

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2546>

*Artículos científicos*

## **Propuesta de mejora en el modelo vigente de los servicios integrales en las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil**

***Proposal for improving the current model of comprehensive services in  
Childcare and Development Centers***

***Proposta de melhoria do atual modelo de atendimento integral em Centros  
de Bem-Estar e Desenvolvimento Infantil***

**Janitzitzique Gutiérrez Martínez**

Instituto Politécnico Nacional, México

[janigtz1@hotmail.com](mailto:janigtz1@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-5278-0283>

### **Resumen**

Las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil (EBDI) del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) constituyen un apoyo fundamental para la base trabajadora al servicio del Estado. La atención que brindan, con un enfoque humano a las hijas e hijos de los trabajadores en la primera infancia, fortalece su bienestar integral y promueve el aprendizaje a lo largo de la vida. Además, este modelo contribuye a elevar la calidad de la prestación de los servicios.

El propósito de esta publicación es evaluar los servicios de atención infantil que presta el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, a través de las Estancias Infantiles, particularmente en la zona poniente de la Ciudad de México, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer acciones que mejoren la calidad de la atención directa a la población infantil.

A través de entrevistas al personal de las Estancias 16, 27, 55 y 155, se identificaron áreas clave para proponer acciones de mejora, como la digitalización de documentos y la automatización y simplificación de los procesos operativos de las EBDI. Estas acciones buscan agilizar el trabajo administrativo y dar prioridad a la atención directa a las niñas y



niños. La metodología que se utilizó fue de tipo cualitativo, con un alcance descriptivo y explicativo.

Así, la propuesta apunta a fortalecer el cumplimiento institucional sin perder de vista el fin último del sistema: garantizar entornos de cuidado y aprendizaje que respondan a las necesidades reales de la infancia.

**Palabras clave:** Atención infantil, certificación ISO 9001:2015, desarrollo infantil, Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil (EBDI), Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

### **Abstract**

The ISSSTE Childcare and Development Daycare Centers represent a vital support for the workforce serving the State. The humane approach to early childhood care for the children of public employees strengthens their overall well-being and lifelong learning, elevating the quality of services provided. The purpose of this publication is to evaluate the childcare services provided by the Institute of Social Security and Services for State Workers through the Daycare Centers, particularly in the western part of Mexico City. Based on this evaluation, the study seeks to identify areas for improvement and propose actions to improve the quality of direct care for the child population.

Through interviews with staff at Daycare Centers 16, 27, 55, and 155, key areas were identified for proposing improvement measures to provide better care for children, such as document digitization and the automation and simplification of EBDIS operational processes. These actions seek to streamline administrative work and prioritize direct care for children. The methodology used was qualitative research, with a descriptive and explanatory scope.

Thus, the proposal aims to strengthen institutional compliance without losing sight of the system's ultimate goal: to guarantee care and learning environments that respond to the real needs of children.

**Keywords:** Childcare, ISO 9001:2015 certification, child development, Child Welfare and Development Centers (EBDI), Quality Management System (QMS).

## Resumo

Os Centros de Bem-Estar e Desenvolvimento Infantil (EBDI) do Instituto de Segurança e Serviços Sociais para Servidores do Estado (ISSSTE) são um apoio fundamental para a força de trabalho que atende ao Estado. O cuidado que prestam, com uma abordagem humanizada aos filhos de servidores na primeira infância, fortalece seu bem-estar geral e promove a aprendizagem ao longo da vida. Além disso, esse modelo contribui para a melhoria da qualidade da prestação de serviços.

O objetivo desta publicação é avaliar os serviços de cuidado infantil prestados pelo Instituto de Segurança e Serviços Sociais para Servidores do Estado por meio dos Centros de Cuidado Infantil, particularmente na zona oeste da Cidade do México, a fim de identificar áreas de melhoria e propor ações para aprimorar a qualidade do atendimento direto à população infantil. Por meio de entrevistas com funcionários das Creches 16, 27, 55 e 155, foram identificadas áreas-chave para propostas de ações de melhoria, como a digitalização de documentos e a automatização e simplificação dos processos operacionais do EBDI. Essas ações buscam agilizar o trabalho administrativo e priorizar o atendimento direto às crianças. A metodologia utilizada foi qualitativa, com escopo descritivo e explicativo.

Assim, a proposta visa fortalecer a conformidade institucional sem perder de vista o objetivo final do sistema: garantir ambientes de cuidado e aprendizagem que respondam às reais necessidades das crianças.

**Palavras-chave:** Cuidados infantis, Certificação ISO 9001:2015, desenvolvimento infantil, Centros de Bem-Estar e Desenvolvimento Infantil (EBDI), Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

**Fecha Recepción:** Marzo 2025

**Fecha Aceptación:** Julio 2025

---

## Introducción

El desarrollo infantil durante los primeros años de vida es un aspecto fundamental para garantizar la adaptación y el bienestar de las niñas y los niños. En este contexto, las estancias infantiles juegan un papel crucial al proporcionar servicios de cuidado y atención que permitan a las madres y padres trabajadores desempeñar sus actividades laborales con la seguridad de que sus hijos se encuentran en un entorno adecuado.

En México, las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil (EBDI) del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) han implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el propósito de mejorar la



prestación del servicio y garantizar estándares que correspondan a las necesidades. No obstante, la efectividad de estos sistemas requiere una evaluación constante para identificar áreas de oportunidad y optimizar los recursos disponibles.

