



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**GUADALAJARA**

**EL JARDIN DE NIÑOS COMO EMPRESA  
EDUCATIVA**

**VERONICA HAYDEE FERNANDEZ LABASTIDA**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
PEDAGOGIA CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE  
ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 871125 CON FECHA 18-III-87**

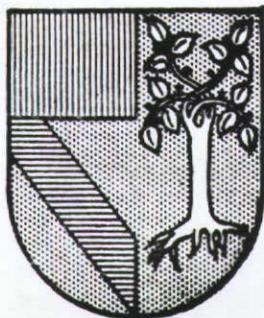
**ZAPOPAN, JAL. JUNIO DE 1996**

CLASIFICACION  
ADQUISICION  
361  
FECHA  
adeu  
DONATIVO DE



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

CLASIF. \_\_\_\_\_  
ADQUIS: 49580  
FECHA: 13/Mayo/03  
DONATIVO DE \_\_\_\_\_  
\$ \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**GUADALAJARA**

**EL JARDIN DE NIÑOS COMO EMPRESA  
EDUCATIVA**

**VERONICA HAYDEE FERNANDEZ LABASTIDA**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
PEDAGOGIA CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE  
ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,  
SEGUN ACUERDO NUMERO 871125 CON FECHA 18-III-87.

**ZAPOPAN, JAL. JUNIO DE 1996**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

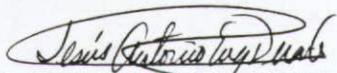
SEDE GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**Srita. Verónica Haydeé Fernández Labastida.**  
**Presente**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa **Tesis** titulado "**EL JARDÍN DE NIÑOS COMO EMPRESA EDUCATIVA**" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

  
LIC. JESUS ANTONIO ENG DUARTE  
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

enero, 1996.

**Lic. Jesús Antonio Eng Duarte**  
**Presidente de la Comisión de**  
**Exámenes Profesionales**  
**Universidad Panamericana, Guadalajara**  
**P r e s e n t e**

El que suscribe **Lic. FRANCISCO VALENZUELA INDART** hace constar que la Tesis "**EL JARDÍN DE NIÑOS COMO EMPRESA EDUCATIVA**" presentada por la señorita **Verónica Haydeé Fernández Labastida** para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, ha sido concluída en esta fecha, por lo que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente

**LIC. FRANCISCO VALENZUELA INDART**  
**ASESOR DE TESIS**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I "LA EMPRESA"	
1.1 Concepto y fin de la empresa:.....	6
1.1.1 La empresa como medio para el perfeccionamiento humano y de la sociedad.	
1.1.2 Ética Empresarial.	
1.2 Tipos de Empresa:.....	11
1.2.1 De acuerdo a su giro principal:	
1.2.1.1 Industriales.	
1.2.1.2 Comercio.	
1.2.1.3 Servicio.	
1.2.2 De acuerdo a su constitución jurídica:	
1.2.2.1 Sociedad Anónima.	
1.2.2.2 Sociedad civil.	
1.2.2.3 Asociación civil.	
1.2.2.4 Diferencia entre asociación y sociedad.	
1.3 Elementos de la empresa:.....	15
1.3.1 Recursos Materiales.	
1.3.2 Recursos Técnicos.	
1.3.3 Recursos Humanos.	
1.4 Proceso Administrativo:.....	17
1.4.1 Planeación.	
1.4.2 Organización.	
1.4.3 Integración.	

1.4.4 Dirección.

1.4.5 Control.

## CAPITULO II "LA EMPRESA EDUCATIVA".

2.1 La escuela como Organización, Institución o Empresa Educativa:..... 24

2.1.1 Organización Educativa.

2.1.2 Institución educativa.

2.2 Concepto y naturaleza de la empresa educativa:..... 26

2.2.1 Ideario

2.2.2 Objetivos generales.

2.2.3 Estructura de la empresa educativa.

2.2.4 Áreas de actividad.

2.2.5 La personalidad jurídica de la empresa educativa.

2.3 La planeación de la escuela como empresa educativa:..... 34

2.3.1 Planeación estratégica.

2.3.2 Planeación financiera.

2.3.3 Planeación de los Recursos humanos.

2.3.4 Planeación de los Recursos materiales.

2.4 La acción directiva de la empresa educativa:..... 38

2.4.1 Toma de decisiones.

2.4.2 Comunicación y participación.

2.5 La evaluación de una empresa educativa:..... 42

2.5.1 Evaluación de la empresa educativa en general.

2.5.2 Evaluación conjunta de los alumnos.

2.5.3 Evaluación de los profesores.

2.5.4 Evaluación de los recursos.

2.5.5 Evaluación de los programas.

### CAPITULO III "EL JARDÍN DE NIÑOS"

3.1 Concepto:.....	48
3.1.1 Importancia de la educación infantil.	
3.1.2 Funciones básicas de la educación infantil.	
3.2 Historia del Jardín de Niños:.....	53
3.2.1 Antecedentes	
3.2.2 Evolución del Jardín de Niños.	
3.2.2.1 El Kindergarten de Froebel.	
3.2.2.2 El sistema de María Montessori.	
3.2.2.3 La pedagogía de Decroly.	
3.3 Características del Jardín de Niños:.....	62
3.3.1 Objetivos principales.	
3.3.2 Principales métodos.	
3.4 El alumno de Jardín de Niños:.....	66
3.4.1 Desarrollo físico	
3.4.2 Desarrollo emocional.	
3.4.3 Desarrollo social	
3.4.4 Desarrollo intelectual.	
3.4.5 El juego en el niño de preescolar.	

3.4.6 Clasificación de los niños de Jardín de Niños.

3.4.7 Periodos sensitivos.

## CAPITULO IV "EL JARDÍN DE NIÑOS COMO EMPRESA EDUCATIVA"

4.1 Los elementos a considerar en la constitución del Jardín de Niños:..... 77

4.2 Ideario y objetivos del jardín de niños como empresa educativa:..... 77

4.3 Estructura del jardín de niños como empresa educativa:..... 80

4.4 Áreas de actividad del jardín de niños como empresa educativa:..... 81

4.5 Recursos humanos del jardín de niños como empresa educativa:..... 83

4.5.1 Criterios de selección del personal.

4.5.1.1 Directora.

4.5.1.2 Profesoras o educadoras.

4.5.1.3 Auxiliar.

4.5.1.4 Varios.

4.6 Recursos materiales del jardín de niños como empresa educativa:..... 89

4.6.1 Características de los recursos materiales.

4.6.1.1 Instalaciones.

4.6.1.2 Mobiliario.

4.6.1.3 Material didáctico.

4.7 Relación con el entorno:..... 97

4.8 La ventaja de plantear el Jardín de Niños como Empresa Educativa:..... 98

## CAPITULO V "DISEÑO METODOLOGICO"

5.1. Proceso de investigación:.....	101
5.2. Población:.....	101
5.2.1. Criterios de delimitación de la población.	
5.2.2. Características de la población.	
5.3. Instrumento:.....	104
5.4. Tratamiento estadístico:.....	107
5.4.1. Gráficas.	
5.4.2. Análisis de resultados.	
5.5. Derivación practica:.....	122
5.5.1. Justificación.	
5.5.2. Objetivo.	
5.5.3. Población.	
5.5.4. Propuesta.	
5.5.5. Costo	
CONCLUSIONES.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	133
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación ha surgido por la necesidad que existe en México de elevar la calidad educativa. En Jalisco, 63 de cada 100 habitantes terminó su primaria, el número de alumnos que terminó la secundaria, preparatoria y alguna carrera profesional es insignificante en relación al número de habitantes en este estado.

Para poder dar una solución de fondo al problema de la calidad de la educación en México se requieren muchos esfuerzos en todos los ámbitos y niveles educativos. Se ha escogido el nivel preescolar para este trabajo por que es éste el que pone las bases de la educación escolar o formal, con lo cual, al subsanar las posibles deficiencias en este nivel se podrá dar consecuentemente solución, a los problemas de otros niveles.

En el caso de la educación preescolar Jalisco cuenta con 2,468 escuelas y 6,530 maestros, que atienden a un 56% de la población potencial para este servicio, es decir los niños de tres a cinco años. Enfrenta problemas de cobertura y centralización, de ausencia de calidad, falta de capacitación del personal docente y directivo y desvinculación con la educación básica.

La sociedad jalisciense no ha tomado con suficiente seriedad las posibilidades que ofrece este tipo de educación; la mayoría de los padres consideran estos planteles como lugares en donde depositar temporalmente a sus hijos y no como auténticos centros educativos. Debido a la cual los padres de familia no conocen y por lo tanto no exigen la calidad en la educación. Los

Jardines de Niños se plantean como un lugar para cuidar a los niños, dejando a un lado su función educativa.

Esto explica el por que de algunas de las deficiencias:

- \* que sólo la mitad de los docentes posee preparación formal.
- \* los programas tienen escasa vinculación con los de la educación primaria.
- \* ausencia de calidad en la educación.

Se investigará en esta tesis el plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa, para así dar solución a cada una de los problemas anteriormente mencionados. Desde el punto de vista del empresario educativo, existe una necesidad a cubrir y, por lo tanto, una oportunidad.

Esta investigación se basa en un marco teórico, en donde se establecen los elementos básicos de una empresa en el capítulo uno, para así poder concebir los de la empresa educativa contenidos en el capítulo dos, mientras que en el capítulo tres se presenta una descripción del Jardín de Niños, y así poder adaptar los contenidos de la empresa a las características propias del Jardín de Niños contenidos en el capítulo cuarto.

Se hizo una investigación de campo, en donde se estudió las formas de organización que actualmente existen en los Jardines de Niños, que se presenta en el capítulo cinco.

Esta investigación de campo, se llevó a cabo, en la zona metropolitana de Guadalajara, en colonias de clase alta superior, clase alta inferior, clase media superior y clase media inferior, de acuerdo a los parámetros establecidos por el INEGI para delimitar esta población. Se aplicó un cuestionario que tenía como objetivo diagnosticar el Jardín de Niños en relación a la teoría planteada en los primeros capítulos, es decir como empresa educativa.

La información obtenida por el cuestionario se sometió a un tratamiento estadístico para analizar su validez, y así obtener una conclusión general de la realidad y pasar a la propuesta o derivación práctica de toda la investigación.

La derivación práctica se orienta a despertar la inquietud en las Directoras de Jardines de Niños por profesionalizar más su trabajo, obteniendo así una mejora en la calidad del mismo, lo cual, repercutirá en la educación recibida por los niños.

El medio elegido para despertar esta inquietud, fue el tríptico, en el que a la vez se le presenta un posible curso, para que así puedan canalizar la inquietud despertada. La investigación de este medio consta de la elaboración del mismo, el costo de diseño e impresión.

Al final de este trabajo se citan las conclusiones de esta investigación.

Capitulo I  
“La Empresa”

## 1.1 Concepto y fin de la empresa.

Para establecer un concepto de empresa se requiere en hacer un análisis de los elementos que la forman y los fines u objetivos por el cual fue creada. Es por esto que de una definición a otra varían algunos aspectos ya que aunque los elementos no cambian pueden denominarse de diferentes modos. En el caso de los fines u objetivos suelen ser los mismos en las diferentes empresas, pero cambia su jerarquización dependiendo de la postura que se tome, ya que el estudio de la empresa puede ser desde un punto de vista económico, sociológico, de derecho mercantil y con respecto a los fundamentos ético-filosófico que la sustentan.

Con respecto a esto nos dice Guzmán Valdivia: "La palabra empresa no siempre se emplea con la misma significación, no es un término unívoco".<sup>1</sup>

Por esto que se han considerado como las más adecuadas las siguientes:

El Diccionario de la Real Academia Española, la define como "La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestaciones de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad."<sup>2</sup>

Rodolfo Luthe en su libro la Empresa Humana la define: "Una empresa es un conjunto de personas y recursos materiales organizados para el logro de ciertos objetivos"<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>FERNANDEZ ARENA José Antonio, "El Proceso Administrativo," p.85

<sup>2</sup>MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ, "Fundamentos De La Administración," p.42

<sup>3</sup>ibidem, p.25

Al definir una empresa como ya se había mencionado es necesario responder a la pregunta ¿Para qué está una empresa? y una forma de contestarla es definiendo sus objetivos. Según Rodolfo Luthe los objetivos son:<sup>4</sup>

- A) Generación de riqueza.
- B) Permanencia.
- C) Realización Personal.
- D) Servicio a la Sociedad.

Estos objetivos son necesarios en toda empresa, ya que por una parte la generación de riqueza es necesaria para lograr la estabilidad de la misma, permitiendo el pago de sueldos, la mejora y cuidado de sus bienes, etc. Esto es en parte cómo va a lograr la permanencia en el mercado, con lo cual podrá ocuparse de la realización de su personal, y lograr en el empleado una motivación en su trabajo; todo ello se verá reflejado en la producción de satisfactores o bienes para la sociedad.

Es necesario recalcar que la razón de la existencia misma de una empresa, es el servicio a la sociedad, ya que fue creada para satisfacer una necesidad social concreta, producir un bien o un servicio. Se puede afirmar que el éxito de una empresa dependerá del diagnóstico de las necesidades sociales que se realice y la capacidad de satisfacerlas.

Así los fines de la empresa privada y la pública son distintos en parte. La empresa privada es aquella que busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una

---

<sup>4</sup>LUTHE G Rodolfo , " La Empresa Humana , " p.37

necesidad. Se habla de beneficio económico a las utilidades que se adquieren de lo que se tiene con lo que se obtiene.

La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad pudiendo o no obtener un beneficio económico, ésto es que puede estar planeada incluso con pérdidas, ya que el fin es sólo satisfacer una necesidad .

Dentro de los fines se encuentran las finalidades subjetivas del empresario, que es la obtención de utilidades justas y adecuadas, la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social al abrir fuentes de trabajo y/o modificar o transformar lo real para procurar mejores condiciones a la existencia humana.

También los empleados tienen sus fines propios, quienes además de un sueldo, buscan el mejoramiento de una posición social, seguridad en su trabajo, la garantía de un futuro y participar en la modificación de la realidad, obteniendo con ello un sentido trascendente.

Resumiendo lo que se ha mencionado se puede definir la empresa como aquel grupo social, que hecha mano de distintos recursos para producir bienes y/o servicios encaminados a la satisfacción de una necesidad y la consecución de los fines subjetivos y mediatos.

### **1.1.1 La empresa como medio para el perfeccionamiento humano y de la sociedad.**

Como se ha podido ver hasta el momento la empresa está formada por personas las cuales con su trabajo y el capital buscarán el logro de ciertos objetivos. Dicho trabajo es realizado por personas lo cual lleva consigo el deber de un trato y condiciones de acuerdo a su dignidad.

Dichas personas, buscan en su trabajo su mejora y satisfacción, por lo que la empresa está obligada a proporcionarle al trabajador el ambiente y recursos necesarios para que pueda desarrollar su trabajo en condiciones humanas. Esto será a través de unas condiciones higiénicas, prestaciones y salario justo etc. Es necesario aclarar que un sueldo o cualquier otra compensación económica dada por la empresa al trabajador no es su única obligación ni la más importante. Carlos Llano nos habla de que la compensación humana ha de ser el trabajo mismo, esto es que el trabajo mismo sea compensador, lo cual no puede ser suplido nunca por lo económico. Y esto comprende también a los empresarios y directivos.

La empresa se verá beneficiada por la auto-realización de su personal ya que en el sólo grado en que el trabajo actúe por sí mismo como compensador "humano", sólo en ese grado el trabajo mismo será más productivo.<sup>5</sup>

"Afirmar simplemente que la empresa tiene como objetivo único el generar utilidades constituye un error".<sup>6</sup>

Existen dos dimensiones en los fines de la empresa: primera la que apela al objetivo económico de la empresa, el empresario y sus empleados y segunda lo que se ha denominado factor de perfeccionamiento humano, relacionado radicalmente con el servicio que se presta a la sociedad a través de la mejora y realización personal de los miembros que la componen.

No se puede negar que en la antigüedad y en algunos casos actualmente la función de la empresa se redujo o reduce al enriquecimiento de sus promotores o empresarios.

---

<sup>5</sup> LLANO C. Carlos, " Análisis De La Acción Directiva " p. 50

<sup>6</sup> ibidem, p.46

La empresa debe partir de un adecuado concepto de persona humana, y su dignidad como creatura de Dios, dotado por El de un alma espiritual e inmortal, capaz de elevarse hasta la contemplación de las más altas verdades especulativas y de descubrir también las leyes más ocultas de la naturaleza.

Al tener un adecuado concepto de persona la empresa podrá decir que el fin de la empresa consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, y de los que naturalmente se siguen los beneficios con los que logra también subsistir como empresa.

"Debemos obtener el perfeccionamiento humano y de la sociedad, mediante la creación y distribución de bienes y servicios , generando utilidades, para así mejorar con ello a las personas individuales y a la sociedad en su conjunto."<sup>7</sup>

La empresa sólo cumple su finalidad mediante el servicio prestado a los hombres y a la sociedad, logrando la realización de la persona humana y Carlos Llano nos dice "La empresa agrega a la naturaleza un mayor valor de utilidad para el hombre, este mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado, pues la empresa no engendra riqueza en primer término, lo que engendra es un mayor servicio".<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>MELENDO Tomás, " *Las Claves De La Eficacia Empresarial*," p. 26

<sup>8</sup>*ibidem*, p. 22

### **1.1.2 Ética empresarial.**

Al estar la empresa compuesta por personas libres, se pueden desviar del objetivo o fin planteado, a causa de la búsqueda de beneficios materiales propios. La ética puede regular las inclinaciones que tiene el hombre en su actuar, haciéndolas compatibles con su deber ser.

La actuación ética de la empresa le trae muchos beneficios tales como : a) contribuye a dar una buena imagen de la empresa; b) a la larga resulta rentable, ya que es algo que la hace competitiva; c) encamina a la calidad total, ya que todo trabajo debe ser serio, honrado, aunque además requiere de otros elementos, como lo son los técnicos, etc.

El actuar del hombre está encaminado hacia la obtención de un bien absoluto, algo que lo llene en todos sus aspectos, cuando la persona ya sea el empresario o el trabajador buscan sólo su propio beneficio, se dirigen hacia un bien erróneo o parcial, como lo es la obtención del bien económico personal a costa del trabajo de los demás.

### **1.2 Tipos de Empresa.**

Por la gran variedad de empresas existentes en la actualidad ha sido necesario clasificarlas con respecto a un criterio determinado, en las cuales podemos encontrar con respecto al monto de sus capitales, la participación de un mercado en específico, la importancia productiva, la fuerza de trabajo etc. Para esta investigación se ha considerado las siguientes:

### **1.2.1 De acuerdo a su giro principal se pueden encontrar las siguientes.**

Las industriales, cuya actividad es la producción de bienes, mediante la transformación y/o extracción de materias primas, éste es tiene un insumo,(entrada) un proceso y un producto (salida).

Las empresas comerciales son intermediarias entre el productor y consumidor, es decir su función es la compra-venta de productos terminados.

Las empresas de servicios; como su nombre lo indica brindan un servicio intangible a la comunidad. Entre estas se encuentran las que ofrecen educación.

### **1.2.2 De acuerdo a su constitución jurídica se puede clasificar en.**

#### **1.2.2.1 Sociedad Anónima o sociedad mercantil.**

La sociedad mercantil es "la asociación de personas que crean un fondo patrimonial común para colaborar en la explotación de una empresa, con camino de obtener un beneficio individual participando en el reparto de las ganancias que se obtengan."<sup>9</sup>

La sociedad anónima es un tipo de sociedad mercantil, en la cual los socios sólo reciben dinero por sus acciones, con lo cual el socio esta exento de toda deuda o responsabilidad por el

---

<sup>9</sup> PINA VERA Rafael, " Derecho Mercantil Mexicano, "p 53

manejo de la empresa misma y se puede definir como: "la que existe bajo una denominación, se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones"<sup>10</sup>.

### **1.2.2.2 Sociedad Civil.**

"Por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial."<sup>11</sup>

Toda sociedad civil tiene como finalidad la búsqueda del lucro, es decir de obtener una ganancia por la actividad que ellos realicen, se puede ver que aquí puede haber aportación por parte de los socios ya sea en bienes o en dinero, que deberá quedar especificado en el contrato escrito con las especificaciones correspondientes el cual no puede ser modificado sin el consentimiento unánime de los socios.

### **1.2.2.3 Asociación Civil.**

"Cuando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no este prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación".<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> " *Ley General De Sociedades Mercantiles*, " art. 87.

<sup>11</sup> " *Código Civil Del Estado De Jalisco*, " art. 2615

<sup>12</sup> *ibidem*, art. 2596

Como se puede ver en la definición, la asociación no tiene como fin primordial, la obtención de bienes económicos, aunque de ordinario existen aportaciones en bienes o cuotas de los socios, que son un medio para alcanzar la finalidad por la cual fue creada.

El contrato por el cual se constituye una asociación deberá ser por escrito, ya que de lo contrario no se considerará válido. Estas se rigen por estatutos los cuales deben ser inscritos por el Registro Público, para que esto no produzca efectos contra terceros.

Es importante para la investigación saber que "se consideran personas morales no contribuyentes a las sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o reconocimiento de validez de estudios en los términos de la ley general de educación."<sup>13</sup>

#### **1.2.2.4 Diferencia entre asociación y sociedad.**

La primera distinción la podemos encontrar en la definición en la cual las asociaciones se distinguen de las sociedades por razón del fin, ya que esta última es de carácter preponderantemente económico mientras que la asociación presenta una finalidad ideal o desinteresada.

"En la asociación civil todos los votos son iguales y cada asociado tiene un solo voto; no así en la sociedad civil, pues aunque en ésta cada socio tiene también un solo voto; sin embargo, no todos los votos tienen el mismo valor."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> " *Ley Del Impuesto Sobre La Renta*, " art. 70, fracc. 10

<sup>14</sup> SANCHEZ MENDAL, Ramón, " *De Los Contratos Civiles*, " p 364

En las asociaciones los acuerdos se realizan simplemente a través de los votos de la mayoría de los asistentes, mientras que en las sociedades se requieren de cierto número de votos de los socios se encuentren presentes o no.

En las asociaciones civiles, no responden los directores en lo personal de las deudas, a menos que su actuación haya sido dudosa, mientras que en las sociedades, los socios administradores responden en lo personal en forma solidaria de las obligaciones sociales.

