

Un enfoque para la calidad y excelencia en el sector educativo: el caso de un centro de desarrollo infantil en México

Bernardo M. Aguilar Montiel

PORQUE INVERTIR EN UNA EDUCACION INFANTIL DE CALIDAD

En los últimos 20 años, la presión por mejorar la calidad de la educación en todos los niveles ha sido cada día mas dura. Por un lado, el intenso proceso de globalización exige una mayor competitividad de nuestros países, para ello se requiere invertir en una educación de calidad desde la primera infancia, y por otro lado, las condiciones de desventaja que enfrentan millones de niños y niñas en pobreza requieren de políticas públicas encaminadas a lograr una mayor equidad en la distribución y la calidad de la oferta educativa que asegure la igualdad de oportunidades y provoque un desarrollo social mas justo.

Pero ¿porque invertir en educación de calidad desde la primera infancia?. Pues bien, múltiples estudios científicos aseveran que el período más crucial de la vida del ser humano son los primeros años, ya que el cerebro se desarrolla con la mayor intensidad antes de los dos primeros años de infancia dando lugar a las estructuras que permiten configurar las condiciones para el aprendizaje; y que en la medida que los programas de educación sean sostenidos, coherentes y de calidad generan múltiples consecuencias en la vida futura de los niños de edades más tempranas.

Por otra parte, otros estudios demuestran las consecuencias negativas por efecto de las condiciones infrahumanas en las que viven los niños de las áreas paupérrimas y las repercusiones en el desarrollo del ser humano: su capacidad intelectual, lenguaje, integración social, autoconcepto y rendimiento escolar bajo, además de desnutrición y baja estatura. En otras palabras, retraso del crecimiento y desarrollo, que repercute y se evidencia en los porcentajes de deserción escolar y reprobación tan altos de la Educación Básica, lo que representa un alto costo para el país y refuerza el círculo social de reproducción de la pobreza.

Por tanto, consideramos que frente a la población con mayores carencias, la educación deberá ser de calidad para compensar las limitaciones, favoreciendo el principio de la equidad a favor de aquellos niños con niveles más altos de fragilidad social. Con esto queremos enfatizar, que no obstante que existían y siguen existiendo problemas de acceso a la educación sobre todo de los niños menores de tres años, consideramos que no se debe perder de vista lo importante de la calidad de la educación y la equidad en su distribución, ya que consideramos que es la base para apoyar esfuerzos integrales orientados al desarrollo y competitividad de nuestros países.

Lo cierto es que en general, las metas referidas a la educación y cuidado de la primera infancia en América Latina, han estado más centradas en la ampliación de la cobertura que en la calidad y aunado a los profundos rezagos que enfrentan nuestros sistemas educativos en términos de equipamiento, educadores con las competencias requeridas, infraestructura, mecanismos de evaluación y retroalimentación, actualización de los contenidos curriculares, entre otros aspectos, exige que la calidad educativa sea una prioridad de todos los gobiernos, y de todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje en las diferentes

modalidades de Educación Infantil.

En el contexto anterior y ante la escasez de modelos educativos de referencia que sirvan de apoyo a otras instituciones, la experiencia exitosa en la implantación de un Modelo de Gestión con Calidad de los Centros de Desarrollo Infantil del Frente Popular "Tierra y Libertad", de México, y en particular del CENDI 5 "Diana Laura Riojas de Colosio", ganadores de diversos premios nacionales e internacionales de Calidad, entre los que se distingue el Premio Iberoamericano de Calidad, representa una oportunidad de aprendizaje.

QUE SON LOS CENTROS DE DESARROLLO INFANTIL DEL FPTyL

El CENDI No. 5 "Diana Laura Riojas de Colosio" forma parte de un proyecto educativo de calidad, de dominado: Centros de Desarrollo Infantil del Frente Popular "Tierra y Libertad".

Estos Centros fueron fundados en 1990, como respuesta a la demanda de mujeres trabajadoras, quienes se dieron a la tarea de impulsar la educación infantil en zonas urbano marginadas del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, estado del norte del país que cuenta con poco mas de 4 millones de habitantes, de los cuales se estima que mas de un millón viven en situación de pobreza extrema.

En los primeros años el proyecto dependía presupuestalmente de la Secretaría de Desarrollo Social y a partir de 1995, operamos como proyecto piloto de Educación Inicial y Preescolar de la Secretaria de Educación Pública.

