

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo para niñas de Daycare Montessori  
Guatemala

Trabajo de Graduación en modalidad de Modelo Trabajo Profesional presentado por  
Basti Eunice Salinas Orozco para optar al grado académico de Licenciada en  
Psicopedagogía

Guatemala

2019

Universidad del Valle de Guatemala

Facultad de Educación



Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo para niñas de Daycare Montessori  
Guatemala

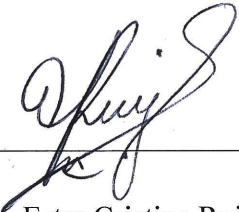
Trabajo de Graduación en modalidad de Modelo Trabajo Profesional presentado por  
Basti Eunice Salinas Orozco para optar al grado académico de Licenciada en  
Psicopedagogía

Guatemala

2019

Vo. Bo.

(f)

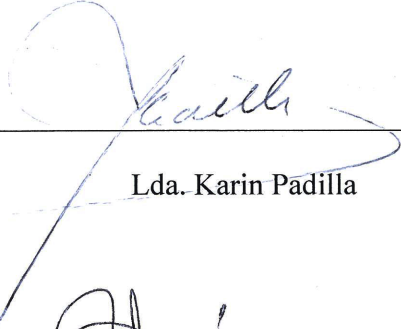


---

Lda. Ester Cristina Ruiz Cruz

Tribunal Examinador:

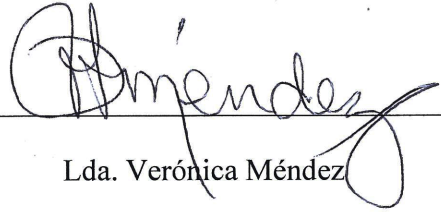
(f)



---

Lda. Karin Padilla

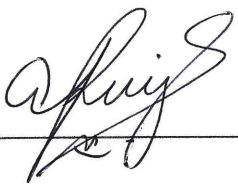
(f)



---

Lda. Verónica Méndez

(f)



---

Lda. Ester Cristina Ruiz Cruz

Fecha de aprobación: Guatemala, 11 de noviembre del 2019.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su plan perfecto de salvación, quien me viste de gracia e inteligencia para su gloria. Que a través de este proceso me enseña a correr con paciencia la carrera de mi vida.

A mis padres, quien con su amor inagotable me han provisto de los medios para una formación de calidad. Quienes desde un principio acordaron un proyecto educativo para cada uno de sus hijos: José Luis, Eunice, Ángela y Daniel.

A mis hermanos, quienes con su carácter y entusiasmo motivan mis esfuerzos para ver coronada una vez más mi meta.

A mis abuelos, Israel Orozco, Calixto Salinas y Antonia González que en paz descansen por ser fuente de inspiración de terminar lo que se empieza. Y Sofía Paredes, como pilar de una mujer bella e intelectual, que con ahínco se superó a ella misma con una formación académica admirable hasta hoy.

A mi futuro esposo, quien con su amor y paciencia supo mostrarse compañero fiel. Ayuda idónea hasta el final de este arduo proceso.

A mi asesora, Lda. Cristina Ruiz quien con su determinación y fuerza supo guiarme en cada etapa para cumplir mi objetivo.

Al Daycare Montessori Guatemala, institución que con los brazos abiertos a través de la Directora y colaboradoras recibieron a una profesional en formación.

A las expertas y profesionales que compartieron sus conocimientos para orientar mi trabajo con estándares de alta calidad: Lda. Maribel Aguirre, Lda. Mayra Méndez, Lda. Yolanda González, Lda. Annabella Santolino y Mgtr. Celia Calderón.

Finalmente, a la Universidad del Valle de Guatemala, casa de estudios que albergó a catedráticos excepcionales, compañeros extraordinarios y una formación intachable en mí.

# CONTENIDO

Lista de tablas.....	vii
Lista de ilustraciones.....	viii
Resumen.....	x
I. Introducción .....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos .....	5
IV. Marco contextual .....	6
A. Contexto internacional.....	6
B. Contexto nacional.....	11
C. Contexto local.....	12
D. Certificación Montessori.....	14
V. Marco conceptual.....	16
A. Normativa internacional de los derechos de la primera infancia.....	16
B. Derechos de la primera infancia en Guatemala.....	17
C. Antecedentes del proceso educativo en Guatemala.....	21

D.	Currículo Nacional Base.....	24
E.	Nivel de educación inicial.....	27
F.	Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia.....	32
G.	Gestión del talento humano.....	36
H.	Metodología Montessori.....	51
VI.	Marco metodológico.....	60
A.	Supuesto de la investigación.....	60
B.	Muestra.....	61
C.	Instrumentos y procedimiento de aplicación.....	61
VII.	Análisis e interpretación de resultados.....	65
A.	Limitaciones.....	76
VIII.	Conclusiones.....	78
IX.	Recomendaciones.....	80
X.	Referencias.....	81
XI.	Anexos.....	90

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diferenciación de Sistemas en Centros de Cuidados Infantiles.....	10
Tabla 2. Resumen de la normativa internacional de los derechos del niño .....	16
Tabla 3. Resumen de la suscripción del país a los derechos del niño.....	18
Tabla 4. Normativa y políticas sobre la situación de la infancia Guatemala .....	19
Tabla 5. Perfil de egresado nivel inicial.....	31
Tabla 6. Malla Curricular Diplomado de Niñeras.....	35
Tabla 7. Unidades de análisis.....	62
Tabla 8. Instrumentos de aplicación .....	63
Tabla 9. Etapas de la investigación.....	64

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tipos de competencias .....	25
Ilustración 2. Áreas curriculares del nivel inicial .....	29
Ilustración 3. Procesos de la gestión del talento humano .....	45
Ilustración 4. Actitud del niño hacia el centro .....	110
Ilustración 5. Valoración de la familia a la educación .....	110
Ilustración 6. Expectativa del padre de familia .....	111
Ilustración 7. Ayuda de la administración hacia el padre de familia .....	111
Ilustración 8. Capacidad resolutive de la administración .....	112
Ilustración 9. Enseñanza actualizada .....	112
Ilustración 10. Enseñanza del método.....	113
Ilustración 11. Disposición de las colaboradoras .....	113
Ilustración 12. Cualificación de las colaboradoras .....	114
Ilustración 13. Recursos del equipo .....	114
Ilustración 14. Capacitación de las colaboradoras .....	115
Ilustración 15. Concepción de la metodología.....	115
Ilustración 16. Beneficios de la metodología.....	116
Ilustración 17. Ambiente del método .....	116
Ilustración 18. Perfil de egreso del niño .....	116
Ilustración 19. Perfil de la niñera .....	117

Ilustración 20. Nivel de satisfacción del desempeño .....	117
Ilustración 21. Nivel de satisfacción salarial .....	118
Ilustración 22. El puesto en relación con el tiempo .....	118
Ilustración 23. El puesto con relación a los recursos .....	119
Ilustración 24. Dinámica del equipo de trabajo .....	119
Ilustración 25. Percepción ante la autoridad .....	120
Ilustración 26. Seguimiento del desempeño .....	120

## **RESUMEN**

Los servicios de los Centros de Cuidados Infantiles en Guatemala enfrentan varios retos en el cumplimiento de sus funciones. Primero, la falta de conocimiento de este servicio como opción al padre de familia trabajador, que busca ayuda en la formación de su hijo en edades tempranas. Segundo, una rigurosa normativa que cumplir para la autorización del servicio por la autoridad competente. Y tercero, un personal altamente capacitado para ofrecer los mejores cuidados a niños en la primera y segunda infancia.

A pesar de que existen medidas y procedimientos para regular el funcionamiento de estos centros, la realidad de cada uno es compleja. Lo es para el Centro de Cuidado Infantil ubicado en la zona cuatro, en donde se llevó a cabo esta investigación, una institución que recientemente se abre camino por este campo. No obstante, está dispuesta a mejorar sus servicios a través de un proceso de formación y desarrollo de niñeras desde un ámbito psicopedagógico, que permita a las colaboradoras del Centro entender las características de la población a la que atiende y emplear estrategias actuales para desarrollo integral del niño.

Es evidente que un proceso formativo para niñeras es una alternativa que beneficia tanto a la niñera como al niño. Toda organización, debe comprometerse con el desarrollo de personas para el logro de los objetivos empresariales. En este caso significa que, velar por el desarrollo del perfil de la niñera, es también velar por el perfil del niño que egresa del nivel inicial.