Durante la vida de la asociación no pueden repartirse utilidades entre los asociados y aún en caso de liquidación, dichas utilidades deberán aplicarse a otra asociación y solo deben reembolsarse a los socios sus aportaciones, en la sociedad tampoco pueden repartirse utilidades en vida de la sociedad, pero se permite mientras quede estipulado en el contrato, repartiéndose utilidades entre los socios al disolverse la sociedad.

Las asociaciones pueden carecer de capital social, en tanto que las sociedades siempre exigen un capital.

### **1.3 Elementos de la Empresa.**

Toda empresa está formada principalmente por 3 elementos que contribuyan a su funcionamiento adecuado y son:

- \*Bienes o recursos materiales.
- \*Recursos humanos.
- \*Recursos técnicos

### **1.3.1 Recursos materiales.**

Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles, que integran la empresa, como son los edificios, las instalaciones, la maquinaria, instrumentos, las materias primas (aquellas que van a ser transformadas en productos) que van a ser posible la producción. Dentro de este podemos incluir el dinero, que es aquel efectivo que toda empresa necesita para realizar pagos etc., y todos aquellos recursos materiales que aunque nos son disponibles de manera rápida representan un valor "el capital".

### **1.3.2 Los recursos humanos.**

Los recursos humanos son los más importantes ya que de éste depende el funcionamiento y manejo de los demás recursos y poseen características como: la posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades etc. mismas que los diferencian de los demás recursos y es con esto que reciben el nombre del elemento activo y el de la máxima dignidad.

### **1.3.3 Los recursos técnicos.**

Los recursos técnicos son aquellas auxiliares para la coordinación de otros recursos, son todas aquellas relaciones estables en que deben coordinarse las personas y los bienes inmateriales.

Tal es el caso de los sistemas de producción, como las fórmulas, métodos, los sistemas de ventas, como el autoservicio, el crédito y en general todo tipo de metodología. Es importante

también mencionar los sistemas de organización y administración, que es la forma como debe estar estructurada la empresa.

#### **1.4 Proceso Administrativo.**

La Administración es el " proceso de llevar acabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas". <sup>15</sup> esto representa las funciones o actividades de planeación, organización, realización, evaluación y control.

Para esta investigación se ha elegido entre los muchos modelos existentes el elaborado por Alec Mc-kenzie. Dicho modelo se caracteriza por dos tipos de funciones, las funciones en secuencia y las funciones continuas. La funciones en secuencia son aquellas que surgen de la finalidad u objetivo que se persigue, lo que da origen a planear y a su vez a organizar, integrar, dirigir y controlar empezando nuevamente el ciclo, esto es que el proceso vuelve a repetirse. Las funciones continuas son aquellas que tienen lugar durante todo el proceso administrativo y no solo en un momento en particular. " Por ejemplo, son muchas las decisiones que se tomarán en cuenta durante el proceso de planeación, así como durante las etapas de organización, dirección y control". <sup>16</sup>

##### **1.4.1 Planeación.**

La planeación es: "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de

---

<sup>15</sup>STEPHEN P. Roobins, " *Administración Teoría y Practica.* " p 5

<sup>16</sup>VALENZUELA I. Francisco. Nota técnica: "*El Proceso Administrativo De Alec Mc-Kenzie.*" p 4.

realizarse en un futuro."<sup>17</sup>

Para planear adecuadamente es necesario tomar los siguientes principios:

Factibilidad.- que todo aquello que se planee sea realizable.

Objetividad y cuantificación.- basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos.

Flexibilidad.- establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

Unidad.- todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos.

Del cambio de estrategia.- esto es necesario cuando dicha planeación se extiende en relación al tiempo, esto implicara el hacerle modificaciones periódicamente respecto a sus políticas, programas, procedimientos etc.

La labor de planeación abarca el diseño de estrategias, políticas, objetivos, planes específicos, planes direccionales, lo cual será a corto, mediano y largo plazo, esto es en relación con el tiempo en que se realizarán.

#### **1.4.2 Organización.**

La Organización como parte del Proceso Administrativo "es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." <sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ. *op.cit*, p 64

<sup>18</sup> *ibidem* p.107

Al igual que la planeación la organización es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo, evitando así la lentitud en las actividades y reduciendo los costos o incrementando la productividad.

Para la eficacia de la organización se debe de tomar en cuenta 9 principios:

- 1) Del objetivo.- que todas las actividades se relacionen con los objetivos, es decir que se encaminen al logro de los mismos.
- 2) Especialización.- mientras más específico y menor sea el acampo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- 3) Jerarquía.- establecer centros de autoridad, con adecuadas líneas de comunicación.
- 4) Paridad de autoridad y responsabilidad.- a cada grado de responsabilidad le compete un grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- 5) Unidad de mando.- al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo jefe.
- 6) Difusión.- las actividades y responsabilidades de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito.
- 7) Amplitud o tramo de control.- hay un número de subordinados por cada jefe para que éste realice su tarea eficientemente.
- 8) De la coordinación.- las unidades de la organización deberán mantenerse siempre en equilibrio.
- 9) De continuidad.- ya establecida la estructura de la organización ésta deberá mantenerse, mejorarse y ajustarse.

### 1.4.3 Integración.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".<sup>19</sup>

Su importancia reside en que es el contacto por el cual se va a lograr la integración de la planeación y organización a través de los recursos materiales y humanos. Por esto se pueden distinguir los siguientes principios de integración:

Integración de personas-adecuación de hombres y funciones.

- provisión de elementos administrativos.
- importancia de la introducción adecuada.

Integración de las cosas - instalación y mantenimiento.

- delegación y control.
- abastecimiento oportuno.

En cuanto a la integración de personas es el que hace que personas extrañas a la empresa queden totalmente vinculadas a ella, y ésto se logra a través del Reclutamiento, Selección, Introducción, Desarrollo, a su vez la integración de las cosas posee unas técnicas propias tales como las financieras, de producción, de mercadotecnia, de conversación y de compras.

---

<sup>19</sup> REYES PONCE, Agustín. *op.cit.*, p256.

#### 1.4.4 Dirección.

La palabra dirección viene del verbo "diligere" que quiere decir regir o gobernar. Se define como "la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión." <sup>20</sup>

La dirección es la parte esencial de la administración ya que es aquí donde se deben ordenar y subordinar los demás elementos. A través de ésta se pone en marcha los lineamientos a seguir, ya establecidos en las etapas anteriores, lográndose la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Entre sus principios se encuentran los siguientes:

- 1) Armonía del objetivo o coordinación de intereses.- la dirección será eficiente en cuanto más se encamine al logro de los objetivos.
- 2) Impersonalidad de mando.- la autoridad surge por la necesidad de la organización para obtener resultados.
- 3) Supervisión directa.- es el apoyo y comunicación que deben proporcionar el dirigente a sus subordinados.
- 4) Vía jerárquica.- importancia de respetar los canales de comunicación establecidos.
- 5) Resolución de conflictos.- necesidad de resolverlos en el momento que aparezcan.
- 6) Aprovechamiento del conflicto.- ya que brinda la posibilidad de crear nuevas estrategias.

---

<sup>20</sup>MUNCH GALINDO, GARCLA MARTINEZ, *op.cit* p. 148

### 1.4.5 Control.

Control es "la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias".<sup>21</sup> El control es aquel que nos ayuda a verificar lo establecido en la planeación, cuantificar resultados y así detectar posibles desviaciones entre la planeación y la ejecución y poder establecer medidas correctivas. A través del control se puede reducir costos al evitar errores.

Entre sus principios se encuentran:

- 1) Equilibrio.- a cada delegación conferida debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- 2) De los Objetivos.- el control no es un fin, es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- 3) Oportunidad.- que sea oportuno, esto es que se realice antes de cometer el error.
- 4) Desviaciones.- tienen que ser analizadas detalladamente para así poder conocer las posibles causas, y evitar problemas futuros.
- 5) Excepción.- deberá aplicarse principalmente a casos excepcionales a fin de reducir costos y tiempos.
- 6) La función controlada.- establece que la persona que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Se han plasmado los puntos más importantes acerca de una empresa, como lo son la definición, objetivos, clasificación, elementos, etc; será necesario matizarlos para llegar al concepto de una empresa educativa, que es el interés de esta investigación.

---

<sup>21</sup>*ibidem*, p. 172

Capítulo II.

“La Empresa Educativa”

## 2.1 La escuela como Organización, Institución o Empresa Educativa.

### 2.1.1 Organización educativa.

El término organización se puede tomar con diferentes significados entre los más usuales se encuentran:

- Organizar es ordenar o dar forma a algo, pudiéndose manejar así como sinónimo de planeación, definiéndose a la organización educativa como la acción o resultado de dar forma al todo que corresponde a la realidad escolar o educativa.
- Organizar como parte del proceso administrativo que ya a sido definido en el capitulo anterior.
- Organización como sinónimo de empresa, compañía etc.

R. Mayntz en Sociología de la organización, dice que se puede hablar de organización cuando cumple con las siguientes características:

- 1) el tratarse de formaciones sociales, esto es que haya un número de miembros los cuales desempeñan diferentes funciones.
- 2) estar orientados de manera intencional hacia unos fines y objetivos específicos.
- 3) tener en común estar configurados racionalmente, al menos en su intención, con vista a lograr los objetivos.

Se ha tomado la organización educativa como " a un ente que pretende dar servicios educativos"<sup>22</sup> haciendo hincapié en el factor de orden, armonía en los elementos, para lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.

---

<sup>22</sup>VALENZUELA I. Francisco, Nota técnica: "Terminología Empleada En Organización." p 3

Dicho concepto abarca todo tipo de grupo educativo, que lleve acabo su tarea de manera intencional, sin tomar en cuenta los medios para alcanzarlos como lo hace una empresa educativa que ha formulado un proyecto a seguir.

### **2.1.2 Institución educativa.**

La escuela en el transcurso de los años ha sido considerada de diversos modos y uno de ellos es como institución.

El concepto de institución con un origen jurídico es: "aquel cuerpo social, con personalidad jurídica o no, integrado por una pluralidad de individuos cuyo fin responde a las exigencias de la comunidad....."<sup>23</sup>

De acuerdo con su origen y como institución, la escuela puede ser una:

- \*como institución familiar.- surge como complemento de la familia, no tiene autoridad propia sino que le ha sido delegada para educar a los hijos de las familias de clase alta.
- \*como institución religiosa.- cuando la Iglesia la constituye para formar al hombre como un ser social elevado a un orden sobrenatural.
- \*como institución estatal.- son aquellas que su formación esta a cargo del Estado y que salvaguardan el bien común.
- \*como institución social.- es la escuela para todos, ya que parte de que la educación es un hecho social y la sociedad ejerce continuamente su acción educativa.

---

<sup>23</sup> *ibidem.*

Por lo que parece preferible plantear la escuela como Empresa Educativa, tal como se muestra en el siguiente apartado:

## **2.2 Concepto y naturaleza de la Empresa Educativa.**

Como se ha asentado en el capítulo anterior la empresa puede ser entendida como una organización o sistema, es decir como el conjunto de elementos, que se dirigen a la consecución de fines u objetivos comunes a todos los individuos del grupo.

La actividad que realizan las empresas educativas es "educar", entendiéndose como crear situaciones de aprendizaje, el cual implica un perfeccionamiento en la persona.

Se puede hablar de empresa educativa porque existen fines u objetivos comunes, los cuales son por deliberación o aceptación de los mismos. Y en esto se puede ver la necesidad de una acción directiva la cual se encargará de que las actividades de dicha empresa lleven al logro de los mismos.

"La empresa educativa es una agrupación de personas previstas para la acción educadora".<sup>24</sup> Es importante aclarar que el servicio que la empresa educativa presta es de mejora, perfeccionamiento de la persona, por lo que no se puede hablar de que la empresa educativa tenga como fin u objetivo la generación de valor económico agregado, sino que busca la creación de capital humano, lo cual se va a lograr a través de la capacitación de su personal y el servicio educativo. Aunque no por esto la empresa educativa tendrá que ser deficitaria, sino asegurar una operación económicamente sana, incluso autosuficiente de ser posible.

---

<sup>24</sup> OLIVEROS OTERO, F. " *La Participación En Los Centros Educativos*, " p 41

### 2.2.1 Ideario.

La empresa educativa, por su misma naturaleza posee un sistema abierto, por ello necesita definir su misión tanto con los alumnos, padres, profesores y su entorno.

Los padres al ser los primeros responsables de la educación de sus hijos tienen el derecho de recibir la información , acerca de los objetivos y procedimientos que tiene la empresa educativa, al igual que los profesores. De esta información que se tenga dependerá la unidad de la educación que se regulará a través de la estructura que se tenga. Es decir que todo ideario debe proporcionar información a los padres, profesores y alumnos.

Es el ideario, por el cual se satisfacen las necesidades anteriores. El ideario es " el conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se promueve; la manera de realizar la acción educativa; el modo de entender el centro educativo; y la postura del centro con respecto a los padres, a los alumnos, a los profesores; a los antiguos alumnos; al personal no docente y al entorno".<sup>25</sup>

Para la redacción adecuada del ideario se deberán tomar en cuenta los siguientes criterios:

- \* Que la información sea completa; expresar la postura del centro ante los elementos anteriormente mencionados.
- \* Que se refleje lo más fundamental de cada uno de estos aspectos; llegar a definir lo más permanente de la empresa educativa.

---

<sup>25</sup> ISSACS, David " *Teoría y Práctica De La Dirección De Centros Educativos,* " p. 48

\* Que se destaque lo específico de la empresa educativa; lo que la diferencia de otras empresas educativas.

\* Que la información sea lo más clara posible; y así evitar interpretaciones erróneas de los contenidos.

En resumen el ideario educativo es aquel "sistema coherente con ideas o principios generales destinados a engendrar y dirigir un proyecto de enseñanza"<sup>26</sup> expresado por escrito. Podemos clasificar el ideario en tres tipos:

-Monobásico: es aquel que se estructura considerando como única fuente de conocimiento válido a la ciencia positiva, dejando a un lado todo conocimiento especulativo o filosófico.

Lo podemos definir como "conjuntos estructurados de principios provisionales de carácter práctico inducidos de la observación y de la experimentación de la realidad." <sup>27</sup> Podemos señalar sus principales características: 1)colectivismo; 2) subjetividad; 3)relativismo; y 4) provisionalidad.

-Dibásico: es aquel que se estructura considerando como fuentes de conocimiento válido tanto la ciencia positiva como la especulación racional.

Las implicaciones pedagógicas de un ideario de este tipo son: a) la formación obligatoria del profesorado en el ideario que se trata; b) el montaje de aparatos de inspección, evaluación y vigilancia para llevar acabo el ideario a la práctica; c) la represión controlada de las posibles rebeldías contra los principios fundamentales.

---

<sup>26</sup> MORENO C. Juan Manuel, " Ideario y Proyecto Educativo De Los Centros De Enseñanza, " p.167

<sup>27</sup> ibidem, p. 168

-Tribásico: es el más completo de los tres, y es aquel que su estructura considera como fuentes de conocimiento, válidos a la ciencia positiva, a la especulación racional y a la doctrina revelada.

Este ideario es aquel que atiende a la formación religiosa de los educandos, por lo cual se deberá preparar al profesorado, así como tener unos sistemas de inspección, vigilancia, evaluación y sanciones.

### **2.2.2 Objetivos generales de la empresa educativa.**

A través de los objetivos se orientarán los recursos hacia los fines; por ello deberán de estar bien definidos y cumplir con ciertas características .

Los objetivos generales nunca serán alcanzados plenamente, pero si indicarán si se avanza en la dirección adecuada. Al plantear los objetivos la empresa educativa deberán establecerse las áreas de prioridad, ésto es determinar aquellos objetivos que de acuerdo a su ideario tienen un mayor peso en relación a los otros.

Generalmente los objetivos planteados hacen referencia a los siguientes contenidos: la adquisición, desarrollo y utilización de los hábitos y técnicas de aprendizaje; al ejercicio de las capacidades de imaginación, observación y reflexión; desarrollo de aptitudes y actitudes de convivencia; apreciación y expresión estética y artística; al desarrollo del sentido cívico social y la capacidad físico deportiva.

Los objetivos varían de acuerdo al nivel escolar ( preescolar, primaria, secundaria, preparatoria etc ) a la edad y el estilo propio de cada centro ya que de esto dependerán diferentes oportunidades u opciones que se les presenta.

Los objetivos pueden ser planteados por los directivos, trabajando conjuntamente con los profesores. En algunos casos son los fundadores del colegio los que los establecen desde su inicio, lo cual no deberá excluir la opinión de los directivos y profesores ya que podría ocasionar poca congruencia entre las intenciones y la vida cotidiana.

Los objetivos se verán afectados por el concepto de hombre del que se parta, ya que de esto depende lo que se quiera lograr en ese alumno y la manera en que se va a lograr.

Se puede apreciar en el siguiente ejemplo de objetivo: desarrollo y utilización funcional de los hábitos y de las técnicas de aprendizaje. La persona que entienda por hábitos aquellas virtudes humanas al servicio de Dios y de los demás, proporcionará una educación muy diferente de la que centra esos hábitos en una liberación de condiciones personales y sociales.

Lo mismo puede llegar a pasar con los maestros y padres de familias, es decir con aquellos que no participen de la filosofía de la empresa educativa, trayendo consigo una mayor dificultad para el logro de los objetivos, ya que el alumno se verá exigido para dos lados opuestos.

Los objetivos generales deberán presentar las siguientes características:

- Que sean aplicables a todos los alumnos, sin importar la diferencia de edad y la capacidad académica.

- Que sean realistas.
- Que respete las capacidades y cualidades de cada alumno.
- Que sean compatibles por la mayor parte de los integrantes de la comunidad educativa.

Los objetivos generales siempre serán respaldados o desglosados en unos objetivos particulares, los cuales le ayudarán a alcanzarlos a través de unas actividades concretas.

Con respecto a la permanencia de los objetivos no deberán cambiar radicalmente de un periodo a otro pero sí deberán matizarse, ya que lo que cambia de un periodo a otro son las circunstancias, más no los aspectos esenciales de la educación.

Los objetivos generales nos reflejan lo que es y pretende la empresa educativa.

### **2.2.3 Estructura de la empresa educativa.**

La empresa educativa, como cualquier empresa, requiere de una estructura que permita coordinar las actividades y la toma de decisiones.

En cuanto a la toma de decisiones se puede hablar de estructuras autocráticas y colegiadas. En las primeras no existen grupos decisorios, es decir el director puede reunirse con las personas que le parezcan oportunas para consultarles o para tomar una decisión, pero su estructura fundamentalmente es la toma de decisiones de una manera individual. De lo contrario la colegiada permite a distintas personas participar en la toma de decisiones, en zonas de autonomía concretas, es decir el director habitualmente utilizará el método de consenso o de votación para tomar decisiones.

Con respecto a la estructura colegiada, al tomar las decisiones por votación, implica que algunos ganan y otros pierden, lo cual si ocurre frecuentemente la eficacia del grupo irá disminuyendo por la falta de apoyo unitario.

En cuanto a la coordinación de actividades los tipos de estructura pueden ser por funciones o por niveles. La diferencia principal que se encuentra en éstas estructuras es el modo de repartir las tareas y las zonas de autonomía entre los trabajadores del centro y el modo de participar en la toma de decisiones.

La estructura por niveles es aquella que está formada por directivos que ocupan un nivel específico cuya misión es coordinar aquellas áreas o funciones correspondientes a dicho nivel. En algunos casos se coordinara por ejemplo, la orientación personal, la normativa de convivencia, el perfeccionamiento continuo, etc. Cuando la estructura es colegiada y por niveles sería el contar con un equipo directivo formado por cada uno de los coordinadores y el director. Esta estructura por niveles tiene ventajas y desventajas con respecto a la de por funciones como:

- \* Permite que cada profesor responda ante la única persona, lográndose estabilidad en las relaciones y trabajo.
- \*Es probable que el coordinador correspondiente no tenga tiempo ni capacidad de coordinar todas las áreas de actividad que son importantes para el centro.
- \* El coordinador en la práctica se limita a ocuparse de la normativa de convivencia y poco más.

Por otro lado la estructura por funciones permite mayor especialización. Las personas con cargos en esta estructura coordinarían las distintas áreas de actividad para todo el centro; hay un encargado para cada una de ellas. Tal es el caso cuando se presenta, un jefe de docencia, un jefe

de orientación personal etc. Se encuentran ventajas y desventajas a esta estructura con respecto a la anterior son las siguientes:

\* Cuenta con personas que se preocupan por todo lo que está pasando en el centro de acuerdo a cada área de actividad

\* Puede existir una cierta confusión entre los profesores sobre las líneas de dependencia.

Se puede hablar de un tercer tipo de sistema, el mixto, en el cual combinan la estructura por niveles y por funciones.

#### **2.2.4 Áreas de actividad.**

Las tareas típicas de cada profesor varían de una empresa educativa a otra. Aunque se puede hablar de tareas comunes o propias del profesor:

- a) El profesor crea, aprovecha e identifica situaciones para que el alumno aprenda.
- b) El profesor ayuda al alumno a adoptar unos criterios que deberán ser rectos y verdaderos.
- c) El profesor deberá educar a cada alumno de acuerdo a sus características y cualidades particulares.
- d) El profesor guiará al alumno para que sea protagonista de su propia actividad.
- e) El profesor promoverá una colaboración entre padres, maestros y alumnos.

También es posible agrupar las acciones del profesor en 5 áreas de actividad:

-Docencia.

-Orientación personal.(relación profesor alumno en lo personal)

-Normativa de la convivencia.(relación entre personas que conviven)

-Investigación y perfeccionamiento continuo del propio profesor.

- Relación con los padres de familia.

Estas áreas a su vez tienen unas tareas específicas a realizar, por ejemplo, en el área de docencia se encuentra el expresar los objetivos generales de la materia, hacer una relación de las actividades a realizar para el logro de los objetivos.

### **2.2.5 La personalidad jurídica de la empresa educativa.**

De lo explicado en el capítulo anterior, se concluye que la escuela puede adoptar una de estas tres formas de personalidad jurídica.

- A) Sociedad Anónima.
- B) Sociedad Civil.
- C) Asociación civil.

De esta forma se muestra como al plantear la escuela como Empresa Educativa, se logra una mayor riqueza que como Organización o Institución Educativa.