Con la evolución del mercado laboral y la creciente incorporación de ambos padres a la vida laboral, la demanda de espacios seguros y adecuados para el cuidado infantil ha aumentado considerablemente.

A pesar de los esfuerzos institucionales, persisten desafíos significativos en la optimización de los procesos administrativos, la capacitación continua del personal, la seguridad de las niñas y los niños, y la eficiencia en la asignación de recursos. En los últimos años, la exigencia social por servicios de educación y cuidado infantil de mayor calidad se ha intensificado, impulsada por el reconocimiento de la primera infancia como una etapa clave para el desarrollo humano (UNESCO, 2021). Esta creciente demanda refuerza la necesidad de evaluar de forma continua el impacto de los modelos de gestión implementados en las estancias infantiles del ISSSTE.

Este estudio analiza el estado actual del SGC en las estancias infantiles del ISSSTE, con un enfoque en su efectividad para garantizar estándares óptimos de atención. A través de una revisión de indicadores como el desarrollo pedagógico, la alimentación, la seguridad y la satisfacción de los usuarios, se busca identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer el modelo de atención infantil y contribuir de manera significativa al bienestar de la niñez en México.

Una parte esencial de esta investigación es la formulación de un plan de mejora para las EBDIS. Este plan propone la digitalización de documentos y sistematización de procesos administrativos, la capacitación del capital humano, así como mejorar los mecanismos de comunicación con los derechohabientes. Su objetivo es reducir las cargas administrativas que limitan la atención a la población infantil, optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar ambientes educativos seguros, estimulantes y centrados en el desarrollo integral infantil.

## Literatura Previa

El desarrollo y consolidación de las estancias infantiles en México han sido fundamentales en la configuración del sistema de seguridad social. Desde sus inicios, estas instituciones se transformaron para convertirse en espacios clave no solo de resguardo, sino también de formación y bienestar infantil.

En la actualidad, el acceso a servicios de calidad para la atención y desarrollo infantil es un tema de creciente relevancia en el ámbito de las políticas públicas. Se puede destacar la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y financiamiento de los Centros de Atención Infantil (CAI), tanto públicos como privados. En este sentido, las políticas públicas deben enfocarse en garantizar que todos los CAI, independientemente de su modalidad, cumplan con estándares de calidad, capacitación del personal, infraestructura adecuada y un enfoque de derechos de la infancia.

En México, la Ley General de Prestación de servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil (LGPSACDII) es quien regula en materia de atención infantil tanto en centros públicos como en privados. Esta Ley describe los Centros de Atención Infantil CAI, como espacios, ya sean públicos, privados o mixtos, donde se brindan servicios para la atención, cuidado y desarrollo integral infantil con un enfoque de derechos. (COPSADII, 2020).

Las estancias infantiles han sido reconocidas como espacios fundamentales para el desarrollo integral de la primera infancia, al integrar servicios de cuidado, nutrición, salud y educación. Diversos estudios (UNICEF, 2018; SEP, 2020) destacan que el acceso a servicios de atención infantil de calidad no solo promueve el bienestar de los niños y niñas, sino que también contribuye a la equidad social y al empoderamiento económico de las mujeres trabajadoras.

Sin embargo, a partir de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se han identificado múltiples retos que impactan tanto la operación diaria como la calidad.

Investigaciones realizadas (González y Ramírez, 2019) documentan que los procesos de certificación han generado una sobrecarga administrativa, una mayor rigidez en la toma de decisiones y una lógica burocrática que desvirtúa los fines pedagógicos del modelo educativo.

El propósito de mejorar el modelo de atención es replantear el enfoque bajo el cual operan las estancias del ISSSTE. Para ello, se proponen acciones que integren los lineamientos de calidad, sin generar una sobrecarga administrativa ni desvincular el componente pedagógico y afectivo del servicio. Se busca transitar de un cumplimiento meramente documental a una cultura institucional de mejora continua, donde los procesos de certificación ISO no se perciban como una imposición externa, sino como una herramienta para elevar la pertinencia, la eficacia y la calidez de los servicios ofrecidos.

En este contexto, Bigras, Bouchard y Lequette (2020) subrayan que la calidad en la educación y el cuidado infantil no puede garantizarse únicamente mediante la estandarización de procesos, sino que requiere una integración armónica entre componentes estructurales (como la organización y la capacitación del personal) y la calidad de los procesos pedagógicos y relacionales. Si la certificación no está acompañada de una adecuada formación, seguimiento institucional y adaptación contextual, puede comprometer la atención directa a la infancia y limitar la capacidad de respuesta a sus necesidades.

Uno de los principales desafíos consiste, por tanto, en armonizar los criterios de calidad administrativa con los principios pedagógicos y de bienestar infantil, asegurando que los lineamientos normativos no interfieran con los fines esenciales de las estancias: garantizar un entorno que propicie el desarrollo integral, seguro y afectivo durante los primeros años de vida.

La mejora del modelo de atención requiere replantear el enfoque operativo de las estancias infantiles del ISSSTE, favoreciendo prácticas que integren los criterios de calidad sin imponer cargas administrativas ni desvincular el componente educativo del servicio. Ello implica transitar de una lógica centrada en el cumplimiento documental hacia una cultura institucional orientada a la mejora continua, donde los procesos de certificación ISO funcionen como herramientas para fortalecer la pertinencia, eficacia y calidez del servicio, y no como exigencias que obstaculicen su dimensión formativa.