## **I. Introducción**

A partir de la publicación de la Convención sobre los Derechos del Niño se atribuye claramente el cuidado del niño a instituciones que cumplan las normas de seguridad, sanidad, número y competencia del personal, según el artículo 3 inciso 3. El estado de Guatemala ampara a los niños con políticas públicas como la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, reiterando que todos los niños menores de 6 años tienen derecho a gozar del servicio de centros de cuidado diario, artículo 39.

Sobre estas razones la educación del nivel inicial se somete constantemente a estándares de alta calidad que velan por el correcto funcionamiento de estos servicios. Los Centros de Cuidado Infantil Diario son coordinados por la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República a través del Departamento correspondiente. Así también, de la formación del personal de estos centros en el Diplomado para Niñeras.

A partir de que el Centro presta sus servicios de cuidados infantiles, es necesaria la actualización y formación del personal responsable de la atención del niño. Por esto, se enfatiza una apropiada gestión del talento humano para una correcta sincronización de esfuerzos en el logro de los objetivos institucionales. No obstante, se conoce que para el Centro en estudio esto representa una amenaza, ya que requiere un fortalecimiento de habilidades y destrezas de las colaboradoras, en materia de cuidados infantiles y estimulación temprana, considerando al mismo tiempo que el Centro cuenta con una metodología específica que es conveniente facilitar para la labor de las niñeras.

Este estudio plantea conocer las necesidades y demandas de un centro de cuidado infantil ubicado en la zona cuatro, proponiendo un proceso de formación y desarrollo de

niñeras para mejorar las prácticas profesionales desde un ámbito psicopedagógico. El supuesto de esta investigación es que el Centro necesita establecer un proceso de formación y desarrollo que potencialice a las niñeras, porque a mayor formación y desarrollo de la niñera, mayor formación y desarrollo del niño.

Las etapas de la investigación incluyen la revisión bibliográfica de modelos de desarrollo para niñeras ya realizados, el sistema del nivel de educación inicial en Guatemala, así como las bases legales para la primera infancia; y por último una sección de la metodología específica del Centro para comprender el contexto. Luego la inmersión en el campo para conocer a las unidades de análisis, a través de los instrumentos diseñados para la recolección de datos. Después la presentación y análisis de los resultados y la información obtenida, concluyendo y recomendando puntualmente sobre las áreas a mejorar para el Centro de investigación.

Finalmente, la investigación orienta el diseño de un modelo de formación y desarrollo para niñeras como respuesta a las necesidades del Centro. El producto es diseñado y validado por un grupo de expertas en el área Psicopedagógica y el nivel educativo de la etapa inicial.

## II. Justificación

El interés por estudiar sobre el desarrollo y formación de personas dedicadas al cuidado de niños en edades iniciales surge debido al incremento de instituciones orientadas a la estimulación temprana y a la necesidad creciente de personal calificado para atender esta población. Considerando que los equipos de trabajo de estos centros son conformados por niñeras en su mayoría, es preciso intervenir en la formación de las mujeres que optan por este tipo de trabajo. A esto se suman las demandas metodológicas que los centros exigen a sus colaboradores.

Se tiene la experiencia que, en las organizaciones en general, la formación y el desarrollo de los colaboradores que trabajan en la institución, como resultado del tiempo dedicado a realizar sus funciones, es relativamente escasa. Se asume que las niñeras, tienen las competencias adecuadas, sin embargo, suele descuidarse la actualización y desarrollo de estas. Al pensar en esta situación se considera un reto mayor la necesidad de formación y desarrollo cuando se aplica un método novedoso. De no ser abordadas dichas necesidades, con seguridad, daría como resultado una adaptación tardía o bien, relaciones laborales no afianzadas que perjudican los procesos de la comunidad educativa.

Las personas son el principal patrimonio de una organización y las organizaciones más exitosas invierten en capacitar a sus colaboradores para garantizar el rendimiento del equipo (Chiavenato, 2009, p. 370). Por lo tanto, al invertir en la formación de niñeras se fortalecen la visión del Centro de prestar los mejores servicios de cuidados infantiles, influyendo así en el aprendizaje de los niños. Actualmente, la administración del Centro

de investigación reconoce la necesidad de formar a las niñeras en los principios básicos de dos disciplinas fundamentales para su labor: la pedagogía y psicología.

El Modelo Psicopedagógico de Desarrollo y Formación propone ser una medida pertinente para orientar al equipo de niñeras a mejorar las prácticas profesionales respecto a los cuidados del niño. La propuesta contempla un diseño abierto al personal administrativo y equipo de niñeras del centro, es decir un lenguaje accesible, apuntes metodológicos concretos, gráficos e imágenes explicativas, entre otros.

Para la comunidad educativa en general, contar con un recurso psicopedagógico de este tipo, puede promover una cultura organizacional que estimule el desarrollo de todos los miembros responsables de cuidados y educación orientados a niños. Para los directivos, facilitará la toma de decisiones al considerar el uso de un documento técnico confiable que se adapte a las necesidades del centro. Para las niñeras, la oportunidad de consultar y confrontar las prácticas profesionales según fundamentos teóricos actuales; y así encaminar sus acciones a un mejor logro de los objetivos. Para los padres de familia, la garantía de recibir un servicio profesional, apegado a estándares de una educación de calidad. Y, por último, a los niños como principales beneficiados del desarrollo de la propuesta.

### **III. Objetivos**

#### **A. Objetivo general**

Investigar necesidades y demandas del Daycare Montessori Guatemala que orienten el diseño de un Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo dirigido a las niñeras.

#### **B. Objetivos específicos**

1. Investigar los fundamentos pedagógicos y psicológicos de la atención a niños en centros de cuidado infantil diario y la gestión del talento humano en una organización educativa.
2. Realizar el trabajo de campo para recabar información de los participantes y expertos con relación a la implementación de un Modelo de Formación y Desarrollo dirigido a las niñeras.
3. Diseñar un Modelo Psicopedagógico de formación y desarrollo dirigido a las niñeras que responda a las necesidades del Centro.

## **IV. Marco contextual**

Las instituciones que centran sus esfuerzos por atender a la población infantil entre 0 a 6 años, reúnen a un gremio de educadores, psicólogos, psicopedagogos y otros profesionales de la enseñanza inicial, con altos estándares para aumentar las capacidades de los estudiantes que están prontos a emprender una trayectoria académica. La educación infantil, inicial, temprana u oportuna como recientemente se conoce, es el nivel educativo que menor exploración había presentado hasta hace algunos años. Debido a la creciente aceptación de los padres de familia que buscan el desarrollo integral de sus hijos desde edades más tempranas, es preciso que el sistema educativo fije su atención y apoyo a las instituciones que actualmente desarrollan proyectos educativos enfocados en estas edades. En adelante, se exponen generalidades de algunas instituciones que son referentes en esta labor, desde una perspectiva internacional, al contexto nacional y por último al punto focal de esta investigación.

### **A. Contexto internacional**

#### **1. España- Guardería Txanogorritxu**

Lejona (Leioa) es una localidad y municipio español del territorio Vicaya en el país Vasco, perteneciente al área metropolitana del Gran Bilbao (Asociación de Municipios Vascos (EUDEL), 2017). En esta región española se desarrolló la primera Escuela Infantil de nombre Txanogorritxu o Caperucita Roja, una guardería representativa del Siglo XXI. La Guardería Txanogorritxu es un modelo de referencia nacional para el país Vasco, debido a su sistema franquiciado de centros de cuidados infantiles, especializado en la atención a niños en edades de 0 a 3 años; cuenta con 14 centros alrededor del País Vasco,

Madrid y Valencia. (Guarderías Txanogorritxu - Escuelas Infantiles Caperucita Roja, 2014).

Las Escuelas Infantiles Caperucita Roja, fortalecen su trabajo con la bien llamada “cadena humana” que ha sido diseñada para prestar una atención familiar distinguida, satisfaciendo las necesidades de los padres de familia y los niños. La selección del personal incluye el detenido estudio del perfil con una titulación oficial: Magisterio Infantil, Técnicos Superiores, Licenciados en Pedagogía, en Sociología y Auxiliares en puericultura; y el valor del ser, con capacidades de resiliencia, por ejemplo. Además, la corporación se preocupa por la formación permanente del equipo, en conjunto con los cambios que se observan en la sociedad (Guarderías Txanogorritxu - Escuelas Infantiles Caperucita Roja, 2014).

El proyecto educativo ofrece un servicio integral, con un departamento de psicología infantil, alimentación y nutrición y el equipo responsable de los cuidados infantiles diurnos y nocturnos; así como servicios de becas y ayuda familiar. El principal objetivo de estas escuelas es educar a niños felices, con capacidades físicas, intelectuales, afectivas y sociales apoyadas con técnicas pedagógicas adecuadas. Basando su quehacer pedagógico en dos metodologías, el Método Doman<sup>1</sup> con el uso de bits o cartillas para el área lectora y el Método Montessori en cuatro áreas de trabajo: vida práctica, sensorial, lenguaje y matemática (Guarderías Txanogorritxu - Escuelas Infantiles Caperucita Roja, 2014).

