalidad (recursos materiales)		X	
4.4	5.81	Cobertura real de guarderías por supervisora.	X		

ESQUEMA ORDINARIO

Preg.	Prom.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
1.1	5.72	Suficiencia (recursos materiales)		X	
1.3	5.72	Calidad (recursos materiales)		X	
10	5.72	Problemática sobre mantenimiento y conservación (cumplimiento de mantenimiento y conservación)	X		
2.1	5.63	Suficiencia de plantilla	Delegacional	Operativo	
3.1	5.54	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Jefe de Depto.)	X		
11	5.27	Afectación de partidas presupuestales (desviación de recursos)	X		
8.3	4.90	Identificación de Delegaciones que no solicitan asesoría.			X
4.2	3.54	Tiempo destinado al programa de expansión (supervisoras)	X		
3.2	2.90	Tiempo destinado al programa de expansión (Jefe Depto.)	X		
3.3	*	Dirección de las guarderías de su Delegación (función de Dirección en las guarderías de su Delegación)	X		
3.3	*	Supervisión y control de la calidad del servicio.	X		
1.4	*	Dotación oportuna (rec. materiales)	X		
11.1	*	Ejercicio correcto y oportuno del presupuesto por unidad (vigilancia del ejercicio correcto y oportuno del presupuesto por unidad)	X		

ESQUEMA ORDINARIO

Preg.	Prom.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
2.7	•	Capacitación previa a la contratación	X		
2.7	•	Inducción al puesto	X		
3.3	•	Recibe apoyo efectivo de la delegación (brinda apoyo efectivo la Delegación a la Jefe del Depto)	X		
3.3	•	Recibe apoyo de la Jefatura de Servicios de Guarderías (JSG) (brinda apoyo efectivo la JSG a la Jefe de Depto)	X		
4.6	•	Acciones de la supervisora en la capacitación (acciones de la supervisora y la Jefe de Depto en la capacitación)	X		
4.6	•	Capacitación para realizar la supervisión (capacitación general y específica brindada a las supervisoras ¿quién las imparte?)	X		
4.6	•	Cuentan con presupuesto de viáticos para supervisar (Jefe Depto. Sup. suficiencia e insuficiencia)	X		
9.2	•	Impacto de la capacitación			X
9.2	•	Cobertura de la capacitación	X		
9.2	•	Efectividad de la capacitación delegacional y de la Jefatura de Servicios de Guarderías (JSG)		X	
2.7	•	Acciones para abatir el ausentismo		X	

• Los aspectos se ordenaron utilizando la referencia de la escala de Likert.

ESQUEMA PARTICIPATIVO

Preg.	Prom.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
8.5	7.54	Necesidades de asesoria para el personal operativo		X	
15.2	7.45	Aplicacion de los remanentes	X		
2.3	7.36	Funcionalidad de indicadores de personal (operativo)	X		
8.1	7.27	Efectividad (asesoria)			X
4.5	7.09	Cumplimiento de la función de asesoria.			X
19.4	7.09	Apoyo delegacional en el proceso de capacitación-selección (rec. físicos, materiales, humanos, etc.)	X		
2.4	7.00	Motivacion de personal			X
4.3	6.90	Tiempo destinado a supervision (presencial)	X		
16.1	6.81	Causas de desercion del personal	X		
19.5	6.72	Cumplimiento y transmisión de objetivos (JSG) de la capacitación (efectividad)			X
14..1	6.63	Cumplimiento de las obligaciones del Contrato de Subrogación de las Asociaciones Civiles (A. C.)	X		
8.2	6.45	Impacto (asesoria personal operativo)			X
2.2	6.36	Grado de cobertura (personal)	X		
8.4	6.36	Causas por las que algunas Delegaciones no solicitan asesoria			X

ESQUEMA PARTICIPATIVO

Preg.	Prom.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
1.3	6.18	Calidad (rec. materiales)	X		
2.5	6.18	Inconformidad del personal	X		
3.2	6.18	Tiempo destinado al programa de expansión, Jefe de Depto	X		
5.3	6.18	Afectación de los Programas de Guarderías por políticas delegacionales	X		
4.1	6.00	Funciones normales acordes a necesidades operativas (Supervisora)	X		
15.1	6.00	Situación financiera de la Asociación Civil	X		
2.1	6.00	Suficiencia de plantilla	X		
4.4	6.00	Cobertura real de guarderías por supervisora	X		
1.1	5.90	Suficiencia (rec. materiales)	X		
1.2	5.90	Funcionalidad (rec. materiales)	X		
3.1	5.54	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Jefe Depto)	X		
13.1	5.18	Efectos positivos o negativos en modificaciones de inmueble por parte de la Delegación (sin autorización de la Jefatura)	X		
4.2	5.00	Tiempo destinado al Programa de Expansión (supervisoras)	X		
8.3	4.90	Identificación de Delegaciones que no solicitan asesoría			X

ESQUEMA PARTICIPATIVO

Preg.	Prom.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
3.3	*	Dirección de las guarderías de su Delegación (función de Dirección en las guarderías de su Delegación)	X		
3.3	*	Supervisión y control de la calidad del servicio	X		
2.7	*	Capacitación previa a la contratación	X		
3.3	*	Recibe apoyo efectivo de la delegación (brinda apoyo a la Delegación a la Jefe de Depto.)	X		
3.3	*	Recibe apoyo de la Jefatura de Servicios de Guarderías (JSG) (brinda apoyo efectivo la JSG a la Jefe de Depto)	X		
4.6	*	Acciones de la supervisora en la capacitación (v de la Jefe de Depto.)	X		
4.6	*	Cuentan con presupuesto de viáticos para supervisar (suficiencia o insuficiencia)	X		
4.6	*	Capacitación para realizar la supervisión (capacitación general y específica brindada a las supervisoras ¿quién la imparte?)	X		
9.2	*	Impacto de la capacitación			X
9.2	*	Cobertura de la capacitación (¿a cuántos se capacito?)		X	
9.2	*	Efectividad de la capacitación Delegacional y de la Jefatura de Servicios de Guarderías		X	
2.7	*	Acciones para abatir el ausentismo		X	

ESQUEMA PARTICIPATIVO

PREG.	PROM.	Aspecto	Corto	Mediano	Largo
15.3	*	Suficiencia financiera de las guarderías	X		
14.2	*	Elaboración oportuna de los contratos			X
16.2	*	Mecanismos de contratación para redotación de personal (selección-capacitación)	X		
16.2	*	Rotación de personal (causas)	X		
16.2	*	Apego al horario establecido	X		
16.2	*	Medidas tomadas para disminuir la deserción	X		
19.6	*	Calidad en la selección	X		

* Los aspectos se ordenaron utilizando las referencias de la escala Likert

Paralelamente a esta discriminación y a lo largo de todo este proceso se lograron tres importantes propósitos: 1) involucrar a todos los directivos de esta Jefatura, 2) recibir retroalimentación de las diferentes áreas para atender sus necesidades evaluativas y 3) unificar criterios con respecto a lo que se espera de la evaluación.

A continuación se enlistan los aspectos a evaluar a corto plazo y por única vez.

ESQUEMA ORDINARIO

FREG.	PROM.	ASPECTOS
2.3	7.36	Funcionalidad de indicadores de personal (Supervisoras, Delegacional).
4.2	6.90	Tiempo destinado a supervisión (presencial)
5.3	6.54	Afectación de los programas de Guarderías por políticas Delegacionales.

ESQUEMA ORDINARIO

PREG	PROM	ASPECTOS
2.2	6.36	Grado de cobertura (rec humanos), plazas de confianza y de base
12.1	6.27	Eficiencia del área Delegacional de Desarrollo
4.1	6.09	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Supervisora)
4.4	5.81	Cobertura real de Guarderías por Supervisoras
10	5.72	Problemática sobre mantenimiento y conservación (Cumplimiento de mantenimiento y conservación)
2.1	5.63	Suficiencia de plantilla (Delegacional)
3.1	5.54	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Jefe de Departamento)
11	5.27	Afectación a partidas presupuestales (desviación de recursos)
4.2	3.54	Tiempo destinado al programa de expansión (supervisoras)
3.2	2.90	Tiempo destinado al programa de expansión (Jefe de Depto)
3.3	*	Dirección de las Guarderías de su Delegación (Función de Dirección en las Guarderías de su Delegación)
3.3	*	Supervisión y control de la calidad del servicio
1.4	*	Dotación oportuna (recursos materiales)
11.1	*	Ejercicio correcto y oportuno del presupuesto por unidad (vigilancia del ejercicio correcto y oportuno del presupuesto por unidad)
2.7	*	Capacitación previa a la contratación.
2.7	*	Inducción al puesto.

ESQUEMA ORDINARIO

PREG.	PROM	ASPECTOS
3.3	*	Recibe apoyo efectivo de la Delegación (brinda apoyo efectivo la Delegación a la Jefe de Depto)
3.3	*	Recibe apoyo de la Jefatura de Servicios de Guarderías (brinda apoyo efectivo la Jefatura a la Jefe de Depto)
4.6	*	Capacitación para realizar la supervisión (Capacitaciones general y específica brindada a las Supervisoras. ¿quién la imparte?)
4.6	*	Cuentan con presupuesto de viáticos para supervisar (Supervisora, Jefe Depto suficiencia e insuficiencia)
4.6	*	Acciones de la Supervisora en la capacitación (acciones de la Supervisora y la Jefe de Depto en la capacitación)

* Los aspectos se ordenaron utilizando las referencias de la escala Likert

ESQUEMA ORDINARIO PARA SER EVALUADO POR SU ÁREA

PREG.	PROM	ASPECTOS A EVALUAR INTERNAMENTE	ÁREA	OBSERVACIONES
6.5	6.54	Efectividad de los indicadores para obtener porcentaje de ocupación	Coordinación Programas, información y cómputo	
7.2	6.18	Conocimiento del funcionamiento de la Guardería (padres de familia)	Coordinación Normativa de Métodos y Procedimientos	Indicadores de servicio
6.2	6.00	Acciones para alcanzar el índice de ocupación	Coordinación Normativa de Métodos y Procedimientos	
6.6	5.90	Funcionalidad de las capacidades instaladas con respecto a la demanda real	Coordinación Expansión del Servicio.	
7.1	5.09	Apoyo a los programas de Guarderías (padres de familia)	Coordinación Normativa de Métodos y Procedimientos	Indicadores de servicio

ESQUEMA PARTICIPATIVO

PREG.	PROM.	ASPECTOS A EVALUAR A CORTO PLAZO Y POR ÚNICA VEZ.
15 2	7 45	Aplicación de remanentes
2.3	7.36	Funcionalidad de indicadores de personal operativo
19 4	7 09	Apoyo delegacional en el proceso de capacitación- selección (recursos físicos, materiales, humanos, etc)
4 3	6.90	Tiempo destinado a supervisión (presencial)
16 1	6.81	Causas de deserción del personal
14 1	6 63	Cumplimiento a las obligaciones del contrato de subrogación de las Asociaciones Civiles
2 2	6.36	Grado de cobertura (personal)
1 3	6 18	Calidad (recursos materiales)
2.5	6.18	Inconformidad del personal
3 2	6.18	Tiempo destinado al programa de expansión (Jefe de Depto)
5 3	6 18	Afectación de los programas de guarderías por políticas delegacionales
4 1	6 09	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Supervisora)
15.1	6.09	Situación financiera de la Asociación Civil
2.1	6.00	Suficiencia de plantilla.
4.4	6.00	Cobertura real por guardería por Supervisora.
1.1	5.90	Suficiencia (recursos materiales)
1.2	5.90	Funcionalidad (recursos materiales)

ESQUEMA PARTICIPATIVO

PREG.	PROM.	ASPECTOS A EVALUAR A CORTO PLAZO Y POR ÚNICA VEZ.
3 1	5 54	Funciones normadas acordes a necesidades operativas (Jefe de Depto)
13.1	5 18	Efectos positivos o negativos en modificaciones de inmuebles por parte de la Delegación sin autorización de la Jefatura, (Modificaciones del inmueble y/o cambios en la asignación de áreas por parte de la Delegación o la Asociación Civil)
4.2	5.09	Tiempo destinado al programa de expansión (supervisoras)
1.4	*	Dotación oportuna (recursos materiales)
3.3	*	Dirección de las guarderías de su Delegación (función directiva en las guarderías)
3 2	*	Supervisión y control de la calidad del servicio
2.7	*	Capacitación previa a la contratación
3.3	*	Recibe apoyo efectivo de la Delegación (brinda apoyo efectivo la Delegación a la Jefe de Depto)
3 3	*	Recibe apoyo de la Jefatura de Servicios de Guarderías (brinda apoyo efectivo la Jefatura a la Jefe de Depto)
4.6	*	Acciones de la Supervisora en la capacitación de la Supervisora y la Jefe de Depto
4.6	*	Cuenta con presupuesto de viáticos para supervisar (Supervisora, Jefa de Depto. suficiencia e insuficiencia)
4.6	*	Capacitación para realizar la supervisión. (Capacitación general y específica brindada a las supervisoras, ¿quién la imparte?
15.3	*	Suficiencia financiera de las guarderías

PREG.	PROM.	ASPECTOS A EVALUAR A CORTO PLAZO Y POR ÚNICA VEZ.
16 2	*	Mecanismos de contratación para redotación de personal (Selección-capacitación)
16 2	*	Rotación de personal
16 2	*	Medidas tomadas para disminuir la deserción
19 6	*	Calidad en la selección

* Los aspectos se ordenaron utilizando las referencias de la escala Likert.

ESQUEMA PARTICIPATIVO

PREG	PROM	ASPECTOS A EVALUAR INTERNAMENTE	ÁREA	OBSERVACIONES
6 1	6 72	Causas de subocupación (relacionada con 6 2)	Métodos y Procedimientos	Hasta que se implanten nuevas estrategias
13 2	6 72	Eficiencia de indicadores para construcción o adecuación	Coordinación de Proyectos y Expansión del Servicio	La Coordinación cuenta con la información
19 3	6 27	Cumplimiento de la Asociación Civil en el proceso de reclutamiento	Coordinación Normativa de Capacitación	
7 2	6 18	Conocimiento del funcionamiento de la Guardería (Padres de Familia)	Coordinación Programas Métodos y Procedimientos.	
6 4	6 09	Efectividad del estudio de demanda	Coordinación de Proyectos y Expansión del Servicio	
18 1	6 09	Efectividad de la distribución de la Capacidad Instalada por sala.	Coordinación de Proyectos y Expansión del Servicio	

ESQUEMA PARTICIPATIVO

PREG	PROM	ASPECTOS A EVALUAR INTERNAMENTE	ÁREA	OBSERVACIONES
18.2	6.09	Funcionalidad del incremento de Lactantes y decremento de Maternales	Coordinación de Proyectos y Expansión del Servicio	
19.1	6.09	Costo por redotación y creación de bolsa de trabajo	Subjefatura de Sistemas y Apoyos Técnicos	La subjefatura cuenta con la información
6.2	6.00	Acciones para alcanzar el índice de ocupación	Coordinación Programas Métodos y Procedimientos	Hasta que se implanten nuevas estrategias
6.6	5.90	Funcionalidad de las capacidades instaladas con respecto a la demanda real	Coordinación de Proyectos y Expansión del Servicio	Información interna
6.7	5.63	Funcionalidad de horarios de servicio	Subjefatura de Planeación y Desarrollo	Se considerará a petición expresa
17.1	5.36	Causas por las cuales las Unidades no tienen el total de sus recursos al inicio de operación	Coordinación Normativa de Evaluación y Asesoría	Incorporar al reporte de inicio de operación información respectiva
13.3	5.18	Variación de costos según Delegación y capacidad instalada	Coordinación de Proyectos y Expansión del Servicio	
7.1	5.09	Apoyo a los programas de Guarderías (padres de familia)	Coordinación de Programas Métodos y Procedimientos	Indicadores de servicio

Preguntas Evaluativas

Las preguntas evaluativas son las que en el proceso de la evaluación queremos se respondan. Estas tienen una importancia relevante ya que son parte medular de la evaluación.