Actualmente contamos con doce CENDI´s cada uno de los cuales atiende a alrededor de 300 niños por la vía escolarizada o formal y 100 niños por vías no formales, sumando así a aproximadamente 4,500 niños y niñas en edades entre los 45 días de nacidos a los 6 años de edad, con un promedio de 50 trabajadores por CENDI, entre personal docente, administrativo, especialistas y de servicios generales.

Las características socio-económicas actuales más sobresalientes de nuestra población objetivo, conforme un estudio realizado por nuestro Departamento de Trabajo Social son las que a continuación se señalan.

- a) **Ingreso familiar.** El 85 % de nuestras familias obtienen ingresos mensuales de \$1,200.00 a \$3,200.00 es decir entre 120 dólares y 320 dólares.

Es decir el 85% de nuestras familias se consideran de estrato social bajo y solo el 15% restante de estrato social medio bajo.

- b) **Ocupación de los padres.** El 34% de nuestro población objetivo son empleados, el 19% son obreros, el 18% trabajadoras domésticas, el 10% obreros de la construcción, el 9% son profesionistas, el 5% comerciantes, el 4% vendedores ambulantes y solo el 1% son pensionados.

Realizando el balance de la actividad económica de los jefes de familia se concluye que el 57% pertenecen a la economía informal y solo el 43% a la llamada economía formal.

- c) **Vivienda.** En lo que se refiere a la situación material de las viviendas el 76% cuenta con vivienda deficiente y el 2% tiene vivienda muy deplorable y solo el 22% tiene vivienda apropiada.
- d) **Escolaridad de los padres.** Por lo que toca a la escolaridad de la población atendida el 1% son analfabetas, el 16% tiene la primaria incompleta, el 15% cursó primaria completa, el 14% tiene la secundaria incompleta, el 24% tiene la secundaria completa, el 6% concluyó la preparatoria, el 15% tiene carrera técnica y únicamente el 9% cuenta con carrera profesional.
- e) **Estado civil de los padres.** Se concluye que el 69% se encuentran casados, el 13% son madres solteras, el 10% están separados, el 6% viven en unión libre, solo el 1% son viudos y el 1% divorciados.

Nuestra misión es la de ofrecer un servicio educativo y asistencial de alta calidad para niños que habitan en zonas de alta pobreza, con el fin de lograr su desarrollo integral y pleno, proporcionando una atención pedagógica, médica, nutricional, psicológica y de trabajo social bajo la supervisión de un equipo multidisciplinario de especialistas.

Nuestro Modelo Educativo tiene como fundamento los principios de justicia social, equidad y calidad educativa, de ahí que pretenda ser una alternativa de solución para impulsar el desarrollo social, económico, cultural y humano de los habitantes de áreas urbano marginadas, apoyando la incorporación de la mujer al mercado laboral (actualmente representa el 36% de la población económicamente activa), al ofrecerle acceso a una educación y atención de calidad a sus hijos.

Como hemos argumentado antes, la relevancia de la educación temprana en niños en desventaja social es mayor, y de esto estamos conscientes por lo que el CENDI busca cumplir y hacer efectivos los derechos de los niños al ofrecer una educación de calidad, cuidados preventivos, nutrición, atención a la salud y un ambiente armónico de convivencia, factores que atendemos a través del diseño de cinco procesos clave que son: el Proceso de Salud, el Proceso de Nutrición, el Proceso de Psicología, el Proceso de Trabajo Social y el Proceso de Pedagogía, los cuales son conducidos por especialistas, en cada uno de los CENDI.

Los componentes básicos de la tarea pedagógica y asistencial se sustentan en los programas que el CENDI maneja, siendo los siguientes: dos programas normativos, 7 programas cocurriculares (Talleres Interactivos) y 4 programas extraescolares.