---

<sup>1</sup> Método planteado por Glenn Doman, quien sugiere que la edad adecuada para estimular la inteligencia de un bebé y que aprenda a leer es a partir de los 8 meses a través de un sistema de cartillas. (Doman, 2010)

## 2. Ecuador- Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV)

El Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador (MIES) contempla entre sus programas un servicio de Inclusión al Ciclo de Vida y la Familia. Entre las iniciativas destacadas se mencionan los servicios de desarrollo infantil en dos modalidades: Centros de Desarrollo Infantil (CDI) y Atención Domiciliario No Institucionalizada llamada Creciendo con Nuestros Hijos (CNH). El objetivo de estos programas es la atención de niños de 0 a 36 meses en estado de dispersión social (Ministerio de Inclusión Económica y Social, s.f.).

Estos programas son planificados por el MIES y ejecutados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tumbaco. Los Centros Infantiles del Buen Vivir atienden a niños de 12 a 36 meses, priorizando a la población en riesgo o vulnerabilidad. Incluye servicios de salud preventiva, alimentación y educación con corresponsabilidad comunitaria. Cada grupo requiere recursos didácticos, mobiliario y equipo acorde a las características del desarrollo evolutivo de la población (Ministerio de Inclusión Económica y Social, s.f.).

Según la administración del servicio (citado por Araujo, López & Puyana, 2013) en el año 2011 los CIBV atendían a alrededor de 140 mil niños en 3,800 centros de Ecuador. Funcionando alrededor de ejes de calidad, como la participación en red de la familia y comunidad; temas de salud, prevención, alimentación y nutrición; talento humano, administración y gestión; y la infraestructura (Orellana & Montalvo, s.f.). A partir del 2012 el servicio promulgó acciones para mejorar el sistema, entre ellas la revisión de sus estándares de calidad, contratación de personas mejores calificadas, con educación post

secundaria para la coordinación, entre otros procesos de control y verificación (Araujo, López, Novella, Schodt, & Tomé, 2015).

### 3. Costa Rica- Jardín de Niños San Alfonso

El Jardín de Niños San Alfonso es un Centro de Atención Integral especializado en la Educación Preescolar, reconocido por el Ministerio de Educación Pública y aprobado por el Consejo de Atención Integral en Alajuela, Costa Rica. El Jardín ha diseñado un sistema pedagógico que considera el desarrollo integral, intelectual, social, físico y moral de los niños mientras permanece en la institución. Brinda apoyo a los padres de familia para dar continuidad al modelo de crianza y desarrollo armonioso del programa en casa (Jardín de Niños San Alfonso, s.f.).

Entre las características que agregan valor al Centro, se encuentra la infraestructura construida especialmente para niños, salones amplios, áreas verdes y espacios de juegos para favorecer el desarrollo de los niños al realizar diferentes actividades. Un equipo de trabajo organizado con una Administración sólida; profesionales en salud, en pediatría, nutrición, odontología y psicología; y profesionales de la Educación Preescolar, maestras y asistentes (Jardín de Niños San Alfonso, s.f.).

*Tabla 1. Diferenciación de Sistemas en Centros de Cuidados Infantiles*

<i>Centro</i>	<i>Sistema de Atención y Certificación</i>	<i>Sistema de Ejes de Calidad</i>	<i>Sistema de Gestión del Talento Humano</i>
España-Guardería Txanogorritxu	Centro de Educación Infantil, privado. Atención a niños de 0 a 3 años.	Familia Gestión del Talento Salud Infraestructura Financiamiento y becas	Filosofía de cadena humana. Perfil de contratación con Magisterio Infantil, Técnicos Superiores, Licenciados en Pedagogía Licenciados en Sociología Auxiliares en puericultura. Programa de formación permanente y continua.
Ecuador-Centros Infantiles del Buen Vivir	Centro de Desarrollo Infantil, planificado por el MIES y ejecutados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Tumbaco.  Atención a niños de 0 a 3 años.	Familia Gestión del Talento Salud Infraestructura	Perfil de contratación de personas profesionales en Educación Preescolar (maestras y asistentes).
Costa Rica-Jardín de Niños San Alfonso	Centro de Atención Integral, reconocido por el Ministerio de Educación Pública y aprobado por el Consejo de Atención Integral en Alajuela, Costa Rica.  Atención a niños de 1 a 5 años 6 meses.	Familia Gestión del Talento Salud Infraestructura	Unidad de profesionales por área: pediatría, odontología, psicología y educación.

Fuente: Elaboración propia.

En común, los tres establecimientos de atención infantil descritos reúnen un orden de prioridades similar para alcanzar la calidad educativa. Los ejes de calidad que se identificaron con mayor frecuencia son: la familia, específicamente el padre de familia; la

buena gestión del talento humano, centrado en la maestra o niñera y finalmente en la salud preventiva, en áreas de educación, alimentación, nutrición etc. Para procurar el interés superior del niño. En síntesis, un sistema organizado que coadyuve a cada miembro de la comunidad educativa propiciará un ambiente preparado y de calidad para los cuidados diarios del niño.

## B. Contexto nacional

En breve, para introducir este contexto se presentan tres instituciones que desarrollan su labor basados en tres enfoques diferentes que agregan valor a la propuesta educativa. En primer lugar, se refiere un enfoque de población objetivo a la cual se busca satisfacer, a través de un servicio de cuidados diarios. El Daycare Pradera Kids Zone, ubicado en la zona diez capitalina, es ejemplo de una propuesta de cuidados infantiles en un sector con alta urbanización, que da respuesta a la demanda de padres trabajadores que se movilizan en zonas aledañas al sector. Busca apoyar la necesidad del padre de familia en diferentes servicios y jornadas: Daycare, preescolar y tutorías. El equipo de profesores tiene especializaciones en estimulación oportuna y estrategias pedagógicas para promover el desarrollo integral del niño. Las áreas de trabajo incluyen la estimulación artística, destrezas de aprendizaje, comunicación y lenguaje, medio social y natural y tecnología (Pradera Kids Zone, 2019).

El segundo enfoque es la tipificación de los niveles para la inserción segura del niño al sistema educativo. El representante de este enfoque es el Kindergarten Decroly, que brinda atención al nivel inicial con cuidados infantiles, de acuerdo con la etapa de desarrollo y edad cronológica del niño. Al mismo tiempo, se encuentra organizado por grados del nivel de escolaridad preprimaria, para dar continuidad al éxito académico del

niño una vez insertado en el sistema. Entre sus programas se mencionan el desarrollo de destrezas de análisis-síntesis, de pensamiento, arte, karate, cheerleaders, tecnología y un programa de inglés completo (Kindergarten Decroly, 2015).

Por último, se presenta un enfoque de metodología específica, que para esta investigación es la metodología Montessori, la cual caracteriza al centro de estudio. La propuesta para esta clasificación son los Jardines Infantiles Municipales, cuya visión es apoyar a la población vulnerable y en riesgo como un programa de asistencia social. Actualmente, los Jardines Infantiles Municipales favorecen el desarrollo íntegro de los niños a través de componentes de protección y cuidados diarios, educación en etapa inicial y preescolar, recreación, alimentación, nutrición, salud y fortalecimiento en valores. El programa educativo está fundamentado en el desarrollo cognitivo, físico y emocional del niño; orientado en el Curriculum Nacional Base (CNB) con enfoque constructivista. Además, el programa se fortalece con la implementación de baby gym, bibliotecas, laboratorios y aula Montessori para el desarrollo integral del niño (Jardines Infantiles Municipales, s.f.).

Los enfoques de población objetivo, tipificación de niveles y metodología específica son ejemplos aislados que evidencian resultados satisfactorios en el cuidado infantil al ser atendidos enteramente. En este estudio se encontró que estos enfoques se pueden optimizar con un modelo psicopedagógico de formación y desarrollo orientado a las prácticas de las niñeras para calificar el servicio de cuidados diarios como de alta calidad.

### C. Contexto local

El Daycare Montessori Guatemala, es un Centro de Cuidado Infantil ubicado en 4° Norte, zona 4 capitalina. Esta iniciativa surge como un apoyo a los padres de familia y

vecinos que se movilizan por el sector por motivos laborales y buscan un lugar seguro para el cuidado y educación de sus hijos. Es un proyecto desarrollado por profesionales que creen en la educación temprana y su impacto para el país (Daycare Montessori Guatemala, 2019).