Por lo tanto, para cada aspecto a evaluar que se obtuvo, correspondió una o varias preguntas evaluativas.

Es el procedimiento para la especificación de todas las cuestiones que serán contestadas por la evaluación.

El propósito de las preguntas es estructurar evaluaciones, no restringirlas; se pueden realizar una o varias preguntas sobre un mismo aspecto.

Cabe aclarar que no son las preguntas de los instrumentos. En la evaluación, las preguntas podrán estar relacionadas con las metas y actividades de los programas o enfocarse a los costos.

Son el corazón de la evaluación y todas las actividades deben organizarse de manera que puedan ser respondidas eficazmente.

Fuentes de información: Es la identificación de la evidencia de que el programa se desarrolla de acuerdo a lo planeado.

Es la búsqueda de elementos que indiquen que están cumpliendo las metas y actividades del programa.

Ejemplos:

PREGUNTA	ASPECTO	PREGUNTA EVALUATIVA
2.3	Funcionalidad de indicadores del personal operativo	a) ¿Son funcionales los indicadores establecidos para las supervisoras? b) ¿Las Supervisoras con base en esos indicadores alcanzan a cubrir todas las necesidades de trabajo?
2.7	Capacitación para la contratación	a) ¿En qué porcentaje se brinda capacitación previa a la contratación y ésta responde a las necesidades de: Pedagogía, Fomento de la salud, Nutrición, Administración? b) ¿En qué porcentaje cumple su objetivo?

Estas preguntas se analizaron y ubicaron según su pertenencia a: Contexto, insumo, proceso o producto, así como si su conformación era casual, por que la respuesta refería el producto de una causa; **correlacional** porque existen dos variables, o **descriptiva** porque la respuesta describe el hecho.

Ejemplo:

CONTEXTO	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO
Causal			
Correlacional		2 3 (b)	
Descriptiva		2 7 (a y b) 2 3 (a)	

Instrumentación

A partir de las preguntas evaluativas ya descritas, se realizó un diseño para cada una de ellas con la siguiente metodología:

Pregunta:

- Representación
- Variable Independiente - Expresa las características observables de un fenómeno. Tiene función explicativa. (Causa).
- Variable Dependiente.- Expresa las características observables de un fenómeno. Son indicativas. (Efecto).
- Muestra.- Cualquier subconjunto de una población.
- Validez.- Es la precisión con que un instrumento mide aquellas características para la cual fue diseñado.
- Técnica.- Conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos.
- Calendario.- Tiempo considerado en que se realizará la investigación.

- **Diseño.**- Es la descripción o bosquejo de la investigación.
- **Instrumentos.**- Aquello que se emplea para obtener información y alcanzar un resultado.
- **Tiempo y lugar para la recolección de información.**
- **Naturaleza de la muestra.**- Datos representativos, seleccionados sistemáticamente de acuerdo a la unidad, con un criterio específico y en condiciones controladas.
- **Responsable de la recolección de información .**
- **Pregunta evaluativa.**- Es lo que el ejercicio de la evaluación queremos que responda.
- **Descripción del diseño.**
- **Fuente de la Información .**
- **Métodos de análisis.**- La manera de alcanzar un objetivo determinado o procedimiento para ordenar la actividad.
- **Limitaciones.**

Ver anexo 2

La evaluación tiene por objetivo dar respuesta a una necesidad que es la de una mejor gestión, esto implica favorecer todo aquello que permita alcanzar sus objetivos de enseñanza e investigación y fortalecer la calidad de sus actividades.

Evaluar el servicio de guarderías es emitir un juicio de valor a propósito de la pertinencia y la razón de ser de sus objetivos, su grado de cumplimiento y la forma en que han sido alcanzadas.

Sin perder de vista que el fin último de este servicio es la atención y educación de niños de 43 días de nacidos al cumplimiento de los 4 años de edad, etapa por demás importante en la formación del individuo, cabe señalar que para lograr este objetivo primordial, y por estar en proceso la modificación del programa educativo propiamente, el resultado obtenido a través de la participación efectiva de los sujetos que intervienen en la elaboración de los procesos fueron la clasificación de trece categorías en las cuales se incluyeron los aspectos a evaluar, citando en todos los casos el esquema de guarderías en el cual se ubica el proceso o producto. Dichas categorías se organizaron a través de proyectos para su desarrollo.

Proyectos de Evaluación

Proyecto 1 Efectividad de la Supervisión.

Aspectos a evaluar:

- Efectividad de la supervisión presencial en guarderías del esquema ordinario.
- Efectividad de la supervisión presencial en guarderías del esquema participativo.
- Relación de la supervisión con la calidad del servicio en ambos esquemas.
- Funcionalidad del indicador y cobertura real por coordinadoras zonales en ambos esquemas.
- Concordancia entre funciones asignadas y funciones reales.
- Inversión de tiempo de las coordinadoras zonales en el programa de expansión de guarderías participativas.
- Suficiencia de viáticos para coordinadoras zonales.

Proyecto 2 Función de Dirección Delegacional de Guarderías.

Aspecto a evaluar:

- Existencia y eficiencia de la función directiva de la jefe delegacional del departamento de guarderías.

Proyecto 3 Efectividad del Apoyo Delegacional.

Aspecto a evaluar:

- Efectividad del apoyo delegacional al área de guarderías en ambos esquemas.

Proyecto 4 Situación Financiera de las Guarderías.

Aspectos a evaluar:

- Situación presupuestal de las guarderías ordinarias e impacto por la desviación de su ejercicio
- Situación financiera de las asociaciones civiles y su impacto en la operación del servicio.

Proyecto 5 Cobertura del Recurso Humano.

Aspectos a evaluar:

- Eficacia de la cobertura del personal de la estructura delegacional.
- Eficacia de la cobertura del personal de las guarderías ordinarias.
- Eficacia de la cobertura del personal de las guarderías participativas.
- Eficacia de los indicadores de personal de las guarderías participativas.

- **Causas de deserción de personal de las guarderías participativas y efectos de las medidas correctivas utilizadas.**
- **Funcionalidad de los mecanismos de contratación para redotación de personal de guarderías participativas.**

Proyecto 6 Características de los Recursos materiales y oportunidad de su dotación.

Aspecto a evaluar:

- **Suficiencia, calidad, oportunidad y funcionalidad de los recursos materiales en guarderías ordinarias.**

Proyecto 7 Cumplimiento a la subrogación del servicio.

Aspecto a evaluar:

- **Observancia y cumplimiento a las asociaciones civiles al contrato de subrogación .**

Proyecto 8 Eficacia de la Capacitación.

Aspectos a evaluar:

- **Resultados, cobertura y oportunidad de la capacitación inicial y permanente del esquema ordinario.**
- **Resultados, cobertura y oportunidad de la capacitación inicial y permanente del esquema participativo .**

Proyecto 9 Modificación de los Inmuebles y sus Efectos.

Aspecto a evaluar:

- **Efectos operativos de las modificaciones a inmueble del esquema**

participativo sin autorización normativa.

Proyecto 10 Efectividad del Apoyo que Brinda la Jefatura de Servicios de Guarderías.

Aspecto a evaluar:

- Efectividad del apoyo proporcionado por la Jefatura de Servicios de Guarderías a través de sus diferentes áreas al nivel operativo en ambos esquemas.

Proyecto 11 Calidad de la selección de personal que realiza la Jefatura de Servicios de Guarderías.

Aspecto a evaluar:

- Calidad de la selección de personal de las guarderías participativas, que la Jefatura de Servicios de Guarderías realiza.

Proyecto 12 Modalidades de Horarios de Servicio.

Aspecto a evaluar:

- Apego al horario de servicio de guarderías participativas establecido por la normativa.

Proyecto 13 Efectividad del área Delegacional en la Conservación y mantenimiento de las Unidades.

Aspecto a evaluar:

- Cumplimiento del área delegacional de conservación en guarderías ordinarias.

Para cada uno de los proyectos de evaluación se previó un diseño metodológico según el caso, de esta forma se documenta tanto la parte de

construcción de instrumentos para la recolección de información como sus reportes evaluativos. Así se pretende dar sentido y utilidad a los resultados.

Diseño de Evaluación de los Proyectos

Elementos

Es el plan que describió cuándo y a quiénes se les haría algún tipo de medición durante el desarrollo de la evaluación, por lo tanto el diseño aseguró que el estudio de evaluación estuviera bien organizado, que tuviera una forma de planear la recolección de información de tal manera que los resultados del programa que se estaba evaluando fueran ubicados en un contexto para juzgar su dimensión y valor.

El diseño permitió facilitar y sustentar las conclusiones a las que se llegó con respecto al impacto de un programa. Así mismo prescribió los instrumentos de medición que serían utilizados.

Como primer paso para la elaboración del diseño, fue elaborar la pregunta evaluativa, posteriormente se delineó la estrategia para hacer la recolección y análisis de los datos que permitieron dar respuesta a las preguntas planteadas. (Anexo 2)

A través de esta estrategia se tuvo presente la técnica general que se usaría, por ejemplo: estudio de casos, observación clínica, encuesta, etc., también especificó los procedimientos para seleccionar la población que iba a ser estudiada para la administración de los instrumentos de evaluación, para la determinación de la validez y confiabilidad de las mediciones y para el análisis de los datos.

Para los 13 proyectos de evaluación se consideraron cinco aspectos basados en el método de investigación para lograr resultados objetivos, que a continuación se relacionan:

1. El diseño es un plan de un estudio que estuvo presente en todo el desarrollo de la evaluación.

2. La prueba de hipótesis, esta nunca es definitiva, se pueden hacer series alternativas de hipótesis más o menos plausibles.
3. No existió un diseño correcto único o modelo. Fue necesaria la flexibilidad para utilizar diferentes métodos.
4. Todos los proyectos de evaluación con su respectivo diseño implicaron un compromiso dictado por las consideraciones de la investigación social.
5. El diseño de cada uno de los proyectos fue una guía que permitió enfocar las actividades y los esfuerzos en la dirección correcta.

Metodología

Las siguientes etapas se consideraron actividades básicas para los 13 proyectos de evaluación:

- Identificación de proyectos de evaluación. Con anterioridad se describió la metodología utilizada para detectar las necesidades de información evaluativa de la Jefatura; y los proyectos finalmente identificados.
- Realización del diseño metodológico para cada proyecto, incluyendo la formulación de la pregunta evaluativa y la selección del diseño de evaluación.
- Elaboración de instrumentos de captura de información del proyecto con su respectivo diseño y construcción de instrumentos de captura de información, identificación de variables, indicadores y categorías de análisis de la información, estructuración de instrumentos, establecimiento de mecanismos de aplicación y análisis de datos, determinación de confiabilidad y validez del instrumento para la obtención de información evaluativa, análisis de la información y establecimiento de resultados, organización de difusión del reporte.
- Elaboración del reporte final, cuidando evitar sobrecarga de datos, ser

legible, breve e interesante. Se tuvo en cuenta -dependiendo de la utilización de los resultados- a la audiencia a quien iba dirigido, para la toma de decisiones; para tal efecto no se perdió de vista la pregunta ¿qué es lo que se puede incluir en un informe para facilitar la comprensión del usuario? .

Es importante resaltar, como señala Stufflebeam, que el reporte evaluativo se dirige a audiencias numerosas y dispersas, muchas de las cuales reciben sólo informaciones secundarias y suavizadas; estas audiencias pueden constituirse por participantes del programa, grupos externos, directivos, etc..

Primer Proyecto

Partiendo del propósito fundamental del Sistema de Evaluación de proporcionar información técnicamente profunda, útil y creíble que contribuya a la toma de decisiones y tomando en cuenta las necesidades evaluativas de las diversas áreas, el primer proyecto de evaluación a realizar fué: **La efectividad de la supervisión presencial.**

Para llevarlo a cabo, y según la metodología establecida ya mencionada, se requirió, en primera instancia, precisar que la supervisión de la operación del servicio está asignada a las 86 coordinadoras zonales quienes están adscritas a las 36 Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de México.²¹

Cabe aclarar que la supervisión, como función general administrativa, recae en todos los puestos directivos y gerenciales, sin embargo es en la coordinadora zonal, hablando de la estructura delegacional, en la que se

centra esta función, puntualizando que en este caso rebasó la circunstancia administrativa, ya que por su formación profesional ella decide si lo que se requiere es asesorar o en su defecto capacitar, acciones que ella misma realiza, con lo que resalta su labor pedagógica, en cuanto a formación de

²¹ Este dato corresponde al número de plazas por indicador registrado al 15 de septiembre de 1993.

personal, debido a que vigila y verifica la calidad de atención que se proporciona tanto a los niños como a las madres usuarias se convierte en una parte sustantiva del equipo de trabajo operativo.

Es en este personaje precisamente en quien recae la responsabilidad de supervisar las unidades operativas (guarderías).

Este estudio se dirigió a valorar la efectividad de la supervisión, dicha efectividad está directamente relacionada con el servicio otorgado a las 393 guarderías del sistema, tanto del esquema ordinario como del participativo²². La realización de este proyecto abarcó de octubre de 1993 a octubre de 1994.

El diseño de esta investigación evaluativa se elaboró para dar respuesta a los siguientes aspectos, que como ya se mencionó, fueron seleccionados y tomados por medio de un modelo de decisión, y que las diferentes áreas de la Jefatura manifestaron como intereses a evaluar relacionándose todos ellos con la efectividad de la supervisión y que son los siguientes:

- Funcionalidad de indicadores de personal (referentes a coordinadoras zonales).
- Tiempo destinado a la supervisión (presencial).
- Funciones normadas acordes a las necesidades operativas.
- Cobertura real de guarderías por coordinadora zonal.
- Tiempo que dedica la coordinadora zonal al programa de expansión de las guarderías participativas.
- Capacitación para realizar la supervisión (capacitación general y específica brindada a las coordinadoras zonales; quien la imparte).
- Presupuesto de viáticos autorizado para supervisar.