## **2.3 Planeación de la escuela como empresa educativa.**

### **2.3.1 Planeación estratégica.**

A través de ella la empresa determina como se va a llevar a cabo las actividades, la utilización de los recursos; es decir integrar todos los elementos que la conforman para el logro de los objetivos que se han planteado. Se puede definir como el: "Conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa a largo plazo, así como los medios a

implementar para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo, cuando la importancia de una situación afecta a la empresa" <sup>28</sup>

En la planeación estratégica hay dos elementos a cuidar principalmente: 1) Objetivos, que son aquellos resultados, metas viables y cuantificables a las cuales queremos llegar a largo plazo; 2) y las Estrategias, que son los medios a implementar por miembros de alto nivel de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo.

### **2.3.2 Planeación financiera.**

La planeación financiera pretende la mayor racionalidad en lo económico y así evitar la falta de efectivo, mejorando el desempeño de las divisiones individuales de una empresa. Se define como la "herramienta o técnica profesional que aplica el deciso o grupo de decisiones, para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico y financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos"<sup>29</sup>; también es el conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad económica de la empresa.

La planeación financiera de una empresa se expresa en el presupuesto, donde se indican las fuentes de ingreso y se describe como se gastará dicho ingreso. El presupuesto es un instrumento de dirección usado para planear y para controlar, y se elaborará de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

---

<sup>28</sup> PERDOMO MORENO, "Administración Financiera De Inversión", p. 61

<sup>29</sup> ibidem.

El presupuesto es necesario en toda planeación e implica un proceso específico que puede ser como el siguiente:

- Establecimiento de metas u objetivos de la empresa.
- Plan a largo plazo de la corporación.
- Pronóstico de ingresos a largo plazo, que en el caso de la empresa educativa será determinar el número de alumnos que se esperan.
- Pronóstico de ingresos a corto plazo.
- Normas de aplicación de los recursos ( Presupuesto del material, de personal, gastos etc.)
- Normas de promoción.
- Normas de Investigación y Administración (Presupuestos del personal ejecutivo, de investigación etc.)
- Normas de control financiero por áreas y departamentos.

Al fin de cada ciclo se tendrá un estado de resultados el cual abarca:

- a) Presupuesto.
- b) Estado de pérdidas y ganancias, y
- c) Balance general.

### **2.3.3 Planeación de los Recursos Humanos.**

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran a la empresa educativa, como por ejemplo, los directivos, profesores, personas encargadas del aseo, etc. Oliveros F. Otero nos habla de que estas personas presentan tres modos de comportarse en la empresa:

- El comportamiento pasivo; es aquel en donde la persona se limita a realizar su trabajo, sin importarle su superación personal, pues se encuentra en un estado de apatía, resistencia al cambio y no responsabilidades.

El comportamiento pasivo puede ser modificado, ya que el hombre es capaz de cambiar, en otras palabras la pasividad nunca es total y para siempre.

- El comportamiento motivado; la persona actúa como participante, ya que trae a la organización actitudes, valores y objetivos. La persona se encuentra satisfecha con su trabajo y desea realizarlo enriqueciéndolo con sus aportaciones.

Su motivación puede ser causa de distintos factores, ambientales, orgánicos o los creados por la propia empresa.

- El comportamiento racional; la persona piensa en la trascendencia de sus actos, ya que se pregunta el por qué realiza un determinado trabajo, llevándolo así a encaminar todas sus acciones conforme a su manera de pensar, en vistas a un fin trascendente.

Las personas que integran a la empresa educativa deberán hacer un uso adecuado del tiempo, mediante el establecimientos de objetivos y plasmarlos en una planificación. Es decir, se deben fijar objetivos concretos para cada año escolar, especificando las tareas concretas a realizar y el tiempo requerido para cada uno.

#### **2.3.4 Planeación de los recursos materiales.**

Los recursos materiales son aquellos medios con los cuales va a ser posible conseguir una educación de calidad. Los principales son: edificios, instalaciones, materiales y equipos. La función del director con respecto a éstos es la de conseguir el mayor rendimiento de los recursos materiales y prever la eficacia de posibles inversiones.

Las instalaciones y edificios deben de ser flexibles facilitando el trabajo con grupos pequeños o grandes, buscando que se aprovechen al máximo los espacios y facilitar el logro de los objetivos.

Los materiales y equipos, contribuirán al logro de los objetivos, echando mano de la tecnología. Ayudan a simplificar la tarea del profesor o cualquier otro empleado de la empresa. Es importante que se les de un buen uso, el educativo, utilizándolos como medios y no como fin en sí mismos.

Es importante considerar en el presupuesto la adquisición y renovación de estos bienes.

#### **2.4 La acción directiva de la Empresa Educativa.**

Toda empresa requiere de una acción directiva para alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros. Es decir necesita de una persona que coordine el trabajo de todos, procurando a demás de coordinar, mejorar la calidad del rendimiento de las personas.

La función directiva de una empresa educativa está determinada por los fines dados a la misma; será diferente si se entiende como un medio para lograr exclusivamente la educación de unos alumnos, con respecto aquella que tiene a demás otras misiones como la atención a su entorno inmediato o a los padres de los alumnos.

"Drucker habla de tres funciones de todo directivo: 1) velar por las finalidades y la misión específica de la institución; 2) obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados; y 3) encauzar las influencias y las responsabilidades sociales."<sup>30</sup> Con esto se puede ver que el directivo deja de cumplir con su función directiva en el momento en el que deja de atender los fines de la empresa educativa.

Para lograr cumplir con la función directiva se deberá cumplir las siguientes tareas:

\*Analizar.- saber informarse, distinguiendo de la información importante con la secundaria, reconociendo la validez de las fuentes, etc.

\*Enjuiciar.- la información con respecto a unos criterios relacionados con los fines de la empresa educativa.

\*Definir.- una situación relativamente mejor.

\*Decidir.- que se va intentar mejorar y coordinar a las personas que lo van a realizar.

\*Orientar.- a todas las personas que estén relacionadas con la empresa educativa con el fin de que sepan trabajar y así obtener los resultados deseados y previstos.

\*Planificar.- los medios necesarios para lograr lo previsto.

\*Ejecutar.- sus tareas propias de su área de responsabilidad.

\*Evaluar.- el proceso de mejora y los resultados conseguidos.

---

<sup>30</sup> ISSACS, David *op. cit.*, p. 21.

El directivo deberá desarrollar estas capacidades ya que de la decisión que él y los demás tomen depende la mejora de la empresa educativa. El directivo es aquel que "en su trabajo y en las relaciones con los demás, establece los criterios adecuados para enjuiciar una situación, se informa correctamente respecto a esta realidad, y la aprecia conforme a los criterios establecidos. luego, pondera las consecuencias favorables y desfavorables antes de tomar una decisión y actúa o deja de actuar de acuerdo con lo decidido."<sup>31</sup>

#### **2.4.1 Toma de decisiones.**

La dirección eficaz es aquella que toma decisiones eficaces, y un aspecto a tomar en cuenta para que esto se logre es no tomar muchas decisiones ya que hay que dejar un margen para que el alumno y profesores tengan a su vez un campo en el que podrán tomar decisiones. Es importante recordar que una de las finalidades de la educación es aprender a tomar decisiones, por lo que el director lo deberá tener presente al momento de desempeñar su función.

En general se puede hablar que la toma de decisiones consiste en decidir, cómo, cuándo y por quién debe ser realizada una determinada actividad. El profesor y el alumno intervienen en este proceso decidiendo como llevarán acabo la tarea que se les ha encomendado.

Todo director o consejo directivo tiene un campo de su autoridad inmediata y un campo de su autoridad extendida, la primera está constituida por los organismos ejecutivos y de apoyo situados de manera inmediata, tal es el caso de los coordinadores, equipos de educadores etc. Y la segunda es aquella que abarca a todos los miembros de la empresa educativa.

---

<sup>31</sup> *ibidem*, p.25

"Una dirección ordenada y eficaz implica la actuación constante y directa sobre el campo de autoridad inmediata y la actuación indirecta, a través de los órganos intermedios, sobre el campo de la autoridad extendida".<sup>32</sup>

#### **2.4.2 Comunicación y participación.**

Si lo propio de la acción directiva es la toma de decisiones que otros han de realizar, es por ésto que surge la necesidad de comunicarse tanto por parte del director con todos los miembros de la empresa educativa como estos con el director. Se puede afirmar que una buena comunicación es una condición indispensable para una dirección eficaz, y más en el caso de una dirección participativa.

La necesidad de una buena comunicación se agudiza en aquellas empresas que desean renovarse constantemente, ya que para cualquier nueva actividad, requiere de una información previa.

La comunicación será eficaz cuando cumpla lo siguiente:

- \* Conveniente en cuanto a su utilidad y frecuencia.
- \* Clara en su expresión.
- \* Cordial, adecuada e interesante para quien la recibe.

---

<sup>32</sup>GARCIA HOZ, Víctor, "Organización y Gobierno De Los Centros Educativos", p. 226

## **2.5 Evaluación de una empresa educativa.**

Toda empresa educativa debe obtener unos resultados a través de un esfuerzo común, por lo que requiere de un medio de control para establecer una comparación entre los resultados reales y los previstos. Ayudará a ratificar o modificar la actividad de la organización en caso de que no se esté logrando lo planeado.

La evaluación es " sistemática, estructurada, se vale de técnicas y métodos, y tiende a uniformar el punto de vista de los evaluadores y de los evaluados y en definitiva se atiende a un conjunto de reglas conocidas".<sup>33</sup>

Dicha evaluación en otras palabras tiene como objetivo controlar el futuro, previendo desde el presente. La evaluación de una empresa educativa abarca 5 áreas principalmente las cuales deberán abarcar tanto el aspecto cualitativo como cuantitativo:

### **2.5.1 Evaluación de la empresa educativa en general.**

Esta se hará en función al rendimiento del alumnado en su vida académica y profesional; la titulación académica del profesorado; la utilización y disponibilidad de métodos modernos de enseñanza; las instalaciones y actividades docentes, culturales y deportivas; los servicios de orientación pedagógica; el número e importancia de las materias facultativas etc..

Al realizar la evaluación es importante conocer quien toma las decisiones, quien lleva la responsabilidad y quien pone los medios para alcanzar aquello que se ha decidido. Y de manera

---

<sup>33</sup>C. CISAR/ M. E. URÍA, " *Organización Escolar y Acción Directiva*", p. 358

inversa la persona que realiza la toma de decisiones echará mano de esta evaluación para localizar y definir los problemas y así tomar una adecuada decisión.

Los aspectos a tomar en cuenta en la decisión son:

- Calidad de la decisión. La decisión que se haya tomado deberá ser idónea para alcanzar los objetivos.
- Identificar los posibles errores.
- Detección de los cambios acaecidos con respecto a la situación original en la que se tomó la decisión.
- Corrección de los errores cometidos en la toma de decisión.
- Ejecución de la decisión.

Una vez que se ha realizado dicha evaluación se "comprueba en qué grado han dejado de alcanzarse las previsiones. Entonces se procede a analizar las causas de este incumplimiento del plan buscándose la acción adecuada para lograr el fin propuesto." <sup>34</sup>

### **2.5.2 Evaluación conjunta de los alumnos.**

Se refiere a la valoración con respecto a los alumnos y su rendimiento de acuerdo a su capacidad. Esta evaluación del rendimiento se hará de acuerdo al curriculum propuesto y se le considera satisfactorio al alcanzar el 85% al menos de los alumnos evaluados.

Los puntos que se tomarán en cuenta principalmente para dicha evaluación serán:

---

<sup>34</sup>*ibidem*, p. 359

\*Promedio de alumnos por profesor en el centro. ( Esto es el No. total de alumnos entre el No. total de profesores de tiempo completo)

\* Asistencia del alumnado.

### **2.5.3 Evaluación de profesores.**

Es el profesor el encargado de orientar el trabajo del alumno, principalmente deberá:

- facilitar la integración y coordinación de los miembros del grupo para que se apoyen mutuamente.
- facilitar la retroalimentación.

Al establecer su función general, se establecerá un patrón, el cual nos facilitará ver que elementos lo ayudarán a desarrollar de una mejor manera su tarea, es decir que el profesor será evaluado con respecto a los siguientes criterios:

- \* Titulación ( si es de Licenciatura o sólo pasante)
- \* Edad del profesor y tiempo de permanencia en la empresa educativa.
- \* Actualización (si ha participado en seminarios, congresos etc.)

En la evaluación es importante tomar en cuenta lo anterior a demás de su creatividad e imaginación, sentido crítico, responsabilidad etc.

### **2.5.4 Evaluación de recursos.**

Al hablar de recursos, se refiere principalmente de los recursos didácticos, que deberán cumplir su función, esto es que realmente contribuyan a la enseñanza. Aunque también es

importante considerar otros recursos materiales que requieren ser evaluados, como el edificio escolar e instalaciones; condiciones de la ubicación, número de aulas y sus condiciones, el mobiliario, las condiciones higiénicas , etc )

### **2.5.5 Evaluación de los programas.**

La evaluación de los programas abarcará los tres elementos siguientes:

\* Evaluación de la formulación del programa. Claridad en la formulación de las finalidades del programa, precisión y descripción de objetivos, validez de los mismos, previsión de los medios materiales, previsión de las actividades etc.

\*Evaluación de la realización del programa. Ambiente físico- distribución de los espacios. Clima psicológico- relación profesor alumno, orden , flexibilidad. técnicas y material. Acción de los alumnos, del profesor etc.

\*Evaluación de los resultados del programa. Conocimientos habilidades y aptitudes adquiridas, adquisición de valores.

La evaluación de la empresa educativa requiere de un medio o instrumento para obtener la información, partiendo de que hay una comunicación abierta entre los profesores, alumnos, padres y directivos, quienes deberán cuidar la objetividad al informar y evaluar.

El instrumento para evaluar deberá cumplir con las siguientes características:

- Obtener la información de manera sistemática;
- Que abarque todos los aspectos de la empresa educativa;

- Que permita recoger opiniones de los profesores, alumnos, padres y directivos;
- Servir como base para detectar problemas.

Uno de los instrumentos que se puede utilizar para la obtención de la información es el cuestionario en donde se tomará en cuenta para su adecuada aplicación: 1) No. de personas a las cuales se lo vamos a aplicar (profesores, alumnos, padres y directores); 2) Las instrucciones para contestar y; 3) La actuación posterior de las personas que aplicaron los cuestionarios.

Es importante que los cuestionarios no sean el único instrumento para obtener información, ya que se recomienda que vaya acompañado de otros para así enriquecer la evaluación. Tal es el caso de la entrevista la cual nos arroja muchos datos que la persona no expresa por escrito, pero sí con su actitud o conversación.

En cuanto a la periodicidad de la evaluación se puede decir que esta deberá de ser continua, para así evitar problemas futuros. Esto no quiere decir que constantemente se deberá aplicar cuestionario, entrevistas etc., sino lo que se pretende lograr es una actitud de evaluación constante y cuando sea necesario realizar una evaluación más formal.

Con lo anteriormente señalado en esta investigación, se cuentan con los elementos necesarios para el planteamiento de una Empresa Educativa, pero nos hace falta el saber qué es el Jardín de Niños, quiénes lo forman, etc., para plantearlo correctamente.

Capítulo III

"El Jardín De Niños"

### **3.1 Concepto.**

El Jardín de Niños es la institución escolar que proporciona elementos de instrucción en esta etapa de infancia, que comprende desde los 2 ó 3 años de edad a los 6 ó 7 años, es decir, hasta el inicio de la etapa escolar. Por ello se le llama también "educación preescolar".

Se puede diferenciar dentro de la educación preescolar la información que proporciona la madre y la familia; y la formal que se da dentro de una de estas instituciones que empieza aproximadamente a los 3 años .

La educación preescolar comprende diversas actividades que están orientadas a distintas dimensiones del hombre que desean ser potenciadas. De aquí surgen distintas denominaciones a ésta, tales como escolarización temprana, atención temprana, etc.

#### **3.1.1 Importancia de la educación preescolar.**

Los primeros años del niño son decisivos, ya que es el momento donde habrá un desarrollo y una maduración acelerada en relación a las siguientes etapas.

Al nacer el niño esta inmaduro, por lo que necesita cuidados de todo tipo para sobrevivir. A demás "no viene dotado genéticamente con conductas pre-aprendidas para desarrollar su vida,"<sup>35</sup> a excepción de algunas conductas-reflejo. Todo lo que el niño requiera para hacerse hombre deberá aprenderlo: respuestas a estímulos, conductas, gestos, lenguaje, normas, etc. Estos aprendizajes se logran en la interacción con el medio en el que viva, es decir dependerá de la

---

<sup>35</sup> GARCIA GARRIDO. J.L. et. al. " Pedagogía De La Educación Preescolar. " p.16

experiencias que él reciba. Esta es la principal función del Jardín de Niños, la de crear un ambiente propicio y así procurar que la interacción del sujeto con el medio sea adecuada.

El hombre no es sólo su herencia, ni sólo su ambiente sino es producto de ambas. Y éste no puede aprender a través de aspectos fijados por la ciencia, es decir aprende por medio de la propia experiencia, la cual le permite avanzar.

Desde el punto de vista científico, son varias las razones de importancia de la educación en este primer periodo de la vida humana:

La maduración deberá entenderse como la progresiva aptitud del organismo para sostener y realizar las funciones necesarias para su supervivencia; "aptitud que se manifiesta en la mielinización, el aumento de las ramificaciones dendríticas y de las conexiones sinápticas, el control psicomotriz, la lateralización, la articulación oral etc."<sup>36</sup> La cual se adquiere en un tiempo y espacio concretos.

Esto significa que el niño no madura en el vacío, sino en una cultura y un tiempo histórico concreto. Y con esto se desprende que el desarrollo y crecimiento de un niño varía con respecto a otro, como lo es en el caso de los niños en zonas tropicales con respecto de aquellos de zonas rurales o urbanas, por el influjo cultural-histórico, que es una forma educativa no intencional.

El proceso del crecimiento humano incluye al madurativo, que abarca todos los cambios físicos, psicológicos y sociales, los cuales también se realizan en un tiempo y espacio concretos, y requieren de la educación formal.

---

<sup>36</sup>*ibídem.* p.17

Los primeros contactos o intercambios con el medio ambiente van creando experiencias, las que a su vez irán configurando las siguientes; por ejemplo, cuando el niño tiene un contacto con un ambiente, en donde desarrolla sus capacidades y es a la vez placentero, la segunda vez que se presenta una situación parecida estará motivado y presentará una seguridad y estabilidad en la nueva experiencia.

Por lo anteriormente mencionado se puede afirmar que "Controlar el ambiente o contexto en el que la educación se realiza es fundamental, porque incide en el niño y le configura de una manera u otra."<sup>37</sup>

Desde el punto de vista pedagógico, dado que el hombre se forma a través de la interacción con el medio ambiente, la educación trata de coordinar todo tipo de influencias.

De aquí se desprende la importancia de que la acción educativa esté sistematizada y tecnicada; es decir, ha de estar controlada para que todas las áreas del niño reciban la necesaria estimulación y así lograr el proceso madurativo y evolutivo. Es necesario aclarar que con esto no se pretende rechazar la espontaneidad del niño ante el mundo; sino que se debe cuidar y observar que sean adecuados y armónicos los estímulos para lograr el proceso madurativo y evolutivo adecuado. Si por el contrario se limitara a la espontaneidad el aprendizaje, el éxito dependería de que las condiciones y posibilidades estimulativas del medio sean correctas, lo que quedaría a la suerte. De ser un medio que dé pocos estímulos, el empobrecimiento puede ser difícilmente recuperable.

---

<sup>37</sup> *ibidem*, p.19

En tanto la relación del niño con el medio ambiente sea lo más real y directa posible, él podrá darse cuenta de que el medio es susceptible de ser manipulado o transformado.

El medio ambiente abarca tanto lo familiar como lo escolar; es decir, todo aquello que rodea al niño: personas, animales, plantas, objetos, etc.

Según la Ley de Claparedo, la acción se realiza cuando tiende por naturaleza a satisfacer una necesidad, un interés del momento; por ello la importancia de crear la necesidad intelectual antes de educar, y esto lo podemos realizar rodeando al niño de cosas capaces de despertar en él un interés que provocará la acción.

### **3.1.2 Funciones básicas de la educación en el Jardín de Niños.**

Las funciones de la educación en el Jardín de Niños se ven afectadas por las circunstancias, las cuales son cambiantes y como resultado los modos de satisfacerlas varían de un lugar a otro, de una época a otra, etc. Pero podemos encontrar en el transcurso del tiempo las siguientes funciones que se han ido desarrollando según J.L. Castillejo Brull:

A) La función de guardería, que en un principio abarcaba las funciones de alimentación, higiene, vigilancia o cuidado de los niños, excluyendo así el aspecto educativo, por ello no se esperaba una preparación específica de la persona que lo realizaba. En la actualidad esto ha tenido grandes modificaciones positivas, en donde sus funciones se amplían con la estimulación temprana, el desarrollo del lenguaje y diversas áreas de psicomotricidad, socialización, etc.

B) La función preparatoria nos indica la necesidad de cursarla para tener acceso al nivel escolar, con lo cual el Jardín de Niños se compromete a lograr un aprendizaje en los alumnos (leer, escribir y contar). Esta función es la que actualmente tiene mayor peso ya que se ha generado una presión social para que el alumno ingrese en la escolaridad con el dominio de estos conocimientos.

En algunos casos esta función se exagera, por lo que " la perspectiva educativa funcional significa una temprana e inadecuada instalación de la escolaridad básica."<sup>38</sup> Esto sucede por ejemplo, cuando el niño aprende a leer cuando no esté maduro para ello, esto es, se le ha forzado.

Todo Jardín de Niños debe buscar la madurez de su alumno en todas sus áreas, la cual muchas veces no se verá reflejada en el aprendizaje lector o académico, ya que cada niño madura con tiempos diferentes, con lo cual unos saldrán del Jardín de Niños leyendo y escribiendo, mientras otros no.

C) La función compensatoria, hace referencia a la importancia de superar en esta etapa los problemas que presentan los niños, a causa de un ambiente nocivo. Se ha comprobado que el nivel de preescolar es el más adecuado para esta función y la de rehabilitación ya que es donde se encuentra una pronta y adecuada acción que permita impedir el progreso de los problemas. En una educación suficientemente tecnicada podrán encontrarse propuestas educativas más adecuadas a las necesidades y carencias de cada sujeto.

D) La función de integración, ya que la educación debe adecuarse siempre a las necesidades de cada niño y con esto se logra una educación de calidad para todos y para el grupo al que pertenece.