El proyecto atiende a niños de 2 meses a 4 años, de lunes a viernes de 7:00 am a 17:30 pm, en distintas modalidades: Cuidados diarios extendidos, cuidados diarios de medio tiempo, fin de semana (sábado medio día) y servicios de alimentación. La misión del Centro es acompañar a los padres de familia como una extensión del hogar y proporcionar herramientas para el desarrollo pleno y feliz de los niños. Su visión es ser un Centro de Cuidado Infantil Diario y ha crecido a medida que ejerce su compromiso, tanto que recientemente se propuso implementar la filosofía del Método Montessori al proyecto (Daycare Montessori Guatemala, 2019).

Actualmente, el equipo de trabajo se integra por una Administración responsable de la representación legal y marca de la Institución y la Dirección correspondiente de los cuidados infantiles. Si bien, la Administración se organiza con la Dirección del Centro, existe autonomía para la coordinación y control de los asuntos pedagógico del mismo. El equipo operativo del Centro está conformado por seis niñeras, entre las cuales se asignan diferentes funciones afines con el puesto. Cuatro niñeras son las responsables directas de los cuidados y educación de los niños durante su estadía en el Centro, una niñera más se ocupa del mantenimiento y aseo de las instalaciones, mobiliario y equipo; y otra niñera es la encargada del área de cocina.

El equipo de niñeras es liderado por la Directora Educativa, quien cuenta con un diplomado como guía Montessori y es quien desarrolla el Método Montessori

actualmente. Aunque no todos los niños participan de la enseñanza directa en el Aula Montessori, la Directora modela el trabajo de una guía Montessori dentro y fuera del Aula con el fin de formar a las niñeras en la filosofía Montessori. La administración y gestión del talento, hasta ahora se ha ejecutado bajo un estilo informal, con directrices verbales, modelaje y en la práctica del día a día. Sin embargo, es notoria la necesidad de implementar un programa de formación y desarrollo de niñeras y así mejorar la atención de los niños.

#### D. Certificación Montessori

La Asociación Internacional Montessori (AMI) por sus siglas en inglés, es la organización reconocida internacionalmente para promover los principios y fundamentos del Método Montessori a las comunidades educativas. El Grupo de Pedagogía Científica de AMI promueve el estudio, la investigación y preceptos de María Montessori para otorgar un enfoque educativo actual y relevante con personas, comunidades e instituciones asociadas a este método. La comunidad de profesores Montessori se expanden a otras regiones del globo para compartir y dialogar las ideas, enfoques y prácticas del método para el fortalecimiento de la comunidad. Entre los países que forman parte de esta asociación, se mencionan: Estados Unidos, Alemania, Argentina, China, Finlandia Japón, México, España, entre otros (Asociación Internacional Montessori, 2019).

Pese a que Guatemala, no forma parte del grupo de naciones afiliadas a esta corriente educativa, existen instituciones que brindan programas de formación y desarrollo del Método Montessori para cualquier agente del proceso educativo. Tal es el caso de ASED Montessori, una academia especializada en la filosofía y metodología Montessori, con

más de 18 años de experiencia capacitando y asesorando a centros educativos, educadores, profesionales, psicólogos, pedagogos y padres de familia de la comunidad (ASED Montessori, 2019).

Los diplomados de ASED se distribuyen en varios periodos del año con una duración de al menos seis meses en la modalidad intensiva. Se requiere la asistencia de al menos un sábado al mes de 8:00am a 17:00pm. La inversión del diplomado está dividida en una cuota de inscripción de Q.275.00 para reservar el cupo y seis cuotas mensuales de Q.730.00 para un total de Q.4,650.00. Al finalizar el programa de estudios cada participante recibe la certificación y diploma de guía Montessori avalado por ASED Montessori (ASED Montessori, 2019).

Entre los contenidos técnicos del programa se mencionan la historia y creación de la metodología Montessori, vida y literatura de María Montessori, manejo del salón, decálogo de la guía Montessori, presentación del material por área etc. Algunos establecimientos que han sido certificados por esta organización son: Colegio Montessori de Guatemala, Colegio Internacional Montessori, Colegio Valle Verde, Municipalidad de Guatemala etc. (ASED Montessori, 2019).

## V. Marco conceptual

### A. Normativa internacional de los derechos de la primera infancia

*“No hay causa que merezca más alta prioridad que la protección y el desarrollo del niño, de quien depende la supervivencia, la estabilidad y el progreso de todas las naciones y, de hecho de la civilización humana”* -Plan de Acción de la Cumbre Mundial a favor de la Infancia (1990) (citado por UNICEF, 2015). En la justa causa por defender, velar e incentivar la protección y desarrollo del niño, se describe un compendio de leyes y organizaciones que preservan los derechos de la niñez, desde un marco internacional:

*Tabla 2. Resumen de la normativa internacional de los derechos del niño*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
1924	La Liga de las Naciones aprueba la Declaración de Ginebra sobre los Derechos del Niño. Esta declaración establece los derechos de los niños y niñas para disponer de medios de desarrollo material, moral y espiritual.
1948	La Asamblea General de las Naciones Unidas, aprueba en la Declaración de Derechos Humanos el artículo 15, el cual refiere que la infancia goza de “derecho a cuidados y asistencia especiales”.
1959	La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Declaración de los Derechos del Niño, reconoce el derecho contra la discriminación, a poseer un nombre y nacionalidad, a la educación, atención de la salud y protección especial.
1966	El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales son aprobados. Ambos, promoviendo la protección de niño contra la explotación y en favor de la educación.
1973	La Organización Internacional del Trabajo aprueba el Convenio No.138 respecto a la edad mínima de empleo de 18 años para realizar cualquier trabajo, antes de esto cualquier actividad puede considerarse peligrosa para la salud, seguridad y moral de la persona.
1979	La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Convención sobre la eliminación de cualquier forma de discriminación de la mujer y la niña.
1989	La Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Convención sobre los Derechos de Niño, la cual entra en vigor al siguiente año.
1990	La Cumbre Mundial en favor de la infancia aprobó la Declaración mundial sobre la supervivencia, protección y desarrollo del niño.

Continuación Tabla 2.

<i>Año</i>	<i>Descripción</i>
1999	La Organización Internacional del Trabajo aprueba el Convenio No. 182 sobre la prohibición de trabajo infantil.
2000	La Asamblea General de la Naciones Unidas aprobó dos Protocolos Facultativos de la Convención sobre los Derechos del Niño, el primero sobre la participación de los niños en conflictos armados y el otro sobre la venta, prostitución y pornografía infantil.
2002	La Asamblea General de la Naciones Unidas celebró la Sesión Especial en favor de la Infancia, donde cientos de niños y niñas participaron como miembro delegados oficiales; donde se pactó “Un mundo apropiado para los niños”.
2007	Reunión de seguimiento de la Sesión Especial de la Asamblea General de la Naciones Unidas con una Declaración sobre la Infancia aprobada por más de 140 países. Dicha Declaración reconoce los logros alcanzados, los desafíos venideros y reafirma el compromiso por un mundo apropiado para los niños, la Convención y su Protocolos Facultativos.

Fuente: UNICEF, 2009.

Teniendo presente la Declaración de Ginebra de 1924 y la Declaración de los Derechos del Niño adoptada por Asamblea General en 1959 se está convencido que, para el pleno desarrollo de la personalidad del niño, él debe crecer en ambientes armoniosos. Reconociendo que el niño necesita protección y cuidados especiales para vivir en un estado de felicidad y amor. Bajo toda medida legislativa, administrativa, social y educativa se velará por el interés superior del niño (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1989).

## B. Derechos de la primera infancia en Guatemala

El Sistema de Información sobre Primera Infancia en América Latina (SIPI) es una iniciativa que desarrolla el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE) UNESCO Buenos Aires, a través del Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (SITEAL) para dar seguimiento al cumplimiento de los derechos de la primera infancia en esta región. El marco legal vigente de cada país junto a las políticas

sociales son un buen referente del nivel de cumplimiento de los derechos de los niños en cada región (Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina, 2019).