## **Método de investigación**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de mejora que permita a las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil del ISSSTE fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la implementación de estrategias orientadas a optimizar la calidad del servicio y el tiempo de atención. Asimismo, se busca incrementar la confianza en el servicio y la satisfacción de las personas beneficiarias.

## Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo descriptivo y explicativo, ya que tiene como propósito identificar y analizar cómo se manifiestan en la práctica ciertas dinámicas de liderazgo y gestión en el contexto de las estancias infantiles del ISSSTE. Esta descripción se plasmó a través de testimonios, análisis de experiencias y documentos institucionales, lo cual brindó una visión integral sobre cómo se aplican las habilidades directivas en la EBDI, y cómo estas inciden en el bienestar y desarrollo infantil.

## Participantes

Respecto a los participantes, debe considerarse que los entrevistados son fuentes internas y que la información surge de manera paulatina y con respuestas que varían según el cargo, la experiencia profesional y el nivel de participación en los procesos de atención y gestión.

Se optó por una muestra basada en la elección intencional de personas consideradas como informantes clave. En este estudio, se incluyó a personal directivo que tiene a su cargo la responsabilidad de coordinar, planear y supervisar las actividades del centro.

Asimismo, se entrevistó a personal de apoyo y asistencia educativa que participa en tareas administrativas y operativas dentro de las estancias, ya que conocen de primera mano los procesos internos, los retos cotidianos de la gestión y la forma en que se brinda atención a los niños y niñas. Su perspectiva aportó elementos esenciales sobre el funcionamiento integral de estos espacios.

Las entrevistas fueron realizadas con consentimiento y confidencialidad.

## Instrumento

Entrevistas semiestructuradas cara a cara con el objetivo de:

- Recopilar opiniones sobre la operatividad en las estancias infantiles bajo el modelo de certificación ISO 9000;
- Evaluar la prestación del servicio con respecto a la atención integral a la población infantil;
- Identificar las áreas de oportunidad en los servicios integrales y atención a los derechohabientes;
- Conocer las necesidades del personal operativo de las estancias infantiles para el desempeño de sus funciones.



**Tabla 1.** Entrevista realizada al personal del Área Educativa

Pregunta	Respuesta
1. ¿De qué manera podría mejorar la comunicación entre los padres de familia con el área educativa?	Se solicita mejorar los canales de comunicación mediante reuniones, encuentros informales y actividades que fomenten la interacción entre padres y equipo educativo.
2. Mencione ¿Cómo ha beneficiado el SGC a las actividades de acompañamiento y atención directa a la niña y al niño?	Se reporta un aumento en el trabajo administrativo, lo que afecta las actividades con los niños. Se propone simplificar registros y reportes para optimizar la gestión del tiempo.
3. ¿Te sientes apoyada por el equipo de trabajo (otros profesionales de la estancia) en tu rol como asistente educativo?	Existe falta de dirección y apoyo interdisciplinario. Se recomienda que el personal de otras áreas colabore más en el acompañamiento educativo.
4. ¿En qué condiciones se encuentran los salones y áreas donde realizas tus actividades diariamente?	Aunque los espacios están adaptados, hay deficiencias en mantenimiento. Se sugiere simplificar trámites para solicitar reparaciones.
5. Con respecto a la educación inclusiva ¿Cómo considera la capacitación y el apoyo de los especialistas cuando se presenta algún ingreso de niñas o niños con alguna discapacidad?	El personal menciona una falta de capacitación y especialización del personal para atender a las niñas y niños con discapacidad o necesidades especiales, menciona que no existen especialistas en educación especial, terapia ocupacional y lenguaje.

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de la información

A partir del área evaluada, las respuestas por parte del personal indican la falta de comunicación directa con los padres. (Centralización del contacto con el Equipo Interdisciplinario: Directora, Jefa de área pedagógica, Dietista, Enfermeras). Lo que podría indicar una desconexión entre padres y equipo educativo implicando limitación en la participación activa de los padres en el proceso educativo y de cuidado de sus hijos.

Desde una perspectiva educativa, estas situaciones representan un obstáculo para lograr un ambiente propicio para el aprendizaje y la atención infantil. Lemay (2009) señala que el cuidado infantil de calidad está intrínsecamente vinculado a la creación de entornos seguros, estimulantes y organizados, donde los niños puedan desarrollarse física, emocional e intelectualmente. Por otro lado, este modelo de *Qualité de la petite enfance*, propuesto por

Lemay (2009), la calidad en los servicios para la primera infancia debe analizarse en dos dimensiones fundamentales: la calidad estructural (infraestructura, proporción adulto-niño-formación del personal) y la calidad procesual (interacciones educativas, clima afectivo, rutinas, participación de las familias). En este caso, se observa que ambos niveles se encuentran comprometidos: por un lado, el deterioro material y la escasa capacitación debilitan la estructura base, mientras que el aumento en la carga administrativa y la falta de protocolos impactan negativamente en la calidad de las interacciones entre educadoras y menores.

Según el enfoque de la Gestión de Calidad Total (Deming, 1986), la calidad no se garantiza únicamente con procedimientos estandarizados, sino mediante una cultura organizacional que priorice el bienestar del usuario final, en este caso, las niñas y niños atendidos.