Programas Oficiales	}	Programa de Educación Inicial	45 días a 3 años
		Programa de Educación Preescolar	3 años a 5 años 11 meses
Talleres Interactivos	}	Inglés	3 a 5 años 11 meses
		Computación	3 a 5 años 11 meses
		Educación Física	3 a 5 años 11 meses
		Karate	3 a 5 años 11 meses
		Dibujo y Modelado	3 a 5 años 11 meses
		Danza	45 días a 5 años 11 meses
		Música	45 días a 5 años 11 meses
Programas Extra Escolares	}	Escuela para Padres	
		Programa de Acción Comunitaria	
		Programa de Vías No Formales "Aprendiendo Juntos"	
		Programa de Apoyo Proteico	

Como se puede observar, se aplican los Programas normativos de Educación Inicial y Preescolar vigentes en el país, los cuales se fortalecen a través de Programas Cocurriculares o Talleres Interactivos, los cuales son conducidos por maestros especializados, dándole un valor agregado al servicio que se ofrece, pues éstos propician el desarrollo de habilidades y destrezas que están fuera del alcance de este sector poblacional de niños y niñas, poniéndolos en contacto con la tecnología para hacerle frente a las necesidades presentes y los retos futuros y permite el despliegue de sus potencialidades artísticas y físicas.

Una característica particular que distingue a nuestro Proyecto Educativo son los Programas Extra Escolares por medio de los cuales el CENDI busca revertir los problemas que aquejan a las comunidades de influencia de nuestras instituciones como son el analfabetismo, la insalubridad, el desempleo y otras sociopatías como la violencia familiar, el abuso infantil, los problemas de salud y la mendicidad entre otros.

Estos programas se fundamentan en los procesos de evaluación y se conforman en los datos de la investigación realizada en 1996, que demostró la situación del desarrollo de los niños del CENDI y de la comunidad y la necesidad del CENDI de asumir un papel activo en la transformación social de la comunidad y en la elaboración de estrategias educativas pertinentes. Algunos resultados del desarrollo del niño de comunidad que la investigación de 1996 arrojó fueron: 73% con anemia, 50% con padecimientos infecto-contagiosos, 70% con problemas odontológicos, 82% con estado nutricio desfavorable, 23% con desarrollo psíquico por debajo de la norma y 83.7% con desarmonía en el desarrollo integral entre otros aspectos relevantes.

La investigación también demostró las áreas sensibles del desarrollo de los niños CENDI, entre las que se identificó el desarrollo del lenguaje y el desarrollo psíquico. A partir de esta investigación se diseñaron estrategias a fin de combatir los rezagos y se inicio una nueva investigación denominada "Caracterización del lenguaje del niño de 0 a 6 años del estado de Nuevo León".

Los programas extra escolares que hemos diseñado son:

Escuela de Padres. Las condiciones de la pobreza económica, cultural, escolaridad y estabilidad en la estructura familiar tiene repercusiones en las oportunidades educativas de las familias más pobres; por lo tanto, toda estrategia de atención a la Infancia debe considerar a la familia como principal agente educativo, apoyándola con una orientación especializada, bajo este enfoque es que diseñamos el programa de Escuela de padres.

Este programa es una acción científicamente dirigida y con objetivos que llevan el propósito de transformar el entorno inmediato del niño que es el familiar. La Escuela de Padres la organiza e instrumenta el Consejo Consultivo, el contenido temático se conforma por 12 temas anuales y otros complementarios que responden a las necesidades inmediatas. Mediante este programa se llevan a cabo talleres y conferencias mediante las cuales se instruye a los padres para que colaboren en la formación de sus hijos y se integren a las actividades de la institución con éxito. Su diseño es producto de la consulta y del análisis de necesidades con los padres de familia.

Programa de Acción Comunitaria. El programa de acción comunitaria incluye los programas extraescolares dirigidos a la comunidad, a través de la acción multidisciplinaria de los profesionistas del CENDI, y de la participación de todos los trabajadores, así como de diversas organizaciones e instituciones de la propia comunidad. Estos programas abordan los problemas críticos que la comunidad enfrenta y que, consecuentemente, ejercen una influencia directa y decisiva sobre las familias que la componen, y consecuentemente, sobre la formación y educación de los niños y niñas integrantes de estas familias.

El programa es anual y sus estrategias se definen a partir del estudio de las condiciones sociales, económicas, y culturales de la comunidad, y del conocimiento profundo de la las necesidades del niño y su familia. El programa contempla acciones de salud, nutrición, asistencia social, gestoría, valores y tradiciones, educación ambiental y atención a sociopatías (violencia, drogadicción, abuso infantil, etc.). Cuenta con una estructura metodológica de aplicación, seguimiento y evaluación, con el propósito de trascender, promoviendo un nivel más alto en la calidad de vida de la comunidad y por consecuencia del entorno social del niño, favoreciendo a un mejor desarrollo.