*Tabla 3. Resumen de la suscripción del país a los derechos del niño*

<b><i>Convención sobre los Derechos del Niño</i></b>	
Firma	26 de enero de 1990
Ratificación	6 de junio de 1990
Entra en vigor	2 de septiembre de 1990
<b><i>Protocolo Facultativo Relativo a la participación de Niños en Conflictos Armados</i></b>	
Ratificación	9 de mayo de 2002
<b><i>Protocolo Facultativo relativo a la venta de Niños, la Prostitución Infantil y la Utilización de Niños en la Pornografía</i></b>	
Ratificación	9 de mayo de 2002
<b><i>Protocolo Facultativo de la Convención de los Derechos del Niño Relativo a un Procedimiento de Comunicaciones</i></b>	
Firma	No se ha firmado
<b><i>Pacto Internacional sobre los Derechos Civiles y Políticos</i></b>	
Firma	Por adhesión
Ratificación	5 de mayo de 1988
<b><i>Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales</i></b>	
Firma	Por adhesión
Ratificación	19 de mayo de 1988
Entra en vigor	19 de agosto de 1988
Protocolo Facultativo	No se ha ratificado
<b><i>Convenio N° 182/99 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la erradicación de las peores formas de trabajo infantil</i></b>	
Firma	11 de octubre de 2001
<b><i>Convenio N° 138 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la edad mínima de admisión al empleo</i></b>	
Ratificación	27 de abril de 1990
<b><i>Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica)</i></b>	
Firma	22 de noviembre de 1979
Ratificación	27 de abril de 1978
Entra en vigor	25 de mayo de 1978
<b><i>Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo de San Salvador"</i></b>	
Firma	17 de noviembre de 1988
Ratificación	30 de mayo de 2000
<b><i>Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres</i></b>	
Firma	8 de junio de 1981
Ratificación	12 de agosto de 1982
Protocolo Facultativo	9 de mayo de 2002

Continuación Tabla 3.

<i>Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad</i>	
Firma	30 de marzo de 2007
Ratificación	7 de abril de 2009
Protocolo Facultativo	7 de abril de 2009

Fuente: Tomado de Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina, 2019.

Además, en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el estado de Guatemala al suscribirse a la Convención sobre los Derechos del Niño, el país ha hecho entrega de cuatro informes al SIPI. Cabe mencionar, que la fecha efectiva de presentación del informe dista considerablemente de la fecha límite de presentación oficial del Sistema. Asimismo, está pendiente la entrega del quinto y sexto informe del 01 de octubre de 2015 (Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina, 2019).

Respecto a la Normativa y Política de Guatemala sobre la situación de la infancia, se presenta la siguiente tabla.

*Tabla 4. Normativa y políticas sobre la situación de la infancia Guatemala*

<i>Normativa</i>
Decreto N° 27/2003 Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PINA)
Acuerdo Gubernativo N° 182 /2010 Reglamento de la Ley de Adopciones "Decreto N° 77 de 2007"
Decreto N° 135 y su Reglamento/1996 Ley de Atención a las Personas Con Discapacidad
Decreto Ley N° 22/2008 "Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia contra la Mujer"
Decreto Ley N° 9/2009 Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas
Decreto N° 1.441/1971 Código de Trabajo - Art. 147 a 155
Decreto N° 32/2005 Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
Decreto N° 42/2001 Ley de Desarrollo Social
Decreto N° 58/2007 Ley de Educación Especial para las Personas con Capacidades Especiales
Decreto N° 63/1988 Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado
Decreto N° 77/2007 Ley de Adopciones
Decreto N° 81/2002 Ley de Promoción Educativa contra la Discriminación
Decreto N° 87/2005 Ley de Acceso Universal y Equitativo de Servicios de Planificación Familiar y su Integración en el Programa Nacional de Salud Reproductiva
Decreto N° 90/2005 Ley del Registro Nacional de las Personas

Continuación Tabla 4.

<i>Normativa</i>
Decreto N° 97/1996 Ley para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Intrafamiliar
Decreto N° 27/2000 Ley General para el Combate del Virus de Inmunodeficiencia Humana - VIH- y del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida -SIDA- y de la Promoción, Protección y Defensa de los Derechos Humanos ante el VIH/SIDA.
Decreto N° 7-99/1999 Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer
Decreto N° 95-98/1998 Ley de Migración
Decreto Legislativo N° 12/1991 Ley de Educación Nacional
Decreto N° 32/2010 Ley Para la Maternidad Saludable
Decreto N° 27/1990 Aprueba el Convenio que contiene la Convención sobre los Derechos del Niño
Acuerdo Gubernativo N° 333/2004 Aprobar la "Política Pública y Plan de Acción Nacional a Favor de La Niñez y Adolescencia 2004-2015"
Acuerdo Gubernativo N° 317/2002 Reglamento de la Ley General para el Combate del Virus de Inmunodeficiencia Adquirida -VIH- y del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida -SIDA- "Decreto número 27-2000"
Acuerdo Gubernativo N° 638/2005 Aprueba la Política Pública respecto de la Prevención de las Infecciones de Trasmisión Sexual -ITS- y del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida -SIDA-.
Acuerdo Gubernativo N° 75-006/2006 Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, "Decreto N° 32/2005"
Acuerdo Ministerial N° 3613/2011 Reglamento de la Ley de Educación Especial para las Personas con Capacidades Especiales
<i>Políticas</i>
Plan de Acción Nacional a favor de la Niñez y Adolescencia
Política Pública Desarrollo Integral de la Primera Infancia
Programa de Centros de Atención Integral
Educación inicial y pre-primaria
Mi bono seguro
Plan de Acción del Pacto Hambre Cero
Política "Hogar Solidario Virgen de la Esperanza"
Política de Subsidios Familiares
Programa "Discapacidad"
Programa "Familia Sustituta"
Programa de Atención Integral al Niño y Niña de 0 a 6 años (PAIN)
Programa de Hogares Comunitarios
Programa de Hogares de Protección y Abrigo
Programa de Riesgo Social
Programa Nacional de Salud Integral de la Niñez
Programa Nacional de Salud Reproductiva
Programa Niñez Migrante
Plan Nacional para la Reducción de Muerte Materna y Neonatal 2015-2020
Centro de Atención Especial "Alida España de Arana"
Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI)
Mi bolsa segura
Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN) 2012-2016
Programa de inmunización

Continuación Tabla 4.

---

<i>Políticas</i>
Programa de Prevención y Control De ITS, VIH/SIDA
Programa Tuberculosis
Mi comedor seguro
Mi Familia Progresa
Plan Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres (PLANOVI). Finalizado.
Programa "Bolsas Solidarias". Finalizado.
Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Finalizado.

Fuente: Tomado de Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina, 2019.

De acuerdo con la Ley de Protección integral de la niñez y adolescencia (PINA) en el artículo 36, los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir una educación orientada al desarrollo de su personalidad, con el fin de prepararlos para el ejercicio pleno y responsable de sus deberes. Así mismo, resalta el derecho de todo niño o niña menor de seis años de gozar de servicios de cuidados diarios en el artículo 39. Validando así, la trascendencia de la educación inicial y respetuosa del desarrollo individual para un goce temprano de la calidad de vida (Congreso de la República de Guatemala, 2003).

## C. Antecedentes del proceso educativo en Guatemala

### 1. Constitución de la República de Guatemala

El interés de la ley suprema de la República de Guatemala por garantizar el desarrollo del país a través de la educación se evidencia en el capítulo segundo, sección cuarta de los derechos sociales. En el artículo 71 el derecho a la educación: *“Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. Se declara de utilidad y necesidad pública la fundación y mantenimiento de centros educativos culturales y museos”* (Asamblea Nacional Constituyente, 1985.p.14). Y en el artículo 74

asegura la educación de carácter obligatoria “*Los habitantes tiene el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la ley*” (Asamblea Nacional Constituyente, 1985.p.14). La obligatoriedad desde el nivel inicial asegura la inserción de estudiantes al sistema educativo desde edades tempranas para una oportuna estimulación.

Además, en el artículo 78 de la Constitución de Guatemala queda establecido que la enseñanza estará supeditada a profesionales acreditados por títulos y diplomas correspondientes, el Estado promoverá la superación económica social y cultural del magisterio. Incluye también el derecho a la jubilación como medida de dignificación al trabajo profesional de los docentes (Asamblea Nacional Constituyente, 1985.p.15).

## 2. Ley de Educación Nacional

De acuerdo con la Ley de Educación Nacional, la modalidad de la educación en el nivel inicial es la que “*comienza desde la concepción del niño, hasta los cuatro años de edad; procurando su desarrollo integral y apoyando a la familia para su plena formación*” (Ley de Educación Nacional, 1991, p.13). Las finalidades de la educación inicial son: “*1. Garantizar el desarrollo pleno de todo ser humano desde su concepción, su existencia y derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales propicias, ante la responsabilidad del Estado. 2. Procurar el desarrollo psicobiosocial del niño mediante programas de atención a la madre en los períodos pre y postnatal, de apoyo y protección a la familia*” (Ley de Educación Nacional, 1991, p.13).