---

<sup>38</sup>*ibidem*, p.22

E) La función preventiva facilita la identificación de ambientes nocivos y la marcha de la función compensatoria, la cual se traduce en preventiva al ser un caso en particular y así las deficiencias o dificultades específicas podrán encontrar una pronta y adecuada madurez, impidiendo así su progreso.

F) La función educativa abarca la selección, elaboración y acción de las actividades educativas dirigidas a la orientación, modulación y regulación del proceso educativo desde el nacimiento hasta la edad escolar. Su fin es la de promover la construcción adecuada de la personalidad, esto es, un normal proceso de maduración, un desarrollo evolutivo y educativo. Esto se lleva a cabo inhibiendo todos aquellos estímulos externos contrarios al mismo y aprovechando los ambientes positivos.

Es prioritaria ya que implica y coordina al resto de las funciones. El Jardín de Niños es el nivel más adecuado para generar aprendizajes básicos. Su finalidad consiste en darles a los niños aquellas herramientas que van a posibilitar más tarde la consecución de otros aprendizajes más complejos.

### **3.2 Historia del Jardín de Niños.**

#### **3.2.1 Antecedentes.**

La creación del Jardín de Niños surge de una necesidad social y familiar, que ha existido desde la antigüedad. Platón, Aristóteles, Quintiliano y Séneca se ocupaban de la educación de los pequeños y en la época moderna Comenio y Pestalozzi continúan estos estudios.

Aristóteles dice que desde los 5 a los 7 años deben asistir los niños a lecciones que más adelante habrán de recibir ellos mismos, a manera de irlos preparando para entrar a la educación escolar. Por otra parte Quintiliano habla de que el futuro orador entre cuanto antes en contacto con las letras y establece algunas normas de aprendizaje, tales como el juego, que se le pregunte al niño, etc.

En el s. XVII, Juan Amós Comenio, habla ya de la escuela materna, la cual no se le puede considerar una verdadera institución separada de la familia, ya que es un aprendizaje situado en el seno de la familia. Esta escuela materna abarca 6 escalones o grados y es en el último cuando sale un poco del ámbito familiar hablando de la escuela semipública, donde los niños se habitúan a cantar, a moverse, a convivir, a contar, a cultivar etc. bajo la dirección de señoras honestas en casa de las cuales se juntan los niños de 4 a 6 años más o menos que desean ser preparados para las escuelas públicas.

Hubo varios intentos de reunión de niños en el transcurso del tiempo. Tal es el caso del Asilo de Niños Expósitos, fundado en París en 1640 y en Holanda las Escuelas de Juego.

Se consideran como las primeras escuelas de párvulos o jardín de niño las creadas en Inglaterra denominadas como Dame Schools. Se deben a la idea de Robert Owen, quien hizo "construir en su fábrica de New-Lanark, en 1816, escuelas para los hijos de los trabajadores, destinando una de ellas para los menores. A esta escuela podían asistir los niños en cuanto sabían andar solos."<sup>39</sup> Este establecimiento fue pronto conocido y admirado en Inglaterra, convirtiéndose en modelo para la creación de nuevas escuelas de párvulos. En 1820 en Londres por Samuel Wilderspin se entusiasmó tanto con ésto que se dedicó a recorrer el país dando lecciones públicas

---

<sup>39</sup>CASTILLO CEBRAN, Cristina . et. al " *Educación Preescolar. Métodos...* " p.9

por lo que pronto se pudo decir que estaban extendidas por toda Inglaterra. Y después pasó a las Indias Occidentales fundando escuelas de párvulos con negros. En España se produjo algo parecido llamada la Escuela Amiga.

Todas estas instituciones eran muy rudimentarias, ya que en gran parte eran de carácter asistencial y dedicaban mayor parte de su tiempo en el aprendizaje de oraciones y prácticas religiosas, los juegos y cantos ocupaban un lugar importante.

### **3.2.2 Evolución del Jardín de Niños.**

Han sido grandes las aportaciones de diversas personas y países en la aparición del Jardín de Niños, pero se considera su nacimiento y por lo tanto el comienzo de su desarrollo desde Fröbel, ya que a él se le debe el nombre.

Después de él han surgido grandes educadores como María Montessori, Decroly, las hermanas Agazzi y seguidores de los mismos. Se mencionan los considerados como más propios para esta investigación.

#### **3.2.2.1 El Kindergarten de Fröbel.**

"Fröbel es el creador de las instituciones escolares conocidas como Kindergarten,"<sup>40</sup> el fundó el Jardín de Niños en el año de 1840.

---

<sup>40</sup> CASTILLEJO BRULL, J. L. et. al" *El Currículum En La Educación Preescolar...* "p.83

Fröbel es uno de los primeros en hablar sobre la importancia de la colaboración entre padres y maestros y el que el niño tenga contacto con la naturaleza, ya que ésta le ofrece más posibilidades de obtener sensaciones y percepciones que enriquecerán su aprendizaje.

El método de Fröbel es considerado como natural y activo; es natural porque va de acuerdo a la manera de ser del niño, es decir con respecto a su naturaleza y es activo ya que habla de la espontaneidad del niño como fundamento de su auto educación. Fröbel se da cuenta de las repercusiones que tiene la educación preescolar para la educación de otros niveles, ya que la educación de cada período depende en parte de lo que se haya recibido en las anteriores.

Sus presupuestos metodológicos los podemos resumir en los siguientes:

1.- Puerocentrismo. Lo que se pretende es determinar lo que se le puede enseñar al niño para ayudarle a su auto educación para facilitarle su auto desenvolvimiento. "Por primera vez, la educación se va a realizar por y mediante el niño, que va a ser el principal protagonista de la educación de su personalidad."<sup>41</sup>

2.- Unidad. La energía del niño proviene de su interior de una forma unitaria, por lo cual su educación debe ser un proceso global e integral. al hablar de que proviene de su interior se refiere a los poderes receptivos, reflexivos y ejecutivos que posee todo ser humano. Por otra parte habla de la unidad entre el hombre y Dios, por lo que la educación debe ayudar a perfeccionar esta unidad, al igual que cualquier otro tipo unión, entre los individuos, razas etc.

3.- Autoactividad. Como ya se había mencionado anteriormente la espontaneidad es esencial para el proceso educativo, por el contrario, la coacción y el autoritarismo son incompatibles con la

---

<sup>41</sup>FLORES ZAPATA Ma. Carmen et.al" *Educación Preescolar. Métodos, Técnicas.* "p.23

educación infantil. Esto hace ver, la necesidad de la realización de la personalidad infantil con plena libertad.

4 - Individualidad. El niño debe ser considerado como un ser en desarrollo que debe ser respetado, por lo que la educación se debe dar en un ambiente de libertad y espontaneidad. El papel de los padres y maestros es el de procurar conducir al niño para que quiera lo bueno y deteste lo malo, sin caer en el individualismo, ya que se resalta la importancia de las relaciones Íntimas verdaderas con sus semejantes.

5 - Cooperación. El Kindergarten es un modelo de sociedad en el cual los individuos tienen unos derechos y a su vez una obligaciones y son conscientes que todo derecho propio trae consigo una obligación con el prójimo. Habla de que los conceptos de verdad, justicia y libertad los adquiere el niño viéndolos en un ambiente adecuado.

6.- Educación de las sensaciones y emociones. Preparó un sistema para desarrollar favorablemente las sensaciones y emociones de los niños, encaminado a formar en el niño una actitud positiva ante las experiencias de la vida. Habla de que las experiencias que el niño tiene pueden instruirle y formarle éticamente; por ésto hace una comparación de los niños del campo con los de la ciudad, por lo que afirma que el niño del campo al tener contacto con la naturaleza tiene una mayor oportunidad para obtener un fundamento mental y moral mucho más rico que el de la ciudad, ya que este tiene un horizonte más limitado y las experiencias no son tan naturales.

7.- Educación manual. Fröbel considera el trabajo manual no como un medio para ganar dinero sino como un ejercicio formativo que ayuda al desenvolvimiento del espíritu infantil, también a

través de trabajo manual el niño desarrolla hábitos y la posibilidad de moldear y utilizar los objetos que lo rodean.

8.- Simbolismo. El niño es capaz de comprender los símbolos, ya que es capaz de reconocer analogías y semejanzas. logrando con ésto penetrar al mundo espiritual, es decir darle vida a las cosas inanimadas.

Se puede concretar en los siguientes objetivos como los principales del Kindergarten. Desarrollo de los niños en edad escolar; desarrollo de las facultades corporales; desarrollo y ejercitación de los sentidos; fomento del interés del niño por la naturaleza y su cuidado;- estimular el sentido religioso e influir sobre su educación moral; desarrollar la autonomía y la socialización.

Fröebel diseña un material, que facilitará el aprendizaje del alumno; son juguetes y logran captar la atención de cualquier niño: Una pelota de tela con otras seis pelotas menores que llevan los colores del arco iris; una esfera o bola, un cubo o dado y un cilindro; un cubo descomponible en ocho más pequeños; otro cubo que se descompone en ocho tablitas planas; otro dividido en veintisiete dados pequeños, en los que se encuentra alguno diagonal; un cubo descomponible en veintisiete tablitas etc. El material siempre se acompaña de unos cuadernos con instrucciones, los juegos eran amenizados con cantos en los que participan todos.

#### **3.2.2.2. El sistema de María Montessori.**

María Montessori (1870-1952), natural de Chiaravalle Italia. Doctora en Medicina, tiene contacto con los niños en el campo de la Pediatría. Pronto comenzó su obra en defensa de la

infancia anormal, dándose cuenta de que ayudar a nuestros semejantes es una de las cosas más importantes que el hombre debe realizar, por lo que se dedica de lleno a la educación.

El puerocentrismo es el fundamento de la pedagogía montessoriana, en donde nos habla de que "el niño es un ser particular, completamente diferente del adulto, dotado de enorme potencialidad latente y necesitado de inmenso cariño;"<sup>42</sup> el niño es afectivo en mayor proporción que el adulto.

María Montessori hace hincapié en la represión que el adulto realiza sobre el niño de manera inconsciente, ya que es tratado como un adulto chiquito no como un ser distinto, tal es el caso de los padres que pretenden adaptar al niño formas de vida que contrastan con su naturaleza, por lo que el niño las percibe como grandes montañas de dificultades. El adulto no debe poner obstáculos, sino procurar hacerle la vida agradable y así se encuentre optimista para afrontar las dificultades. Si evitamos todo tipo de coacción se hará posible la libertad en el niño y que así logre desenvolverse espontáneamente, conforme a sus inclinaciones.

María Montessori menciona algunos defectos o errores que cometen los educadores en el desempeño de su función entre los que podemos encontrar los siguientes: 1) Impaciencia por el ritmo lento del niño, el cual se agudiza en los más torpes, y son éstos los que necesitan mayor tiempo y comprensión. 2) La sugestionabilidad del niño, el adulto al hablar o hacer algo puede llegar a inducir al niño a realizar hechos que no son propiamente suyos, sino mera imitación. 3) La incompreensión del niño.

---

<sup>42</sup>*ibidem*. p. 29.

Se debe tomar en cuenta que el niño es esencialmente activo, está en continuo movimiento, a través del cual la inteligencia logra captar los objetos del exterior y el hombre se relaciona. El niño percibe esto por lo que siente un impulso interior a actuar y caminar.

Otro de los puntos importantes que toca María Montessori es el Amor: El amor del educador hacia el niño es el que lo va a mover a realizar dicha labor de formación de valores humanos. El amor que el niño tiene hacia las cosas y hacia las personas, hacia las cosas por que está dispuesto a establecer una relación, y hacia la personas, esto es al adulto al que tiende a imitar.

El ambiente debe favorecer al autodesarrollo del niño, es decir evitar cualquier obstáculo que impida el desarrollo adecuado, y esto permitirá que el niño ejerza su libertad de elección plenamente. "El verdadero desarrollo infantil tiene origen en su interior, es autógeno. El niño debe aprender también a dominarse, a obedecer, a tener paciencia, a permanecer en silencio. La educadora, en todo deberá adoptar el método materno de persuasión, siendo los niños los que quieren imponerse esta disciplina o aquellos trabajos como cosa buena y elegida por ellos."<sup>43</sup>

El material utilizado por Montessori se divide en dos tipos: 1) el material de desarrollo y el 2) Material de vida práctica. El primero son aquellos ejercicios sistemáticos con objetivos, en donde se pretende la educación de los sentidos y de la inteligencia, y así prepararlos para la lecto-escritura. El proceso didáctico de este método consta de dos fases, la primera se denomina iniciación, que es donde el niño se familiariza con el material y lo empieza a manejar y la segunda fase es la de denominación, que habiéndose dado la primera se intenta lograr la adecuada nomenclatura de todos ellos.

---

<sup>43</sup>*ibidem*. p. 31.

El material de la vida práctica es aquel que va enfocado a la educación motriz, estos ejercicios constituyen en primer lugar el cuidado de la persona, en donde el niño aprende a vestirse, el cuidado de la casa, la recompensa principal es la satisfacción de las obras realizadas y de sentirse útil a los demás.

### **3.2.2.3 La Pedagogía de Decroly.**

La pedagogía de Decroly se caracteriza principalmente en ser vital o biológica, ya que atiende el aspecto vivo de la persona y muestra una preocupación por los anormales, en donde busca que sean capaces de atender las mínimas necesidades de su existencia, es práctica ya que afirma que la escuela tendrá como fin la educación del niño preparándole para la vida moderna, es decir potenciar sus aptitudes y tomando en cuenta que se va a desenvolver en sociedad, es así como evita toda teorización.

A través de un tratamiento para personas anormales, pretendía prepararlos para la vida, en lo que se desprenden sus principios básicos de su pedagogía especial los cuales son aplicable en preescolar y son: Colocar al niño en una ambiente adecuado, estimular las actividades necesarias para que el niño se adapte al ambiente y adaptar los fines -objetivos a las capacidades físicas y mentales de cada uno de los niños.

Decroly es uno de los pioneros en las medidas escolares ya que está convencido que el rendimiento escolar aumentará, si anteriormente se hace una clasificación de los niños de acuerdo con el resultado del examen físico y del psíquico, para así formar grupos homogéneos, atendiendo a la capacidad de los alumnos.

Los principios fundamentales del método Decroly son los siguientes: a) principio de globalización, el cual hace referencia a la manera de conocer por parte del niño, siendo de una manera sintética no analítica, es decir percibe un todo completo no por partes; b) principio de interés, surge en el niño con respecto a sus necesidades, por tanto si se logra conocer esas necesidades, se podrá conseguir de manera espontánea ese interés y con ello la tendencia a conocer.

Para la detección de necesidades del niño menciona dos procedimientos: El directo en el que se utiliza unos objetivos alcanzables por los sentidos y por la experiencia directa y el indirecto que es a través de recuerdos y la imaginación infantil.

El segundo de los principios mencionados incide en el programa escolar. Las materias se agruparán y quedarán vinculadas a un centro de interés. El contenido de los centros de interés debe estar relacionado con las necesidades básicas: alimentación, defensa contra peligros y accidentes etc. Esto se hará en cualquier grado de escolaridad, variándose la profundidad o extensión. Existen tres tipos de ejercicios para su realización: la observación, la asociación espacio-temporal y la expresión.

### **3.3 Características de Jardín de Niños.**

#### **3.3.1 Objetivos principales.**

Para plantear los objetivos de la educación preescolar es necesario tomar en cuenta el aspecto individual y social de la persona, y así poder elaborar unas propuestas educativas que

correspondan a las exigencias del hombre y a la comunidad a la que pertenece. Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la integración correcta de los agentes educativos, esto es que las acciones de padres y maestros sean congruentes.

Los objetivos educativos se orientarán al desarrollo de las potencialidades del niño, buscarán el aprendizaje de destrezas, hábitos y actitudes, y el desarrollo de su personalidad.

Se puede agrupar a los objetivos en las siguientes dimensiones educativas:

- Dimensión sensorial; la cual abarca todos aquellos procesos relacionados con la recepción de estímulos, para la obtención de toda la información que proviene del exterior.
- Dimensión psicomotriz; hace referencia a la influencia del movimiento en la organización psicológica ya que toda actividad psicomotriz implica una integración de procesos complejos.
- Dimensión cognitiva; se concreta aquellos procesos y funciones de la inteligencia.
- Dimensión afectiva; todos aquellos sentimientos que hay que despertar en el niño o fortalecer como son los casos de seguridad, de satisfacción etc.
- Dimensión social; abarca todos aquellos puntos relacionados con la socialización, integración a la comunidad y relaciones con sus semejantes.
- Dimensión comunicativa; al desarrollo de habilidades de intercambio de comunicación con los demás y aún consigo mismo.
- Dimensión estética; se manifiesta en la sensibilidad, capacidad expresiva y vivencia de la belleza.
- Dimensión creativa; aquella capacidad que el niño deberá desarrollar para producir obras, novedosas, valiosas en las que de algún modo se refleja o expresa.

Las actividades de preescolar y las instalaciones, recursos materiales, etc, serán de acuerdo a estos objetivos, con la finalidad de facilitar alcanzarlos.

No hay que perder de vista la importancia de la educación preescolar como base de la educación escolar, por lo que se deberá asegurar el planteamiento adecuado de los objetivos.

### 3.3.2 Principales métodos.

El Jardín de Niños tiene tres métodos principalmente: El método tradicional o colectivo; el método individual y el personalizado. Se diferencian principalmente por la manera de llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

En cuanto al método tradicional o colectivo surge por la necesidad y el derecho que tiene todo ser humano de ser educado o instruido, por lo que se da una actividad social propia de las instituciones escolares, en la cual se estimula y dirige la educación de un conjunto de alumnos, aunque tienen algunos inconvenientes: " La estimulación educativa es igual para todos, la misma explicación del maestro, los mismos libros que se habían de utilizar; pero la reacción a estos estímulos y el trabajo de cada alumno se realizaba de un modo individual, separados unos de otros, con lo cual, dentro de una aparente comunidad, lo que había era un agregado de vidas individuales sin otros contactos que el puramente externo".<sup>44</sup>

La acción del maestro consiste en enseñar o sugerir trabajo a todos los alumnos y en algunos casos comprobar el rendimiento de estos, pero la acción de enseñar no implica la consideración del proceso de aprendizaje de cada escolar.

La educación individual es aquella en la que el maestro estimula y dirige el proceso educativo de un solo alumno. Esta surgió en la historia de la humanidad cuando hubo la necesidad

---

<sup>44</sup>GARCIA HOZ Víctor. " Educación Personalizada," p.20

de educar a los príncipes o nobles, ya que requerían una adecuada preparación para ocupar un cargo público.

En relación con la educación tradicional, la educación individual tiene como ventajas que es capaz de atender a las constantes dificultades y posibilidades especiales que el alumno presenta en el proceso educativo y facilita el desarrollo social del niño. Se ve desplazada por la educación tradicional por que no llega a mucha gente sólo a un sector de la población.

La enseñanza personalizada surge por la necesidad de armonizar la economía y posibilidades de trabajo grupal de la educación tradicional con las posibilidades de atención y ayuda personal de la educación individual.

La enseñanza personalizada empezó a sistematizarse como una reacción contra la tradicional ya que presentaba la necesidad de que el alumno se fortaleciera como persona y hacerla por ello, más eficaz para la sociedad, es decir nace por la preocupación de centrar toda la educación en torno al educando, lo que no implica un aislamiento del mismo, sino la que el desarrollo del niño exige la necesidad de adaptarse a una realidad que tiene una determinada historia y cultura.

Esto se lleva a cabo ofreciendo una estimulación común, como en la enseñanza tradicional y prestando después una atención al proceso personal de desarrollo como es el caso de la educación individual.

Por otro lado la educación personalizada no pretende ser un método más de aprendizaje, sino aprovechar el trabajo de aprendizaje como un elemento de formación personal a través de la elección de trabajo y aceptación de responsabilidades por parte del alumno.

### **3.4 El alumno de Jardín de Niños.**

Hablar del niño de preescolar es hablar del infante de 3 a 5 años principalmente, por lo cual se debe tomar en cuenta que es una etapa de crecimiento y desarrollo en distintos aspectos de su persona: Desarrollo físico, emocional, social, e intelectual.

A esta edad en el niño destaca la avidez receptiva, la concentración y la atención, presentando así una dedicación absoluta a sus faenas, que se manifiesta en su perseverancia, ya que es increíble el número de repeticiones que el niño realiza cuando ha encontrado algo que le interesa, es por esto que podemos ver a un niño jugar largas horas lo mismo.

Se entiende por desarrollo físico el crecimiento del cuerpo, su desarrollo motor, y de los sentidos; por desarrollo emocional el relacionado con los sentimientos y reacciones de los niños y como las afrontan; por desarrollo social las interacciones de los niños con los demás; esto es su comunidad, familia, los niños y personas de su sexo y el opuesto, y los papeles que desempeñan en la sociedad; por desarrollo intelectual todo aquello relacionado con el pensamiento de los niños, desde la observación y percepción hasta la obtención y procesamiento de la información, solución de problemas y su comunicación.

Se debe partir de que estas áreas de desarrollo se influyen unas a otras es decir no se dan de una manera aislada. Tal es el caso de que un niño que no ha tenido un desarrollo físico óptimo

por causas de una mala nutrición; esto lo afectará en su desarrollo intelectual disminuyendo en algunos casos su rendimiento o capacidad, trayendo esto consigo un desequilibrio emocional y social.

### **3.4.1 Desarrollo físico.**

En esta etapa el niño presenta un crecimiento físico considerable. a los tres años el niño camina bien y se puede sostener en un pie, pero a menudo pierde el equilibrio cuando corre y ya a los 5 años es mucho más ágil y tiene un buen sentido del equilibrio. Esto se debe a que ya hay una proporcionalidad de sus miembros y mayor coordinación neuro muscular.

En cuanto a su desarrollo motor se puede ver que el niño es cada vez más capaz de realizar distintas actividades, por ejemplo el niño de 4 años ya es capaz de saltar, brincar con un pie, atrapar y lanzar una pelota con seguridad y a los 5 años salta con un pie alternándolos, ya tiene la madurez suficiente para comenzar a patinar, andar en bicicleta, etc.

Se presenta una diferencia entre los hombres y las mujeres ya que los primeros son un poco más fuertes y sus músculos están más desarrollados, por lo que presentan una mayor capacidad para la coordinación de los músculos gruesos, a diferencia de las niñas donde su habilidad mayor es en la coordinación de los músculos pequeños.