**Tabla 2.** Entrevista realizada al personal del Área de Dirección

Pregunta	Respuestas
1. ¿Considera que la certificación <i>ISO 9001</i> hace mejor localidad en el servicio que presta la EBDI? ¿Qué otros factores deberían contemplarse para mejorar la calidad en el servicio?	El personal indicó que la certificación ha mejorado la documentación y organización, aunque se percibe una carga operativa excesiva.
2. ¿Por qué la plantilla de personal de la EBDI no está completa?	El personal indicó que la plantilla se encuentra completa.
3. ¿Qué podría hacerse para completarla de forma permanente?	Se sugiere mejorar la planificación de recursos humanos.
4. Al respecto de la capacitación del personal ¿Qué acciones podrían implementarse para mejorar la calidad del proceso?	Se recomienda que los horarios de capacitación no interfieran con la operación del servicio.
5. ¿A quién hay que solicitar que se realice el mantenimiento de las instalaciones y si considera que el proceso pueda mejorar?	El mantenimiento depende del Departamento de Obras y Servicios Generales de la Zona. Se cuenta con personal capacitado, pero se requiere mejor abastecimiento de herramientas y materiales.

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de la información**

A partir de los testimonios recabados, se detectaron áreas de mejora como los planes de formación y capacitación continua con enfoque práctico, adaptado a los retos reales del trabajo en las estancias. Igualmente, el tema de la insuficiencia de recursos limita el mantenimiento del inmueble y pone en riesgo la seguridad del personal y de la población infantil. Estos factores influyen en la satisfacción y la calidad del servicio que se brinda.

Según Lemay (2009), la calidad del cuidado infantil no puede evaluarse únicamente desde la óptica normativa, sino que debe incorporar una mirada integral que considere el contexto físico, los recursos humanos y la participación activa del personal en la mejora continua.

Lo anterior permite entender que, los hallazgos de este análisis respaldan la necesidad de un plan de mejora que no se limite a cumplir con requisitos normativos, sino que impulse cambios sustanciales en las condiciones operativas y humanas de las estancias, alineados con los principios de equidad, eficiencia y enfoque centrado en el usuario.

**Tabla 3.** Entrevista realizada al personal del Área Médica

Pregunta	Respuestas
1. ¿Qué actividades realiza para fomentar la conservación de la salud de los niños que acuden a la EBDI?	Actividades al aire libre, sesiones de higiene personal, talleres de actividades sobre alimentación saludable.
2. ¿Qué actividades haría para mejorar su intervención con la población infantil y así el servicio que presta la EBDI?	Incorporar actividades de relajación para manejar el estrés y desarrollar una conciencia corporal.
3. ¿Cómo califica el proceso de la provisión de recursos en cuanto al material médico que se solicita a la Delegación del ISSSTE para atención primaria de la población infantil?	No se cuenta con material de primeros auxilios y equipo médico básico para atender emergencias.
4. Según su opinión, ¿Cómo ha contribuido el SGC para brindar un servicio de calidad en el área de salud de la EBDI?	Falta de claridad en los protocolos de actuación en el caso de accidentes y un incremento en lo administrativo que dificulta la atención con los infantes.
5. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el servicio en la EBDI?	Dotar de insumos médicos adecuados para garantizar una atención oportuna. Establecer procesos documentados y verificables que respalden las prácticas de cuidado. Capacitar al personal para asegurar que los protocolos de prevención y actuación sean efectivos.

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de la información

La información obtenida muestra ausencia de recursos mínimos para la atención de emergencias, lo cual representa una vulnerabilidad para la salud e integridad de los menores.

Por otro lado, el aumento en los procesos administrativos, lejos de representar una mejora en la trazabilidad, ha generado una sobrecarga para el personal operativo.

En conjunto, estos elementos permiten concluir que existen deficiencias tanto a nivel de infraestructura como de gestión institucional, que limitan seriamente la capacidad de respuesta y calidad del servicio. Así pues, cualquier plan de mejora debe contemplar no solo la dotación de recursos físicos y humanos, sino también la revisión de los procedimientos actuales priorizando siempre el interés superior de la niñez y la eficiencia del modelo operativo.

**Tabla 4.** Entrevista realizada al personal del Área de lavandería

Pregunta	Respuestas
1.¿Qué tan adecuado consideras que es el espacio destinado para la lavandería?	La respuesta por parte del personal de lavandería indica que el espacio es pequeño y que no es adecuado porque hay mucho material que no se ocupa y “estorba” para realizar sus actividades.
2.¿Recibes apoyo o formación sobre la seguridad e higiene al trabajar con productos de lavandería ?	El personal indica que si recibe información.
3.¿Qué opinión tienes sobre los productos y equipos que utiliza en el área de lavandería?	Falta mantenimiento a la lavadora y secadora, solo cuenta con una y también el material como el jabón es limitado y no se reciben insumos como cloro y guantes para realizar las actividades.
4.¿Qué retos enfrentas al realizar tu trabajo?	El espacio es pequeño e inadecuado, falta material y el equipo de lavado no opera de manera adecuada.
5.¿Qué mejoras sugieres para optimizar el trabajo en el área de lavandería?	Que el área se la adecuada, que se brinde el material, que se repare la lavadora o que se compre una nueva.

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de la información**

Se identificó a través de la entrevista que a pesar de contar con una certificación *ISO 9001*, las estancias presentan deficiencias en infraestructura, mantenimiento de equipos y provisión de insumos básicos, lo que afecta la calidad del servicio y la seguridad del personal.

En suma, estos hechos ponen en entredicho la efectividad de los procesos de certificación si no van acompañados de una supervisión constante, inversión en infraestructura y una cultura organizacional comprometida con la mejora real de las condiciones laborales y la calidad del servicio.