### 3. Reforma Educativa

Después de la firma de los acuerdos de paz surge la Reforma Educativa, específicamente en el Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas. Esta iniciativa establece los compromisos del Estado para rediseñar una nación que valore la diversidad cultural y lingüística. Luego, en el Acuerdo de Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria se incluye temas sociales y de género. Finalmente, en 1997 la Comisión Paritaria de Reforma Educativa (COPARE) elaboró y presentó el Diseño de Reforma Educativa, señalando como necesaria la Transformación Curricular para una educación de calidad (Ministerio de Educación, 2013, p.11).

En la Transformación Curricular se buscan cambios en el proceso de aprendizaje, basados en una nueva concepción educativa y la visión de la nación. La Reforma conlleva a un nuevo paradigma educativo. Algunos criterios de este nuevo paradigma incluyen una cosmovisión centrada en la persona y en su aprendizaje; el fortalecimiento de la participación ciudadana y un aprendizaje contextualizado y pertinente (Ministerio de Educación, 2013, p. 16).

Además, la Reforma Educativa establece cuatro ejes necesarios para la transformación de la realidad a contextos específicos. Los ejes de la Reforma son: unidad en la diversidad, vida en democracia cultura de paz, desarrollo integral sostenible y ciencia y tecnología. Según estos cuatro ejes, se sustentan los ejes del currículo para vincular la teoría con la práctica (Ministerio de Educación, 2013, p. 34).

## D. Currículo Nacional Base

### 1. Fundamentos del Currículo Nacional Base

El currículo centra su enfoque en la persona humana y en su capacidad de desarrollo. Considera también la visión de la nación, como estándar máximo en la formación de ciudadanos guatemaltecos. El nuevo currículo integra las intenciones de los perfiles de nivel; competencias marco, de área y de grado; las secuencias de aprendizaje, pautas metodológicas, entre otros recursos de evaluación. Está constituido por áreas, que a la vez se organizan en competencias (Ministerio de Educación, 2013, p. 21).

El enfoque del currículo es la persona como un ser activo en la construcción del bienestar común. Desde el fundamento filosófico, el ser humano posee identidad propia; en los principios antropológicos, se identifica a la persona como creador y heredero de una cultura; bajo la perspectiva sociológica vincula los diferentes contextos otorgando un sentido de respeto. Los fundamentos psicobiológicos indican que los procesos de crecimiento integral configuran a la persona y finalmente la pedagogía refiere que la persona competente es capaz de transformar su realidad y mejorar la calidad de vida (Ministerio de Educación, 2013, p. 24).

### 2. Principios

La sociedad guatemalteca se rige a partir de principios o ideas esenciales para la convivencia. El CNB concentra ideales básicos para la formación de guatemaltecos comprometidos con el bien común. La equidad, promoviendo la igualdad de oportunidades; la pertinencia, como respuesta congruente a las características sociales, económicas, políticas y culturales de la nación; la participación y compromiso, como

elemento clave para la democracia; el pluralismo, para construir un Estado diverso y la sostenibilidad en el mejoramiento progresivo de la actividad ciudadana (Ministerio de Educación, 2013, p.24).

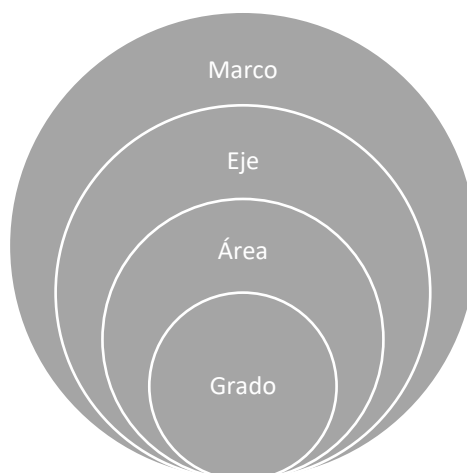
### 3. Constitución del Currículo Nacional Base

Para la construcción del aprendizaje se ha organizado el currículo por competencias, ejes y áreas. A continuación, se describe cada elemento.

#### a. Competencias del Currículo

Se entiende por competencia la *“capacidad o disposición que ha desarrollado una persona para afrontar y dar solución problemas de la vida cotidiana y a generar nuevos conocimientos”* (Ministerio de Educación, 2013, p. 28). El currículo establece tipo de competencias de acuerdo con la estructura del sistema:

*Ilustración 1. Tipos de competencias*



Fuente: Ministerio de Educación, 2008, p.23.

Las competencias marco indican las intenciones generales de la educación para la formación de guatemaltecos íntegros, reflejan los aprendizajes y desempeños de manera pertinente y flexible al egresar del sistema educativo. Competencias eje, compone las actividades escolares, y aprendizajes de la vida cotidiana; Competencias de área, se refiere a las capacidades, habilidades, destrezas ya actitudes que los estudiantes evidencian en las distintas disciplinas del nivel. Competencias de grado, comprenden el desempeño diario y el quehacer en el aula (Ministerio de Educación, 2008, p.23).

#### b. Ejes del currículo

Son temáticas derivadas de los ejes de la Reforma Educativa orientan los grandes propósitos de la sociedad, es decir que vinculan la educación con las problemáticas actuales de la vida cotidiana. El CNB organizó tres ejes prioritarios: multiculturalidad e interculturalidad, equidad de género y educación con valores. No obstante, existen siete ejes más, estos son: vida familiar, vida ciudadana, desarrollo sostenible, seguridad social y ambiental, formación en el trabajo y desarrollo tecnológico. Es importante aclarar, que estos ejes son regulados por los ejes de la Reforma Educativa (Ministerio de Educación, 2013, p. 34).

#### c. Áreas

Expresadas como las disciplinas por grado, ciclo y nivel educativo. *“Las áreas se orientan hacia la contextualización, el aprendizaje significativo y funcional”* (Ministerio de Educación, 2013, p. 34). Existen áreas fundamentales y de formación; las primeras constituyen las disciplinas básicas para un perfil competente, por ejemplo: comunicación y lenguaje, matemáticas, medios social y natural, entre otras. Y las áreas de formación

son complementarias, estas son: destrezas de aprendizaje, formación ciudadana y productividad y desarrollo (Ministerio de Educación, 2013, p. 37).

#### d. Niveles

El sistema ha organizado la educación en niveles basados en las características del ciclo vital. Por esta razón, existen tres niveles: infantil, primaria y media. El nivel de educación infantil se subdivide en educación inicial de 0 a 3 años 11 meses y educación preprimaria de 4 años a 6 años 11 meses. El nivel de educación primaria tiene dos ciclos, el primero se conforma de primer al tercer grado y el segundo ciclo del cuarto al sexto grado de primaria. Y, por último, el nivel de educación media, dividido en el ciclo básico y el diversificado (Ministerio de Educación, 2019)

#### E. Nivel de educación inicial

El nivel inicial orienta la atención a niños de 0 a 3 años, debido a la relevancia del desarrollo integral desde edades tempranas. En esta etapa, se establecen los comportamientos adaptativos, los primeros aprendizajes y otras formas de socialización ante un sistema formal. En este periodo resulta provechosa la interacción del niño con su medio, para incrementar las capacidades y habilidades del estudiante. *“La calidad de las interacciones con los adultos, los vínculos afectivos y los estímulos familiares determinan decisivamente el nivel de desarrollo y la capacidad de aprendizaje de los pequeños y las pequeñas”* (Ministerio de Educación, 2008). Por tanto, los centros educativos deben prepararse para apoyar y complementar la labor formativa de las familias, con orientaciones técnicas y sistematizadas.

## 1. Modalidades de atención

El sistema diseñó dos modalidades para atender este nivel:

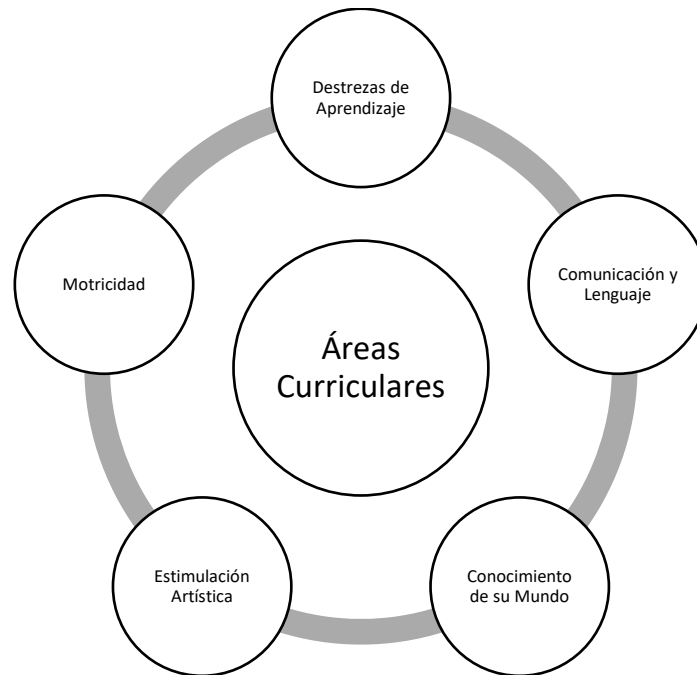
Modalidad no escolarizada: Se lleva a cabo por la dirección y participación de los miembros de la comunidad interesados. Por lo general es organizado por familiares o líderes comunitarios con necesidades comunes de cuidados infantiles. Entre las características de este servicio es la capacitación de padres de familia en temas de salud y nutrición de menores (Ministerios de Educación, 2008, p. 38).