En cuanto a la coordinación ojo mano, el niño de tres años es capaz de tomar una crayola, y dibujar en hojas de papel grandes, ya logra vestirse y desvestirse prestando ayuda para cuidar su higiene personal, mientras que a los cuatro años ya es capaz de recortar con tijeras una línea, dibujar y doblar papel y a los cinco años será muy hábil para ensartar cuentas, mejora en su dibujo

y recortado ya que es capaz de manejar el lápiz, se podrá notar la preferencia que tiene por utilizar su mano derecha o izquierda.

El desarrollo físico de los niños no es en todos iguales ya que influyen muchos aspectos, la herencia, la alimentación, aspectos climatológicos etc., es por eso que en algunos casos se presenta más lento o rápido en relación con otros. A pesar de esto podemos encontrar unas medidas y un peso estandar en los niños de 2 a los 6 años de edad:

<i>Edad</i>	<i>Niños</i>		<i>Niñas</i>	
	<i>Peso</i>	<i>Estatura</i>	<i>Peso</i>	<i>Estatura</i>
2 años	12 k 55gr.	87 cm.	12 k 200gr.	85 cm.
3 años	14 k 500gr.	95 cm.	14 k 250gr.	94 cm.
4 años	16 k 500gr.	106 cm.	16 k 240gr.	101 cm.
5 años	18 k 400gr.	107 cm.	18 k 250gr.	107 cm.
6 años	20 k 600gr.	113 cm.	20 k 300gr.	113 cm.

### 3.4.2 Desarrollo emocional.

El niño desde el momento de su nacimiento experimenta distintos tipos de emociones, tristeza o alegría al ver a su madre así como ya es capaz de sentirse acompañado, podemos ver que el niño a los 3 años ya llora y golpea como una forma de expresión de lo que está sintiendo, mientras que a los cinco años por lo general expresa sus sentimientos al entablar discusiones con su propio lenguaje como no te quiero, me lastimas etc.

El niño es impulsivo esto es que responde rápidamente a las situaciones que se le presentan ya que busca un medio donde se sienta seguro y tranquilo donde el pueda expresar sus emociones sin lastimar a otros. Es por esto que les cuesta trabajo encauzar sus emociones o sentimientos ya que no tienen un control sobre de ellos.

Su estado emocional se ve afectado por su estado físico, ya que suelen irritarse cuando están cansados, o tienen hambre, así como por sentimientos de miedo, principalmente les cuesta trabajo separarse de su madre al entrar al Jardín de Niños ya que no se sienten seguros.

Es muy importante cuidar en esta etapa el ambiente familiar ya que de este dependerá su equilibrio y desarrollo emocional, ya es el momento en el que formará su autoconcepto y autoestima.

### **3.4.3 Desarrollo social.**

El niño antes de entrar al Jardín de Niños ha pasado el mayor tiempo en casa de sus padres rodeado de los familiares más cercanos, así como las amistades de la familia. Es aquí donde se sientan las bases de la sociabilidad.

Esta relación que está empezando con los demás va creciendo conforme al desarrollo del lenguaje como principal medio de comunicación.

El desarrollo, la fluidez y riqueza del lenguaje se ve acrecentada al entrar en el Jardín de Niños ya que su necesidad de comunicación aumenta, porque necesita darse a entender y entender a los demás.

La amistad en el niño de preescolar se da de una manera muy primitiva. Los niños no poseen el verdadero valor de la amistad, principalmente por que todavía no son capaces de compartir o de tomar en cuenta la opinión de los demás ya que sólo piensan en si mismos, es decir, son egocéntricos, hasta cuando juegan con sus compañeros.

#### **3.4.4 Desarrollo intelectual.**

Jean Piaget se encargó del estudio del pensamiento del niño, haciendo ver que éste pasa a través de ciertas etapas: etapa sensoriomotora, etapa preoperacional, etapa de operaciones concretas y la etapa de operaciones formales.

Las etapas de desarrollo son distintas en cada niño, pero la secuencia es la misma para todos. En la primera etapa, la sensoriomotora que abarca desde el momento del nacimiento hasta los dos años, el niño huele, toca, prueba, escucha y ve las cosas que lo rodean.

La etapa posterior a las operaciones concretas abarca de los 2 a los 7 años, es el momento en el que el niño está en preescolar, en donde ya aparece una función simbólica, basándose en símbolos verbales para representar objetos de la realidad que van de acuerdo a la cultura que pertenece. Es decir, el niño sustituye con un sonido (palabra) el objeto real (guau; por el perro real). Comienza a captar que hay otros símbolos.

Se hablan de logros muy importantes en la etapa preoperacional, el primero es la comprensión de identidades, esto es, que llega a comprender que hay cosas que siguen siendo iguales aunque cambien la forma, tamaño o apariencia, por ejemplo el agua aunque cambie de recipiente sigue siendo agua, el segundo logro es la comprensión de las funciones, esto es la comprensión de la relación básica entre dos hechos, por ejemplo que al apretar un botón de la T.V esta se prenderá y por último, el niño ya es capaz de clasificar o de separar los objetos de acuerdo a su color, tamaño, forma etc.

Al niño se le dificulta encontrar la relación del todo con sus partes, ya que no llega a comprender que la parte es menor que el todo.

Se concluye de manera general, que la edad preescolar posee una capacidad de reconocimiento buena y de recuerdo pobre, pero ambos mejoran de los 2 a los 5 años.

#### **3.4.5 El juego en la edad preescolar.**

A través del juego el niño va a lograr su desarrollo físico, emocional, social e intelectual, por lo que el niño pasa el día jugando y sin darse cuenta está aprendiendo y desarrollándose.

En la etapa de preescolar debe echar mano del juego para despertar los sentidos, jugando con arena, agua y barro etc. Tanto los padres como educadores deben jugar con el niño ya que es la mejor manera de enseñarles lo que se desee que aprendan.

Diversas teorías han opinado acerca del juego, podemos ver que para el cognoscitvismo el juego "es una forma de aprender acerca de objetos y sucesos nuevos y complejos, una forma de consolidar y ampliar conceptos y destrezas y un medio para integrar el pensamiento con la acción".<sup>45</sup>

Se distinguen 4 tipos de juegos:

- Juego funcional. es cualquier movimiento muscular simple o repetido.
- Juego constructivo, es la manipulación de objetos para crear algo.
- Juego dramático, es la situación imaginaria para satisfacer los deseos o necesidades personales del niño.
- Juego con reglas, es aquella actividad estructurada y con un objetivo concreto.

#### **3.4.6 Clasificación de los niños de Jardín de Niños.**

Existen varias maneras de agrupar y clasificar a los alumnos, pero entre las más comunes se encuentra la agrupación por sexos y edades:

\* Clasificación por edades: se puede hablar como la más idónea, ya que presenta una mayor homogeneidad en los integrantes del grupo, de esta manera se trabajará de un modo más productivo, obteniéndose mejores resultados. Los grupos que existen en preescolar son:

---

<sup>45</sup>ibidem, p366

- De 3 a 4 años; los niños de esta edad presentan una mayor dificultad para controlarlos, ya que sus condiciones psicomotrices y sus hábitos están sin formar y es papel del centro formarlos, lo cual implica una labor dedicada y profunda por parte de la educadora encargada del grupo.

- De 4 a 5 años; el niño es tremendamente hábil para realizar trabajos, o cualquier cambio de costumbres, ya que su movilidad lo motiva a trabajar. Los puntos a desarrollar principalmente son: Iniciación a técnicas instrumentales, esto es la pre-escritura o pre-lectura (ejercicios de dibujos, líneas, letras etc); Realización de ejercicios físicos; Desarrollo de experiencias artísticas; Manejo de libros etc.

- De 5 a 6 años; el niño de esta edad presenta cambios considerables en todas sus facultades físicas como mentales, puede realizar trabajos con sus compañeros ya que es más sociable, tiene más desarrollados sus hábitos de limpieza, es capaz de reconocer sus objetos personales. Por la madurez intelectual que presenta puede dar el primer paso a la lecto-escritura, así como las primeras nociones del cálculo, es su último año en el Jardín de Niños por lo que está pasando por una etapa de preparación para la educación escolar.

Es necesario mencionar que en la educación personalizada, esta clasificación por edades será flexible, atendiendo a las diferencias individuales en el desarrollo.

\* Clasificación por sexos: hace referencia a la agrupación de los niños y de las niñas de una manera separada o mixta en el caso de presentarse los dos en un mismo grupo.

Hay una gran variedad de opiniones sobre la conveniencia de unos en relación con los otros, en donde algunos afirman que la separación de los sexos está obligada por la diferencia de

materiales e intereses que presentan niños y niñas, aunque esto no quiere decir que no se puedan compaginar sino que dificultarán el aprendizaje.

Por el lado contrario se ve que la diferencia de intereses que presentan los niños y niñas, debe ser homogénea en uno y otro sexo, partiendo de que la sociedad más perfecta, la familia, logra compaginar la educación de niños y niñas.

### **3.4.7 Periodos Sensitivos.**

Durante este tiempo el niño pasa por diversos periodos sensitivos que es necesario aprovechar, ya que de esto dependerá lo que el niño será de adulto, con lo cual el Jardín de Niños deberá darle prioridad en sus objetivos.

Los periodos sensitivos de esta etapa son:

- \* de orden, que se vive con la máxima intensidad entre uno y cuatro años, el niño ya presenta la idea clara de que cada cosa tiene su lugar, con lo cual en el Jardín se deberá reforzar o desarrollar este aspecto.
- \* de la sinceridad, "se vive entre los tres y los nueve años. De forma más intensa entre los tres primeros años, entre tres y seis."<sup>46</sup> en esta etapa el niño aprenderá a distinguir entre la verdad y la mentira.

---

<sup>46</sup>COROMINAS Fernando, "Educar Hoy," p.81

\* la laboriosidad, ésta comienza con el saber jugar, que le dará las bases para saber estudiar y ésto para saber trabajar. El niño juega principalmente de los cuatro a siete años de edad, con lo cual si el niño aprende jugando, así lo hará después estudiando y trabajando.

\* la generosidad, implica el uso de razón, con lo cual no se puede hablar propiamente de generosidad a esta edad, sino hasta los 7 años, pero esto no quiere decir que no se debe empezar a inculcar aquí con el ejemplo de los padres y maestros etc. y más que a los 3 años el niño ya logra distinguir entre lo mío y lo tuyo.

\*la fe, es de los 2 a los 6 años la edad apropiada para creer en la existencia de Dios, el amor a Dios será consecuencia del ejemplo de sus padres y deberá vivir las prácticas de piedad propias de su edad, hasta que lleguen a constituirse un hábito.

Se podrá aprovechar este momento por el que atraviesa el niño para estimular aspectos como:

\* Para que el niño fortalezca sus músculos, trayendo ésto como consecuencia una madurez en su psicomotricidad.

\* El lenguaje al entrar al Jardín de Niños, aumentará así como se corregirán posibles desviaciones.

\* Es el momento para inculcarle hábitos alimenticios adecuados.

\* En cuanto a los conocimientos de lecto escritura el niño deberá alcanzar la madurez para llegar a ellos ya sea a finales de tercero de preescolar o en primero de primaria.

\* Es también el momento adecuado para inculcarle la apreciación del arte como la música, el baile y la pintura.

## Capítulo IV

“El Jardín De Niños Como Empresa Educativa”

#### **4.1 Los elementos a considerar en la constitución del Jardín de Niños.**

Los elementos a considerar en el Jardín de Niños como empresa educativa son:

- \* Ideario y Objetivos.- los cuales deben estar por escritos, definidos, comunicados y conocidos por todos los empleados.
- \* La estructura - que será la forma como se darán las relaciones formales, la toma de decisiones: autocrática, democrática, colegiada o participativa.
- \* Las áreas de actividad.- serán la docencia, la orientación, el perfeccionamiento de los miembros de la empresa, el cuidado de la normativa de convivencia y la relación con los padres de familia.
- \* Los recursos humanos.- todas aquellas personas que contribuyen en la tarea educativa del Jardín de Niños, cuidando su participación, comunicación, motivación y integración.
- \* Los recursos materiales.- son todas aquellas cosas materiales que posibilitan el actuar educativo.

#### **4.2 Ideario y Objetivos del Jardín de Niños como empresa educativa.**

Como se ha mencionado anteriormente el ideario es "el conjunto de principios que configuran el tipo de educación que se promueve; la manera de realizar la acción educativa; y la

postura del centro con respecto a los padres, a los alumnos, a los profesores; a los antiguos alumnos; al personal no docente y al entorno”.<sup>47</sup>

El ideario del Jardín de Niños, es el que va a hacer distinto, un jardín de otro, ya que será aquí donde se determina el camino por el cual se va a llevar al niño durante esta etapa. Es una realidad la existencia de diversos caminos válidos para formar al niño, pero es importante que todo Jardín considere los siguientes aspectos principalmente:

- \* El considerar al niño como una persona, que tiene ya una dignidad de acuerdo a su naturaleza, con lo cual debe recibir un trato como tal.
- \* El trabajar con personas, lleva buscar la formación integral de las mismas, es decir, no debe enfocar su labor a la mera instrucción.
- \* El Jardín debe saberse parte de un equipo de trabajo, en la formación y educación del niño, ya que a esta edad es de suma importancia el papel de los padres.
- \* Es el Jardín de Niños el encargado de poner las bases de la educación del niño, con lo cual deberán estar lo más sólidas posibles.
- \* Es responsabilidad del Jardín de Niños el dar a conocer a los padres, la comunidad, etc. su ideario, para que así ellos puedan elegir entre un Jardín y otro. Así como el informar si pertenecen a alguna religión en la cual se va educar al niño.
- \* El ideario del Jardín de Niños debe estar por escrito.

---

<sup>47</sup> ISSACS, David. *Teoría y Práctica*, op.cit., p.48

\* Deberá contener la metodología de enseñanza que sigue el Jardín, si es tradicional, personalizado, etc.

En cuanto a los tipos de idearios monobásico, dibásico y tribásico, se pueden presentar cualquiera, ya que es uno de los aspectos de la propia manera de trabajar del Jardín de Niños. Si es importante el definir el tipo de ideario ya que de esto dependerá el contenido del mismo.

Con respecto a los objetivos del Jardín de Niños deben orientar a los recursos hacia el logro del ideario de ahí su importancia, de estar bien definidos y cumplir con las características necesarias.

En el capítulo tres se ha hablado que el niño entra al Jardín de Niños aproximadamente a los 3 años y termina a los 5 o 6 años, para integrarse a la educación primaria. Durante su permanencia en el Jardín el niño deberá alcanzar las metas propias de este período.

El niño a esta edad es totalmente receptivo y tiene un interés muy alto por conocer con lo cual sería interminable mencionar todos los conocimientos y habilidades que es capaz de adquirir con una adecuada educación. Pero se pueden considerar como indispensables los anteriormente mencionados.

Estos objetivos deberán de estar planteados por escrito, que sea realmente alcanzables y que tengan un tiempo determinado para cumplirse.

#### **4.3 Estructura del Jardín de Niños como empresa educativa.**

En el capítulo dos se han establecido como las estructuras más propias de la empresa educativa la autocrática o colegiada y la estructura por niveles o funciones y mixto. De acuerdo a las características propias del Jardín de Niños podemos ver que la estructura colegiada sería la más adecuada o la combinación de ambas.

Porque es la estructura colegiada la que da un mayor enriquecimiento en las ideas o conocimientos y así facilita que la decisión que se tome sea la más adecuada, y sobre todo porque la gran parte de las decisiones que se toman son referentes a los niños y su educación con lo cual implica una gran responsabilidad, ya que de esto depende gran parte de su futuro.

En cuanto a la estructura por niveles o por funciones ésta será de acuerdo a las necesidades propias del Jardín. En un Jardín de Niños muy grande de 12 grupos o más será más conveniente por niveles, en un Jardín pequeño convendrá por funciones, ya que en muchos de estos casos una misma persona llega a realizar distintas funciones.

#### **4.4 Áreas de actividad del Jardín de Niños como Empresa Educativa.**

El Jardín de Niños como empresa educativa presenta diversas áreas de actividad, en primer lugar la docencia, la orientación, el cuidado de la normativa de convivencia, la relación con los padres y el perfeccionamiento de los mismos profesores.

La docencia es una función principal de la educadora en el Jardín de Niños; ya que es ella la encargada directamente de la educación y formación de los niños. Entre sus principales tareas al respecto se encuentran: saber aprovechar cualquier circunstancia como medio de aprendizaje, enseñar y dirigir al alumno a nuevos conocimientos, desarrollar en el alumno la sociabilidad, inculcándoles las distintas normas sociales. lo que lleva a dar una área de actividad.

El Jardín de Niños tiene como una de sus áreas de actividad, la orientación, ésta va enfocada principalmente hacia los padres con sus hijos, pues en esta etapa los padres deberán mantener una constante actitud de alerta hacia sus hijos, ya que es un buen momento para detectar posibles deficiencias que con un adecuado tratamiento llegan a desaparecer.

Es importante que el Jardín de Niños pueda orientar a los padres en los distintos problemas que se presenten, remitiéndolos así con el Pediatra, Neurólogo, Ortopedista infantil, Otorrinolaringólogo, Oftalmólogo, etc.

En cuanto a la relación con los padres es una de las áreas de actividad de mayor importancia, ya que es en el Jardín de Niños donde los padres participan más en la actividad educativa de sus hijos, con lo cual el Jardín de Niños podrá realizar diversas actividades como conferencias para los padres y así irlos formando.

Es frecuente que los niños que presentan problemas de conducta o indisciplina se deba a una disfunción en la familia o en los padres, con lo cual corrigiendo el mal familiar se corregirá la conducta del niño. Sólo en casos excepcionales, las conductas indeseables requieren tratamiento psicológico del niño.

En cuanto al perfeccionamiento de los profesores, el Jardín de Niños debe de contar con todos los recursos necesarios para que éste se pueda dar, de decir, se debe de contemplar un tiempo para que el personal se capacite, y así pueda cada vez realizar con mayor calidad su trabajo, así como el trabajo mismo debe de exigirle a los profesores una preparación mejor como profesionistas y como personas.

Esta capacitación puede darse dentro o fuera del Jardín de Niños, requiere tener una planeación concreta, un presupuesto determinado, para que así se establezcan las metas a alcanzar.

#### **4.5 Recursos humanos del Jardín de Niños como empresa educativa.**

El personal de una escuela es el aspecto más importante a cuidar en ella, ya que son sus miembros los que crean el medio ambiente en que crecen y se desenvuelven los niños, esto es, "ellos son los que determinan si la escuela permanece estática, o realmente satisface las necesidades educacionales de los niños más pequeños".<sup>48</sup>

Es por esto necesario determinar los requisitos para cada puesto, en el que se dan las normas para ese trabajo, los conocimientos, actitudes y las habilidades que se necesitan para desempeñar dicho puesto, así como la ubicación del mismo en la organización.

##### **4.5.1 Criterios de selección del personal.**

Teniéndose lo anterior determinado, el siguiente paso será el reclutamiento selección y contratación del personal. En cuanto al reclutamiento este se podrá realizar de distintos modos, aunque el más frecuente es por anuncios en los distintos medios de comunicación, periódico, radio, etc. El contenido de los mismos deberá incluir el nombre del Jardín de Niños que solicita el personal, la dirección de la misma, periodo de contratación, nombre y número de teléfono de la persona con quién hay que dirigirse y alguna otra información que se desee transmitir.

---

<sup>48</sup>PHYLLIS CLICK, " *Administración De Escuelas Para Niños Pequeños*, " p. 55

El paso de la selección se hará en base a las solicitudes que se hayan presentado, en donde se procurará escoger a las personas más idóneas al puesto, es conveniente que la decisión se tome entre varias personas y con algunas entrevistas previas a la contratación para cerciorarse de que la decisión tomada sea la correcta y así continuar con la contratación.

#### **4.5.1.1 Directora.**

Es uno de los elementos más importantes ya que de ella dependerá la toma de grandes decisiones, por lo cual deberá ser una persona con las siguientes características:

Requiere de una preparación académica, si tiene la Licenciatura en educación, necesita prepararse en cuanto a la dirección y manejo escolar, mientras si tiene otra profesión como pedagogía, psicología, etc, requiere de conocimientos y experiencias en este nivel educativo.

Presencia física agradable. Capacidad de trato con las gentes, ya que su principal función será el coordinar al personal en sus labores, y el trato con los padres de familia al dirigir juntas o entrevistas con los mismos.

Capacidad para tomar decisiones, tanto a largo plazo como en casos urgentes. Responsable y bien hecha en su trabajo, ya que por la autoridad que representa será ejemplo para el personal del Jardín de Niños.

De carácter tiene que ser una persona agradable pero exigente. De personalidad madura para no involucrarse en los problemas de los demás.

Conocimiento acerca del manejo y organización del Jardín de Niños y del niño de 2 a 6 años de edad. Haber cursado la Licenciatura en Educación o Pedagogía de preferencia.

Entre sus funciones principales podemos ver:

- \* Planeación y organización de actividades del Jardín de Niños.
- \* Dirección y evaluación del desempeño del personal.
- \* Entrevistas de nuevo ingreso con los padres del niño.
- \* Reclutamiento, selección y contratación del personal.

Las funciones de la directora varían de un Jardín de Niños a otros, sobre todo por el tamaño, y áreas que contenga, ya que se ha dado el caso en donde la directora suple a las maestras que faltan, pero no podríamos hablar de una función propiamente directiva.

#### 4.5.1.2 Profesoras o educadoras.

" El principal trabajo del profesor de educación infantil ha de consistir en motivar, ayudar, apoyar, guiar el proceso educativo, crear un clima favorable en el aula, comprender en todo momento las necesidades de los niños, adecuar la acción educativa a sus necesidades"<sup>49</sup>. Por lo que consideramos que los aspectos a cuidar en la selección de los profesores o educadoras podrían ser las siguientes:

Capacidad de iniciativa, pues deberá ampliar, añadir o modificar los programas, ya que los intereses y necesidades varían de un grupo a otro, así como el aprovechar los nuevos recursos o avances técnicos del mercado.

Sensibilidad, principalmente para conocer a los niños y así poder detectar sus necesidades y poderlas cubrir lo más pronto posible.

Creatividad, de esto dependerá en gran parte la motivación de los alumnos, ya que es ella la que los estimula hacia el aprendizaje, mediante la presentación del material o la actividad a realizar.