²² Número de guarderías al 15 de septiembre de 1993.

A partir de todos los aspectos antes citados, se realizó el diseño metodológico en donde se contempló una investigación de campo, así como documental, que permitiera conocer los procesos que se estaban dando en la operación y valorar los resultados para saber si existía o no efectividad en la supervisión y en que grado se daba.

Ningún aspecto fué más importante que otro, todos tuvieron el mismo peso, porque todos confluían en un mismo punto para darnos la información requerida.

En este estudio la coordinadora zonal se consideró como un "informante clave" en la fase de levantamiento de información, por lo tanto como una medida para aprovechar recursos tanto humanos como financieros se convino en encuestarlas en su totalidad, ya que se encontraban reunidas en el evento Nacional de Guarderías.

Todas las actividades del diseño metodológico fueron planeadas y aplicadas conforme a lo establecido, a excepción del meta-análisis. Esta etapa se agregó por considerarla necesaria en virtud de los resultados obtenidos.

Debido a que las condiciones delegacionales pudieran modificar los resultados de la supervisión, ya sea por falta de cobertura de estas plazas por las distancias de las guarderías o por otros muchos motivos, los resultados finales del estudio nos dieron un acercamiento a la efectividad de la supervisión presencial de manera general, esto significó que no se pudo brindar información específica de cada una de las delegaciones y menos aún, de cada coordinadora zonal, ni los efectos que se derivan de las acciones de supervisión en cada una de las 393 guarderías del sistema. Este hecho es importante destacarlo por que podría variar algún resultado bajo condiciones extremas, tanto desfavorables como favorables en la realidad de los procesos.

Para el desarrollo del proyecto se consideró:

- Cuatro evaluadores
- La población objeto de estudio
- Los recursos disponibles (humanos, técnicos y financieros)

- Temporalidad del estudio
- Calendario para su realización

En la realización del programa intervinieron profesionales en las áreas de pedagogía, psicología, administración y nutrición.

Descripción de la Evaluación

Obedeciendo a los objetivos señalados por el Sistema de Evaluación, el propósito de este proyecto fue brindar información a las diversas áreas de la normatividad en relación a la efectividad de la supervisión presencial en la operación de los servicios.

Básicamente las áreas, que solicitaron aspectos relacionados con la supervisión fueron: Métodos y Procedimientos, Normas y Procedimientos y el área directiva representada por la Titular de guarderías, de quien surgió la petición del aspecto de supervisión presencial.

Esta evaluación, tendió a ser tanto formativa (procesos) como sumativa (producto). Formativa porque permitió, de acuerdo con los resultados del estudio, tomar decisiones y mejorar todos aquellos procesos que contribuyeran a realizar la supervisión. Sumativa porque documentó y contribuyó a la toma de decisiones finales.

Esta evaluación pudo retroalimentar el desarrollo y mejoramiento de los programas de cada una de las áreas solicitantes de acuerdo a las funciones que les compete.

Así mismo, dicha información coadyuvó a la comprensión de todos los fenómenos implicados en el desarrollo de las actividades de las coordinadoras zonales.

Se decidió organizar la información de manera descriptiva e ilustrativa, de tal manera que favoreciera la comprensión de los resultados.

Al contar con los resultados, los diferentes niveles jerárquicos de esta jefatura pudieron tomar la decisión de continuar con la normatividad con la

que estaba establecida la función de la supervisión, suspenderla o modificarla en las partes que se requirió.

La investigación se enfocó a responder tanto a preguntas evaluativas correlacionales como investigativas; estas últimas por la indagación que se hizo de los procesos de la supervisión y correlacionales atendiendo a los resultados derivados de la aplicación de esos procesos.

A continuación y como primer paso del diseño, se enuncian las preguntas evaluativas de ambos tipos:

- ¿Cuánto alcanzan a cubrir las coordinadoras zonales las necesidades de la operación, con base en los indicadores ?
- ¿Cuál es la capacitación general y específica que recibe la Coordinadora zonal y quién se la imparte?
- Del total de guarderías asignadas por coordinadora, ¿cuántas reciben supervisión presencial efectiva y cuál es el tiempo que emplea en ésta?
- ¿En qué medida existe concordancia entre las funciones normadas para la coordinadora zonal y las necesidades operativas?
- ¿Cuál es el tiempo real destinado al programa de expansión por parte de la coordinadora zonal?
- ¿Cuentan con presupuesto autorizado de viáticos para que las coordinadoras zonales realicen funciones de supervisión y asesoría a todas sus guarderías y se respete el ejercicio de éste, de acuerdo a sus necesidades?

La investigación evaluativa para dar respuesta a estas preguntas, se realizó considerando como marco contextual la organización institucional, su política de modernización y excelencia en la calidad, la normatividad que la Jefatura de Guarderías ha establecido para la función de supervisión y la operacionalización de esta función.

Diseño

El proyecto que nos ocupó tuvo un diseño básico cuasi-experimental²³ que incluyó:

- Preguntas evaluativas, representación variable, independiente, dependiente, muestra, validez.
- Técnicas de recolección de información, calendario, diseño y muestra.
- Plan de recolección de información: técnicas e instrumentos, tiempo, lugar, naturaleza de la muestra, responsable de la recolección de información.
- Plan de análisis de la información; descripción del diseño, fuente de información, métodos de análisis.

Se seleccionó un diseño cuasi-experimental, debido a las restricciones que impone la realidad concreta, para el empleo de diseños estrictamente experimentales, ya que no se puede llevar un control absoluto, para la repetición del fenómeno estudiado.

Debido a los resultados que arrojó el diseño básico, se tuvo la necesidad de agregar una etapa denominada meta-análisis, en la que se consideraron

actividades de investigación documental sobre enfoque de calidad y bajo la luz de estos conceptos un nuevo análisis, del análisis.

El meta-análisis es el análisis del análisis ya realizado, enjuiciando así su valor y mérito con el objeto de asegurar su calidad. En este caso se realizó un análisis de los resultados ya obtenidos volviéndolos a analizar según la filosofía de calidad.

²³ Los diseños cuasi-experimentales son parcialmente diseños experimentales verdaderos, en ellos se controlan algunas, pero no totalmente, las fuentes de validez interna... Los diseños cuasi-experimentales son usados en situaciones en donde el control experimental completo es difícil o imposible". Pág. 157
Islas y Guzmán J. "Diseños de Investigación en Educación" CEUTES, UNAM. 1980.

Ya menciona Guillermina Baena, que en los noventas la calidad, competencia y excelencia son puntos claves que regirán y que impactan en la educación, porque la calidad total es una estrategia que no se limita a una forma de hacer, sino a una manera de ser.

La calidad total debe ser entendida no como la parte final de un proceso, sino como algo que está presente en todas las fases del proceso

Tanto el sector educativo como las instituciones de seguridad social son organizaciones con características similares: objetivos, costos información, personal, obligaciones de efectividad, etc.

Es importante aclarar que en septiembre de 1993, la situación de plazas de coordinadoras zonales era la siguiente:

Coordinadora Zonal por indicador	En funciones	No cubiertas	Solicitadas
86	73	5	8

Se resalta la carencia de trece plazas de coordinadoras que por diversas razones no habían sido cubiertas, lo que implicaba en principio deficiencia en la realización de esta función, debido a que una coordinadora tiene que atender a cuatro guarderías más de las ya asignadas, cuando una plaza no es cubierta, repercutiendo desde este punto de vista en 52 unidades, independientemente de las condiciones existentes en aquellas en las que la coordinadora zonal debe de atender de 4 a 7 guarderías.

La supervisión, según lo señala la norma debía realizarse con las siguientes características:

- Como mínimo realizarse cuatro visitas al año a cada unidad, es decir cada tres meses. La primera y tercera visitas para aplicar íntegramente la guía de supervisión en los cuatro servicios, la segunda y cuarta visitas para dar seguimiento a la problemática detectada.

- Las guías de supervisión comprendían la normatividad de los servicios de pedagogía, fomento de la salud, administración y nutrición.
- Otro tipo de visitas fuera del programa establecido se podían realizar cada vez que se requiriera.
- En las visitas de supervisión programadas (trimestrales), se contemplaba la aplicación de las guías de supervisión.
- Las guías de supervisión eran instrumentos vericativos de los procedimientos descritos en las normas de operación.
- Existían cuatro tipos de guías de supervisión que obedecían al esquema y capacidad instalada de las unidades.
- Atendiendo a esta clasificación el contenido de las guías eran consecuentes con las particularidades de cada esquema y capacidad.
- Las coordinadoras al aplicar las guías establecían con las directoras compromisos para dar solución a la problemática detectada, siempre y cuando se apegasen a la norma.
- Derivado del enfoque vericativo que tenían las guías, el compromiso se limitaba únicamente al cumplimiento de la norma.

Metodología

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron por una parte investigación de campo incluyendo la encuesta y estudio de casos y por otra el análisis documental.

La investigación de campo se llevó a cabo en dos etapas:

La primera etapa del 30 de noviembre al 4 de diciembre de 1993, fecha en la que se realizó la reunión nacional, en este evento se obtuvo información evaluativa de las Jefes de Departamento y Coordinadoras Zonales, a través de cuestionarios individuales. (Anexo 3)

Por lo tanto los cuestionarios se aplicaron al 100% de las Jefes de Departamento y coordinadoras zonales que asistieron a dicha reunión.

La segunda etapa, se realizó en el ámbito laboral de las coordinadoras zonales, del 8 al 12 de marzo de 1994, empleando como técnica, el estudio de sombras que consistió en una observación directa ordinaria, para lo cual se eligieron cinco delegaciones seleccionadas a partir de los siguientes criterios:

- Tener cubiertas sus plazas de coordinadoras zonales según el indicador (una coordinadora para cuatro guarderías) correspondiendo a cada una de cuatro a siete guarderías ya que sólo a la octava unidad se autoriza una plaza y así nuevamente cada coordinadora atiende cuatro.
- Que las coordinadoras pertenecientes a esas delegaciones tuvieran experiencia laboral en el ámbito de guarderías (es decir que antes de ser coordinadora hubiera ocupado puestos en la estructura de guarderías, como oficial o técnico en puericultura, educadora, directora, dietista etc.)
- Que la antigüedad en el puesto de sus coordinadoras fuera de año y medio a cuatro años.

Dichas delegaciones fueron Morelos, Oaxaca, Querétaro, Baja California Norte y Delegación 2 del Valle de México.

Este estudio se llevó a cabo como una observación directa sin intervención del observador, en tres días consecutivos de labores normales, en donde como observadores se registraron todas las actividades que realizaron los sujetos y el tiempo que les llevó hacerlas sin evocar ningún juicio de valor.

El primer día se notó cierto nerviosismo y fingimiento de parte de los observados, pero los dos posteriores las actuaciones fueron más naturales.

Resultados de los Aspectos Evaluados

Primer Aspecto: Funcionalidad de indicadores y cobertura real de guarderías por coordinadora zonal.

Pregunta Evaluativa: ¿Cuánto alcanzan a cubrir las Coordinadoras zonales, las necesidades de la operación, con base en los indicadores?

Resultado: Se observó en la muestra de delegaciones que las coordinadoras zonales atienden el siguiente número de guarderías.

DELEGACIONES	NUM. DE GUARDERIAS ATENDIDAS
Mexicali	4
Morelos	7
Querétaro	5
Oaxaca	7
Delegación 2 Valle de Méx.	5

Conclusiones: Cuando las coordinadoras atienden 4 guarderías como mínimo, señalado en el indicador, éste es funcional, no así cuando les son asignadas de 5 a 7 como máximo.

Es importante señalar que las distancias de las unidades en localidades foráneas son un factor limitante para la funcionalidad del indicador, tratándose de cinco a siete guarderías.

Segundo Aspecto: Capacitación para realizar la supervisión.

Pregunta Evaluativa: ¿Cuál es la capacitación general y específica que recibe la coordinadora zonal y quien se la imparte?

Resultado: Del total de las coordinadoras encuestadas, 37

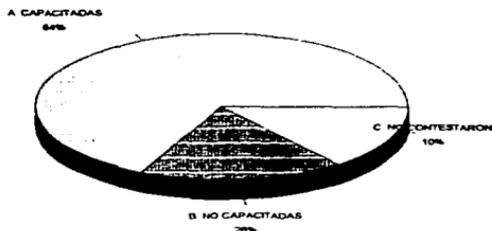
respondieron haber recibido capacitación; 15 no recibieron y 6 no contestaron, de éstas 37 a 11 se las otorgó la delegación y a 26 la Jefatura de Servicios de Guarderías, así mismo 12 coordinadoras dicen tener conocimientos insuficientes sobre los servicios de administración, pedagogía, y fomento a la salud y 31 no tienen conocimientos suficientes de nutrición.

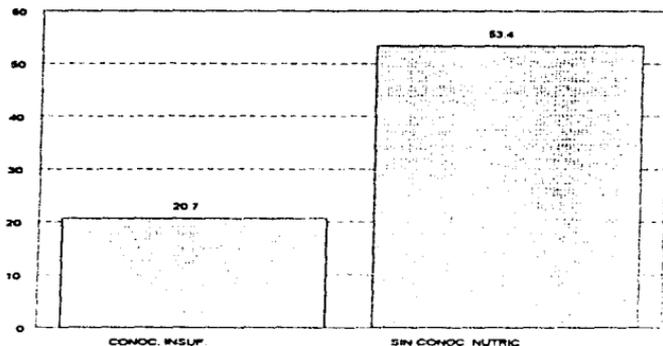
En el estudio de campo se observó que: Baja California Norte, Morelos y Valle de México Delegación 2, tienen conocimientos parciales en el área de nutrición.

Oaxaca; conocimientos parciales en el área de pedagogía.

Querétaro; conocimientos parciales en todas las áreas, excepto en el área de administración.

CAPACITACION DE LAS COORDINADORAS ZONALES





Conclusiones: Existe una importante carencia de conocimientos y ésta se manifiesta independientemente de quien les haya brindado la capacitación llámese Jefatura de Servicios de Guarderías o Delegación.

Tercer Aspecto: Tiempo destinado a supervisión (presencial)

Pregunta Evaluativa: Del total de guarderías asignadas por coordinadora ¿cuántas reciben supervisión presencial efectiva y cuanto tiempo emplean en esta?

Resultado: De las coordinadoras encuestadas, 41 informan que le dedican del 30% al 80% de su tiempo a la supervisión.

En el estudio de casos se observó: Que en la Delegación Morelos, no se supervisa a las guarderías asignadas por dedicarle el 100% de su tiempo al programa de expansión.

En las delegaciones de Baja California Norte, Oaxaca, Querétaro y Valle de México Delegación 2, coinciden los hechos con los resultados de la encuesta en relación al tiempo empleado para la supervisión.

Coordinadoras zonales	% de tiempo de supervisión	% en otra actividad
41	30 a 80 %	
1 Morelos		100%

Conclusiones:

La supervisión se realizó de manera presencial en 4 de los casos, y se brindó asesoría al personal sobre los procedimientos de los diferentes servicios.