Modalidad escolarizada: Tiene lugar en centro de cuidado diario que diversifican sus servicios de acuerdo con la misión y visión de la institución. El objetivo central de estos centros es ofrecer cuidados a menores mientras los familiares o responsables trabajan. El equipo que atiende a estos niños es multidisciplinario: niñeras, enfermeras, psicólogos, trabajador social etc. Y atienden a la población de 4 hasta 10 horas. Se clasifican en: Casa cuna y guarderías: 8 a 45 días de nacido; Centros de estimulación: 2 a 4 años; Colegios infantiles: 2 a 6 años. En cualquier servicio, es importante la sistematización de la estimulación. Esto facilita el logro de las competencias diseñadas para edades iniciales (Ministerios de Educación, 2008, p. 38).

## 2. Áreas curriculares

El nivel inicial se divide en cinco áreas generales de aprendizaje:

*Ilustración 2. Áreas curriculares del nivel inicial*



Fuente: Ministerio de Educación, 2008, p. 43.

Destrezas de Aprendizaje: se orienta en las habilidades perceptivas motrices, sociales y cognitivas. El desarrollo de estas habilidades es por medio de la exploración, manipulación entre otras formar más de analizar, resolver y tomar decisiones del medio (Ministerios de Educación, 2008, p. 46).

Comunicación y Lenguaje L1: busca desarrollar la comprensión y aplicación de la lengua materna (L1). Establecer un lenguaje operativo desde el llanto, gorjeos, palabras simples, frases etc. Aunque no con exactitud en estructura ni articulación (Ministerios de Educación, 2008, p. 68).

Conocimiento de su Mundo: se orienta en el conocimiento del mundo natural y sociocultural. Presenta vivencias acerca de los fenómenos naturales, hechos y objetos. Lo

más valioso es el entendimiento de procesos sociales y patrones de conducta para el desarrollo de actitudes, valores, normas, y la identidad (Ministerios de Educación, 2008, p. 76).

Estimulación Artística: permite el desarrollo de las posibilidades expresivas. Está compuesto por la sensopercepción y la comunicación. Se organiza en subáreas: estimulación musical, la danza y el movimiento creativo, el teatro, artes plásticas y cultura guatemalteca (Ministerios de Educación, 2008, p. 94-95).

Motricidad: se organiza con base en el esquema corporal y el control de los movimientos. Integra los movimientos grandes y pequeños del cuerpo y sus segmentos, busca el conocimiento, control y comodidad del niño con su cuerpo. Así mismo, permite el descubrimiento lúdico de los movimientos a través de los componentes motriz, afectivo social y la organización del esquema corporal (Ministerios de Educación, 2008, p. 122).

### 3. Perfil de Egreso del Niño

El CNB diseñó un perfil del egresado para el nivel inicial, el cual se detalla a continuación:

Tabla 5. Perfil de egresado nivel inicial

No.	Competencia	Área curricular
1.	<i>Interactúa con objetos, realizando acciones de asociación, clasificación, pareamiento, seriación y ordenamiento</i>	D.A
2.	<i>Identifica la relación causa-efecto en situaciones de su vida cotidiana</i>	D.A
3.	<i>Relaciona con su significado, símbolos que poseen información de su medio familiar, social, natural y cultural.</i>	D.A
4.	<i>Expresa espontánea y libremente, por medio de gestos y palabras, la percepción de su mundo familiar, social y natural; sus necesidades, intereses y problemas.</i>	C.L
5.	<i>Utiliza su idioma materno para expresarse de forma creativa, libre y espontánea.</i>	C.L
6.	<i>Imita modelos de valores éticos, estéticos, espirituales y cívicos desde su cultura.</i>	C.M
7.	<i>Respeto pautas de comportamiento en su interacción con niños, niñas y adultos que le rodean, de acuerdo a su edad</i>	C.M
8.	<i>Manifiesta alegría en las actividades de convivencia y al relacionarse con niños, niñas y adultos que le rodean</i>	C.M
9.	<i>Realiza actividades de alimentación, higiene personal y vestido, con apoyo y supervisión de adultos y/o niños mayores.</i>	C.M
10.	<i>Manifiesta estabilidad en el mantenimiento de los procesos fisiológicos, según su etapa de desarrollo.</i>	C.M
11.	<i>Identifica su, nombre, sexo y edad</i>	C.M
12.	<i>Manifiesta sus ideas, emociones y experiencias por medio de diferentes lenguajes desarrollando destrezas y habilidades artísticas.</i>	E. A
13.	<i>Muestra flexibilidad, equilibrio y coordinación al realizar diferentes movimientos, según su etapa de desarrollo.</i>	Mot.
14.	<i>Realiza actividades lúdicas, utilizando sustitutos de objetos reales.</i>	D.A
15.	<i>Adopta diferentes posiciones, logrando un nivel de equilibrio estático y dinámico.</i>	Mot.

Fuente: Tomado de Ministerios de Educación, 2008, p. 41

#### 4. Perfil de la Maestra

El Currículum Nacional Base se centra en una proyección de la formación de los docentes guatemaltecos, sugiere un proceso constante, práctico y reflexivo. El desarrollo de competencias del docente incluye el desarrollo de ser, del pensamiento, del

comunicarse y del hacer, que de hecho son tomados de la propuesta de la UNESCO, en los pilares de la educación: Aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a convivir (Ministerio de Educación, 2013).

Los perfiles que actualmente se han desarrollado en la plataforma virtual del CNB son el perfil de ingreso y egreso de la carrera de magisterio. También se especifican algunas funciones generales del quehacer docente, entre ellas se mencionan el rol de facilitador de experiencias, de capacidad creativa, un modelo, investigador, innovador y renovador de acuerdo con la realidad de entorno. Sin embargo, la delimitación de un perfil de un educador es tarea de cada establecimiento en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Esta herramienta de trabajo orienta las acciones educativas para alcanzar la calidad, y como uno de los requisitos de este manual se debe describir el perfil del docente, es decir en qué valores se inspira la labor del centro (Dirección General de Acreditación y Certificación, 2008).

## F. Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia

La Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República surge el 20 de febrero de 1945 con un grupo de señoras liderados por Doña Elisa Martínez de Arévalo, para amparar a los niños de escasos recursos brindándoles cuidados, recreación, salud y ayuda material. A través de los años, la atención, prevención, protección, apoyo de la niñez y adolescencia en riesgo, se optimizó a través de programas y servicios de cobertura nacional. Actualmente, son tres Subsecretarías que atienden los diferentes programas y a la vez, desarrollan iniciativas independientes. La Subsecretaría de preservación, familiar, fortalecimiento y apoyo comunitario; Subsecretaría de reinserción y resocialización de adolescentes en conflicto con la ley penal y la Subsecretaría de protección y acogimiento

a la niñez y adolescencia (Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, s.f.).

La Subsecretaría de preservación familiar, fortalecimiento y apoyo comunitario brinda atención integral a la niñez y adolescencia en la estimulación de habilidades y destrezas para el aprendizaje. Divide sus programas en dos categorías: primera infancia y discapacidad. Dentro de los programas de la primera infancia se encuentran tres programas más: Programa de Atención Integral (CAI), Departamento Educando en Familia y Departamento de Regulación de Centros de Cuidado Infantil Diarios (DRCCID) (Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, s.f.).