**Tabla 5.** Entrevista realizada al Área de Nutrición

Pregunta	Respuestas
1.¿Cómo colaboras con otros profesionales (educadores, psicólogos, médicos) en la estancia infantil para promover la salud de los niños?	El área de nutrición menciona un trabajo conjunto con educadores, médicos y psicólogos para promover la salud de los niños realizando actividades como pláticas, control de peso.
2.¿Qué considera son las principales necesidades nutricionales de los niños de la estancia infantil y cómo contribuye el SGC dentro de las EBDIS?	Las dietistas mencionan que los niños llegan con hambre a la estancia, lo que impacta su salud y bienestar. Por otro lado, el SGC es percibido como un sistema solo documental, sin impacto real en la calidad nutricional lo que difiere con la Norma ISO 9001:2015 que menciona en su enfoque basado en procesos que el SGC debería contribuir a mejorar la nutrición, sin embargo, es visto como un sistema burocrático sin aplicación operativa.
3.¿Qué propondría para que los menús de las EBDIS sean más atractivos para la población infantil y evitar el desperdicio cuando la comida no es de su agrado?	Mencionan que las personas que diseñan los menús son adultos y no toman en cuenta la percepción infantil. Los menús son elaborados sin considerar la aceptación de los niños, lo que provoca desperdicio de alimentos.
4.¿Qué retos enfrentas en tu trabajo como dietista en la estancia infantil?	Mencionan la falta de materiales esenciales (utensilios, insumos de limpieza, etc.) lo cual impacta en la operatividad como se menciona en la Norma <i>ISO 9001</i> , la falta de materiales esenciales puede afectar la calidad del servicio.
5.¿Qué sugerencias harías para mejorar el servicio?	La verificación de necesidades (material de limpieza, utensilios, alimentos). Asignación de presupuesto para alimentación, ya que actualmente algunos gastos salen del personal.

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de la información

Se hace visible en la Tabla 5, que el área de nutrición trabaja en conjunto con el equipo interdisciplinario, se destaca la importancia de una alimentación equilibrada para el bienestar infantil. Aunado a ello, se menciona que los menús son diseñados sin considerar la percepción infantil, lo que genera rechazo y desperdicio de alimentos. La información

obtenida refleja problemas operativos y de gestión en la alimentación infantil en las EBDIS, destacando la necesidad de mejorar los menús, optimizar el SGC y asignar mayores recursos para garantizar una mejor calidad del servicio.

En torno a este tema, la OCDE (2018), señala que los sistemas de atención a la primera infancia que logran un alto impacto son aquellos que integran de forma transversal la nutrición, el cuidado y la educación, bajo una misma política de calidad centrada en el bienestar infantil. Esto conlleva a dotar de recursos materiales adecuados, asegurar la capacitación del personal de cocina y educadoras, y establecer sistemas de evaluación continua que midan no solo la eficiencia administrativa, sino también los efectos en la salud y el desarrollo infantil.

**Tabla 6.** Entrevista realizada al Área administrativa

Pregunta	Respuestas
1. En su opinión, ¿Cómo ha mejorado la simplificación de los procesos administrativos en las actividades que usted realiza a partir de la certificación <i>ISO 9001</i> ?	El personal encuestado menciona la duplicación o triplicación de informes con nombres diferentes pero con el mismo contenido, lo que genera trabajo redundante y pérdida de tiempo, existe una percepción de que los formatos requeridos por la certificación ISO aumentan la carga administrativa sin necesariamente aportar valor.
2. Cómo considera las herramientas o software que utiliza para realizar los reportes que elabora cotidianamente?	El personal encuestado considera que estas herramientas han facilitado el trabajo.
3. ¿Qué propondría para que la capacitación al personal administrativo sea de acuerdo con las funciones que desempeña?	La falta de capacitación es un problema recurrente, destacan que el personal debe aprender por sí mismo sin apoyo de la autoridad.
4. ¿Qué desafíos enfrentas en tu trabajo administrativo en la estancia infantil?	La generación de múltiples informes con información repetida, mala comunicación con la jefa inmediata y la asignación desigual de tareas.
5. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la organización y el trabajo administrativo en la estancia infantil?	Capacitación al personal de acuerdo con sus funciones, simplificación en los procesos para gestionar asuntos de las diferentes áreas.

Fuente: Elaboración propia

Se puso de manifiesto que, aunque las herramientas tecnológicas han sido útiles, la certificación *ISO 9001* ha generado más carga de trabajo sin optimizar procesos aunado a la falta de capacitación.

En el caso concreto del área administrativa, la duplicidad de procedimientos administrativos responde a una combinación de factores: baja apropiación de protocolos, falta de digitalización, y escaso conocimiento del personal sobre herramientas de mejora continua. De acuerdo con Arnaiz-Sánchez y Zabalza (2018), cuando las estructuras organizativas no están alineadas con procesos claros y personal competente, se corre el riesgo de priorizar el cumplimiento formal sobre la efectividad real.

Lemay (2009), por su parte, destaca que la calidad estructural en los servicios de atención a la primera infancia incluye también la preparación y competencia del personal administrativo, pues sin una gestión eficaz, incluso los recursos bien diseñados pueden fallar en su implementación. En este sentido, una administración mal capacitada genera cuellos de botella que repercuten en otras áreas clave como la educativa, médica y alimentaria.