El programa de expansión en Morelos, obstaculiza la supervisión presencial de las guarderías en operación.

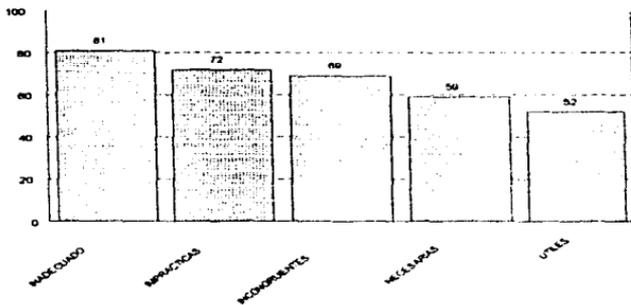
Cabe mencionar que el análisis de los resultados obtenidos, desde el punto de vista cuantitativo es posible que sólo 352 guarderías sean supervisadas del total de 390, debido a la falta de cobertura de 13 plazas.

- Cuarto Aspecto:** Funciones normadas acordes a necesidades operativas.
- Pregunta Evaluativa:** ¿En qué medida existe concordancia entre las funciones normadas para la coordinadora zonal y las necesidades operativas?
- Son 11 funciones consideradas en el "Manual de Organización de las Coordinadoras Zonales, mismas que a continuación se analizaron de manera individual.
- Cabe aclarar que la evaluación de estas funciones sólo pudo observarse y tomar datos en el estudio de casos.
- Sólomente en la encuesta se indagó en relación a la funcionalidad de las guías de supervisión.
- Función No. 1:** Apoyar a la Jefe de Departamento de Guarderías en la elaboración del programa anual de actividades y en el proyecto del presupuesto respectivo.
- Resultado:** En los 5 casos observados no se evidenció esta función por llevarse a cabo su elaboración en fechas diferentes al periodo de estudio.
- Función No.2:** Identificar, comentar y reportar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de guarderías y participar en impartir los cursos del área de su competencia.
- Resultado:** En las delegaciones de Baja California Norte, Morelos y Oaxaca se observó la realización de esta función, no así en Querétaro y Valle de México Delegación 2.

- Función No.3:** Asesorar y apoyar a las Directoras en la solución de la problemática laboral que se presente.
- Resultado:** En las delegaciones Baja California Norte, Oaxaca y Querétaro se observó esta función, no así en Morelos y Valle de México Delegación 2.
- Función No.4:** Concentrar, gestionar y verificar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para las unidades a su cargo, así como lo correspondiente a la problemática de conservación de las guarderías.
- Resultado:** En la delegación Morelos y Querétaro no se evidenció esta función. En las delegaciones Baja California Norte, Oaxaca y Valle de México Delegación 2, se pudo observar que esta función como parte de la supervisión se realiza.
- Función No.5:** Verificar, evaluar y reorientar el cumplimiento de los programas, normas y procedimientos en las guarderías visitándolas en forma permanente y programada.
- Resultado:** Se observó que se evalúa y verifica el cumplimiento de los programas, normas y procedimientos, así como se orienta al personal basándose en la aplicación de las guías de supervisión.
- En relación a las guías, se menciona que siendo un instrumento vigente para la supervisión, se encuestó a las Coordinadoras Zonales para conocer su opinión con respecto a estas y se obtuvo la siguiente información:
- El 81% , mencionó que no son adecuadas.
El 72% , opinó que no son prácticas.

El 69% , comentó que no son congruentes.
El 59% , informó que les son necesarias.
El 52% , refirió que son útiles.

OPINION DE LAS COORDINADORAS ZONALES



Función No.6:

Coordinar, supervisar y asesorar al personal a su cargo en relación a la prestación y el funcionamiento de los servicios de guarderías.

Resultado:

En todas las delegaciones observadas se evidencia la realización de esta función.

Cabe hacer mención que en Querétaro la asesoría proporcionada no es la suficiente.

Función No.7:

Verificar el cumplimiento de los índices de ocupación establecidos y en su caso proponer

estrategias, con respecto a la capacidad instalada de las guarderías.

Resultado:

Se pudo observar que las Coordinadoras Zonales verifican el cumplimiento de los índices de ocupación y asesoran a las directoras al respecto, de igual manera para reforzar esta acción, realizan juntas para dar indicaciones y plantear las estrategias correspondientes de acuerdo a sus necesidades.

En la delegación Querétaro no se lleva una correcta verificación y asesoría.

Función No.8:

Apoyar a la Jefe de Departamento de Guarderías en la coordinación y realización de los estudios de campo y en las asesorías a los prospectos de A.C. para la compra de mobiliario y equipo, así como en las acciones inherentes al inicio de operación de las guarderías participativas.

Resultado:

Sólo en la delegación Morelos se pudo observar esta función, ya que la Coordinadora Zonal se encontraba comisionada en la guardería de "CIVAC" realizando todas las actividades correspondientes al inicio de operación.

Función No.9:

Verificar y asesorar a las Asociaciones Civiles responsables de la administración de las guarderías participativas para que cumplan con las obligaciones derivadas del convenio de subrogación del servicio.

Resultado:

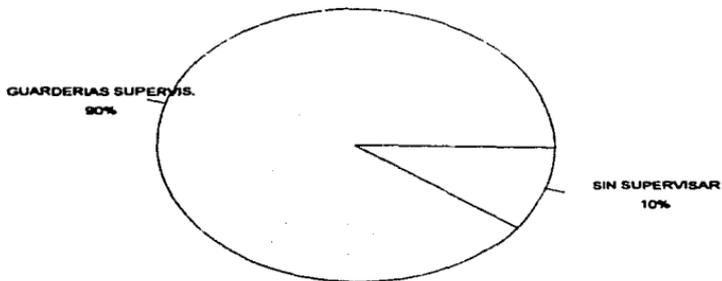
Se observó que las Coordinadoras Zonales de las delegaciones: Baja California Norte, Morelos y Oaxaca si proporcionan la asesoría requerida a las A.C

- En la delegación Querétaro no se observó esta actividad y en el Valle de México Delegación 2, no se cuenta con guarderías participativas.
- Función No. 10:** Elaborar y coordinar los procesos generales a su cargo a través de la determinación y uso de los indicadores.
- Resultado:** En relación a esta función no se observaron estas actividades en ninguna de las cinco delegaciones.
- Función No. 11:** Informar periódicamente al Jefe del Departamento sobre la operación de los servicios, la ejecución y los resultados de sus actividades.
- Resultado:** En los 5 casos estudiados esta función si se realiza; se observó que de manera verbal y/o por escrito reportan la problemática detectada, así como los resultados de sus actividades.
- Conclusiones:** Según los resultados obtenidos revelan que las 11 funciones descritas en el manual correspondiente se realizan a través de las actividades de las coordinadoras zonales.
- Estas funciones corresponden efectivamente a las necesidades de la operación.
- Cabe aclarar que no se evidenció la realización de alguna otra función que no estuviera considerada en las ya mencionadas.
- Quinto Aspecto:** Tiempo destinado al programa de expansión.

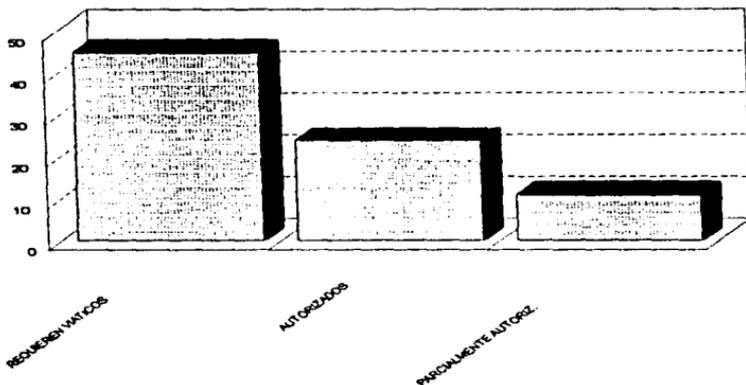
Pregunta Evaluativa: ¿Cuál es el tiempo real destinado al programa de expansión por parte de la Coordinadora Zonal?

Resultado: De acuerdo con la información proporcionada por las Coordinadoras encuestadas refieren en su mayoría que le dedican del 10 al 25% de su tiempo al programa de expansión.

Sin embargo en la investigación de campo se observó: En la delegación Morelos, la Coordinadora Zonal le dedica el 100% de su tiempo al programa de expansión, a diferencia de lo que contestó en el cuestionario.



- Conclusiones:** Lo obtenido en la encuesta, indica que el programade expansión no interfiere en la realización de lasactividades.
- Sin embargo durante la investigación de campo se observó que la Coordinadora Zonal de Morelos dedica el 100% de su tiempo a la expansión, en detrimento a la realización de las demás funciones.
- Este caso presenta la posibilidad de que en el resto de las delegaciones que tengan programa de expansión, las coordinadoras, ocupen todo su tiempo a esta actividad.
- Sexto Aspecto:** Presupuesto autorizado de viáticos para supervisar.
- Pregunta Evaluativa:** ¿Cuentan con presupuesto autorizado de viáticos para que las Coordinadoras Zonales realicen funciones de supervisión y asesoría a todas sus guarderías y se respete el ejercicio de éste, de acuerdo a sus necesidades?
- Resultado:** De las Coordinadoras encuestadas, 43 manifestaron que requieren de viáticos, de estas, 23 cuentan con autorización de los mismos y 11 solo se les autoriza parcialmente. Estos casos corresponden a las delegaciones de: Baja California Norte, Chihuahua, Durango, Jalisco, Morelos, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz Norte, Veracruz Sur y Yucatán.
- En los 5 estudios de casos no se evidenció limitación en el ejercicio de los viáticos.



Conclusiones:

Estos resultados indican que el problema en relación a la falta de viáticos para la realización de visitas a las unidades de acuerdo a lo normado, gravita en 11 delegaciones. 21 delegaciones no tienen problemas en relación al presupuesto de viáticos y su ejercicio.

En las cuatro delegaciones del Valle de México, aparentemente no requieren viáticos, porque todas las unidades se circunscriben a esta región,

sin embargo las Coordinadoras de estas delegaciones han manifestado que existen grandes distancias entre una unidad y otra, además de lo complicado del tráfico, por lo que solicitan vehículo y/o gasolina en apoyo al gasto personal que efectúan para realizar su trabajo.

Conclusiones

Contextualizando el análisis de la efectividad de la supervisión, en un marco normativo que esta Jefatura ha implantado para ejercer esta función en las unidades operativas se deduce lo siguiente:

- El indicador de 4 guarderías por supervisora es adecuado en relación al tiempo que ocupa para visitar las unidades como mínimo una vez cada 3 meses, para aplicación de guías.
- A través del análisis de la capacitación que han recibido se refleja la ausencia de conocimientos para el desempeño de sus funciones, sobresaliendo el número de Coordinadoras que carecen de capacitación en nutrición y 15 Coordinadoras que no han recibido capacitación en el puesto.
- Las Coordinadoras le dedican del 30 al 80% a la supervisión presencial en las unidades operativas. El estudio de casos evidenció que les es posible realizar supervisión presencial cuando tienen hasta 4 guarderías asignadas.

Sin embargo cuando rebasan este número no realizan la supervisión presencial al total de las 7 guarderías, sino que en algunos casos la suple con llamadas telefónicas.

- Debido a la falta de cobertura de 13 plazas al menos 52 guarderías no reciben supervisión presencial.

- Las funciones descritas en el Manual de Organización son acordes a las necesidades operativas.
- El tiempo real que las Coordinadoras destinan al programa de expansión oscila entre un 10 y un 25% del total de su tiempo laboral, sin embargo el caso de Morelos evidenció que la coordinadora dedicó el 100% de su tiempo cuando menos los tres meses anteriores a la apertura de la guardería, en detrimento del resto de las guarderías en operación.
- La autorización y el ejercicio de viáticos no obstaculiza las visitas a las unidades en 21 delegaciones.

Existen problemas en 11 delegaciones por autorización parcial del ejercicio de viáticos.

Las Coordinadoras del Valle de México han manifestado requerir apoyo para traslado a las unidades, ya que no cuentan con viáticos o pago de pasajes

- Las herramientas de trabajo (guías de supervisión), de las Coordinadoras para realizar la supervisión presencial únicamente tienen una función verificativa respecto de los procedimientos normados.
- Después de haber llegado a estas conclusiones se evidencia que no existe explícitamente en la normatividad de guarderías un concepto moderno de supervisión, por lo tanto no fué posible evaluar la efectividad de ésta, en ausencia de un marco conceptual que se adapte a la política de modernización del IMSS y a las necesidades actuales de las guarderías ya que de otra manera el resultado al que se llega quedaría obsoleto.

Propuesta

Elaborar un marco conceptual de la supervisión y analizar los resultados de esta investigación a la luz de dicho marco para estar en condiciones de valorar la efectividad de la supervisión presencial, considerándose esta etapa como meta-análisis.

La supervisión de guarderías, al igual que todos los procesos del IMSS, requiere de modernización, de no ser así quedaría como una actividad aislada y obsoleta en el marco institucional.

Por ello es importante partir de dos premisas: modernización y sustentar la efectividad de la supervisión en la teoría de calidad. En relación a esta última, menciona la Dra. Baena que es un punto clave que regirá los años noventa y el próximo siglo que solo la calidad total es una solución. Por lo tanto se entenderá que la -Calidad total en la supervisión es un proceso completo basado en la participación de todos los involucrados-.

A continuación se manifiesta como se concibe el concepto moderno de supervisión.

Nuevo concepto de supervisión

Para el desarrollo del proyecto de evaluación "Efectividad de la Supervisión Presencial", se hizo necesario partir de los conceptos generales de la administración, -ya que además de la actividad pedagógica que realizan las Coordinadoras, también implica el conocimiento de la educación y de todos los aspectos que competen a la administración de un centro de enseñanza en los cuales está incluida la acción de supervisión como un componente organizacional para dar soporte técnico al logro de los objetivos institucionales y, en este caso específico, al cumplimiento de la misión del sistema de guarderías, a través del otorgamiento del servicio a la población infantil.

La supervisión en un sentido amplio se define como un conjunto de acciones que deben contribuir a mantener o mejorar aquellos aspectos de orden técnico, humano o administrativo, en la operatividad de los procesos implicando a su vez la asesoría personalizada en el ambiente de las guarderías.

Si bien es parte de la administración, ésta es la parte práctica.

La supervisión moderna implica el dominio y práctica de los principios básicos de la administración incluyendo acciones tales como la planeación, la evaluación, el control, la toma de decisiones, la organización, la dirección y el manejo de conflictos y del cambio. Todo esto contribuye a que el supervisor identifique a través del usuario interno (directora y personal) y externo (madre usuaria), el grado de satisfacción o insatisfacción del servicio. Para guiar u orientar sus actividades de supervisión-asesoría y mejorando o manteniendo los procesos que así lo requieran.