La concepción de este programa de acción comunitaria implica tres aspectos fundamentales.

- 1º. El conocimiento de las particularidades sociales de la comunidad.
- 2º. La estructura, contenido y estrategia del programa.
- 3º. La preparación de los agentes educativos.

La responsabilidad de la instrumentación y diseño de este programa recae en el Consejo Técnico Consultivo de CENDI en coordinación con los Consejos Consultivos por Especialidad.

Programa de Vías No Formales “Aprendiendo Juntos”. Este programa se considera como una nueva estrategia educativa, conceptualizada dentro del marco de impulsar el desarrollo de la comunidad. A través de este programa se instruye a los padres de familia de la comunidad en la forma en que deben desarrollar las potencialidades de sus hijos. La

instrucción corre a cargo de educadoras y el apoyo del equipo multidisciplinario.

El objetivo es propiciar una mayor cobertura de atención a la población infantil desde las primeras edades para favorecer su desarrollo psicosocial transfiriendo los conocimientos a sus familias y comunidad.

Sobre este programa se enfocara la presente ponencia, para demostrar el impacto y alcance que tiene dicho programa para atender a la población infantil de 0 a 6 años que no reciben ninguna atención educativa.

Programa de Apoyo Proteico. Este programa de reciente integración, tiene como finalidad la de aportar los nutrientes necesarios para alcanzar un mejor desarrollo cerebral tanto en los niños del CENDI como en los niños de la comunidad. A través de este programa se reparte un complemento en polvo que contiene proteínas, vitaminas y calcio y se capacita a los padres de familia en la manera de cómo utilizarlo, el complemento alimenticio es parte del apoyo nutricio que la institución brinda.

ABORDANDO LA CALIDAD CON UN ENFOQUE SISTEMICO

Como ya se argumentó, la calidad educativa se ha convertido en una preocupación y una meta planteada reiteradamente, sin embargo existen diferentes formas de abordar el tema, y por tanto de alcanzar resultados. En nuestra experiencia la implantación y desarrollo de un Modelo de Gestión con Calidad, es la mejor forma de crear las condiciones necesarias para lograr resultados positivos de manera sostenida.

Hay quienes consideran que la calidad educativa se da cuando el centro ofrece una respuesta a tres imperativos: funcionalidad (satisfacer necesidades exigidas por el entorno), eficacia (alcanzar los objetivos que se propone) y eficiencia (alcanza los objetivos con un coste razonable), factores altamente correlacionados. Otros opinan, que el concepto de calidad en la educación se explica a través de tres dimensiones: la calidad vinculada a los valores, calidad vinculada a la efectividad y calidad vinculada a la satisfacción de los participantes en el proceso y usuarios del mismo. Otros más creemos que la calidad educativa se logra cuando además de lo anterior, se alcanza la equidad y se logra brindar valor al educando y a la sociedad a través de los educandos.

Hay quienes se enfocan solo en el currículo, y se olvidan del proceso, otros se preocupan por ofrecer mas y mas servicios sin considerar las necesidades de sus educandos, otros mas han aprendido que el proceso es importante pero olvidan que quienes hacen que se de la calidad son las personas involucradas en el proceso. Entonces se preguntan: ¿Cómo puedo mejorar la calidad de la educación que ofrece mi institución, así como la efectividad del aprendizaje de los alumnos, sin descuidar los procesos y las personas?

La respuesta es, atendiendo de una manera integral, las necesidades presentes y futuras de los educandos y ¡Creando una cultura de calidad! es decir construyendo un conjunto de comportamientos, actitudes, y características conductuales que permita impulsar a los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje a conducir un proceso de mejora continua de cada sistema que les permita alcanzar los objetivos organizacionales. Esto es posible si existe el compromiso y el deseo de mejorar, y un liderazgo efectivo de parte de los tomadores de decisión para guiar los esfuerzos de toda la organización.

La implantación de un Modelo de Calidad Total en el centro docente no es cosa sencilla, sin embargo no es una cuestión solo de recursos económicos, sino de romper con algunos paradigmas y modelos mentales que se tienen, así como brincar barreras y obstáculos organizacionales, es una cuestión de interés por la mejora, que bien vale la pena intentar.