---

<sup>49</sup>J.L CASTILLEJO BRULL, et. al., *op.cit* p. 51

Ejemplo de vida, la educadora se convierte en uno de los principales modelos a imitar, quizá el mayor después de el de los padres. El carácter de la educadora deberá reflejar una actitud serena, comprensiva y empática, pero firme y decidida ya que representa una autoridad para el niño a la cual debe respetar.

Habilidades artísticas, como la música, la pintura, etc. ya que le serán de gran utilidad para desempeñar su trabajo.

Capacidad para aprovechar toda circunstancia o momento, para transformarlo en educativo. Paciencia, ya que los niños requieren de la repetición de algunas indicaciones, pues no tienen desarrollada la atención y requieren aprender a escuchar.

Requiere el título de Licenciatura en Educación. Sus funciones como profesor las podemos agrupar en cuatro, "las funciones relacionadas con la organización del ámbito físico, las funciones ordenadas a la creación de la disciplina que favorece el trabajo y el aprendizaje eficaz, funciones que propician el desarrollo de modelos comportamentales y relaciones interpersonales positivas, y funciones vinculadas a la presentación de los estímulos que facilitan el proceso de instrucción y el desarrollo cognitivo."<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup>*ibidem*, p. 154

#### **4.5.1.3 Auxiliar.**

Podemos distinguir entre tres tipos de auxiliares, de acuerdo a su función que desempeñen:

La Auxiliar pedagógica, es aquella que asesora en planes de estudios, en casos concretos de niños, etc, y requiere de estudios especializados para llevarlo a cabo.

La Auxiliar operativa, es aquella persona que le ayuda a la educadora ya sea en grupos muy numerosos o en actividades especiales en donde se le dificultaría el manejo del grupo, en algunas actividades que requieren de un mayor número de personal son los eventos o festivales que se organizan, ya que los ensayos requieren de una mayor atención individual para los alumnos.

Y la auxiliar administrativa, que es la que saca adelante los distintos imprevistos, como la ausencia de una maestra, portería, en algunos casos atiende a los papás, es decir, está para lo que haga falta.

#### **4.5.1.4 Varios.**

Entre el personal que puede variar de un Jardín de Niños se encuentran, el jardinero, contador, mozo, secretaria, portera y personal de aseo. Aunque se puede decir que las labores que desempeñan cada uno de ellas son necesarias para cualquier Jardín de Niños, muchas son

realizadas por las propias maestras o la directora, esto se presenta por el tamaño del Jardín de Niños en donde no se requiere tanto personal.

En términos generales se puede decir que las personas que trabajen en el Jardín de Niños deben asegurarse que les gusten los niños, que sean de confianza, lo cual se sabe mediante cartas de recomendación y que sepan realizar su trabajo.

También se puede contar con el apoyo o asesoría de profesionistas como pediatras, nutriólogo, especialistas en lenguaje, etc.

#### **4.6 Recursos materiales del Jardín de Niños como empresa educativa.**

Para la realización de actividades y experiencias de aprendizaje, el Jardín de Niños deberá contar con las instalaciones, mobiliario y material didáctico adecuado, el cual será de acuerdo a la metodología utilizada en dicho Jardín.

Esto es, por ejemplo en el caso de la metodología de Montessori se requiere una infraestructura y material especial para llevarlo a cabo. Aunque en términos generales se habla de que para un buen aprovechamiento de los recursos materiales se deberá procurar que sean significativos, es decir que atraigan la atención del niño, variados, funcionales y accesibles.

"Nicole du Saussois señala que el ambiente depende de factores como la organización material de la clase".<sup>51</sup> Con esto se pretende recalcar la importancia de la selección, cuidado etc. de los recursos materiales.

#### **4.6.1 Características de los recursos materiales.**

##### **4.6.1.1. Instalaciones.**

El Jardín de Niños debe contar con unas instalaciones especiales, porque las características de estos alumnos son diferentes con respecto a las edades superiores; los objetivos, metodologías y contenidos son específicos lo cual requiere de unas instalaciones concretas.

Las instalaciones del Jardín de Niños deberán contar con una adecuada distribución de los espacios, tomando en cuenta el tipo de mobiliario que se va a utilizar, de acuerdo al ambiente que se desea crear.

A través de la arquitectura escolar se pretende adaptar las instalaciones a la dinámica del niño y los procedimientos de enseñanza. El ideal son escuelas con edificios exclusivos; esto es, que fueron creados y donde se ha tomado en cuenta las condiciones adecuadas de iluminación, ventilación, condiciones acústicas, higiénicas, etc.

---

<sup>51</sup>*ibidem*, p. 39

En el caso del Jardín de Niños el edificio deberá presentar adaptabilidad y flexibilidad. La adaptabilidad es la propiedad de un edificio para admitir cambios en sus estructuras, con el objetivo de que nos permita hacer ampliaciones o modificaciones. La flexibilidad es la cualidad de una estructura que permite la variación de servicios y dependencias, lo cual nos permite cambios completos y rápidos en la distribución de los espacios.

En cuanto a las dimensiones de las instalaciones se debe procurar que sea variado, con el fin de que nos permita más posibilidades de agrupamiento y utilización del edificio; polivalentes, es decir que puedan acomodarse a una variedad de funciones.

Las variables más importantes al construir un Jardín de Niños son las siguientes:

- Ubicación: No conviene que esté retirada más de 800 metros de los núcleos comunitarios, pero sí alejado del ruido, polvo, humo, así como cualquier factor que dañe la salud del niño.
- Estructura: La constitución del terreno deberá asegurar la solidez y ofrecer condiciones de seguridad e higiene que se adopten. Entre las principales recomendaciones está la que de preferencia tenga una sola planta para evitar peligros al subir o bajar escaleras por parte de los niños.

- Materiales de construcción: Es necesario tomar en cuenta el precio, la duración, que mantenga la temperatura y que sean agradables al tacto, que aíslen ruidos y permitan colgar objetos. El material más utilizado es el cemento y el hormigón por su solidez, larga duración y condiciones sísmicas.

La superficie del Jardín de Niños está en función del número de alumnos y de la metodología que se utilice. "El ministerio de Educación y Ciencia señalan una superficie de 1.5m por alumno para las aulas y 2m por alumno para patios, reservando aproximadamente, 1 m para sala de profesores, aseo y sala de usos múltiples."<sup>52</sup> Aunque se puede ver que este espacio es insuficiente para el logro de los objetivos del Jardín de Niños, pero se puede tomar como referencia del mínimo que se debe tener.

- Distribución de los espacios: Se puede distinguir entre los espacios internos que serán la distribución del espacio en el edificio y el espacio externo en cuanto a los patios o áreas verdes.

En cuanto a la distribución de los espacios internos se distinguen cuatro zonas: la zona común, en la cual encontramos el vestíbulo o recepción, que de preferencia se encuentra en la entrada del centro, ya que será la sala destinada a la acogida y control de los escolares; la zona administrativa, que abarca dirección, administración y secretaria, sala de profesores; la zona de actividades, que se conforma con las aulas, sala de descanso procurando que esté en un lugar

---

<sup>52</sup> *ibidem*, p. 65

aislado, sala común, sala de recursos y sala de aseo o baños; y la zona de servicios que abarca el comedor, el gabinete médico o enfermería y el gabinete psicopedagógico.

La distribución externa consta de tres zonas, la zona verde con el objeto de que los alumnos tengan contacto con la naturaleza; la zona de juegos educativos que debe permitir la ejercitación de la motricidad de los niños, como lo son los columpios, toboganes etc; y la zona de recreo o terreno para la libre actividad.

#### **4.6.1.2. Mobiliario.**

" Los equipamientos adquieren significado desde la perspectiva del desarrollo afectivo o de socialización, donde se les reconoce como agentes primarios de relación y factores de adaptación, ya que la exploración del espacio y la identificación de los ámbitos se realiza fundamentalmente a través de los objetos mobiliarios."<sup>53</sup>

El mobiliario del Jardín de Niños, tendrá su máximo aprovechamiento si cumple con los siguientes requisitos:

- En cuanto a las características físicas debe presentar ligereza, para facilitarle al alumno el movimiento o traslado del mismo; resistencia o capacidad de duración; económico tanto en su

---

<sup>53</sup> *ibidem*, p. 73

costo inicial como en el mantenimiento que este requiera; higiénico y adaptable a la anatomía del alumno.

- Dentro de su funcionalidad, el mobiliario debe ser bello, de color agradable y de acuerdo al ambiente circundante.

- El mobiliario debe facilitar a los niños el reagruparse alrededor del maestro en actividades como lo son el canto, cuentos, ejercicios sensoriales, observación, etc. pero a su vez el mobiliario debe permitir la consecución de espacios amplios y ser suficiente para cubrir las necesidades de uso.

Se puede considerar el mobiliario estrictamente escolar, el del profesor mesas, sillas y archivadores, el de los alumnos para uso individual mesa y silla, y para uso colectivo, armarios, pizarrón, etc.

El mobiliario de uso individual por parte del alumno, mesa y silla debe permitir la posición correcta del niño para realizar los movimientos habituales con menor fatiga y repartir el peso del cuerpo entre los pies, asiento y región lumbar.

La posición correcta es aquella en donde "la cabeza se encuentra ligeramente inclinada y a una distancia superior a 15 cm. del objeto; tronco vertical o inclinado (menos de 30) con los

omóplatos a la misma altura; tronco, muslos, piernas, pie y suelo van formando entre sí ángulos rectos; brazos ligeramente pegados al cuerpo."<sup>54</sup>

La altura de la mesa es de acuerdo a la estatura y varía de 33 cm. a los 2 años a 52/60 cm. para los 6 años, la superficie de trabajo está en función de la edad y de los movimientos habituales del sujeto. Las mesas más comunes tanto para uso individual o colectivo son la de tipo trapezoidal, triangular o rectangular.

Los muebles de uso colectivo como los armarios y estanterías, deben estar al alcance de los niños, regulables y empotrados o con ruedas para facilitar el traslado. El pizarrón deberá permitir una escritura clara y estar colocado a la altura de los niños, puede constar de una parte lisa y otra rayada para música, o cuadrícula para ejercicios de escritura.

Para la distribución del mobiliario se debe tomar en cuenta que favorezca la creatividad, las adquisición de experiencias de aprendizaje semejantes a una situación real. Al distribuir el mobiliario se recomienda que participen los niños en su organización para que así quede claro el lugar de cada cosa.

---

<sup>54</sup> *ibidem*, p. 74

#### **4.6.1.3 Material didáctico.**

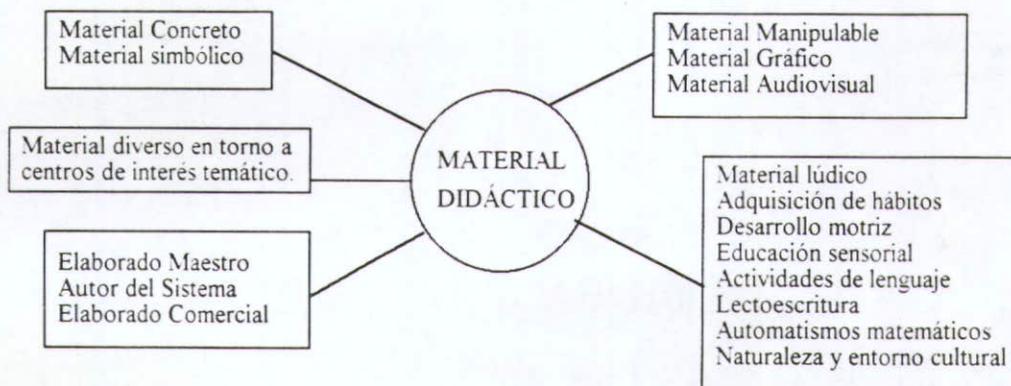
El material didáctico, es todo aquel material que se utiliza para la realización de las actividades escolares, el cual, puede ser elaborado por el maestro o comprado en algún comercio.

El niño debe tener acceso al contacto del material que le permita su manipulación para que logre la formación de conceptos, enriquezca su mundo y desarrolle su inteligencia.

La distribución del material didáctico dependerá en gran parte del espacio con el que se cuente, y del sistema que se lleve, pero podemos ver que dentro del aula podemos distribuirlos en distintas zonas, áreas, rincones o talleres de experiencia con el objeto de facilitar al alumno el acceso a él.

Entre las principales zonas podemos encontrar: la biblioteca, de lenguaje, cálculo, educación de los sentidos, de cuidado de las plantas y animales, de expresión y trabajo en equipo como lo son la dramatización, simulaciones y juegos de distinto tipo. El profesor debe ser el que elabore, seleccione y presente a los niños los distintos materiales, indicando su funcionalidad, su adecuada utilización y el momento en el que va a ser empleado.

La clasificación de los materiales varía de un sistema educativo a otro pero en el siguiente cuadro se pretende englobar a los principales:



#### 4.7 Relación con el entorno.

Dentro de los aspectos a considerar en el entorno son los físicos, económicos social y cultural. El aspecto físico se refiere a las condiciones propias del lugar, económicas a la paridad de compra de los miembros de la comunidad o país, social y cultural es ya más propia de los integrantes de la comunidad como serían sus costumbres y tradiciones.

El Jardín de Niños debe preguntarse principalmente cuál es su entorno cercano, que sería la comunidad o colonia a la que pertenece, ya que los niños que asistan a él, pertenecerán a ella.

Por otra parte el entorno del Jardín de Niños está conformado principalmente por los demás Jardines que se encuentren cercanos y otras empresas educativas principalmente las primarias, ya que muchos de sus alumnos pronto tendrán que ingresar a ellas.

Todo Jardín de Niños conviene que esté reconocido ante el gobierno, que en este caso es la Secretaria de Educación Pública la encargada de validar los estudios, pues ya es obligatorio el tercer año de preescolar.

#### **4.8 La ventaja de plantear el Jardín de Niños como Empresa Educativa.**

El ser una Empresa Educativa el Jardín de Niños, trae como consecuencia la mejora de algunos aspectos que ayudarán a elevar la calidad de la educación en este nivel. Ya que al hablar de ser una Empresa se refiere aquel conjunto de elementos que se dirigen a la consecución de fines u objetivos comunes a todos los individuos del grupo que en este caso es la acción educativa.

Entre las ventajas más palpables en el ser o no una Empresa Educativa se encuentran el que nos ayudara a la planeación del Jardín de Niños y así poder determinar qué fines u objetivos se pretenden alcanzar. Teniéndose claro ésto, se asegura la estabilidad en la consecución de los mismos y la unión de esfuerzos de los elementos del Jardín para alcanzarlos. Evitando así posibles desviaciones en circunstancias irregulares como el cambio o rotación de personal.

El tener por escrito los objetivos y con qué medios se va a lograr, facilitará la detección pronta de posibles conductas que nos alejen del fin. Esto es posible mediante la evaluación constante de los elementos que la conforman.

El ser una Empresa Educativa lleva a lograr la autosuficiencia económica, es decir el no ser deficitaria. Designando así como toda empresa un presupuesto concreto a la capacitación del personal tanto docente como directivo, ya que al recibir una preparación formal se les puede exigir calidad en su trabajo, pues se les proporciona los elementos necesarios para realizarlo.

Es importante que esta capacitación lleve al personal a un perfeccionamiento continuo lo que implica una planeación en la misma.

Por otra parte el ser una Empresa Educativa lleva a tener una personalidad jurídica y el reconocimiento de algún organismo de gobierno, lo que implica ya una cierta seriedad en el trabajo, pues para pertenecer y permanecer se exige cierta calidad en el trabajo en cuanto que hay que cubrir ciertos requisitos establecidos.

Con esto se puede ver que el servicio que prestará el Jardín de Niños a la sociedad será de mejor calidad y al cumplir adecuadamente con sus fines propios se verá reflejada en ella. Pues su mejora no sólo es a nivel de los alumnos sino el de todas aquellas personas que colaboran, así como el aprovechamiento al máximo de los recursos.

Capitulo V.

“Diseño Metodologico”

## **5.1. Proceso de investigación.**

En los cuatro capítulos anteriores se ha fundamentado teóricamente cómo el Jardín de Niños puede y debe ser una empresa educativa, trayendo esto como beneficio la eficiencia en el mismo. En el primer capítulo se establecieron las bases sobre la empresa, para así en el segundo capítulo entrar en lo que es la empresa educativa y en el tercer capítulo se presentan los aspectos más relevantes sobre el Jardín de Niños, llevándonos a poder concluir ya en el cuarto capítulo el Jardín de Niños cómo empresa educativa. Para completar esta investigación es necesario conocer la realidad del Jardín de Niños, es decir, saber cómo en la práctica se da esta teoría, llevándonos así a indagar sobre, cómo es su estructura, si tiene un ideario y objetivos concretos a cumplir, qué aspectos toma en cuenta en la selección y capacitación de su personal, etc.

Para ello se elaboró un cuestionario, con la información obtenida de la aplicación del instrumento se pretende detectar una necesidad concreta y plantear una alternativa de solución.

## **5.2. Población.**

Aunque en principio la investigación es aplicable a todo Jardín de Niños, la población es muy extensa e imposible de cubrir en una investigación de este tipo, y es por lo tanto necesario delimitarla. La delimitación de la población, presentó diversas dificultades, ya que no se cuentan con datos exactos del total de Jardines de Niños, por parte del INEGI, el directorio telefónico está

incompleto, con lo cual se recurrió a la SEP donde se nos facilitó una lista, la cual no se saben los parámetros que se han tomado para su realización, a causa del cambio de gobierno.

### **5.2.1. Criterios de delimitación de la población.**

Estos criterios se tomaron en base a los intereses y circunstancias propias del investigador y son los siguientes:

- \* País y estado, por la imposibilidad de viajar por tiempo de la investigación.
- \* Clase social.- ya que para plantear un Jardín de Niños como empresa educativa se requieren determinados recursos materiales, lo cual significa un mayor costo en diferencia de otros.
- \* Urbanas.- ya que en zonas rurales no se cuenta con los recursos suficientes para llevarse acabo, con lo cual podríamos predecir los resultados de los cuestionarios.
- \* Independientes en cuanto a que no pertenecen como sección de una escuela mayor.
- \* No confesionales o del gobierno, ya que esto dificulta el implantar el Jardín de Niños como empresa educativa, pues su actividad está enfocada a tener una mentalidad de servicio.
- \* Que se encontraran en un enlistado que facilito la SEP.

### **5.2.2. Características de la población.**

Como se mencionó antes, los Jardines de Niños encuestados, se encuentran en México, en el estado de Jalisco, y en la zona metropolitana de Guadalajara. De clase alta superior, alta

inferior, media superior y media inferior, esto es en base a los criterios del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.) en donde hace referencia que estas clases sociales tienen un ingreso mayor a los 5 salarios mínimos, cuentan con los servicios públicos, como el agua, luz, pavimentación, etc.

Encontrándose concentradas geográficamente, (Ver anexo 1) principalmente en el sector Hidalgo y Juárez, cabe destacar que en las colonias de clase alta superior, la existencia de Jardines de Niños con estas características es nula. (Colinas de San Javier principalmente) ya que es una zona residencial, pero asisten los niños en las zonas de clase social alta inferior. (Providencia, Cd Universidad, etc.)

Los Jardines de Niños en donde se aplicó el cuestionario son particulares y con más de 20 niños. Es importante destacar que en el transcurso de la investigación se observó la existencia de Jardines que no se encontraban reconocidos por la SEP, con lo cual no se pudo obtener los criterios que se tomaron en cuenta en dicha lista. ( Ya cuando se realizó esta investigación, hubo elecciones y cambio de partido en el poder, con lo cual las oficinas de gobierno presentaban algunas ineficiencias.) Durante la aplicación del cuestionario se presentó una característica más, el que fué contestado en su mayoría por las directoras, lo cual nos lleva a tener una visión más amplia del Jardín, ya que en la mayoría eran ellas mismas las dueñas.

### 5.3. Instrumento.

El instrumento que se elaboró fue un cuestionario de preguntas cerradas, de opción múltiple, es decir en su mayoría se le puede considerar un cuestionario objetivo. El cuestionario consta de las siguientes partes: datos generales del Jardín de Niños, aspectos sobre el ideario y objetivos del Jardín de Niños, aspectos del personal como la selección y capacitación del mismo, forma en que se toman las decisiones, cómo está registrado ante hacienda, como es su organigrama, etc. cómo lo podemos ver a continuación:

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
ESCUELA DE PEDAGOGIA

Esta encuesta tiene como finalidad contribuir a la investigación de una tesis de Licenciatura.

A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas a la organización del Jardín de Niños, tache la respuesta que crea más adecuada y añada si desea su comentario.

De antemano le agradezco su sinceridad y colaboración en esta la investigación.