Además, estudios recientes de Mejía y Hernández (2022) han documentado cómo la redundancia administrativa en sistemas públicos mexicanos reduce la productividad institucional y debilita la percepción ciudadana sobre localidad del servicio. Esta situación se ve reflejada también en las EBDI, donde las exigencias del sistema de certificación no han sido adecuadamente interiorizadas ni acompañadas por mecanismos de formación técnica continua.

## Discusiones

Si bien la certificación busca mejorar la calidad, su implementación debe garantizar que no se comprometa la atención y el desarrollo de las niñas y los niños. La duplicidad de funciones y la reducción del tiempo de atención directa puede afectar negativamente la interacción constante que requiere la primera infancia, vulnerando así la calidad pedagógica del servicio.

A partir del análisis de problemáticas y sugerencias recogidas del personal de diferentes áreas, se presenta una propuesta para mejorar la atención a la población infantil.

Las acciones recomendadas son las siguientes:

- ✓ Mejora en la calidad del cuidado infantil

Una de las acciones prioritarias consiste en fortalecer el proceso formativo del personal. Este proceso debe integrar componentes clave como la pedagogía infantil

actualizada, protocolos de primeros auxilios y estrategias de atención a la diversidad, reconociendo que la preparación del recurso humano incide directamente en el bienestar y desarrollo integral de los niños (Lemay, 2009; Arnaiz-Sánchez & Zabalza, 2018).

✓ Seguridad y bienestar

Se considera esencial garantizar que las instalaciones cuenten con supervisión periódica del mobiliario, los espacios recreativos y las condiciones estructurales, con el objeto de prevenir riesgos y proporcionar entornos seguros, adecuados al desarrollo infantil.

Asimismo, la propuesta enfatiza la necesidad de establecer protocolos de emergencia y salud incluyendo rutas de evacuación, atención en primeros auxilios y mecanismos de comunicación inmediata con los servicios médicos.

✓ Comunicación y relación con los padres

Se propone el fortalecimiento de la comunicación, la rendición de cuentas y la participación activa de las familias, a través de mecanismos digitales, encuentros presenciales y actividades formativas. Esta propuesta reconoce que la gestión educativa en la primera infancia no debe limitarse a procesos internos, sino que debe incorporar de forma efectiva a los actores sociales que intervienen en el desarrollo del niño, especialmente las madres, padres y tutores (Lemay, 2009).

Una de las acciones centrales consiste en la implementación de plataformas digitales institucionales, que permitan agilizar trámites, compartir información actualizada sobre el estado y progreso de cada niño, registrar asistencias, reportes médicos, menús alimenticios y observaciones del equipo pedagógico. Estas herramientas no solo incrementan la transparencia en la gestión, sino que también permiten una comunicación más directa y personalizada entre el centro infantil y las familias (González & Márquez, 2021).

✓ Enriquecimiento del aprendizaje y desarrollo

En el marco de atención integral a la primera infancia, se propone la creación de ambientes de aprendizaje estimulantes, diseñados para promover el desarrollo cognitivo, emocional, social y físico de los niños y niñas, a través de experiencias significativas que respeten sus ritmos y necesidades individuales.

Asimismo, se destaca la necesidad de garantizar la inclusión y la atención a la diversidad, lo que implica adecuar espacios, materiales y metodologías para atender a niñas y niños con necesidades educativas especiales o contextos sociales complejos. Esto debe de ir acompañado del apoyo de personal especializado, como psicólogos, pedagogos o

terapeutas del lenguaje-que puedan intervenir de manera oportuna y colaborativa con las familias y el equipo docente (González & Díaz, 2020).

✓ Evaluación y mejora continua

Como parte del fortalecimiento de la calidad en el servicio de cuidado infantil, se propone la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación y mejora continua, orientados a garantizar que las estancias infantiles respondan de forma efectiva a las necesidades reales de los usuarios y se alineen con los estándares actuales de atención a la primera infancia.

Una de las acciones prioritarias consiste en aplicar encuestas periódicas de satisfacción dirigidas a madres, padres y cuidadores con el fin de obtener información relevante sobre su percepción respecto a la calidad del servicio, el trato hacia los niños, la seguridad de las instalaciones y la eficiencia administrativa. Esta herramienta no solo permite detectar áreas de mejora, sino que también fomenta la participación activa de las familias.

Complementariamente se propone realizar reuniones de retroalimentación estructuradas entre el personal educativo y los padres de familia, con el objetivo de dialogar abiertamente sobre el desarrollo de los niños, fortalecer el vínculo escuela-familia y construir acuerdos que beneficien a todos los actores.

✓ Digitalización de formatos y registros

Una de las principales acciones consiste en la implementación de formularios electrónicos para sustituir el uso de documentos físicos en trámites recurrentes, tales como autorizaciones de salida, reportes de salud, control de asistencia, y solicitudes especiales. Esta digitalización permite no solo agilizar los procesos, sino también minimizar errores, conservar registros en tiempo real y garantizar mayor claridad en la información gestionada.

Adicionalmente, se propone el desarrollo de evaluaciones digitales periódicas que permitan generar reportes automatizados del desempeño de los niños, del cumplimiento de protocolos y del estado de los servicios, lo cual representa un insumo valioso para la toma de decisiones basada en evidencia. Esta práctica responde al enfoque de calidad total, donde la sistematización de datos es esencial para el monitoreo de indicadores clave y la mejora progresiva del servicio (Lemay, 2009; Álvarez & Guzmán, 2020).