Es importante destacar que el cambio hacia la gestión de calidad no es exclusivo de los directivos sino que intenta aproximar a la organización y al trabajador mediante una serie de medidas que afectan a los aspectos más importantes de la institución: relaciones laborales, formas de contratación, distribución de beneficios, distribución de responsabilidades, participación en la fijación de objetivos, etc. Un compromiso con la calidad será posible si se parte del principio de que los cambios los realizan las personas y no las organizaciones.

Por lo tanto, si se concibe la calidad en un centro escolar, como Calidad Total, su gestión comprenderá todo cuanto se oriente a la eficacia en la consecución de los fines y objetivos planteados para las personas, los recursos, los procesos y los resultados. Por lo tanto, las acciones que se lleven a cabo deben incidir sobre cada uno de estos factores y en todos conjuntamente de un modo global. En consecuencia, se requiere de un enfoque sistémico y de la participación de todos los involucrados en el Centro educativo, como principio para asegurar el éxito.

Uno de los puntos a favor de la implantación del Modelo de Calidad es que no importa si la institución es de nivel Inicial, preescolar, secundaria o profesional. Los criterios que utiliza se aplican de la misma forma a todas ellas. De la misma manera, resulta aplicable si la institución es pequeña, mediana o grande. El modelo es descriptivo, no prescriptivo, esto significa que los criterios ofrecen la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deben alcanzarse. Su enfoque se ocupa de los valores de la cultura organizacional de la institución y de sus procesos.

Los componentes del modelo permiten identificar las áreas críticas de la institución y le proporcionan un marco de referencia para establecer el plan de desarrollo de una cultura de calidad educativa que no solo contenga un programa de mejoramiento de la calidad educativa, sino que también atienda al cultivo de un conjunto de valores, que permitan ejercer una serie de prácticas institucionales y que hagan este proceso sustentable a mediano y largo plazos.

En el caso, del Modelo de Gestión con Calidad del CENDI, este ha sido construido con base en una serie de valores y de conceptos vitales para la institución, tales como el liderazgo visionario, la educación centrada en el aprendizaje, la valoración de las personas, el impulso a la innovación, la gestión del conocimiento, el compromiso y la responsabilidad social, la creación de valor hacia la comunidad educativa, y la perspectiva de sistemas, entre otros aspectos, tomando como base el Modelo del Premio Nacional de Calidad de México y el Modelo de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana de Calidad.

UNA EXPERIENCIA DE ÉXITO EN LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE GESTION CON CALIDAD EN EDUCACION

Para dar el primer paso en nuestro centro educativo en la implantación del Modelo, fue

necesario responder en equipo, a una serie de preguntas: ¿Quiénes somos y cuál es nuestra misión como centro?, ¿Lo estamos haciendo bien?, ¿Es suficiente con lo que hacemos o debemos plantearnos nuevas metas?.

Contestar a la pregunta quiénes somos y cuál es nuestra misión como centro significó definir con claridad el servicio que prestamos. Nuestra respuesta tenía que dejar claro cuál era la función profesional de los educadores, y muy especialmente: que entendíamos por educación, con qué principio íbamos a trabajar en el centro y que valores pretendíamos difundir, que nos identificara y diferenciara de los demás centros.

La respuesta a la pregunta ¿lo estamos haciendo bien?, nos obligó a realizar un diagnóstico del centro. El diagnóstico constituyó un análisis riguroso de nuestra realidad en todos sus aspectos incluyendo los servicios o procesos de apoyo, para averiguar donde nos estábamos desviando.

De la respuesta a la pregunta de que si era suficiente con lo que estábamos haciendo o debíamos plantearnos nuevas metas, reflexionamos si éramos capaces de superar las expectativas de las familias, es decir si teníamos o no visión de futuro, lo cual implicaba que fuéramos capaces de innovar, destinar recursos a la investigación y mejorar constantemente el diseño del servicio que prestamos.

Una vez que "todos" teníamos bien claro que estábamos haciendo, y hacia donde queríamos ir, dimos un paso sólido hacia la construcción de la cultura de la calidad deseada.

Al inicio la tarea no fue fácil, una vez que detectamos los conocimientos que requeríamos para iniciar la implantación del Modelo, iniciamos un periodo de capacitación y se integraron diversos conceptos a la jerga diaria de trabajo, a fin de que todos desde sus diferentes puestos nos entendiéramos y buscáramos el mismo objetivo: brindar un servicio educativo y asistencial de valor para nuestros niños, sus padres, la comunidad y las escuelas a las que van nuestros ex alumnos.