El trabajo del supervisor consiste en establecer objetivos y cumplirlos por medio de su equipo de trabajo, planificar y organizar, implantar planes, evaluar y resolver problemas de todo tipo realizando un buen trabajo, detectar si los empleados necesitan ayuda adicional o capacitación o si deben tratar de esforzarse más.

Richard M. Hodgetts señala " que son necesarias tres aptitudes gerenciales para el desempeño de las funciones del supervisor.

Aptitudes técnicas, aptitudes humanas y aptitudes administrativas²⁴

- a) **Aptitudes Técnicas:** Derivadas del perfil profesional, así como de los conocimientos y dominio de los aspectos particulares de las guarderías.
- b) **Aptitudes Humanas:** Son las referentes al dominio de diversos conocimientos y técnicas que favorezcan la interacción humana.
- c) **Aptitudes Administrativas:** Son todas aquellas que contribuyen a la realización de actividades para el cumplimiento de los propósitos del servicio, desde el planteamiento de objetivos, políticas y proce-

24 Hodgers, Richard M. "El supervisor eficiente un enfoque práctico" Ed. McGraw Hill, Méx. pág. 11.

mientos organizacionales, hasta el desarrollo de técnicas para determinar el mejor flujo y coordinación del trabajo, haciendo funcionar a la empresa de una manera íntegra.

Las actividades que debe de observar todo supervisor acordes a la clasificación anterior son las siguientes:

En relación con las aptitudes técnicas se destaca la importancia de:

- Pericia en diagnóstico y evaluación.
- Supervisarse a sí mismo.
- Saber delegar el trabajo.
- Tomar decisiones.
- Corregir errores.
- Resolver problemas.
- Informar sobre el desempeño laboral y del estado de las unidades.
- Capacitar.
- Asesorar.
- Actualizarse en aspectos técnicos generales, así como específicos de su área.
- Conocer sus guarderías y saber cuales son sus vínculos Con otras áreas institucionales y el resultado de su interrelación.
- Poseer un buen antecedente técnico en su área de especialización.

En relación con las aptitudes humanas:

- Motivar a los empleados.
- Escucharlos.
- Ser mediador entre los niveles directivos y los empleados.

En relación a las aptitudes administrativas:

- Saber planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

Actividades Sustantivas de la Supervisión:

- Planeación:** Es el proceso por medio del cual se fijan los objetivos y se determinan los pasos a seguir para su realización.
- Organización:** Es la determinación, asignación y/o reorganización del trabajo, lo que implica delegar autoridad y responsabilidad.
- Dirección:** Es la función ejecutiva de guiar a los subordinados para la realización efectiva de los planes de trabajo, vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada.
- Evaluación:** Es "el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un programa determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados"²⁵
- Control:** Es el proceso de verificar la realización de los planes y utilizar los resultados para determinar lo que habrá de hacerse en el futuro. Es un proceso ininterrumpido.

Estas actividades sustantivas se tienen que realizar poniendo en juego las aptitudes humanas, técnicas y administrativas, en la realización de la supervisión llevada a cabo presencialmente en las unidades operativas.

Aunado a lo anterior es importante tener presente hacia donde dirigir ese esfuerzo laboral (Directora y equipo de trabajo) en primera instancia, y en segunda es necesario identificar que los resultados positivos o negativos repercuten directamente en los niños atendidos y en las madres de ellos.

Enmarcando toda acción de supervisión en un contexto en el que se centre al cliente o usuario del servicio, debe entenderse que como resultado positivo

25 Stufflebeam P. Shinkfield. A. "Evaluación Sistemática" Ed. Paidós. Méx. 1987 Pág. 183

de una supervisión presencial efectiva, el servicio que se otorga tendría que ver con la satisfacción de la madre asegurada y niños, así como del personal directivo y equipo de trabajo.

La satisfacción del servicio es un concepto que se desprende de los principios de la teoría enfocada a la calidad del servicio. Esta teoría demuestra que cualquier empresa de bienes o servicios, pública o privada; debe centrar sus acciones alrededor del cliente o usuario ya que "la calidad la define el cliente. La calidad es servicio acumulado. La definición formal de calidad entiende a ésta como la acumulación de experiencias satisfactorias."²⁶

Este es el personaje más importante, porque de la percepción que tenga el mismo del servicio, se establece el criterio de calidad.

Por lo tanto se hace la siguiente reflexión :

Las actividades de supervisión con el enfoque de calidad obligan a que las actividades de las Coordinadoras Zonales que realizan en la guardería se ejerzan en 2 grandes direcciones: La primera para atender al grupo humano que esta desplegando su trabajo para la atención de los niños y la segunda que tendría que ver con la percepción del servicio desde el punto de vista de las madres usuarias y niños, para diagnosticar cuantas experiencias satisfactorias están acumulando por el servicio brindado y con los resultados de ese diagnóstico, planear y realizar acciones que mantengan o mejoren aquellos procesos que así lo requieran.

El siguiente es un cuadro que esquematiza las acciones de supervisión.



Meta - Análisis

Considerando los resultados en torno a funciones, viáticos, indicadores, tiempo dedicado a la supervisión, capacitación, para el análisis de la efectividad de la supervisión, se evidenció la necesidad de realizar nuevamente un análisis a través de un marco conceptual para valorarlos, agregando las variables que nos da este concepto.

En síntesis el enfoque de calidad en la supervisión de guarderías supondría lo siguiente:

- Realizar la supervisión con una base conceptual.
- Atención al usuario interno (personal de cada guardería) y externo (madre-hijo).
- Lograr la satisfacción de los usuarios.
- Contar con herramientas de trabajo que permitan la operacionalidad para diagnosticar los procesos y resultados dependiendo de la problemática particular de cada unidad.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Integrar las áreas existentes en las unidades en un todo, para el logro del buen funcionamiento.
- Favorecer el contacto humano (niños-mamás-personal), con actitudes, detalles, etc.
- Selección y capacitación del personal.

Actualmente, y como ya se ha mencionado, la función de supervisión no se realiza con una base conceptual de la teoría de calidad.

Esta actividad ha quedado rezagada a los avances modernos y las teorías de vanguardia, por lo tanto aparece como una acción poco fructífera y anticuada.

Su práctica se lleva a cabo con un carácter rutinario, inmerso en la burocratización del Instituto.

Derivado de la ausencia de perspectiva de calidad en la supervisión, no se da atención al usuario interno y externo.

Por lo que aunque tengamos cierta información en relación a lo adecuado de las funciones, al ejercicio de los viáticos y al tiempo destinado a la supervisión, un análisis evaluativo pierde sentido al no poder diagnosticar la efectividad de estos al estar carentes de conceptos que contribuyan a hacer clara la función de supervisión. Por ejemplo:

El saber que se cuenta con viáticos o no para realizar la supervisión, sin un concepto claro que nos dirija al propósito de ésta.

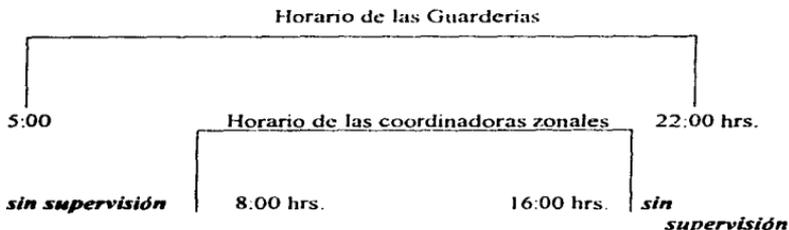
Otro ejemplo lo tenemos con el tiempo que destinan a visitar las guarderías que oscila entre un 30 y un 80 % del total de su tiempo; este espacio destinado a estar presentes en las unidades no nos garantiza un desempeño óptimo desde el punto de vista técnico, humano y administrativo

Propuesta de Solución

Considerando que a la fecha son 86 Coordinadoras Zonales para que realicen la supervisión del servicio, se plantea como necesidad importante:

- 1) Hacer de este grupo un equipo sólido con conocimientos homogéneos acerca de la teoría de calidad.
- 2) Por cumplimiento cabal a sus funciones ya que destaca el hecho que la acción de asesoría se omite en algunos casos, puntualizando que la supervisión implica la asesoría correspondiente pues de otra forma no se completa el proceso y se desvirtúa la actividad pedagógica referente a la formación de personal y de enseñanza para los niños.
- 3) Brindar capacitación y actualización sobre conocimientos y técnicas que favorezcan la interacción humana, sobre aspectos técnicos del servicio así como administrativos, que les permita ejercer sus funciones con resultados efectivos en sus actividades esenciales "supervisar y asesorar".

- 4) Llevar a cabo la función de supervisión - asesoría abarcando todo el horario de servicio de la guardería, ya que actualmente sólo se supervisa sistemáticamente de 8:00 a 16:00 horas.²⁷



- 5) Dar cobertura total a las plazas vacantes.
- 6) Promover su auto formación.
- 7) Suspender las guías de supervisión.
- 8) Brindarles un plan de trabajo y herramientas que contribuyan a mejorar la operación del servicio.

Características Laborales y Escolaridad de las Coordinadoras Zonales

Como una necesidad más de tener elementos para ayudar al personal que realiza la función de supervisión, se hizo indispensable conocer la experiencia laboral y la formación escolar que presentaban las coordinadoras zonales y que son base primordial para su desempeño; partiendo de la premisa que la Coordinadora debe tener como perfil profesional una carrera afín a la educación.

²⁷ Las guarderías tienen diversidad de horarios en apertura y cierre del servicio que abarcan desde las 5.00 hrs. hasta las 22:00 hrs.

Puestos Ocupados:

De las 58 Coordinadoras Zonales encuestadas, una ha ocupado hasta 5 puestos en el Sistema de Guarderías, 2 coordinadoras 4 puestos, 14 coordinadoras 3 puestos, 16 coordinadoras 2 puestos, 18 coordinadoras un puesto y 7 coordinadoras ningún puesto. El 87.9% ha ocupado al menos un puesto o más y el 12.1% ninguno

El puesto que mayormente ha sido ocupado es el de directora por 42 personas, que representa el 72.4% y el que menos se ha ocupado es el de asistente administrativo, representando el 1.7%.

Los puestos ocupados son: Directora 42, Técnico en Puericultura 20, Oficial de Puericultura 15, Educadora 9, Administradora 4, Secretaria 4, Dietista 2, Analista en la Jefatura de Guarderías 2, Enfermera 6, y Asistente Administrativo 1.

COORDINADORAS ZONALES EXPERIENCIA LABORAL EN GUARDERIAS		
No. de Personas	No. de Puestos ocupados dentro de Guarderías	
	Puestos	Porcentajes
1	5	1.7
2	4	3.4
14	3	24.1
16	2	27.6
18	1	31.1
7	0	12.1
Total	58	100.0

COORDINADORAS ZONALES EXPERIENCIA LABORAL EN GUARDERÍAS			
Puesto ocupado	No. de Personas	Con Experiencia en el puesto	Sin Experiencia en el puesto
Directora	42	72.4 %	27.6%
Técnico en Puericultura	20	34.5 %	65.5%
Oficial de Puericultura	15	25.9%	74.1%
Educadora	9	15.6%	84.4%
Administradora	4	6.9%	93.1%
Secretaria	4	6.9%	93.1%
Dietista	2	3.4%	96.6%
Analista Guarderías	2	3.4%	96.6%
Enfermera	6	10.3%	89.7%
Asistente Administrativo	1	1.7%	98.3%
Sin experiencia	7	0%	100%

Escolaridad:

El nivel académico más alto es de posgrado ocupado por 3 personas, representa el 5% y es en psicomotricidad y comunicación. Licenciatura en: Psicología 12, Administración 3, Pedagogía 2, Sociología 2, Trabajo Social 2, Nutrición 1, Problemas de Aprendizaje 1, Educación Media Básica 1, Educación Especial 1. Representa el 43% a este nivel.

Pasante de licenciatura 3 personas en Psicología, Pedagogía y Educación Preescolar y Primaria representa el 5%.

A nivel técnico y/o medio superior son 27 personas en las carreras de Profesor de Educación Primaria 8, Profesor Educación Preescolar 8 Nivelación pedagógica 2, Enfermera especialista 2, Dietista 2, Preparatoria 4, Secretaria ejecutiva 1, representando el 47%.

COORDINADORAS ZONALES NIVEL ACADÉMICO					
Posgrado	No. de personas	%	Pasante de Licenciatura	No. de Personas	%
Psicomotricidad	2		Psicología	1	
Comunicación	1		Pedagogía Educación Preescolar y Primaria	1	
Subtotal	3	5	Subtotal	3	5

COORDINADORAS ZONALES NIVEL ACADÉMICO					
Licenciatura	No. de personas	%	Técnicos Media Superior	No. de Personas	%
Psicología	12		Prof. Educ. Primaria	8	
Administración	3		Prof. Educ. Preesc.	8	
Pedagogía	2		Nivelación		
Sociología	2		Pedagógica	2	
Trabajo Social	2		Enfermera Especial	2	
Nutrición	1		Dietista	2	
Problemas de Aprendizaje	1		Preparatoria	4	
Educación Media-Básica	1		Secretaria Ejecutiva	1	
Educación Especial	1				
Subtotal	25	43		27	47

Antigüedad en el Puesto:

En relación a la antigüedad en el puesto resultó que 12 personas tenían un año siendo el 21%, 8 personas con 2 años 14%, 14 personas con 3 años

24%, 11 personas con 4 años 19%, 4 personas con 5 años 7%, 5 personas con 6 años 8%, 3 personas con 8 años 5% y 1 persona con 9 años 2%.

COORDINADORAS ZONALES ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO									
Años	1	2	3	4	5	6	8	9	Total
Número de Personas	12	8	14	11	4	5	3	1	58
Relación Porcentual	21%	14%	24%	19%	7%	8%	5%	2%	100 %

Debido a que el enfoque de calidad nos obliga acudir como un aspecto especial: la selección del personal, se observó que en la mayoría de las Coordinadoras Zonales se apega a este perfil, normado por selección de personal.

En relación a la capacitación es importante destacar que según los datos obtenidos las coordinadoras que han ingresado al puesto de junio de 1991 a octubre de 1992 son 21, más las que ingresaron de noviembre de 1992 a noviembre de 1993, incrementan el número de coordinadoras que en ambos casos no han recibido capacitación para el puesto.

El programa de mejora continua programado por las delegaciones ha incorporado de manera parcial a las coordinadoras, por lo que se considera necesario incorporar al total de las mismas a esta capacitación.

Conclusiones Finales.

Por ser tan heterogénea la situación con relación a estos tres aspectos si se demanda primero que por ningún motivo una aspirante a coordinadora zonal carezca de capacitación y que dicha capacitación esté basada en la filosofía de calidad y excelencia en el trabajo, de esta forma es posible subsanar en algo la carencia de experiencias y escolaridad, logrando que este grupo se unifique más en un sentido laboral y pueda vislumbrar perfectamente cual es el objetivo de su trabajo y hacia donde se quiere llegar.