Datos generales:

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Antigüedad del Jardín: \_\_\_\_\_

Número de grupos: \_\_\_\_\_

Número de niños: \_\_\_\_\_

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1) El Jardín de Niños en el cual trabaja cuenta con un ideario: | Si | No |
| a) está por escrito.  | Si | No |
| b) lo conocen todos los empleados                               | Si | No |

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) En cuanto a los objetivos:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| a) Están puestos por escrito   | Si | No |
| b) Las actividades están planteadas para alcanzar un objetivo concreto | Si | No |
| c) Estos objetivos tiene fijado un determinado tiempo para cumplirse:  | Si | No |
| d) Los conocen los empleados:  | Si | No |
| e) Son realmente alcanzables:  | Si | No |

Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) En cuanto al personal:

Se realiza una selección antes de su contratación: Si No

Aspectos que se toman en cuenta en la selección:

Escolaridad ( ) Edad ( ) Prestancia ( ) Experiencia ( )  
Otros \_\_\_\_\_

El personal con el que cuenta el Jardín de Niños es:

Directora ( ) Educadoras ( ) Auxiliar ( ) Personal Admo. ( )  
Otros \_\_\_\_\_

Se cuenta con canales de comunicación ya preestablecidos: Si No

Se cuenta con un sistema de evaluación para el personal: Si No

La evaluación del personal se basa en:

En el logro de metas preestablecidas.	( )
En la valoración del comportamiento de los niños.	( )
En la valoración de que los niños aprendan.	( )
Del juicio de la directora u otra autoridad.	( )
Del aprecio personal.	( )
De la aceptación de los padres de familia.	( )

Su capacitación es:

- |                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| a) Anual                           | ( ) |
| b) Mensual                         | ( ) |
| c) A través de Cursos o Seminarios | ( ) |

d) Conferencias ( )

Cuentan con un presupuesto para la capacitación Si No

Algunos cursos de capacitación que has recibido son acerca de:

El papel de la educadora en el Jardín de Niños ( )

Los padres de familia del Jardín de Niños. ( )

El niño de preescolar ( )

Actividades educativas a través del juego. ( )

Manejo y dirección del Jardín de Niños. ( )

Motivación hacia el trabajo. ( )

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Te encuentras motivado por tu trabajo Si No

Porqué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) Las decisiones se toman de forma:

Autoritaria ( )

Participativa ( )

Colegiada ( )

Democrática ( )

Otra \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) El jardín de niños está registrado como una:

Asociación civil ( ) Sociedad Anónima ( ) Sociedad Civil ( )

6) El Jardín de Niños está:

Incorporado a la SEP ( )

Registrado a la SEP ( )

DEP ( )

Nada ( )  
 Otros \_\_\_\_\_

7) Consideras necesario plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa:  
 Si No

Comentarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8) Dibuja a grandes rasgos el organigrama del Jardín de Niños. (pon el nombre del puesto no el de la persona)

#### 5.4. Tratamiento estadístico.

TABLA DE FRECUENCIAS DE TODOS LOS JARDINES ENCUESTADOS	SI	NO	Margen de Error
Cuenta con ideario.	28	2	0.066
Esta por escrito.	20	10	0.124
Lo conocen los empleados.	28	2	0.066
Objetivos:			
Están por escrito.	26	4	0.089
Las actividades están planteadas para alcanzar un obj.	30	0	0.000
Tiempo determinado para cumplirse.	26	4	0.089
Los conocen los empleados.	30	0	0.000
Son realmente alcanzables.	29	1	0.047
Personal:			
Selección	28	2	0.066
Canales de comunicación.	22	8	0.116
Sistema de evaluación	19	11	0.127
Presupuesto para la capacitación	8	22	0.116
Motivación hacia el trabajo.	28	2	0.066
Aspectos a tomar en cuenta en la selección:			
Escolaridad.	29	1	0.047
Edad.	15	15	0.131
Prestancia.	18	12	0.129
Experiencia.	21	9	0.120
Otros.	6	24	0.105
Personal con el que cuenta el jardín:			
Directora.	29	1	0.047
Educadoras	28	2	0.066
Auxiliar	14	16	0.131
Personal Administrativo	16	4	0.105
Psicóloga	4	26	0.089
Intendencia	10	20	0.124

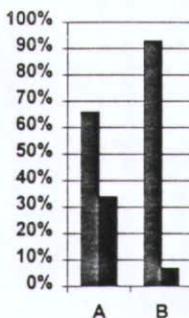
La evaluación del personal se basa en:			
Logro de metas.	25	5	0.098
Comportamiento de los niños.	24	6	0.105
De que los niños aprendan.	22	8	0.116
Del juicio de la directora.	11	19	0.127
Del aprecio personal.	4	26	0.089
De la aceptación de los padres.	13	17	0.130
Su capacitación es:			
Anual	3	27	0.079
Mensual	6	24	0.105
A través de cursos .	24	6	0.105
Conferencias.	17	13	0.130
Algunos cursos de capacitación recibidos:			
El papel de la educadora	25	5	0.098
Los padres de familia.	13	17	0.130
El niño.	17	13	0.130
El juego.	24	6	0.105
Dirección del jardín.	14	16	0.131
Motivación hacia el trabajo.	23	7	0.111
	8	2	0.105
Las decisiones se toman:			
Autoritaria.	5	25	0.098
Participativa.	20	10	0.124
Colegiada.	3	17	0.094
Democrática.	8	22	0.116
Registrado:			
Asociación civil.	22	8	0.116
Sociedad Anónima.	1	29	0.047
Sociedad Civil.	2	28	0.066
Incorporado:			
SEP	14	16	0.131
Registrado SEP	3	27	0.079
DEP	11	19	0.127
Nada.	3	27	0.079
Otros.			
Necesario plantear el jardín de niños como una empresa educativa	25	5	0.098

### 5.4.1. Gráficas.

#### IDEARIO

- A. El ideario esta por escrito.
- B. Lo conocen los empleados

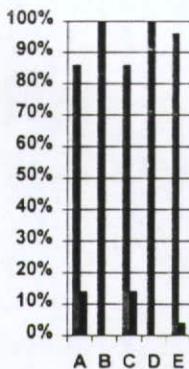
■ Si  
■ No



#### OBJETIVOS

- A. Están puestos por escrito.
- B. Las actividades están planteadas para alcanzar un objetivo concreto.
- C. Los objetivos tienen un tiempo determinado para cumplirse.
- D. Los conocen los empleados.
- E. Son realmente alcanzables

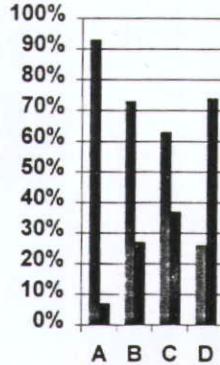
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL

- A. Se realiza una selección antes de su contratación.
- B. Se cuenta con canales de comunicación.
- C. Se cuenta con un sistema de evaluación.
- D. Cuentan con un presupuesto para la capacitación.

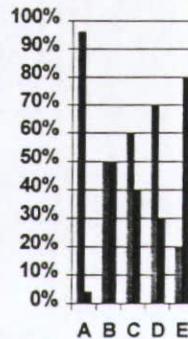
■ Si  
■ No



### SELECCION DE PERSRSONAL ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN

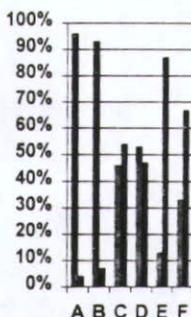
- A. Escolaridad.
- B. Edad.
- C. Prestancia.
- D. Experiencia.
- E. Otros: Alegria, vocación, creatividad, etc.

■ Si  
■ No



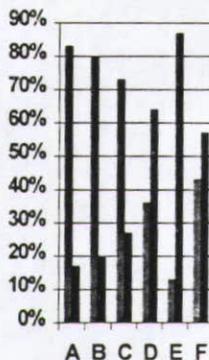
**EN CUANTO AL PERSONAL**  
PERSONAL CON QUE CUENTA EL JARDIN DE NIÑOS

- A. Directora.
  - B. Educadoras.
  - C. Auxiliar.
  - D. Personal Admo.
  - E. Psicóloga.
  - F. Intendencia.
- Si  
 No



**EN CUANTO AL PERSONAL**  
LA EVALUACION DEL PERSONAL SE BASA EN:

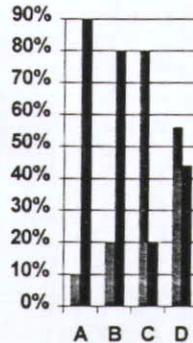
- A. En el logro de metas preestablecidas.
  - B. En la valoración del comportamiento de los niños.
  - C. En la valoración de que los niños aprendan.
  - D. Del juicio de la directora u otra autoridad.
  - E. Del aprecio personal.
  - F. De la aceptación de los padres de familia.
- Si  
 No



**EN CUANTO AL PERSONAL**  
SU CAPACITACION ES:

- A. Anual.
- B. Mensual.
- C. A través de cursos o seminarios.
- D. Conferencias.

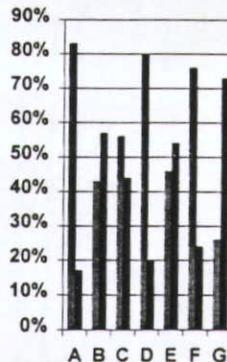
■ Si.  
■ No.



**EN CUANTO AL PERSONAL**  
ALGUNOS CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS:

- A. El papel de la educadora en el jardín de niños.
- B. Los padres de familia del jardín de niños.
- C. El niño de preescolar.
- D. Actividades educativas a través del juego.
- E. Manejo y dirección del jardín de niños.
- F. Motivación hacia el trabajo.
- G. Otras: Psicomotricidad, lecto-escritura, psicología, etc.

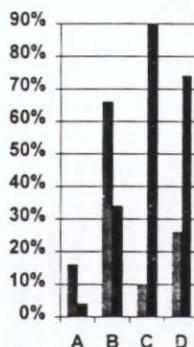
■ Si.  
■ No.



### LAS DECISIONES SE TOMAN DE FORMA:

- A. Autoritaria.
- B. Participativa.
- C. Colegiada.
- D. Democrática.

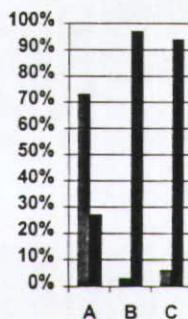
- Si.
- No.



### EL JARDÍN DE NIÑOS ESTA REGISTRADO COMO:

- A. Asociación civil.
- B. Sociedad Anónima.
- C. Sociedad civil.

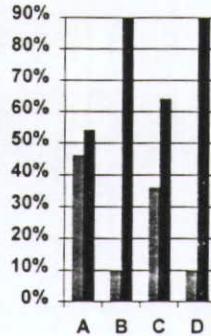
- Si.
- No.



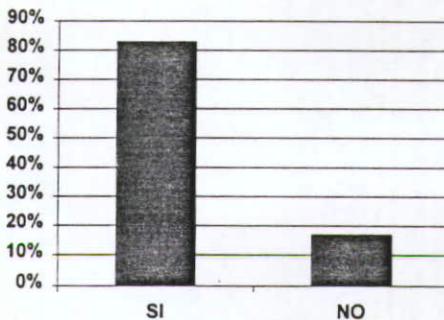
### EL JARDIN DE NIÑOS ESTA:

- A. Incorporado a la SEP.
- B. Registrado a la SEP.
- C. DEP.
- D. Nada.

- Si.
- No.



### CONSIDERA NECESARIO PLANTEAR EL JARDIN DE NIÑOS COMO EMPRESA EDUCATIVA.



#### 5.4.2. Análisis de resultados.

Se puede concluir mediante el tratamiento estadístico que se le ha dado al cuestionario la validez de sus respuestas, lo cual nos permite llegar a realizar ciertas afirmaciones.

En términos generales se puede observar que el 80% de la población esta abierta a que el Jardín de Niños sea una empresa educativa, lo cual anima a continuar.

En la primera gráfica que nos refleja aspectos sobre el ideario nos lleva a ver la existencia de una diferencia del 32%, entre los Jardines de Niños que tienen el ideario por escrito y el que lo conozcan los empleados. Lo primero que se puede pensar es que son muy pocos los Jardines de Niños que lo tienen por escrito, mientras que la mayoría lo conocen todos sus empleados según lo ha dicho la directora, lo cual a simple vista es muy positivo pero si ahondamos en ello, podemos llegar a lo siguiente: ¿al no estar por escrito lo pueden llegar a conocer los empleados?, en los comentarios hechos por las directoras respondían a esta pregunta el que se trasmitía oralmente, lo cual presenta cierto riesgo, ya que esto puede llegarse a solamente escucharse y no a la obtención de un conocimientos, a, esto es en cuanto a las dificultades que presenta el receptor, mientras que el emisor, es decir quien va a dar a conocer el ideario, puede constantemente modificarlo, ya que no hay algo que lo comprometa a ser de determinada manera ya que no esta por escrito.

En cuanto a los objetivos, encontramos que el 86% los tiene por escrito, el 100% dice que sus actividades están planteadas para alcanzar un objetivo concreto, que lo conocen los empleados y que son realmente alcanzables, mientras que el 80% que estos tienen un determinado tiempo para cumplirse.

Esto lleva a ver que si el 100% dice que sus actividades están planteadas para alcanzar un objetivo concreto y a su vez no esta por escrito un 14%, lo cual dificulta el que se logre, pues al estar en la mente de una persona, éste se puede olvidar, modificar, etc. y a su vez podemos ver que el 86% dice que tienen un tiempo determinado para cumplirse lo cual coincide con el número de personas que los tienen por escrito, llevándonos a ver que al estar por escrito, al objetivo se le fija un tiempo para lograrse.

También se puede ver que al igual que en el ideario existe una diferencia en el que estén por escrito y el que lo conozcan los empleados.

En cuanto a la selección del personal se realiza en un 93%, en donde se toman en cuenta aspectos, como la escolaridad y experiencia principalmente, mientras que la edad cobra menor importancia. Mientras que la prestancia y actitudes presentan un porcentaje muy alto, siendo aspectos muy difíciles de medir, ya que , actitudes como la creatividad, alegría, entusiasmo, se conocen como características propias de la persona, después de un tiempo de trato. Aunque no se puede negar que en una entrevista de selección hay muchos aspectos, que aunque no se miden la

persona los refleja, pero en este caso podemos ver que se confía en lo que la persona diga de si misma y lo que permita ver.

El personal con el que cuenta el Jardín de Niños es de directora en un 96%, este 4% faltante es debido a que una de las personas encuestadas no cumple su función como tal, sino como educadora y trabajan en equipo, 93% cuenta con educadoras, el 7% faltante es debido a que la directora es a la vez educadora, mientras que en 48% de auxiliar y personal administrativo, solo un 20% de los Jardines de Niños cuenta con psicóloga, y un 36% con personal de intendencia.

Esto lleva a ver que estas funciones de la auxiliar, personal administrativo, psicóloga e intendencia son asumidas por la directora o educadoras, lo cual trae grandes repercusiones en la tarea educativa. Con lo cual ya se puede fundamentar la necesidad de que haya quien cubra estas funciones y que a su vez requiere de una preparación concreta para llevarlo a cabo, con lo cual no es posible que la directora o educadoras lo cubran. Esto se encuentra en el capítulo cuarto de la tesis.

El 63% de los Jardines de Niños cuentan con un sistema de evaluación, en donde podemos ver que se toman en cuenta principalmente, el logro de las metas preestablecidas, la valoración del comportamiento y aprendizaje de los niños. Si relacionamos esto con las respuestas dadas a las preguntas sobre los objetivos podemos ver, que conceptualmente se tiene claro qué es lo que

se debe evaluar en el personal, pero en la realización se vuelve algo un poco subjetivo, ya que como se había mencionado éstos no se encontraban por escrito en un 100%, por lo que no se tienen determinadas en su totalidad las metas o aprendizajes que el niño deberá alcanzar.

En cuanto a la capacitación del personal vemos que el 74% de los jardines de niños no cuenta con un presupuesto para la capacitación, lo cual lleva a reflexionar, que si no hay un presupuesto, difícilmente abra un programa concreto a seguir, no se ha hecho una planeación anticipada, con lo cual la capacitación no tendrá un tiempo concreto para llevarse a cabo, y no responderá a unas necesidades concretas de formación o a una detección de necesidades, convirtiéndose así en una capacitación esporádica, a través de cursos, seminarios y conferencias, etc, como se manifestó, en esta pregunta.

Para poder hablar de capacitación es necesario que ésta responda a unos objetivos concretos de la empresa, que lleva a ver unas necesidades concretas de formación, con lo cual lo anterior no se le puede llamar capacitación sino asistencia a cursos, seminarios y conferencias.

Por otra parte se puede ver que los cursos de capacitación que con mayor frecuencia se han recibido son el papel de la educadora en el Jardín de Niños, el niño de preescolar, actividades educativas a través del juego, y de motivación en el trabajo. Solo el 26% de los Jardines de Niños han recibido otros temas como lo son psicomotricidad y lecto-escritura, lo que lleva a pensar

sobre la gran importancia que tiene el que las educadoras se encuentren en estos aspectos muy bien preparadas, ya que de ésto dependen los problemas de aprendizaje y escolares.

En varios comentarios hechos por las directoras se puede ver que no existe un concepto claro de capacitación, ya que confunden ésto con la asistencia a juntas en la SEP. (Secretaría de Educación Pública), presentación de libros de texto por parte de las editoriales, etc.

El 73% de los Jardines de Niños cuentan con canales de comunicación preestablecidos, pero es importante recalcar que en su mayoría no entendieron la pregunta, ya que así lo expresaron, aclarando que en el Jardín de Niños todas las educadoras se llevaban bien, que ella las escuchaba, etc. Con lo cual parece necesario aclarar la existencia de dos tipos de comunicación la formal o escrita y la no formal. La formal es aquella que se da con la persona que le corresponde saber determinada información, es decir a través de un organigrama ya se encuentran preestablecidas las líneas de comunicación, mientras que la no formal, es aquella que se da con cualquiera, para comentar algo, discutir un tema concreto, sin importar quien es o que cargo ocupa.

Se deduce por los comentarios hechos que la comunicación que principalmente se da es la informal, ya que la directora llega a ser una más en el Jardín de Niños pues presenta distintos roles en el mismo, en la mayoría de los casos, es decir, es directora, dueña, a su vez educadora y

atiende a los papás, con lo cual las cosas se dicen con toda naturalidad y espontaneidad, aparentemente.

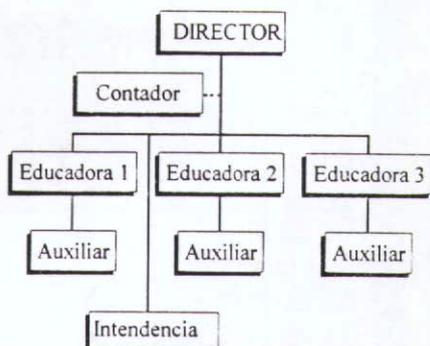
En cuanto a la toma de decisiones el 66% es de forma participativa, lo cual es muy positivo, pues esto lleva a enriquecer y fortalecer la decisión, pues al estar todos involucrados en ella compromete. Pero se puede ver que hay un mayor porcentaje que toma las decisiones de forma democrática en relación a la colegiada, esto nos lleva a pensar, que por las circunstancias concretas de nuestro país, es la que más se ha dado a conocer o fomentado, y que por el contrario la colegiada a sido poco difundida.

El 73% de los Jardines de Niños están registrados como una Asociación civil, mientras que el 6% como Sociedad Civil, esto lleva a ver, que al ser Jardines de Niños particulares esta desproporción es muy significativa. Por otra parte podemos ver que el 82% de los Jardines de Niños están incorporados ante la SEP. o ante el DEP (Departamento de educación pública), lo cual nos refleja cierta seriedad en su trabajo.

En la última pregunta se ha pedido que se dibuje el organigrama del Jardín de Niños, en base a los puestos presentados. En general, todos se apegaron a la estructura que se presenta a continuación.

## ORGANIGRAMA POR FUNCIONES

### JARDIN DE NIÑOS



Se han analizado los resultados por separado, de aquellos Jardines de niños que cuentan con un ideario por escrito y de aquellos que no tienen este ideario por escrito, con la finalidad de ver como influye esta variable en la organización del Jardín de Niños, preguntado en las demás preguntas del cuestionario.

Se puede observar, que aquellos Jardines de Niños que tienen su ideario por escrito, presentan una mejor selección, evaluación y capacitación de su personal en relación a aquellos Jardines de Niños que no tienen el ideario por escrito. De esta misma manera en las demás preguntas se ha reflejado un puntaje mayor en los Jardines de Niños que tienen el ideario por escrito.( Anexo 2)

## **5.5. Derivación práctica.**

### **5.5.1. Justificación.**

Por el análisis anteriormente realizado, se llegan a pensar en posibles soluciones o alternativas para plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa.

Se puede observar que el personal del Jardín de Niños cuenta con una alta motivación hacia su trabajo, por la satisfacción que le da el mismo, al ver crecer y madurar a los niños, con lo cual aprovechando este recurso se pueden llegar a presentar distintas alternativas enfocándonos principalmente en la capacitación y preparación de las directoras y educadoras del Jardín de Niños.

A su vez el 83% de los Jardines de Niños han contestado que sí consideran necesario plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa, lo cual nos lleva a afirmar una respuesta positiva por parte de las directoras y educadoras.

Esta preparación deberá llevar a la directora o educadora a buscar una preparación constante en la cual pueda realizar con calidad su trabajo, y así se pueda elevar la calidad en la educación de los niños.

Se observa en la realidad, que tanto las directoras como las educadoras, están constantemente sometidas a una sobrecarga de trabajo, ya que como se ha mencionado anteriormente realizan una gran variedad de funciones por la falta de personal adecuado, con lo cual es necesario despertar en ellas el interés de prepararse, es decir, que puedan darse cuenta de la necesidad que tienen de capacitarse y así puedan dar su tiempo para ello.

Es necesario que las directoras y educadoras logren primero ver esta necesidad, y a su vez la encausen asistiendo a cursos concretos.

Para esta investigación se pretende despertar el interés de las directoras y educadoras de la necesidad de capacitarse con respecto a la dirección y administración del Jardín de Niños, para que así ellas puedan contribuir para que su Jardín de Niños sea una empresa educativa.

Es importante aclarar, que para plantear el Jardín de Niños, como una empresa educativa se requiere, tiempo, es decir no bastan sólo la adquisición de los conocimientos para que ésta se lleve a cabo, es decir, es necesario de todo un cambio en la estructura del mismo, lo cual requiere de un tiempo y esfuerzo concreto.

### **5.5.2. Objetivo.**

Es con esto, que esta derivación, pretende despertar ese interés por adquirir los conocimientos para plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa a través de un tríptico y a su vez que este interés lo puedan encausar asistiendo a un curso.

El tríptico pretende llevar a la directora o educadora a reflexionar si el Jardín de Niños donde ella trabaja o del que es dueña es una empresa educativa, y después se le invita a prepararse para llevar a cabo esto, presentándole el contenido de dos posibles cursos.

La presentación de estos contenidos se han planteado con un lenguaje común, ya que de esta manera podrán ser comprendidos por todos, estos contenidos se han seleccionado en base, a la intención de querer proporcionar los conocimientos más elementales del tema como base, a su vez que pueden llegarse a implantar en la realidad educativa.

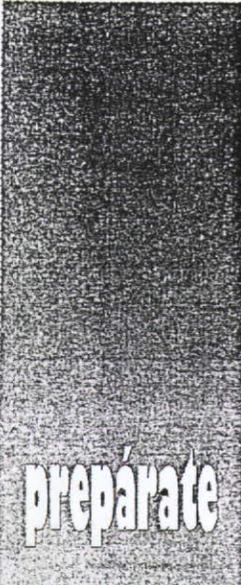
### **5.5.3. Población.**

Este tríptico va dirigido a directora y educadoras de Jardines de Niños, con las características de la población encuestada, tomándose en cuenta además algunos factores observados en la aplicación de los cuestionarios como los son:

\* Estudios por parte de la directora y educadora hasta la secundaria, pero con Licenciatura en Educación, ya que antes no se necesitaba la preparatoria, lo cual, nos lleva a ver la falta de conocimientos administrativos.