La digitalización en el ámbito educativo y asistencial no solo mejora la eficiencia operativa, sino que contribuye a crear un entorno más organizado, seguro y alineado con las exigencias contemporáneas de la gestión pública y la educación infantil.

✓ Automatización de procesos

Una de las medidas centrales es la implementación de sistemas de gestión educativa digitalizados que permitan almacenar de forma segura y estructurada información esencial de cada niño, como datos médicos, historial de asistencia, avances en el desarrollo y observaciones pedagógicas. Esta centralización de datos no solo optimiza los procesos administrativos, sino que también facilita el seguimiento individualizado, la toma de decisiones pedagógicas oportunas y la detección temprana de necesidades específicas.

✓ Uso de dispositivos tecnológicos

Como parte de la modernización de los procesos administrativos en las estancias infantiles, se plantea la incorporación de herramientas tecnológicas como tabletas y computadoras para el ingreso de información en tiempo real. Esta propuesta tiene como objetivo agilizar la administración de registros, reduciendo errores humanos y tiempos prolongados en la captura manual.

El uso de estos dispositivos permitiría al personal educativo y administrativo registrar asistencia, observaciones médicas, avances pedagógicos y situaciones relevantes al momento en que ocurren, facilitando una mayor precisión y trazabilidad en la información.

De esta manera, la incorporación de tecnologías digitales en el manejo cotidiano de las estancias contribuye directamente a la mejora de la calidad del servicio, a la disminución de carga operativa para el personal y a la innovación y mejora continua.

✓ Capacitación y concientización del personal

Como parte de la propuesta, se considera fundamental la capacitación y concientización del personal en el uso de herramientas digitales, con el objetivo de facilitar la transición hacia entornos tecnológicos más eficientes. Esta medida no solo busca dotar al personal de habilidades técnicas específicas, sino también promover un cambio cultural orientado a una gestión más ágil y efectiva del tiempo dentro de los servicios infantiles.

La formación continua en plataformas digitales, sistemas de gestión educativa y herramientas para la automatización de tareas administrativas contribuye significativamente a reducir la resistencia al cambio tecnológico y a fortalecer las competencias digitales de los trabajadores.

En consecuencia, la adopción tecnológica se convierte no solo en un recurso funcional, sino en un elemento estructural del fortalecimiento de la calidad en la atención infantil.

**Tabla 7.** Evaluación de Propuesta

Área evaluada	Indicador clave	Instrumento
Tiempo de atención directa	% de reducción en tareas administrativas	Reloj de actividad/encuestas
Desarrollo infantil	Progreso en lenguaje, motricidad y socialización	Fichas de observación/rúbricas
Satisfacción familiar	Percepción positiva del servicio educativo	Encuestas de satisfacción
Desempeño del personal	Participación en capacitaciones y aplicación	Listas de cotejo/observaciones
Calidad nutricional	Reducción de desperdicio y aceptación del menú	Bitácoras de cocina/ registro diario
Funcionamiento del sistema digital	Nivel de uso, fallos y beneficios percibidos	Registro del sistema/entrevistas

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 presenta una estrategia integral para la evaluación de la propuesta de fortalecimiento implementada en las estancias infantiles del ISSSTE. Esta evaluación se estructura en torno a seis áreas clave que reflejan el impacto esperado de las acciones planteadas: el tiempo de atención directa, desarrollo infantil, satisfacción familiar, desempeño del personal, calidad nutricional y funcionamiento del sistema digital.

Para cada una de estas áreas se ha definido un indicador clave y un instrumento de medición, lo que permite establecer criterios objetivos y verificables para el seguimiento de los avances.

**Tiempo de atención directa:** Se evalúa mediante el porcentaje de reducción en tareas administrativas, utilizando como instrumentos relojes de actividad y encuestas al personal. Se espera una mejora visible en los primeros 3 meses, como resultado de la digitalización de procesos y simplificación de formatos.

**Desarrollo infantil:** El progreso en lenguaje, motricidad y socialización será monitoreado mediante fichas de observación y rubricas aplicadas por educadoras. Este seguimiento será continuo con evaluaciones trimestrales, permitiendo ajustar las estrategias pedagógicas conforme a las necesidades detectadas.

**Satisfacción familiar:** La percepción positiva del servicio se medirá a través de encuestas semestrales de satisfacción. Se espera un incremento progresivo en la confianza y valoración del servicio a partir del segundo trimestre, cuando se consoliden mejoras de comunicación, seguridad y participación familiar.

Desempeño del personal: La participación en capacitaciones y la aplicación de los conocimientos adquiridos serán evaluadas mediante listas de cotejo y observaciones directas. Este proceso comenzará desde el primer mes de implementación y continuará de forma periódica, incentivando la mejora continua.

Calidad nutricional: Se observará la reducción del desperdicio y la aceptación del menú infantil, mediante bitácoras de cocina y registros diarios. La medición se iniciará desde la puesta en marcha de los ajustes alimenticios y se analizarán resultados de forma mensual.

Funcionamiento del sistema digital: El uso, fallos y beneficios percibidos de la plataforma tecnológica serán registrados a través del sistema y complementados con entrevistas al personal y padres de familia. Este monitoreo será constante, con revisiones mensuales, especialmente durante los primeros meses, que corresponden al periodo de adaptación y ajustes.

## Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación permitieron dar cumplimiento al objetivo general planteado, a través del diseño, aplicación y evaluación de un plan de mejora orientado a incrementar la calidad del servicio. Dicho plan contempla estrategias que fortalecen el tiempo de atención directa a las niñas y los niños, y promueven la confianza y satisfacción de las personas beneficiarias.