En esta tarea, hemos hecho partícipes a los padres de familia, orientándolos, capacitándolos e integrándolos para facilitar el aprendizaje a sus hijos y apoyar su desarrollo integral, como lo dice nuestra misión, además de integrar a la comunidad (vecinos) en diversas acciones y atender a sus necesidades más importantes, lo que además ha fortalecido la relación con estos dos importantes grupos de interés del CENDI.

En un sector donde prevalecen los bajos salarios, y pocos incentivos para el trabajo, lo que dificulta generar el compromiso con la organización, ha sido fundamental el estilo de liderazgo que se definió y se practica en el CENDI.

Con la implantación del Modelo de Gestión con Calidad, el equipo directivo diseñó un Sistema de Liderazgo con el propósito de orientar, dinamizar y alinear los esfuerzos de nuestros trabajadores (educadores, especialistas, directivos, administrativos, servicios generales), y mejorar el desempeño de los líderes, a fin de lograr nuestros objetivos estratégicos y cumplir con nuestra misión como organización.

Las necesidades propias de la organización motivaron a definir un estilo de liderazgo para la transformación, basado en el ejemplo y la participación. El perfil de liderazgo diseñado para

promover las competencias de los líderes (directivos y especialistas) y las conductas deseadas de estos, nos ha permitido apoyar la creación de una cultura de calidad. Cada ciclo escolar, todo el personal evalúa a través de una encuesta de liderazgo los atributos definidos en el perfil de liderazgo, lo que nos permite identificar brechas de comportamiento y nos facilita la retroalimentación a los líderes, quienes a partir de esto definen los compromisos de mejora durante el siguiente ciclo escolar.

El sistema de liderazgo contempla el papel de los líderes en el despliegue de tres principios fundamentales de la organización como son la responsabilidad ética, la responsabilidad medio ambiental y la responsabilidad social, principios que reflejan el compromiso de la organización de apoyar el desarrollo de la comunidad, ya que consideramos que debemos incidir en el entorno en el que viven nuestros niños, solo así podemos lograr que nuestras estrategias tengan un real impacto en el desarrollo de cada niño, sobre todo considerando las desventajas en que viven dichos niños.

Para el despliegue de estos principios hemos diseñado un Sistema de Impacto Social, el cual integra los diferentes procesos. El sistema interactúa con los sistemas de liderazgo, planeación, y clientes y esta enfocado a crear valor para la comunidad. La responsabilidad medioambiental esta presente en la implantación de un subsistema de apoyo ecológico, a través del cual se despliegan programas de recuperación ambiental como la reforestación, clasificación, el manejo de desechos, campañas de reciclaje, educación medioambiental, entre otras, mismas que son evaluadas en su impacto posteriormente.

La responsabilidad ética, responde al compromiso del CENDI de difundir y apoyar el desarrollo de la Educación Infantil, porque creemos firmemente en la necesidad de que los gobiernos inviertan en el desarrollo de la infancia, y se hagan cumplir cada uno de los derechos del niño, de esta forma tendremos mejores ciudadanos y un mejor país, por ello desde hace cinco años convocamos a teóricos, investigadores, y especialistas en Educación Infantil y ramas afines de diversos países del mundo a presentar los resultados de estudios recientes y debatir las diferentes posturas respecto al Desarrollo Infantil, en un Congreso Internacional de Educación Inicial y Preescolar que aglutina a mas de mil educadores de diferentes partes del mundo; continuamente estamos analizando y proponiendo reformas de ley a favor de los niños y establecimos una política de puertas abiertas para compartir nuestras practicas con otras instituciones alrededor de América Latina.

Por su parte, la responsabilidad social esta presente a través del despliegue de un Programa de Acción Comunitaria, que permite atender las necesidades detectadas y prioritarias de la comunidad. Diversas campañas de salud, asistenciales, de apoyo a grupos desprotegidos, de educación, entre otras están encaminadas a mejorar la calidad de vida de nuestros vecinos e incidir en el entorno en el que niño habita, apoyando al desarrollo integral del niño, aspecto que hemos medido a través de estudios en la comunidad y nos ha permitido constatar que efectivamente ha habido una transformación favorable en la comunidad, mejorando la percepción de los vecinos quienes consideran que es un lugar mas seguro, y mejor para vivir que hace 15 años.