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Al Sistema

El sistema de Evaluación de Guarderías se centró en la evaluación de procesos y de productos ya que a través de estas se obtuvo información de la operación de los programas, su utilidad, su adaptabilidad a su medio circundante y sus logros.

Este sistema tuvo tres propósitos fundamentales: el primero perfeccionar los programas (se hace referencia de estos en las páginas 31, 33 y 34), el segundo documentar la eficacia del servicio y el tercero ser un componente de control. Lo cual dio elementos para la toma de decisiones a tiempo. Ésto a su vez permitió que la evaluación fuera utilizada oportunamente para reorientar y retroalimentar las acciones emprendidas, sustentándose en un proceso flexible de supervisión.

Productos y Resultados

- 1 Documento del sistema.
- Instrumentos de evaluación.
- Aplicación de instrumentos de evaluación al 100% de guarderías.
- Habilitación de 86 Coordinadoras Zonales para su participación activa en el proceso de evaluación.
- Realización de 13 proyectos evaluativos y 2 extraprogramas (a extraprogramas me refiero a aquellos programas que no estaban considerados en el programa anual, pero surgieron como una necesidad prioritaria a lo largo del año y fueron solicitados por las autoridades) .

Como primer paso para realizar lo anterior, se diseñó y elaboró el "Documento del sistema de evaluación", y a su vez los instrumentos y procedimientos necesarios para controlar los resultados de las acciones en las Unidades operativas y determinar mediante el análisis de la información el grado de cumplimiento en la prestación del servicio. En relación a la

aplicación y diseño de instrumentos con referencia a las unidades operativas, estos dependieron del proyecto.

Se logró la participación de las diferentes áreas de la Jefatura manifestando sus necesidades evaluativas, de las cuales se determinaron los aspectos a evaluar, convirtiéndolos en 13 categorías, correspondientes tanto al nivel delegacional como al nivel normativo.

Dichas categorías se organizaron en proyectos evaluativos para su desarrollo, de igual manera un extraprograma que surgió de la implantación del Nuevo Modelo de Atención.

Proyectos

En lo referente a la habilitación de las Coordinadoras Zonales en el proceso de evaluación, se inició en la Reunión Nacional de Guarderías de 1993, convirtiéndose en una actividad continua.

Con base en los propósitos fundamentales del Sistema de evaluación se logró:

- Que se perfeccionarán los programas; como por ejemplo el que guiaba al proceso de Supervisión-asesoría, ya que con base en los resultados de la evaluación, se detectó la necesidad de modificar un proceso que ya era obsoleto por la cantidad de tiempo y esfuerzo empleados para lo que se obtenía.
- Que se documentara la eficiencia del servicio como en el caso del proyecto de Implantación del nuevo modelo de atención, del que se obtuvo información durante los inicios de operación sobre la durabilidad de este nuevo modelo .
- Y el funcionamiento como componente de control ya que de la información resultante se visualizó la prestación del servicio y se tomaron decisiones.

PROYECTO	PROPOSITO	LOGROS
1. Efectividad de la supervisión	Saber si existe la efectividad en la supervisión presencial en cada una de las unidades.	Los resultados obtenidos sirvieron como fundamento para la elaboración del "Documento indicativo del proceso supervisión-asesoría en Guarderías". El cual quedó concluido.
2. Eficacia de la capacitación	Conocer la calidad de la capacitación del personal que realiza la Jefatura de Servicios de Guarderías.	100% se concluyó y se informó a la Titular y área respectiva para la toma de decisiones.
3. Función de dirección Delegacional de Guarderías.	Identificar en que medida se ejerce la dirección, por parte de las Jefes de Departamento de Guarderías.	Quedó inconclusa por dar prioridad a situaciones de orden administrativo.
4. Recursos materiales.	Conocer cual es la suficiencia oportunidad y funcionalidad de los materiales que dota el área correspondiente a las guarderías.	Se concluyó y se informó a la titular y área respectiva para hacer los trámites necesarios.
5. Modificaciones de los inmuebles y sus efectos en las Guarderías del esquema participativo.	Analizar las causas por las que hacen modificaciones, adecuaciones y cambios en la asignación de áreas a los inmuebles sin conocimiento de la Jefatura de Servicios de Guarderías.	Se llegó a un 50%. No se concluyó por situaciones de orden político.

PROYECTO	PROPOSITO	LOGROS
6. Efectividad del apoyo que brinda la Jefatura de Servicios de Guarderías	Diferenciar las áreas de la Jefatura que han proporcionado apoyo efectivo a las Guarderías.	Se concluyó y se informó a las áreas correspondientes.
7. Cobertura del recurso humano	Valorar la oportunidad con que se cubre la plantilla de personal de ambos esquemas para satisfacer la demanda real de trabajo.	Se concluyó y se informó a la titular para los trámites correspondientes.
8. Calidad de la Selección de personal que realiza la Jefatura de Servicios de Guarderías.	Conocer la calidad de la selección del personal que realiza la Jefatura de Servicios de Guarderías.	Se avanzó un 80%. No se concluyó por que en ese momento se elaboraban nuevos instrumentos para la selección.
9. Modalidades de horarios de servicio.	Identificar el número de Guarderías que cumplen y no cumplen con el horario de servicio normado.	Se concluyó y se informó a las áreas correspondientes.
10. Efectividad del apoyo delegacional.	Identificar cuales son las diferentes áreas delegacionales que apoyan al Departamento de Guarderías.	Estos últimos proyectos no fueron posible concluirlos ya que algunos de los anteriores se llevaron más tiempo en la obtención de información.

Estos últimos proyectos se suspendieron por dar prioridad a los anteriores:

PROYECTO	PROPÓSITO	LOGROS
11. Situación financiera de las Guarderías Participativas.	Conocer cual es la situación financiera de la Asociación Civil (A.C.)	
12. Cumplimiento a la subrogación- del servicio.	Identificar el nivel de cumplimiento del contrato de subrogación por parte de la A.C.	
13. Efectividad del área delegacional en la conservación y mantenimiento de los inmuebles.	Conocer en que medida el área de conservación cumple el programa de mantenimiento en las guarderías.	

Paralelamente se trabajaron dos proyectos extra-programa, los que fueron:

PROYECTO	PROPÓSITO	LOGROS
Documento indicativo del proceso supervisión-asesoría en Guarderías.	Proporcionar elementos que ayuden a eficientar el proceso supervisión-asesoría	100%, concluido implantado en la operación
Proyecto evaluativo de implantación del nuevo modelo de atención para las 7 guarderías de tratamiento especial.	Conocer si el personal operativo cuenta con elementos para realizar actividades propuestas por el nuevo modelo de atención	60%, en una primera etapa se evaluó a 7 guarderías de nueva creación que comenzaban a trabajar con el nuevo modelo de atención pero que habían sido capacitadas con el anterior.

Para 1995 los proyectos evaluativos no concluidos tuvieron una fase de revisión para valorar la vigencia de la información que pudieron brindar a las diferentes áreas. Se dio prioridad a evaluar la implantación del nuevo modelo de atención, para así mismo retroalimentarla.

Áreas técnicas de deficiencia o con limitaciones.

A continuación se mencionan las limitaciones que se tuvieron:

Insuficiente recurso humano del área de evaluación, por lo que los proyectos se trabajaron con muestras representativas, esta opción facilitó el procesamiento de la información ya que también se careció de apoyo técnico y equipo de cómputo para el procesamiento de la información y obtención de resultados.

El área operativa se tardó mucho en enviar los cuestionarios y en algunas ocasiones éste resultó incompleto, lo que nos obligó hacer entrevistas

telefónicas, esto propició que el tiempo considerado para un proyecto se prolongara.

El sistema de evaluación contó con tres enfoques, y es a partir de éstos de donde se hará su evaluación:

El enfoque metodológico sentó las bases teóricas del sistema, que comprendió la teoría de sistemas, el método de investigación, investigación evaluativa y participativa y el modelo CIPP, los cuales fueron adecuados para el momento histórico que se vivió en el IMSS y en particular en la Jefatura de Servicios de Guarderías, ya que permitió tener una visión global del servicio; se utilizó el método científico para dar objetividad y precisión a la información obtenida, incluyó mecanismos, estrategias, instrumentos y organización de la información así como asunción de decisiones ante los resultados.

El sustento teórico permitió la viabilidad y efectividad del sistema ya que el costo-beneficio fue adecuado y oportuno aún con las salvedades de decisiones de orden político, los resultados abarcaban todo el universo y permitieron hacer predicciones.

El objetivo del enfoque educativo filosófico era evaluar primordialmente tanto el modelo de atención para conocer su impacto en el niño, la madre, la familia y la comunidad, así como la formación del personal que operacionaliza dicho modelo, y todo ello sin perder de vista el ideal del hombre a alcanzar "niño activo, creativo, seguro de sí mismo, constructivo y solidario en el encuentro con el mundo y en su realización como ser humano".²⁸

Los aspectos que se pretendían conocer fueron el grado de avance de los programas, los beneficios recibidos por el niño con el programa educativo, la participación del personal educativo en el modelo de atención y los cambios actitudinales generados por operar el nuevo modelo de atención. Para ello se concluyó el diseño hasta el pilotaje y los ajustes necesarios. Sin embargo en ese momento finalizó la gestión de ésta administración y por tal

²⁸ IMSS. 1994. Modelo de Atención de Guarderías: Programa Educativo. Jefatura de Servicios de Guarderías.

motivo no se obtuvo la información correspondiente a los aspectos ya citados.

En relación al enfoque de calidad se pretendió: trabajo en equipo, participación activa tanto del personal normativo como del operativo, capacitación permanente, claridad de los objetivos y rumbo a seguir, colaboración en el planteamiento de soluciones y cambio de actitud que impactó en la cultura organizacional.

El trabajo en equipo sí se logró ya que se obtuvo la participación en sus diferentes fases tanto del personal de la Jefatura como de las Delegaciones lo que permitió acumular experiencias y enriqueció desde su inicio la creación de este sistema .

En cuanto a la capacitación permanente para el personal normativo se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado y para el personal operativo solamente se inició .

La claridad de los objetivos y rumbo a seguir se debió a que se contó con la planeación estratégica que propició las condiciones y medios necesarios para crear el sistema.

La colaboración en el planteamiento de soluciones se vio favorecida por la participación de la parte actuante - quienes vivían los efectos- y de los directivos .

Respecto al cambio de actitud es importante señalar que éste es un proceso que requiere de tiempo, conocimiento y manejo de lo propuesto; el cambio se estaba dando paulatinamente pero se vio interrumpido por concluirse la gestión de esa administración.

De manera general las instituciones burocráticas no han creado las condiciones para que cada unidad que la conforma genere adecuados **mecanismos de evaluación** como institución responsable de la prestación **directa** de un servicio y para que utilice la información que obtiene de **continuo**, en un proceso permanente de mejorar su capacidad y esfuerzo de **logro**.

De igual forma resalta la falta de continuidad en los proyectos, la movilidad constante de autoridades y funcionarios.

El momento histórico que la Jefatura experimentó con esta administración apuntó hacia una propuesta a largo plazo que redundaría en cambios medulares en la proporción del servicio y esencialmente en la calidad de éste, por las razones anteriormente descritas y por que estos cambios eran lentos y graduales no se consolidó lo planeado y en particular el sistema de evaluación.

Así mismo en lo referente al aspecto educativo al ser creado un nuevo modelo de atención que incluía un modelo educativo, éste último se encontraba en la implantación lo que no permitió alcanzar la finalidad del sistema.

Sin embargo, considero que el camino elegido fue el propicio, además de ser el primer sistema evaluativo en la Jefatura.

Prospectiva

Ante este marco de acción ya referido mi propuesta como profesional en el área pedagógica es:

Que se siga una continuidad en los programas sociales, aún que haya movilidad constante de autoridades y funcionarios.

Dar el tiempo necesario para que se propicien los cambios según hayan sido planeados a largo o corto plazo, dando lugar a que se consoliden y se pueda llevar a cabo la evaluación.

Por lo tanto, en este caso particular de mi desempeño profesional, dar tiempo para que se consolidara el sistema de evaluación y terminar de evaluar el nuevo modelo de atención.

También adquirir y capacitar al personal normativo y operativo sobre evaluación e investigación para un mejor desempeño laboral y para mejorar la eficiencia de los programas que se están operando.

Propiciar la participación de los involucrados o implicados en los procesos o programas a evaluar.

Desarrollar una evaluación sistemática que disponga de información precisa y oportuna sobre la calidad de los servicios que se prestan a fin de contribuir a su mejoramiento, todo esto con el propósito de coadyuvar al desarrollo de una cultura de evaluación continua que promueva la atención de los resultados de todas las acciones en términos de pertinencia, eficacia y buena aplicación de recursos.

Realizar estudios o acciones de evaluación utilizando al máximo y adecuadamente los resultados, comparándolos con determinados criterios para fundamentar con mayor peso cualquier decisión que se deba asumir.

Con la investigación precisar: cuáles factores están incidiendo sobre un referente en particular, cuál es la dirección de la evidencia y cuál su magnitud.

Por último establecer formalmente un grupo interdisciplinario que haya laborado en la operación y conozca los programas para que se aboque a la tarea de evaluación como una función sustantiva y recomendar que la presencia del pedagogo no debe faltar en una evaluación de programas sociales ya que lo educativo es inherente a dichos programas.

A Manera de Conclusiones

Es importante resaltar que el último fin del sistema de evaluación era perfeccionar el modelo educativo, en vista de que el objetivo del servicio son los niños, futuro de la nación; por lo tanto se decidió evaluar desde la infraestructura del servicio (insumos) hasta la calidad de atención otorgada.

Para ello los proyectos iniciales estuvieron comprendidos en cinco grupos de recursos a saber: humanos, materiales, físicos, financieros y técnicos .

Recursos Humanos.

La adecuada selección del personal permite elegir aquel que cuente con la circunstancia actitudinal necesaria para atender a los niños, ya que esto propicia en estos últimos confianza y autonomía.

El ausentismo del personal se asocia a la deficiente atención y educación de los menores de ahí la importancia de conocer la oportunidad de la cobertura o sustitución del personal. Éste debe conocer sus funciones, tener muy claro los fundamentos del programa educativo y las etapas del desarrollo para intervenir a tiempo con el niño, por lo que se hacia necesario conocer la eficacia de la capacitación.

La escolaridad, la experiencia laboral, las aptitudes humanas y administrativas son indispensables para la correcta dirección, evaluarla significa conocer como se ejerce y redunda en la calidad del servicio otorgado.

La importancia de conocer la efectividad de la supervisión se relaciona con la eficaz atención y educación del niño.

Recursos Materiales.

Si los materiales son suficientes, oportunos y cumplen la función para lo que están destinados, se contará con el insumo necesario para el trabajo con los pequeños.

Recursos Físicos.

Existe una correlación positiva entre las características de los inmuebles, la calidad de su construcción y su mantenimiento con la calidad de la atención (Velez. Shiefelbein).

Recursos Financieros.

La correcta administración del recurso financiero permite contar con lo necesario para proporcionar un excelente servicio.