\* Están acostumbradas a leer en su mayoría lecturas cortas y sencillas, ya que la mayoría trabaja en las mañanas en el Jardín de Niños y por la tarde se encarga de su familia.

## 5.5.4. Propuesta.



**preparate**

**¿eres una empresa educativa?**



CENTRO DE CAPACITACIÓN EDUCATIVA

L. de México No. 1173  
Calles de Arca Sur  
C.P. 04500  
Enecatitlan, Jal. Mex.  
tel. 011 018 2491



exterior

...porque para preparar hay que estar preparados!

**ccee te invita a sus cursos:**

¿cómo hacer del Jardín de niños una empresa educativa?

**bloque 1  
dirección**

- docencia
- administración de personal
- normativa de convivencia
- orientación de:  
padres y alumnas.

noviembre 5  
costo n\$200.00

**bloque 2  
administración**

- planeación
- organización
- integración
- dirección y control del proceso educativo.

noviembre 10  
costo n\$200.00



CENTRO DE CAPACITACIÓN EDUCATIVA

Surgió en 1987 por la necesidad de un grupo de padres de familia que preocupados por la educación de sus hijos, decidieron aprender a las directrices apropiadas para desarrollar sus funciones como escuelas.



interior

## 5.5.5. Costo.



Guadalajara, Jal., Mayo 1995

Srita Verónica Fernández L:

A continuación presento el presupuesto de diseño e impresión que me fué solicitado para "CCEE":

DISEÑO	
Escaneo y trazo de logotipo	NS 75.00
Original de tríplica	NS 350.00
PRODUCCION	
500 tríplicas en papel couché a 2 tintas	NS 900.00

Se presentarán bocetos previos para su aprobación.

Para iniciar el trabajo se requiere de un 50% de anticipo. El restante se entrega al recibir el trabajo terminado.

Estos precios no incluyen I.V.A.

Aprovecha la ocasión para darte a conocer el cambio de nuestras líneas por el 673-0566

Agradezca de antemano la atención tomada a la presente, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

Mor Negro No. 1370  
Lomas del Cañon  
634-6621 628-7573

Atentamente

L.D.G. Marielena Afaro M.

## CONCLUSIONES

- 1) El plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa es un medio para elevar la calidad de la educación en México.
  
- 2) El Jardín de Niños es una empresa de servicio, cuyo producto es la educación. Es por esto que la podemos denominar con el título de empresa educativa.
  
- 3) De acuerdo con los objetivos de toda empresa, el Jardín de Niños, presta un servicio a la sociedad, al satisfacer la necesidad de educación de los niños de 3 a 6 años, busca la perfección de su personal y a su vez el de la sociedad, mediante la capacitación, busca la permanencia y la generación de valor económico agregado al plantearse como una empresa educativa.
  
- 4) El Jardín de Niños debe contar con una personalidad jurídica preestablecida contemplada por la ley.
  
- 5) Para plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa es necesario plantear por escrito el ideario, objetivos, establecer el tipo de estructura y las áreas de actividad, así como la necesidad de una planeación de los elementos que constituyen al Jardín de Niños.

6) Al ser una empresa educativa el Jardín de Niños, favorecerá a la calidad de la educación, ya que se encuentra por escrito, hacia donde se quiere llegar en la educación del niño, llevándonos a dar cuenta en el momento que nos desviemos del camino y así volverlo a retomar.

7) Como toda empresa el Jardín de Niños debe establecer un plan de capacitación para el personal, que deberá contar con un objetivo y presupuesto concreto. Esta capacitación debe de ser continua, es decir evitando la asistencia de conferencias esporádicas, sin un objetivo concreto a cubrir.

8) La dirección del Jardín de Niños requiere de una preparación especial, es decir, un perfil concreto por parte de la directora. Podemos ver que la mayoría de las directoras o dueñas de los jardines en la zona metropolitana de Guadalajara han cursado la Lic. en educación, puede ser una posibilidad de solución. el modificar el plan de estudios de dicha carrera, con el objeto de darles los elementos necesarios para poder dirigir un Jardín de Niños.

9) Si partimos de la alta motivación que presenta el personal del Jardín de Niños hacia su trabajo como se a podido constatar en el cuestionario y la aceptación de plantear el Jardín de Niños como una empresa educativa, podemos asegurar el interés que provocará dicho tríptico, llevándolas así a capacitarse o prepararse.

10) Dicho tríptico puede servir como un modelo para la realización de otro, siempre y cuando se busque el mismo objetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- CASTILLEJO Brull, J.L. et. al.  
El currículum en la educación preescolar  
Editorial Santillana.  
Marzo 1992.  
404 pp.
- 2.- CASTILLO Cebrian, Cristina. et. al.  
Educación Preescolar Métodos, Técnicas y Organización.  
Ediciones CEAC  
Barcelona España, 1978.  
254 pp
- 3.- C. CISCAR, M. Euria.  
Organización Escolar y Acción Directiva.  
Segunda edición.  
Editorial NARCEA.  
Madrid, España 1988.  
406 pp.
- 4.- COROMINAS, Fernando.  
Educar Hoy.  
Tercera Edición 1989.  
Editorial de Revistas, S. A. de C. V. México  
30 de Junio de 1989.  
211 pp.
- 5.- CLICK, Phyllis.  
Administración de escuelas para niños pequeños.  
Traductor: Xavier Ochoa Alvarez.  
Segunda edición, 1980  
Editorial Diana.  
Diciembre de 1980  
193 pp.
- 6.- Código civil del estado de Jalisco.  
Editorial Porrúa.  
México, 1993.  
Decimosegunda edición.  
609 pp.

- 7.- FERNANDEZ Arena, José Antonio  
El Proceso Administrativo.  
Editorial Diana.  
México, 1977.  
262 pp.
- 8.- GARCIA Garrido J. L. et. al.  
Pedagogía de la Escuela Infantil.  
Editorial Santillana.  
México, Marzo de 1992.  
340 pp.
- 9.- GARCÍA Hoz, Víctor.  
Educación Personalizada.  
Editorial Rialp.  
España, 1981.  
334 pp.
- 10.- GARCÍA Hoz, Víctor.  
Organización y Gobierno De Los Centros Educativos.  
Editorial RIALP.  
España 1987.  
393 pp.
- 11.- GARCÍA Martínez/MUNCH GALINDO.  
Fundamentos de la Administración.  
Quinta edición.  
Editorial Trillas.  
México, Julio de 1990.  
240 pp.
- 12.- INEGI  
Estratificación socioeconómica de la zona metropolitana de Guadalajara.  
Editorial INEGI.
- 13.- ISSAC, David.  
Teoría y Practica De La Acción Directiva De los Centros Educativos.  
Editorial EUNESA.  
España, Pamplona 1987.  
420 pp.

14.- Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

47 a. edición.

Editorial Porrúa

México 1993.

211pp

15.- Ley del impuesto sobre la renta.

Editorial Porrúa.

México, 1983.

44 edición.

259 pp.

16.- LLANO Cinfuentes, Carlos.

Análisis de la Acción Directiva.

Editorial Limusa.

México, 1979.

307 pp.

17.- LUTHE, Rodolfo.

La Empresa Humana.

Editorial Noriega/Limusa.

Primera edición.

México, 1990.

135 pp.

18.- MELENDO, Tomas.

Las Claves de la Eficacia Empresarial.

Editorial Rialp.

España

187 pp.

19.- OTERO, F. Oliveros.

La Participación En Los Centros Educativos.

Editorial EUNESA

España, Pamplona 1974.

391 pp.

20.- PERDOMO Moreno.

Administración Financiera de inversión.

Editorial, De- elcasa.

235 pp.

- 21.- PINA Vera, Rafael  
Derecho Mercantil Mexicano.  
Editorial Porrúa.  
México, 1992.  
483 pp.
- 22.- RAMOS Aldrete, María Teresa.  
Para Educar Mejor.  
Primera Edición 1990.  
Editorial de Revistas, S. A. de C. V. México  
30 de Abril de 1990.  
145 pp.
- 23.- REYES Ponce, Agustín.  
Administración de empresas. Teoría y practica.  
Trigésimo cuarta reimpresión.  
Editorial Limusa.  
México, 1987.  
189 pp.
- 24.- SANCHEZ Mendal, Ramón.  
De los Contratos Civiles.  
Décimo tercera edición.  
Editorial Porrúa.  
México, 1994.  
445 pp
- 25.- STEPHEN P. Robbins  
Administración Teoría y Practica.  
Editorial Prentice Hall.  
México 1987.  
560 pp.
- 26.- Universidad de Guadalajara.  
Jalisco a Tiempo.  
Editorial Universidad de Guadalajara.  
87 pp.
- 27.- VALENZUELA Indart, Francisco.  
Nota técnica del proceso administrativo de Alec Mc-kenzie.  
5 pp.

28.- VALENZUELA Indart, Francisco .  
Nota Técnica “Terminología empleada en la organización.  
6 pp.

29.- VALENZUELA Indart, Francisco.  
Nota Técnica sobre el Ideario y proyecto educativo de los centros de enseñanza de Moreno C. Juan Manuel.  
5 pp.

ANEXO 1



## ANEXO 2

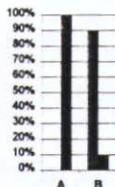
TABLA DE FRECUENCIAS EL IDEARIO NO ESTA POR ESCRITO	SI	NO	Margen de Error
Cuenta con ideario.	8	2	0.217
Esta por escrito.	10	0	0.000
Lo conocen los empleados.	9	1	0.162
Objetivos:			
Estan por escrito.	7	3	0.248
Las actividades estan plantadas para alcanzar un obj.	10	0	0.000
Tiempo determinado para cumplirse.	7	3	0.248
Los conocen los empleados.	10	0	0.000
Son realmente alcanzables.	10	0	0.000
Personal:			
Selección	10	0	0.000
Canales de comunicación.	7	3	0.248
Sistema de evaluación	7	3	0.248
Presupuesto para la capacitación	1	9	0.162
Motivación hacia el trabajo.	9	1	0.162
Aspectos a tomar en cuenta en la selección:			
Escolaridad.	10	0	0.000
Edad.	4	6	0.265
Prestancia.	5	5	0.271
Experiencia.	7	3	0.248
Otros.	2	8	0.217
Personal con el que cuenta el jardín:			
Directora.	10	0	0.000
Educadoras	10	0	0.000
Auxiliar	6	4	0.265
Personal Administrativo	6	4	0.265
Psicologa	1	9	0.162
Intendencia	3	7	0.248
La evaluación del personal se basa en:			
Logro de metas.	9	1	0.162
Comportamiento de los niños.	7	3	0.248
De que los niños aprendan.	6	4	0.265
Del juicio de la directora.	1	9	0.162
Del aprecio personal.	0	10	0.000
De la aceptación de los padres.	3	7	0.248

Su capacitación es:			
Anual	1	9	0.162
Mensual	2	8	0.217
A través de cursos .	8	4	0.255
Conferencias.	5	5	0.271
Algunos cursos de capacitación recibidos:			
El papel de la educadora	9	1	0.162
Los padres de familia.	3	7	0.248
El niño.	11	9	0.269
El juego.	8	2	0.217
Dirección del jardín.	4	6	0.265
Motivación hacia el trabajo.	5	5	0.271
otros	2	8	0.217
Las decisiones se toman:			
Autoritaria.	0	10	0.000
Participativa.	9	1	0.162
Colegiada.	1	9	0.162
Democratica.	1		0.000
Registrado:			
Asociación civil.	10	0	0.000
Sociedad Anónima.	0	10	0.000
Sociedad Civil.	0	10	0.000
Incorporado:			
SEP	4	6	0.265
Registrado SEP	0	10	0.000
DEP	6	4	0.265
Nada.	0	10	0.000
Otros.			
Necesario plantear el jardín de niños como una empresa educativa	8	2	0.217

### IDEARIO

- A. El ideario esta por escrito.  
B. Lo conocen los empleados

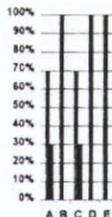
■ Si  
■ No



### OBJETIVOS

- A. Están puestos por escrito.  
B. Las actividades están planteadas para alcanzar un objetivo concreto.  
C. Los objetivos tienen un tiempo determinado para cumplirse.  
D. Los conocen los empleados.  
E. Son realmente alcanzables

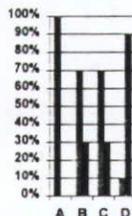
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL

- A. Se realiza una selección antes de su contratación.  
B. Se cuenta con canales de comunicación.  
C. Se cuenta con un sistema de evaluación.  
D. Cuentan con un presupuesto para la capacitación.

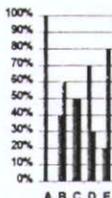
■ Si  
■ No



### SELECCION DE PERSONAL ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN

- A. Escolaridad.  
B. Edad.  
C. Prestancia.  
D. Experiencia.  
E. Otros: *Logros, canales, orientados, etc.*

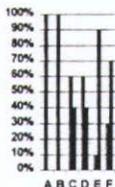
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL PERSONAL CON QUE CUENTA EL JARDIN DE NIÑOS

- A. Directora.  
B. Educadoras.  
C. Auxiliar.  
D. Personal Admo.  
E. Psicologa.  
F. Intendencia.

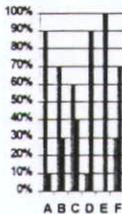
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL LA EVALUACION DEL PERSONAL SE BASA EN:

- A. En el logro de metas preestablecidas  
B. En la valoración del comportamiento de los niños  
C. En la valoración de que los niños aprendan.  
D. Del juicio de la directora u otra autoridad.  
E. Del aprecio personal.  
F. De la aceptación de los padres de familia.

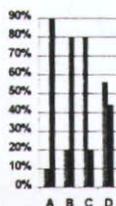
■ Si  
■ No



**EN CUANTO AL PERSONAL  
SU CAPACITACION ES**

- A. Anual.
- B. Mensual.
- C. A través de cursos o seminarios.
- D. Conferencias.

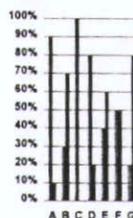
- Si.
- No.



**EN CUANTO AL PERSONAL  
ALGUNOS CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS**

- A. El papel de la educadora en el jardín de niños.
- B. Los padres de familia del jardín de niños.
- C. El niño de preescolar.
- D. Actividades educativas a través del juego.
- E. Manejo y dirección del jardín de niños.
- F. Motivación hacia el trabajo.
- G. Otras: Psicomotricidad, lecto-escritura, psicología, etc.

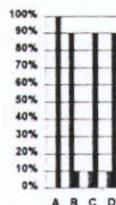
- Si.
- No.



**LAS DECISIONES SE TOMAN DE FORMA:**

- A. Autoritaria.
- B. Participativa.
- C. Colegiada.
- D. Democrática.

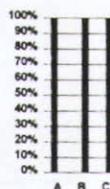
- Si.
- No.



**EL JARDIN DE NIÑOS ESTA REGISTRADO COMO:**

- A. Asociación civil.
- B. Sociedad Anonima.
- C. Sociedad civil.

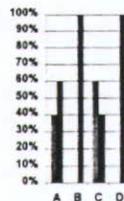
- Si.
- No.



**EL JARDIN DE NIÑOS ESTA:**

- A. Incorporado a la SEP.
- B. Registrado a la SEP.
- C. DEP.
- D. Nada.

- Si.
- No.



**CONSIDERA NECESARIO PLANTEAR EL JARDIN  
DE NIÑOS COMO EMPRESA EDUCATIVA.**

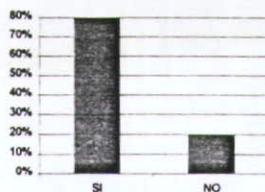


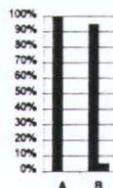
TABLA DE FRECUENCIAS CUENTAN CON IDEARIO POR ESCRITO.	SI	NO	Margen de Error
Cuenta con ideario.	20	0	0.000
Esta por escrito.	20	0	0.000
Lo conocen los empleados.	19	1	0.057
Objetivos:			
Están por escrito.	19	1	0.057
Las actividades están plantadas para alcanzar un obj.	20	0	0.000
Tiempo determinado para cumplirse.	19	1	0.057
Los conocen los empleados.	20	0	0.000
Son realmente alcanzables.	19	1	0.057
Personal:			
Selección	18	2	0.079
Canales de comunicación.	15	5	0.114
Sistema de evaluación	12	8	0.129
Presupuesto para la capacitación	7	13	0.126
Motivación hacia el trabajo.	19	1	0.057
Aspectos a tomar en cuenta en la selección:			
Escolaridad.	19	1	0.057
Edad.	11	9	0.131
Prestancia.	13	7	0.126
Experiencia.	14	6	0.121
Otros.	4	16	0.105
Personal con el que cuenta el jardín:			
Directora.	19	1	0.057
Educadoras	18	2	0.079
Auxiliar	8	12	0.129
Personal Administrativo	10	10	0.132
Psicóloga	3	17	0.094
Intendencia	7	13	0.126
La evaluación del personal se basa en:			
Logro de metas.	16	4	0.105
Comportamiento de los niños.	17	3	0.094
De que los niños aprendan.	16	4	0.105
Del juicio de la directora.	10	10	0.132
Del aprecio personal.	4	16	0.105
De la aceptación de los padres.	10	10	0.132
Su capacitación es:			
Anual	2	18	0.079
Mensual	4	16	0.105
A través de cursos	16	4	0.105
Conferencias.	12	8	0.129
Algunos cursos de capacitación recibidos:			
El papel de la educadora	16	4	0.105
Los padres de familia.	10	10	0.132
El niño.	15	5	0.114
El juego.	16	4	0.105
Dirección del jardín.	10	10	0.132
Motivación hacia el trabajo.	18	2	0.079

Las decisiones se toman:			
Autoritaria.	5	15	0.114
Participativa.	11	9	0.131
Colegiada.	2	18	0.079
Democrática.	7	13	0.126
Registrado:			
Asociación civil.	12	8	0.129
Sociedad Anónima.	1	19	0.057
Sociedad Civil.	2	18	0.079
Incorporado:			
SEP	10	10	0.132
Registrado SEP	3	17	0.094
DEP	5	15	0.114
Nada.	3	17	0.094
Otros.			
Necesario plantear el jardín de niños como una empresa educativa	17	3	

### IDEARIO

- A. El ideario esta por escrito.  
B. Lo conocen los empleados

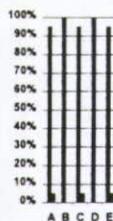
■ Si  
■ No



### OBJETIVOS

- A. Estan puestos por escrito.  
B. Las actividades están planteadas para alcanzar un objetivo concreto.  
C. Los objetivos tienen un tiempo determinado para cumplirse.  
D. Los conocen los empleados.  
E. Son realmente alcanzables

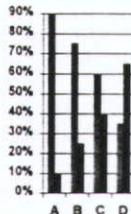
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL

- A. Se realiza una selección antes de su contratación.  
B. Se cuenta con canales de comunicación.  
C. Se cuenta con un sistema de evaluación.  
D. Cuentan con un presupuesto para la capacitación.

■ Si  
■ No

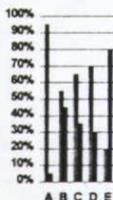


### SELECCION DE PERSONAL

ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN

- A. Escolaridad.  
B. Edad.  
C. Prestancia.  
D. Experiencia.  
E. Otros:

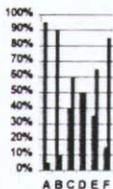
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL PERSONAL CON QUE CUENTA EL JARDIN DE NIÑOS

- A. Directora.  
B. Educadoras.  
C. Auxiliar.  
D. Personal Admo.  
E. Psicologa.  
F. Intendencia.

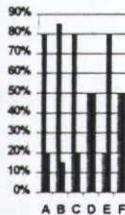
■ Si  
■ No



### EN CUANTO AL PERSONAL LA EVALUACION DEL PERSONAL SE BASA EN:

- A. En el logro de metas preestablecidas.  
B. En la valoración del comportamiento de los niños.  
C. En la valoración de que los niños aprendan.  
D. Del juicio de la directora u otra autoridad.  
E. Del aprecio personal.  
F. De la aceptación de los padres de familia.

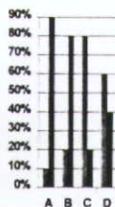
■ Si  
■ No



**EN CUANTO AL PERSONAL  
SU CAPACITACIONES**

- A. Anual.
- B. Mensual.
- C. A través de cursos o seminarios.
- D. Conferencias.

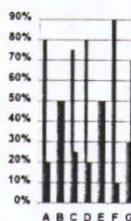
■ Si.  
■ No.



**EN CUANTO AL PERSONAL  
ALGUNOS CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS**

- A. El papel de la educadora en el jardín de niños.
- B. Los padres de familia del jardín de niños.
- C. El niño de preescolar.
- D. Actividades educativas a través del juego.
- E. Manejo y dirección del jardín de niños.
- F. Motivación hacia el trabajo.
- G. Otras: Psicomotricidad, lecto-escritura, psicología, etc.

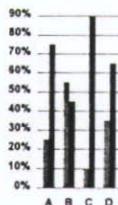
■ Si.  
■ No.



**LAS DECISIONES SE TOMAN DE FORMA:**

- A. Autoritaria.
- B. Participativa.
- C. Colegiada.
- D. Democrática.

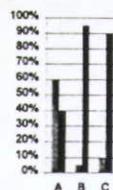
■ Si.  
■ No.



**EL JARDIN DE NIÑOS ESTA REGISTRADO COMO:**

- A. Asociación civil.
- B. Sociedad Anonima.
- C. Sociedad civil.

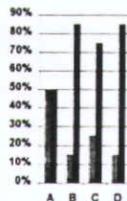
■ Si.  
■ No.



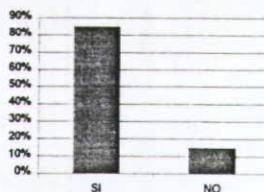
**EL JARDIN DE NIÑOS ESTA:**

- A. Incorporado a la SEP.
- B. Registrado a la SEP.
- C. DEP.
- D. Nada.

■ Si.  
■ No.



**CONSIDERA NECESARIO PLANTEAR EL JARDIN DE NIÑOS COMO EMPRESA EDUCATIVA.**





ESTACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE  
IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!

NO TENEMOS SUCURSALES

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES  
**8 DE JULIO No. 13**  
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**  
**613-61-42**

**GUADALAJARA, JAL.**

PASAMOS TUS TESIS  
EN MAQUINA IBM



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)