Sin duda, que un aspecto trascendental para poder brindar servicios que generen valor a nuestros educandos, sus padres, la comunidad y las escuelas del siguiente nivel, es la identificación de los requerimientos críticos de estos y la forma en que estos son considerados en el diseño de nuestros procesos y servicios.

Para lo anterior, identificamos a quienes estamos sirviendo (clientes), y segmentamos a cada grupo de clientes, a fin de obtener información para cada uno y a través de un Sistema de Conocimiento de Clientes, que integra distintos procesos como el seguimiento a ex alumnos, las entrevistas con padres de familia para identificar el perfil de cada niño por área de desarrollo, el estudio socioeconómico de las familias, el análisis de estudios de investigación sobre la caracterización del desarrollo de los niños, y el análisis de las evaluaciones diagnósticas de cada niño, recolectamos, analizamos e integramos las características, necesidades y requerimientos de cada uno, además de validar los factores críticos para cada uno.

De esta forma diseñamos los procesos y servicios que ofrecemos, enriquecemos los programas normativos de educación, y el perfil de nuestros educadores. Además de que nos permiten establecer planes y estrategias, enfocados a responder a sus necesidades y alcanzar su satisfacción, la cual medimos cada ciclo escolar a fin de retroalimentar nuestros sistemas y atender las oportunidades de mejora.

El rumbo estratégico del CENDI, es definido por el Consejo Consultivo General integrado por el cuerpo directivo y de especialistas de la organización, a través de un Sistema de Planeación Integral, mediante el cual se definen los objetivos estratégicos de la organización una vez que se analiza e integra la información de nuestros clientes, el entorno social, económico, y político de nuestro estado y país, el análisis comparativo, y se analizan los retos y factores de éxito de la institución. Los planes operativos, que nos permiten desplegar los objetivos estratégicos, son definidos por los especialistas quienes establecen las estrategias, recursos y metas con el apoyo del personal operativo, y diariamente se realiza un seguimiento de las acciones planeadas para dar cumplimiento a los objetivos, de esta forma todo el personal participa en el diseño y despliegue de los planes de acción, promoviendo el compromiso de la gente.

Contar un personal con las competencias requeridas para brindar un servicio educativo y asistencial de calidad, además de lograr mantenerlo motivado y comprometido, a fin de que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, es el propósito del Sistema de Gestión del Personal, a través del cual integramos diferentes subsistemas y procesos enfocados al personal.

El diseño de los sistemas de trabajo con un enfoque de facultamiento, y de otros procesos como el proceso de selección y reclutamiento que se basa en un perfil ideal de nuestros trabajadores, permite contar con gente proactiva, y comprometida. Asimismo, el diseño de un sistema de desarrollo y capacitación del personal que busca atender a las necesidades de capacitación de cada trabajador, nos ha permitido desarrollar las competencias requeridas y promover el desarrollo de nuestro personal.

Por otro lado, la retroalimentación del desempeño de cada uno, a partir de una evaluación periódica y los reconocimientos que se brindan nos han permitido mantener motivados a nuestro personal y enfocados en un propósito común, que es cumplir con nuestra misión. Asimismo, la confianza que trasmite el cuerpo directivo a los trabajadores y los distintos estímulos y acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de nuestra gente han propiciado un ambiente de trabajo agradable en donde la gente se ayuda trabajando en equipo para alcanzar los objetivos que se proponen.

Con esta labor de conjunto y como resultado del control y la mejora continua de nuestros procesos clave, hemos podido alcanzar mejores resultados cada año, lo que se ha visto reflejado en un porcentaje mas alto de niños con altos índices en cada una de sus áreas de desarrollo, en un mejor desempeño de nuestros ex alumnos, un porcentaje mas alto de padres satisfechos, una comunidad y escuelas primarias con una mejor percepción del CENDI, indicadores de lealtad mejores, y se ha visto reflejado en un incremento en la demanda por el servicio, de acuerdo a nuestras listas de espera, para ingresar al Centro.

Por ultimo, la evaluación, y seguimiento de indicadores de cada sistema y del desempeño global del CENDI, nos permite retroalimentarnos para corregir el rumbo, redefinir estrategias y enfocarnos a los aspectos prioritarios del Centro, lo que nos ha llevado a ser reconocidos por organismos internacionales como la Organización de Estados Americanos OEA y el Banco Mundial como Modelo de referencia para la Educación Infantil para América Latina.