Recursos Técnicos.

Tanto el apoyo de la Jefatura como el Delegacional son determinantes para que las unidades cuenten con los recursos necesarios para que se brinde el servicio y que éste sea satisfactorio.

El cubrir las necesidades del horario de las madres usuarias incide en la satisfacción de las mismas, esto permite que estén tranquilas y se refleje en la educación de sus hijos .

De todo lo anterior se resume que las necesidades e intereses de los niños son el centro de atención y el eje de las acciones que se realizan en las guarderías pues el paso por éste tipo de unidades se asocia al rendimiento escolar, de ahí su importancia de perfeccionar el servicio.

Del Evaluador

El término de evaluación tiene una diversidad de enfoques significados y usos; el que subyace en este trabajo es el de un proceso encaminado a facilitar la toma de decisiones proporcionando información rigurosa, el cual puede ser empleado en cualquier ámbito laboral, empresas de transformación o de servicios, ya que implica conocer la productividad y eficiencia de lo programado, en relación a la misión, propósitos, objetivos y metas que se hayan planeado.

En el caso particular que nos ocupa fue conocer si lo previsto en la planeación estratégica y el programa operativo anual, se cumplió o no, cómo y porqué, y que procesos se dieron, así como que avances se obtuvieron. Esto se tradujo en la puesta en acción de iniciativas dirigidas a valorar o juzgar todo lo relativo a los elementos de entrada, de procesos y productos en que se basó la dinámica de la institución en función del plan que determinó el camino a seguir.

En el marco del proyecto laboral que se creó en ese momento y el área de evaluación en el que me encontraba, mi intervención se dirigió básicamente en incidir en la construcción de la propuesta del sistema de evaluación del servicio de guarderías; es decir participe de forma directa en el diseño, planeación y elaboración de éste; a su vez en términos de la exigencia del trabajo, fue necesario hacerlo de forma interdisciplinaria, pues la misma metodología de la evaluación es multidisciplinaria (Alvira Francisco, pág.12); y en el proceso de realizar una evaluación es imprescindible estar familiarizado con el programa / intervención objeto de la misma, a un nivel profundo e intenso, por lo que el grupo evaluador se constituyó con personal de las disciplinas de pedagogía, psicología, contaduría y nutrición, donde cada una de estas tenía que ver con los servicios incluidos en la guardería

además de que todos los integrantes del grupo de evaluación habíamos laborado en la operación, ésto permitió determinar claramente los objetivos del proceso evaluativo y decidir sobre la viabilidad y conveniencia de realizarla.

Es necesario enfatizar la participación de los decisores e interesados en la evaluación, situación que también le dio carácter de interdisciplinariedad al trabajo .

Con respecto a mi formación como pedagogo, el trabajo que realice estuvo relacionado directamente con el diseño de proyectos de administración, planificación y evaluación de programas, así como se pusieron en práctica las habilidades para el trabajo interdisciplinario y la investigación para resolver problemas educativos institucionales.

En relación al trabajo en equipo interdisciplinario es necesario aclarar nuevamente que formamos el grupo una trabajadora social, una educadora, dos pedagogas, un psicólogo, un contador y una dietista, ésto da cuenta de lo esencial que fue la visión educativa en esta labor ya que de seis personas, tres teníamos profesiones afines al área educativa, dos al estudio del comportamiento del hombre en sociedad, una al estudio de su nutrición y otro específicamente al área administrativa. Por lo tanto en el desempeño del trabajo evaluativo de programas sociales, encaminados a favorecer el desarrollo del hombre y protegerlo, que elaboran las instituciones de seguridad social, no debe faltar la presencia del pedagogo por que evalúa y analiza en relación con el contexto global que se vive, por que no puede aislarse al ser humano del contexto histórico y social.

El trabajo con profesionales de otras disciplinas me permitió compartir información y lograr una interacción y comunicación con ellos así como obtener comunicación entre la teoría de las disciplinas.

También se puso en práctica la selección y aplicación de teorías, métodos y técnicas de investigación que permitieron explorar, evaluar y proponer soluciones a los problemas que se enfrentaron, vinculados al ámbito de acción del pedagogo.

Todo lo anterior incide fundamentalmente en las funciones principales en que se desenvuelve el pedagogo en su campo de trabajo; como son la docencia y formas de apoyo e investigación.

Para la primera se elaboraron y utilizaron medios didácticos para impartir la capacitación al personal de guarderías con el objeto de dar a conocer el sistema de evaluación e iniciar su implantación. Para la investigación se hizo uso de sus herramientas poniéndolas al servicio de la evaluación, para hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar.

Cabe aclarar que el método concreto de evaluación que se utilizó fue el de la investigación evaluativa; en esta forma se establecieron criterios claros y objetivos, se reunió sistemáticamente pruebas y testimonios de una muestra representativa de las unidades, traduciendo estas pruebas y testimonios a expresiones cuantitativas y comparándolas con los criterios que se establecieron en un inicio para que posteriormente se llegara a conclusiones a cerca de la eficacia, el valor y el éxito del fenómeno estudiado.

En la evaluación se aplicaron los métodos de la investigación social, todo lo relacionado con diseño, medición y análisis entró en juego para planear y efectuar un estudio de evaluación.

Desde luego que si confiamos en que esta forma de evaluar logró desterrar la política en la toma de decisiones incurriremos en un error ya que dentro de esta institución, como en otras, también se llegó - en varias ocasiones- a tomar decisiones mediante la negociación y transacciones políticas.

Por lo anterior se puede concluir que la práctica laboral del pedagogo no está solamente vinculada al aula, a la curricula o a los medios didácticos, sino también puede intervenir en los procesos administrativos vinculados a los procesos educativos de instituciones que proporcionan servicios sociales y educativos. El pedagogo es un gestor o autogestor de procesos a los cuales da seguimiento y puede imbuir en ellos.

De acuerdo a mi experiencia es necesario que en la formación como pedagogo efectivamente se den amplios conocimientos de metodología de la investigación de las ciencias sociales, no obstante que en el plan de estudios actual se llevan dos materias de ésta, es necesario que se profundice y se

practique no quedándose solamente en el nivel teórico, es decir ligar práctica con teoría.

Otra de las disciplinas a la que hay que dar su importancia en éste quehacer es la estadística descriptiva, ésta debe ser una asignatura básica y de la misma forma hay que vincularla a la práctica e interpretar sus resultados en el contexto de una problemática que nos atañe como profesionales.

Por lo tanto una parte fundamental en la formación de todo profesional y en especial del pedagogo, es precisamente la metodología de las ciencias sociales, la estadística y realizar investigaciones sociales sin dejar de lado el enfoque interdisciplinario que permite enfrentarse a los problemas actuales y que sin él, el trabajo no podría progresar ni enriquecerse.

BIBLIOGRAFIA

4. BIBLIOGRAFIA

Alvira M. F. "Metodología de la Evaluación de Programas" En Cuaderno de Lecturas No. 3 Evaluación Educativa. SEP. 1996.

Baena G. "Calidad Total en la Educación Superior" (ensayo) Ed. Marc Ediciones, S.A. de C. V. Méx. 1992.

Ginebra J. "Dirección por Servicio". Ed. McGram-Hill. Méx. 1991.

Hodgeres R. "El Supervisor eficiente un enfoque práctico". Ed. McGram-Hill. Méx. s/f.

Islas y Guzmán J. "Diseños de Investigación en Educación" CEUTES. UNAM. Méx. 1980.

IMSS. "Compilación de Normas Internacionales sobre Seguridad Social". Tomo II. Méx. s/f.

IMSS. "Ley del Seguro Social". Méx. 1989.

IMSS. "Manual de Organización del Departamento Delegacional de Guarderías". Documento interno. Méx. 1992.

IMSS. "Plan de Desarrollo 1992-1994. Jefatura de Servicios de Guarderías". Documento interno. Méx. 1992.

IMSS. "Diagnostico Integral del Servicio de Guarderías IMSS". Jefatura de Servicios de Guarderías. Méx. 1993.

IMSS. "Las Guarderías del IMSS: Origen y Desarrollo". Jefatura de Servicios de Guarderías. Méx. 1993.

IMSS. "Programa de Modernización del Servicio de Guarderías del IMSS". Jefatura de Servicios de Guarderías. Documento interno. Méx. 1993.

IMSS. "Modelo de Atención en Guarderías: Programa Educativo". Jefatura de Servicios de Guarderías. 1994.

Lafourcade P. "La Evaluación en Organizaciones Educativas Centradas en Logros" Ed. Trillas. Méx. 1982.

Lafourcade P. "La Evaluación Centrada en un Modelo de Logro" en Cuaderno de Lecturas No. 3. Evaluación Educativa. SEP. 1996.

"Manual de Planeación de la Educación Superior, Introducción al Proceso de Planeación". Vol. 1 ANUIES. Méx. s/f.

Novelo G. "La protección de la Madre y el Niño en la Seguridad Social". Ed. Instituto Mexicano del Seguro Social. s/f.

Rojas R. "Guía para realizar Investigaciones Sociales" Ed Plaza y Valdés. Méx. 1991

Rotger A. B. "Evaluación Formativa". Ed. Cincel, Madrid. 1989

Rueda B. M. " La Investigación Participativa" en Metodos de Investigación en Educación IV.

Senn J. A. "Análisis y Diseños de Sistemas de Información" Ed. Serie Mc. Graw Hill. Sobre sistemas de información. Méx. 1990

Steiner, G. A. "Planeación Estrategica" Ed. C.E.C.S.A., México. 1983

Stufflebeam P. Shinkfield. A. "Evaluación Sistemática" Ed. Paidós. Méx. 1987

Stufflebeam P. Shinkfield. A. "La Evaluación Orientada Hacia los Objetivos: La Tradición Tyleriana". en Cuaderno de Lecturas No. 3. Evaluación Educativa. SEP. 1996.

Van Gigh. "Teoría General de Sistemas Aplicada" Ed. Trillas. Méx. 1981

Velez et al. "Factores que Afectan el Rendimiento Académico en la Educación Primaria" en Cuaderno de Lecturas No. 2. SEP. Méx. 1996.

Weiss. C. H. "Investigación Evaluativa" Ed. Trillas. Méx. 1987.

Weiss. C. H. "Métodos para Determinar la Eficiencia de los Programas de Acción" en Cuaderno de Lecturas No. 3. Evaluación Educativa. SEP. 1996.

ANEXOS

**SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA
JEFATURA DE SERVICIOS DE GUARDERÍAS
SUBJEFATURA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN
COORDINACIÓN NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y ASESORÍA**

A partir de la información recolectada a través de las entrevistas desarrolladas en la primera fase de este proyecto y posteriormente a un análisis y organización de la misma, hemos obtenido una serie de aspectos que se proponen sean evaluados.

Con objeto de confirmar y priorizar estos aspectos, relacionados con los intereses evaluativos. Solicitamos a usted que de acuerdo con sus apreciaciones otorgue a cada uno de ellos un valor en términos de la siguiente escala:

1. No importante
2. Poco importante
3. Regularmente importante
4. Importante
5. Muy importante

Para efectos de presentación se dividió en tres apartados:

- A) Esquema Ordinario y Participativo (ratificar si la información deseada es de ambos Esquemas o solo de uno)
- B) Esquema Ordinario
- C) Esquema Participativo

En caso de que considere que algún aspecto fue omitido, existen espacios para que se incorpore en el campo correspondiente a "otros".

Ejemplo: Horario de Servicio

Esquema Ordinario

Esquema
Participativo

Funcionalidad

1 2 3 4 51 2 3 4 5

Otros:

1 2 3 4 51 2 3 4 5

(A) ESQUEMA ORDINARIO Y PARTICIPATIVO

1. Recursos Materiales

Esquema Ordinario

Esquema
Participativo

1.1 Suficiencia

1 2 3 4 51 2 3 4 5

1.2 Funcionalidad

1 2 3 4 51 2 3 4 5

1.3 Calidad

1 2 3 4 51 2 3 4 5

1.4 Otros:

1 2 3 4 51 2 3 4 5

2. Recursos Humanos	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
2.1 Suficiencia de Plantilla	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
2.2 Grado de Cobertura	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
2.3 Funcionalidad de Indicadores de Personal	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
2.4 Motivación de Personal	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
2.5 Inconformidad del Personal	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
2.6 Requerimientos de Sensibilización	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
2.7 Otros:	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
<hr/>		
3. Jefe de Departamento	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
3.1 Funciones normadas acorde a necesidades operativas	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
3.2 Tiempos destinados al Programa de Expansión	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
3.3 Otros:	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>

4. Supervisora	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
4.1 Funciones normadas acordes a necesidades operativas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.2 Tiempo destinado al Programa de Expansión	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.3 Tiempo destinado a supervisión	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.4 Cobertura real de guarderías por Supervisora	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.5 Cumplimiento de la función de asesoría	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.6 Otros:	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<hr/>		
5. Simplificación Administrativa	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
5.1 Identificación de delegaciones que han implantado la simplificación administrativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.2 Aspectos considerados para la simplificación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.3 Afectación de los programas de Guarderías por políticas delegacionales de simplificación administrativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.4 Otros:	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

6. Ocupación y demanda	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
6.1 Causas de subocupación	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.2 Acciones para alcanzar el índice de ocupación	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.3 Causas de saturación en algunas salas	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.4 Efectividad del estudio de demanda	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.5 Efectividad de los indicadores para obtener el porcentaje de ocupación	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.6 Funcionalidad de las capacidades instaladas con respecto a la demanda real	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.7 Funcionalidad de horarios de servicio	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
6.8 Otros:	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
<hr/>		
7. Padres de Familia	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
7.1 Apoyo a los programas de Guarderías	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
7.2 Conocimiento del funcionamiento de la Guardería	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
7.3 Otros:	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>

8. Asesoría de la Jefatura de Servicios de Guarderías a las Unidades	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
8.1 Efectividad	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
8.2 Impacto	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
8.3 Identificación de delegaciones que no solicitan asesoría	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
8.4 Causas por las que algunas delegaciones no solicitan asesoría	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
8.5 Necesidades de asesoría para el personal operativo	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
8.6 Otros:	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
<hr/>		
9. Capacitación	Esquema Ordinario	Esquema Participativo
9.1 Necesidades de Capacitación	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
9.2 Otros:	<u>1 2 3 4 5</u>	<u>1 2 3 4 5</u>
<hr/>		

(B) ESQUEMA ORDINARIO

10. Problemática sobre Mantenimiento y Conservación Esquema Ordinario

10.1 Otros:

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

11. Afectación de partidas presupuestales Esquema Ordinario

11.1 Otros:

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

12. Capacitación Esquema Ordinario

12.1 Eficiencia del área Delegacional de Desarrollo

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

12.2 Otros:

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

(C) ESQUEMA PARTICIPATIVO

13. Inmueble

13.1 Efectos positivos o negativos en modificaciones de inmueble por parte de la Delegación	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
13.2 Eficiencia de indicadores para construcción o adecuación	1	2	3	4	5
13.3 Variación de costos según Delegación y capacidades instaladas	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
13.4 Funcionalidad de su ubicación o adecuación	1	2	3	4	5
13.5 Otros:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