En cuanto a los objetivos específicos, en primer lugar, se diagnosticó el nivel actual de la calidad del servicio, identificando áreas de oportunidad. Posteriormente, se diseñó un plan de mejora integral que contempla estrategias concretas para optimizar el tiempo pedagógico efectivo. Asimismo, se propusieron estrategias para la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación continua del servicio en las EBDI.

Además, con base en estos hallazgos, se propusieron acciones concretas para mejorar la eficiencia operativa en las EBDI sin afectar la calidad de atención. La automatización de procesos administrativos, la optimización de recursos humanos y la implementación de herramientas tecnológicas se destacan como propuestas prioritarias para reducir la carga burocrática y mejorar el tiempo de atención a los niños.

Por otro lado, se integró una propuesta de evaluación con indicadores clave en áreas como desarrollo infantil, satisfacción familiar, desempeño del personal, calidad nutricional y funcionamiento digital. Esta propuesta permitirá monitorear los avances en cada ámbito, identificado mejoras en el bienestar de las niñas y los niños, el nivel de satisfacción de las

familias, la efectividad del personal, la adecuación de la alimentación y la eficiencia en el uso de herramientas digitales. lo cual permite dar seguimiento al impacto real de las estrategias planteadas.

En conclusión, la implementación de las acciones desarrolladas contribuirá significativamente a la mejora continua de las EBDI del ISSSTE, garantizando un equilibrio entre la calidad y la prestación de un servicio enfocado en el bienestar infantil.

### **Futuras líneas de investigación**

1. Evaluación del impacto de la digitalización en los servicios educativos: Se recomienda desarrollar investigaciones centradas en medir el efecto concreto que tiene la implementación de plataformas digitales institucionales y la automatización de procesos en la eficiencia operativa, el tiempo de atención directa al niño y la satisfacción de las familias usuarias.
2. Estudios longitudinales sobre la formación del personal: Una línea relevante consiste en analizar, a mediano y largo plazo, los efectos de los programas de capacitación continua en pedagogía infantil, primeros auxilios, diversidad e inclusión, y el uso de herramientas tecnológicas, para identificar su impacto real en la calidad educativa.
3. Análisis de la sostenibilidad de los sistemas de evaluación continua: Profundizar en los mecanismos de monitoreo y evaluación propuestos, tales como registros de seguimiento individual, escalas de desarrollo infantil, encuestas de satisfacción familiar y reportes de desempeño del personal. El propósito es validar su utilidad práctica, confiabilidad y adaptabilidad al entorno institucional. Este análisis permitirá establecer modelos replicables en otras instancias del sector público orientadas a la atención infantil.
4. Estudios sobre participación parental y corresponsabilidad: Otra línea consiste en explorar cómo la participación activa de madres y padres, mediante reuniones informativas, encuestas de retroalimentación, talleres formativos y actividades lúdico-educativas, puede favorecer el desarrollo integral de las niñas y los niños, así como fortalecer la percepción de confianza hacia las instituciones. Este enfoque permite analizar la corresponsabilidad familiar como un componente estratégico en la mejora de la calidad del servicio.
5. Investigación sobre ambientes educativos inclusivos y estimulantes: Sería pertinente analizar cómo los entornos pedagógicos basados en el juego, la exploración sensorial, la música y el arte, impactan en el desarrollo socioemocional y cognitivo de los niños en edad temprana, considerando también estrategias inclusivas para atender la diversidad.

6. Estudios comparativos entre estancias certificadas y no certificadas: Se sugiere investigar las diferencias en prácticas, resultados y percepción de calidad entre estancias infantiles con certificación ISO y aquellas sin certificación, para valorar la influencia real de los estándares en la mejora del servicio.

## Referencias

- Álvarez, M., & Guzmán, J. (2020). *Gestión educativa y calidad en los servicios escolares*. Trillas.
- Arnaiz-Sánchez, P., & Zabalza, M. A. (2018). *Gestión y calidad en organizaciones educativas*. Narcea.
- Bigras, N., Bouchard, C., & Lequette, C. (2020). *Qualité éducative: Fondements et pratiques en services de garde éducatifs à la petite enfance* (2e éd.). Éditions Sainte-Justine.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (CONEVAL). (2019). *Servicios de cuidado infantil*. Ficha de monitoreo 2019 [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Fichas\\_monitoreo2019/Cuidado\\_Infantil\\_2019.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Fichas_monitoreo2019/Cuidado_Infantil_2019.pdf)
- Consejo Nacional de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil (COPSADII). (2020). *Programa Nacional de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil 2020-2024*[Decreto]. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608936&fecha=28/12/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608936&fecha=28/12/2020)
- González, M., & Díaz, R. (2020). *Calidad en la gestión educativa: Perspectivas y retos contemporáneos*. Paidós.
- González, M., & Márquez, L. (2021). *Evaluación y mejora de la calidad en instituciones educativas: Un enfoque práctico*. UPN.
- González, M., & Ramírez, J. (2019). *Modelos de gestión para la mejora continua en centros educativos*. Fontamara.
- Lemay, L. (2017). *Qualité des services éducatifs à la petite enfance: Revue des écrits scientifiques*. Gouvernement du Québec.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021). *Marco de calidad para la educación y el cuidado de la primera infancia*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380136>

Secretaría de Educación Pública. (2020, diciembre). *La política de educación inicial en México*. <https://www.gob.mx/sep>