Nuestro reto es seguir realizando investigación científica para generar conocimiento y aportar nuevas ideas en el campo educativo. También pretendemos contribuir en la transformación hacia un nuevo Sistema Educativo con enfoque de calidad y desde luego seguiremos trabajando con pasión y convicción para cumplir con nuestra misión de contribuir al desarrollo integral de nuestros niños con el fin de que sean exitosos y logren transformar la sociedad en que vivimos.

CONCLUSIONES

1. Mejorar la calidad de la educación y de los programas de la primera infancia, y de forma especial aquellos dirigidos a los grupos en situación de vulnerabilidad, exige un enfoque integral, basado en un proceso de mejora continua que sea impulsado por los propios educadores, a partir de una Cultura de Calidad y respaldados por un Modelo de Gestión con Calidad.
2. Implica avanzar en los siguientes aspectos: Desarrollar indicadores o estándares que permitan evaluar el desarrollo integral y el aprendizaje de los niños y niñas, y la calidad, eficiencia e impacto de los programas de la primera infancia, garantizar la formación de recursos humanos para que puedan atender de forma integral las necesidades de la primera infancia, así como la evaluación periódica de su desempeño a fin de retroalimentarlos oportunamente contar con los recursos didácticos adecuados a las características y necesidades de los niños y niñas, fortalecer la participación de los padres y de la comunidad en la atención y educación de la primera infancia y fomentar activamente el uso de la información, cuantitativa y cualitativa, en la toma de decisiones.
3. Además requiere mejorar el proceso de diseño de programas, crear los sistemas de retroalimentación para provocar la mejora, y medir el nivel de competitividad de la organización a partir del análisis comparativo con otras instituciones.
4. Considerando que numerosos estudios muestran la importancia que tiene la educación en los primeros años de vida para el desarrollo humano, y sus efectos preventivos y equiparadores de las desigualdades, es necesario ampliar la atención de niños, principalmente, entre los 0 y los 4 años de edad, especialmente de los

menores en situaciones de vulnerabilidad. En este sentido, es imprescindible ofrecer una diversidad de modalidades de atención, reforzando la calidad, además de buscar alternativas diversas para llegar a poblaciones aisladas y marginadas.

5. Un desafío importante es lograr una mayor equidad en la distribución y la calidad de la oferta educativa que asegure la igualdad de oportunidades de los niños y niñas que por sus condiciones individuales, sociales o culturales se encuentran en situación de desventaja.

BIBLIOGRAFIA

- Estudio Comparativo del Desarrollo del niño de 0 a 6 años del Estado de Nuevo León. 1994-1996 CELEP Cuba – CENDI FPTyL México.
- Fujimoto-Gómez, Gaby: 1994 Programas No Convencionales en Educación Inicial, Políticas de Atención a la Infancia y Políticas Internacionales en Función a la Familia y la Infancia. Washington, D.C.
- Fujimoto-Gómez, Gaby: Las políticas en Desarrollo Infantil Temprano: Diagnostico, recientes estudios, aportes de la no escolarización.
- Myers, Robert G. Atención y desarrollo de la primera infancia en Latinoamérica y El Caribe: Una revisión de los diez últimos años y una mirada hacia el futuro
- Desarrollo del cerebro basado en la experiencia temprana y su efecto en la salud, el aprendizaje y la conducta Red Founders del Instituto Canadiense para la investigación avanzada. J. Fraser'Mustard,
- Fujimoto Gómez, Gaby y Peralta E. M.Victoria. La atención integral de la primera infancia en América Latina: Ejes Centrales y los desafíos para el siglo XXI
- UNESCO; 1996: «Situación Educativa de América Latina y El Caribe 1980-1994», Andros Ltda., Chile.

RESEÑA BIOGRAFICA

El autor Bernardo Aguilar Montiel, es licenciado en Economía, por la Universidad Autónoma de Nuevo León, con maestría en Administración y Dirección de Empresas por la Escuela de Graduados en Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad de San Diego de Estados Unidos.

Se ha desempeñado como consultor económico de la firma Harbor Consulting, y desde hace 6 años es el Coordinador de Calidad de los Centros de Desarrollo Infantil del Frente Popular Tierra y Libertad, en los que ha colaborado en la obtención de doce premios a la calidad que los CENDI han recibido los últimos años.

Ha dictado conferencias en diferentes Universidades de México y en distintos foros educativos y empresariales en México, España, Perú, República Dominicana y Argentina.