14 Legales

14.1 Cumplimiento legal a las obligaciones del contrato de subrogación de las Asociaciones Civiles	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
14.2 Otros:	1	2	3	4	5

15. Recursos Financieros

15.1 Situación financiera de la Asociación Civil

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15.2 Aplicación de los remanentes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15.3 Otros:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Recursos Humanos

16.1 Causas de deserción de personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16.2 Otros:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Inicio de Operación

17.1 Causas por las cuales las unidades no tienen el total de sus recursos al inicio de operación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17.2 Otros:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Capacidad Instalada

18.1 Efectividad de la distribución de las
capacidades instaladas por sala1 2 3 4 518.2 Funcionalidad del incremento de lactantes y
decremento de materiales1 2 3 4 5

18.3 Otros:

1 2 3 4 5

19. Reclutamiento, Selección, Capacitación

19.1 Costos por redotación y creación de bolsa de
trabajo1 2 3 4 5

19.2 Contratación en apego a calificaciones

1 2 3 4 519.3 Cumplimiento de la Asociación Civil en el
proceso de reclutamiento1 2 3 4 519.4 Apoyo delegacional en el proceso de selección -
capacitación (recursos físicos, materiales,
humanos, etc.)1 2 3 4 519.5 Cumplimiento y transmisión de objetivos (J.S.G.)
de la capacitación1 2 3 4 5

19.6 Otros:

1 2 3 4 5

DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO

DISEÑO					
PREGUNTA	REPRESENTACION	V. INDEPENDIENTE	V. DEPENDIENTE	MUESTRA	VALIDEZ

TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

		LIMITACIONES			
PREGUNTA	TECNICA	CALENDARIO	DISEÑO	MUESTRA	OTROS

PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	TIEMPO Y LUGAR PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	NATURALEZA DE LA MUESTRA	RESPONSABLE DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTA EVALUATIVA	DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	MÉTODOS DE ANÁLISIS	LIMITACIONES

ANEXO 3

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA
JEFATURA DE SERVICIOS DE GUARDERÍAS
COORDINACIÓN NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y ASESORÍA

Cuestionario dirigido a Coordinadoras Zonales.

Delegación:

Nombre

**Antigüedad en el
IMSS:**

Antigüedad en el Puesto:

**Escolaridad
comprobable de
estudios
superiores:**

**Puestos que ocupó
anteriormente en el IMSS:**

Posgrado:

Introducción

La Jefatura de Servicios de Guarderías, a través de la Coordinación de Evaluación y Asesoría, ha implementado el presente cuestionario con objeto de obtener información que retroalimente a las diferentes áreas y proporcione preliminarmente datos que contribuyan para actualizar, innovar o perfeccionar aquellos aspectos que lo requieran.

Para tal efecto, solicitamos su participación en el llenado de dicho cuestionario, confiando que sus respuestas reflejen su experiencia y la realidad operativa.

Gracias.

Señale con una "X" en el paréntesis correspondiente la información que se solicita.

1. ¿Quién le impartió la capacitación para la función de Supervisión?

Delegación () J.S.G. () No recibió capacitación ()

SI SU RESPUESTA FUE "NO RECIBIÓ CAPACITACIÓN" PASE A LA PREGUNTA 3.

2. ¿Le han sido suficientes los conocimientos adquiridos en la capacitación previa a ocupar su puesto?

Si () No () Parcialmente ()

3. ¿Recibió inducción al puesto de coordinadora?

Si () No () Parcialmente ()

SI SU RESPUESTA FUE "NO" PASE A LA PREGUNTA 5

4. ¿Quién le brindó la inducción al puesto de coordinadora?

Jefe inmediato de la delegación () Personal de la Jefatura de Servicios de Guarderías () Otros: ()
 Quién (es): _____

5. ¿Para realizar la supervisión y asesoría de los servicios cuenta con conocimientos:

Servicios	INSUFICIENTE	PARCIALES	SUFICIENTES
Pedagogía	()	()	()
Nutrición	()	()	()
Administración	()	()	()
Fomento de la Salud	()	()	()

6. ¿Requiere viáticos para realizar supervisión presencial a las unidades?

SI () NO ()

SI SU RESPUESTA FUE "SI" PASE A LAS PREGUNTAS 7, 8 Y 9

7. ¿Se autorizó el presupuesto de viáticos conforme a las necesidades del programa anual de guarderías?

SI () NO () Parcialmente ()

8. ¿Cuenta con la autorización de viáticos para realizar la supervisión y asesoría presencial en sus unidades?

SI () NO () Parcialmente ()

9. Si la respuesta fue "NO" o "PARCIALMENTE", indique la(s) causa (s) con una "X" en el paréntesis correspondiente.

- . Ajustes Delegacionales al presupuesto ()
- . Prioridad a otras áreas Delegacionales ()
- . Transferencias presupuestales ()
- . Falta de previsión de necesidades para planear presupuesto ()
- . Por darle prioridad a actividades del programa de expansión ()
- . Instrucciones superiores ()
- . Se desconoce ()
- . Otras, señale: _____

10. En lo que va de este año indique que porcentaje de tiempo le ha dedicado usted a:

Guarderías en operación	_____
Programa de expansión	_____
Otras actividades, indique	_____
_____	100%

11. Existen políticas Delegacionales que afectan la operación de guarderías?

SI () NO ()

12. En caso afirmativo, indique sucintamente cuáles son?

13. Señale el número de guarderías que al día de hoy, tiene asignadas para supervisar.

No. de guarderías _____

14. Si rebasa 7 guarderías, señale las causas por las que se le han incrementado y ¿durante cuánto tiempo?

	Si	No
Cubrir plaza vacante de coordinadora	()	()
Duración	_____	
Cubrir ausentismo de coordinadoras	()	()
Duración	_____	
Otras, indique:	_____	

15. En lo que va del año indique si ha cubierto funciones de Jefe Delegacional de Departamento de Guarderías.

SI () NO ()

SI SU RESPUESTA FUE "SI", SEÑALE FUNCIÓN, DURACIÓN Y CAUSA DE ENERO A LA FECHA.

FUNCIÓN	DURACIÓN	CAUSA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

16. Considera que las guías de supervisión son:

	SI	NO	PARCIALMENTE
• Necesarias	()	()	()
• Útiles	()	()	()
• Adecuadas	()	()	()
• Congruentes	()	()	()
• Accesibles	()	()	()
• Prácticas	()	()	()
• Sencillas	()	()	()
• Otras, especifique:			

DATOS RELATIVOS AL ESQUEMA PARTICIPATIVO

Si es coordinadora del Valle de México, no deberá responder a las preguntas de la 17 a la 20.

17. En el proceso de capacitación-selección de guarderías participativas, el área Delegacional apoya con:

	SI	NO	A VECES
• Reclutamiento	()	()	()
• Aulas	()	()	()
• Material Didáctico	()	()	()
• Psicólogos	()	()	()
• Otros, especifique:			

18. Señale por orden de importancia del 1 al 7 considerando al 1 de mayor valor, las causas por las que algunas personas ya no aceptan su contratación después del proceso selección-capacitación.

- Tiempo que transcurre entre la selección y la capacitación ()
- Falta de vocación ()
- Sueldos ()
- Expectativas personales ()
- Expectativas laborales ()
- Otras fuentes de trabajo ()
- Nivel académico superior al requerido para el puesto ()
- Otras, ¿cuáles? ()

19. Señale por orden de importancia del 1 al 6 considerando al 1 de mayor valor, las causas por las que deserta el personal del esquema participativo, después de su contratación.

- Sueldos ()
 - Expectativas personales ()
 - Expectativas laborales ()
 - Otras fuentes de trabajo ()
 - Nivel académico superior al requerido para el puesto ()
 - Otras, ¿cuáles? ()
-

20. Señale con el número que corresponda, cuántas personas del total de guarderías del esquema participativo han desertado de enero a la fecha.

Antes de su contratación

- () Directoras o Responsable
- () Coordinadoras
- () Asistentes

Después de su contratación

- () Directoras o Responsable
- () Coordinadoras
- () Asistentes

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA
JEFATURA DE SERVICIOS DE GUARDERÍAS
COORDINACIÓN NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y ASESORÍA**

Cuestionario dirigido al Jefe de Departamento de Guarderías

Delegación:

Nombre: _____

Antigüedad en el
IMSS: _____

Antigüedad en el Puesto: _____

Escolaridad
comprobable de
estudios
superiores: _____

Puestos que ocupó
anteriormente en el IMSS: _____

Posgrado: _____

Introducción

La Jefatura de Servicios de Guarderías, a través de la Coordinación de Evaluación y Asesoría, ha implementado el presente cuestionario con objeto de obtener información que retroalimente a las diferentes áreas y proporcione preliminarmente datos que contribuyan para actualizar, innovar o perfeccionar aquellos aspectos que lo requieran.

Para tal efecto, solicitamos su participación en el llenado de dicho cuestionario, confiando que sus respuestas reflejen su experiencia y la realidad operativa.

Gracias.

Señale con una "X" en el paréntesis correspondiente la información que se solicita.

21. ¿Quién le impartió la capacitación para la función de Jefe de Departamento?

Delegación () J.S.G. () No recibió capacitación ()

22. ¿Le han sido suficientes los conocimientos adquiridos en la capacitación previa a ocupar su puesto?

Si () No () Parcialmente ()

23. ¿Recibió inducción al puesto para Jefe de Departamento?

SI () NO () PARCIALMENTE ()

24. ¿Quién le brindó la inducción al puesto de Jefe de Departamento?

Jefe inmediato de la delegación () Personal de la Jefatura de Servicios de Guarderías () Otros: ()
 Quién (es): _____

25. Señale en orden de importancia del 1 al 5, considerando al 1 de mayor valor, la (s) causa(s) por las que las Coordinadoras no realizan la supervisión presencial de sus unidades.

No autorizan viáticos ()
 Distancias excesivas ()
 Falta de tiempo ()
 Cargas de trabajo ()
 Por atender actividades del programa de expansión ()
 Otras, cuáles? ()

26. Del total de sus Coordinadoras, indique cuántas no tienen conocimientos suficientes para supervisar y asesorar los servicios de:

Servicios	No de Coordinadoras
Pedagogía	_____
Administración	_____
Nutrición	_____
Fomento de la Salud	_____

27. ¿Con qué periodicidad da seguimiento al ejercicio del presupuesto de gastos de sus unidades?

Mensual () Bimestral () Trimestral ()
 Semestral () Anual ()

28. Las medidas adoptadas por ustedes ante desviaciones al presupuesto han sido:

Efectivas () No efectivas () No se tomaron ()
 No hubo respuesta por parte de la Delegación ()

29. Describa en que aspectos ha requerido y solicitado apoyo a la Jefatura.

	SE BRINDO APOYO		
	SI	NO	PARCIALMENTE
_____	()	()	()
_____	()	()	()
_____	()	()	()
_____	()	()	()

30. Enliste las áreas de la Delegación a las que ha solicitado apoyo.

	SE BRINDO APOYO		
	SI	NO	PARCIALMENTE
_____	()	()	()
_____	()	()	()
_____	()	()	()
_____	()	()	()

31. ¿ Recibe apoyo del Jefe Delegacional de Servicios Administrativos?

SI () NO () Parcialmente ()

32. Enuncie el número de Coordinadoras que por indicador le corresponde:

_____ Coordinadora (s)

Describa en relación a la situación actual lo siguiente:

No. de plazas autorizadas: _____
 No. de plazas ocupadas: _____
 No. de plazas en trámite de autorización: _____
 No. de plazas autorizadas sin ocupar (con techo financiero): _____
 No. de plazas ejercidas con nivelación a plaza superior: _____
 Otras, describa: _____

Datos relativos al Esquema Participativo

Si es Jefe de Departamento de Guarderías del Valle de México, no responda las preguntas de la 33 a la 41.

33. En el lapso de este año, indique que porcentaje de tiempo le ha dedicado usted a:

- Guarderías en operación: _____
 - Programa de expansión _____
 - Otras actividades, indique. _____
- 100 %

34. En el proceso de capacitación - selección el área delegacional apoya con:

- | | SI | NO | A VECES |
|----------------------|-----|-----|---------|
| • Reclutamiento | () | () | () |
| • Aulas | () | () | () |
| • Material didáctico | () | () | () |
| • Psicólogos | () | () | () |

35. Señale por orden de importancia del 1 al 7 considerando al 1 de mayor valor, las causas por las que algunas personas ya no aceptan su contratación, después del proceso selección-capacitación.

- Tiempo que transcurre entre la selección y la contratación ()
- Sueldos ()
- Expectativas personales ()
- Expectativas laborales ()
- Otras fuentes de trabajo ()
- Nivel académico superior al requerido para el puesto ()
- Otras, ¿cuáles? _____

36. Señale por orden de importancia del 1 al 6 considerando al 1 de mayor valor, las causas por las que deserta el personal después de su contratación.

- Sueldos ()
- Expectativas personales ()
- Expectativas laborales ()
- Otras fuentes de trabajo ()
- Nivel académico superior al requerido para el puesto ()
- Otras, ¿cuáles? _____

37. Señalen cuántas personas han desertado de enero a la fecha.

Antes de su contratación

- () Directoras o
Responsable
() Coordinadoras
() Asistentes

Después de su contratación

- () Directoras o
Responsable
() Coordinadoras
() Asistentes

38. Enliste sólo las guarderías que durante la operación se les han hecho adecuaciones o cambios en asignación de áreas.

Número de Guarderías	Adecuaciones	Cambios de Asignación de áreas	Autorizó la J.S.G.
	()	()	()
	()	()	()
	()	()	()
	()	()	()

39. En caso de no haber contado con autorización por escrito de la Jefatura de Servicios de Guarderías, señale con una "X" su (s) causas (s).

- Por ser casos urgentes ()
- Por no considerarlo necesario ()
- Por contar con autorización Delegacional ()
- Por autorización de la Asociación Civil ()
- Por ser un trámite que lleve mucho tiempo ()
- Por contar con autorización verbal de personal de la J.S.G. ()
- Otras, ¿cuáles? ()

40. ¿Señale con una "X" en el paréntesis correspondientes cuál (es) son los mecanismos de contratación que realiza para redotación de personal?

- Recurre a bolsa de trabajo ()
- Recluta, selecciona y capacita ()
- Es contratada y posteriormente capacitada por la Directora de otra unidad ()
- Es contratada y posteriormente capacitada por personal de otra unidad ()
- Capacita la Coordinadora ()
- Acepta personal recomendado de la A.C. ()
- Capacita directamente en el servicio ()
- Otras, cuáles? ()

41. Señale con una "X" lo siguiente:

En su opinión, ¿cuáles son los resultados del proceso de la selección y capacitación que aplica la Jefatura de Servicios de Guarderías?

- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()
- Sin respuesta ()
- Lo desconozco ()