#### 1. Centros de Cuidado Infantil Diario (CCID)

El DRCCID es la entidad de la Secretaría de Bienestar Social que con fundamento legal en los artículos 33 y 34 del Acuerdo Gubernativo 101-2015 ejecuta acciones de autorización, inscripción, regulación y control del funcionamiento de los estos centros públicos o privados. Los Centros de Cuidado Infantil Diario, ofrecen cuidados diarios, educación inicial y educación preescolar de niños de dos meses a cuarenta y ocho meses de edad. Promoviendo habilidades para el desarrollo pleno, saludable y feliz, en función de las competencias establecidas en el CNB correspondiente a cada etapa, acompañado de métodos y estrategias de estimulación temprana (Méndez, 2019). Dos de las funciones generales de esta Dirección es investigar las denuncias de mal funcionamiento o no autorización de CCID; y generar procesos y programas formativos dirigidos a los directores, niñeras y personal de dichos centros. Estos programas son diplomados para niñeras y seminarios de directores (Méndez, 2019).

a. Diplomado para Niñeras

El Diplomado para Niñeras pretende profesionalizar el trabajo de las niñeras en la atención, cuidados, estimulación y educación que otorgan a los niños en la etapa inicial. El Departamento de Regulación de CCID gestiona los programas formativos a directores, niñeras y personal de apoyo en una convocatoria oficial, donde cada centro autoriza por escrito la inscripción y participación de las colaboradoras. El proceso requiere la disponibilidad de presentarse a las capacitaciones y prácticas supervisadas, la asistencia no tiene ningún costo y en algunos talleres se proporcionan alimentos y material bibliográfico (Méndez, 2019).

b. Malla Curricular del Diplomado para Niñeras

El contenido del diplomado se elaboró con base en las necesidades identificadas por los directores de los CCID a través de encuestas que se aplican en regla con la agenda del Departamento, estos temas también se socializan en los seminarios y reuniones de directores de CCID. En general se brindan herramientas pedagógicas para la atención del nivel inicial, estimulación oportuna, el juego y bases legales competentes.

Tabla 6. Malla Curricular Diplomado de Niñeras

<i>Área</i>	<i>Contenido</i>
Técnica	Ética de la niñera, Conducta y disciplina Períodos sensitivos, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia Derechos del Niño Inteligencias Múltiples.
Pedagógica/Psicológica	Descubriéndome Estimulación Temprana Inteligencia Emocional Hábitos y rutinas Educando con Amor Prevención del maltrato infantil Apego y adaptación Acoso escolar Carácter y temperamento Educación integral de la sexualidad Planificación basada en el CNB
Práctica	Cuidados del recién nacido Danzas colectivas, juegos y rondas infantiles Primero Auxilios Prevención de accidentes Lactancia Materna e introducción de alimentos Masaje Infantil Material didáctico Práctica Supervisada

Fuente: Jefe del Departamento de Regulación de Centros de Cuidado Infantil Diario

Méndez, 2019.

### c. Perfil de Egreso de la Niñera

Las niñeras que egresan de los procesos formativos de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República actúan con asertividad, seguridad, confianza, libertad, responsabilidad, laboriosidad y honestidad en sus funciones. La capacitación desarrolla en las participantes el pensamiento lógico, reflexivo, crítico, propositivo y creativo en la construcción del conocimiento y solución de problemas. Ante esta última

situación, la egresada está en capacidad de utilizar el diálogo y negociación como medios de prevención y para la resolución de conflictos. Además, manifiestan capacidades, actitudes, habilidades, destrezas y hábitos para el aprendizaje permanente en distintos ámbitos de la vida. Por último, se menciona la capacidad de la niñera para aplicar los nuevos conocimientos a sus labores cotidianas (Méndez, 2019).

#### d. Perfil de egreso del niño

De acuerdo con Mayra Méndez (2019) Jefe del departamento de Regulación de Centros de Cuidado Infantil Diario de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, el perfil de egreso de los niños que asisten a CCID se apega al perfil elaborador por el Ministerio de Educación en el CNB, reunieron competencias correspondientes a las cinco áreas del currículo del nivel inicial. Perfil que fue presentado en la *Tabla 5. Perfil de Egresado Nivel Inicial* anteriormente.

Al finalizar cada proceso formativo, el Departamento recomienda capacitar a los colaboradores del centro en temas de gestión de riesgo (primeros auxilios, evaluación primaria y secundaria, manejo de extinguidores, plan escolar de respuesta y simulacros); actualización de la normativa legal nacional e internacional respecto a la niñez; y profesionalización de metodologías de intervención pedagógica y estimulación temprana (Méndez, 2019).

## G. Gestión del talento humano

### 1. Administración del Recurso Humano vs. Gestión del Talento Humano

La Administración del Recurso Humano (ARH) ha evolucionado sus fundamentos y por consiguiente las prácticas profesionales. Varias organizaciones, utilizan términos

distintos para referirse a la ARH, tales como gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración del capital humano, del capital intelectual o de las personas. Esto, es indicativo de una nueva configuración del campo y un esfuerzo constante de reconocer el valor de las personas en las organizaciones (Chiavenato, 2009, p. 2). Para facilitar la exposición de la investigación, se utilizará el término Gestión del Talento Humano.

*“Las organizaciones son auténtico seres vivos”* (Chiavenato, 2009, p. 4). Mientras más crecimiento, mayor complejidad de los recursos para la operatividad, por ejemplo: aumenta el capital, servicios de apoyo y tecnología, entre otras. Y claramente, el recurso humano incrementa la necesidad de conocimientos, habilidades y destrezas para mantener el éxito de la empresa. Es razonable, que las organizaciones en lugar de invertir directamente en los productos y servicios inviertan en las personas que conocen cómo crearlos, desarrollarlos y producirlos mejor.

Con el propósito de dar sostenibilidad a un negocio, el plan general o la estrategia de una organización debiese ser la formación y desarrollo de sus colaboradores. Ya que, como señala Chiavenato (2009), ellas son *“el diferencial competitivo”* que nutren a una organización. Sobre este argumento, la gestión del talento humano es valiosa en cualquier contexto y para esta investigación lo será en el ámbito educativo.

## 2. Administración Educativa vs. Gestión Educativa

La Gestión Educativa es una disciplina reciente, que surge en la década de los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina. A finales del siglo IX, se había asociado con la administración dentro del ámbito empresarial, económico y de servicios.

En el siglo XX el término inicia a sustituirse por la tradicional gerencia educativa (Chacón M., 2014, p. 152). Esta expresión se refiere al conjunto de servicios que presta una organización a través de las personas.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2019) se entiende por gestión como *“la acción y efecto de administrar”*. Chacón (2014) distingue entre ambos términos exponiendo que puede existir prácticas administrativas y no necesariamente están incluyen prácticas de gestión. La gestión consiste en la capacidad de alcanzar una meta propuesta, ejecutando acciones conjuntas mientras que la administración busca el logro de objetivos a través del buen uso de recursos técnicos, financieros y humanos. En conclusión, la gestión es el todo y la administración es una parte del todo; por tanto, para llevar a cabo una buena gestión es necesario un buen esquema administrativo que otorgue soporte a las acciones. Este último, es un soporte de apoyo continuo que coadyuva a las necesidades de la gestión (Chacón M., Lonis, 2014, p. 153).

### 3. Modelo de Gestión del Sistema Educativo en Guatemala

Según la Declaración Universal de los Derechos Humano (1948) la educación es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado. En Guatemala, tal derecho se respalda en la Constitución Política de la República en sus artículos: 71, 74, 75 y 76 se reconocen el derecho a la educación y la obligación del Estado a proporcionarla sin ninguna forma de discriminación, gratuita y bilingüe. El actual sistema educativo en Guatemala es resultado de un historial económico, político y cultural que intenta rediseñarse a partir de la firma de los acuerdos de paz.

El modelo de gestión del sistema educativo guatemalteco enfatiza la administración, planificación y ejecución de procesos pedagógicos. Plantea beneficios como una buena orientación, uso de los recursos, promoción de políticas públicas educativas, fortalecimientos de proyectos educativos y liderazgo enfocado en el aprendizaje. Señala, además, los impedimentos del Ministerio de Educación para avanzar en el tema de gestión: centralización, falta de información, burocracia, ausencia de figuras como directores, supervisores y una cultura de corrupción en general del sistema. Tanto así, que cataloga al sistema educativo guatemalteco como fallido. (Modelo de gestión del Sistema Educativo guatemalteco, 2014, p.3)

Y como propuesta para mejorar las condiciones, se cita a PRODESSA (2009) cuyo modelo de gestión es diseñado para el área rural en tres aspectos centrales:

- a. Programa de reubicación docente: Centrado en el docente, quien debe dominar el idioma de su comunidad (oral y escrito), permanecer en el mismo grado al menos por 4 años y mejorar la situación laboral (a mejor desempeño mejor salario).
- b. Reorganización del sistema educativo: Empoderamiento de los padres de familia, descentralización de direcciones departamentales y el establecimiento de una carrera de directores de escuela que contenga toda la formación técnica del puesto.
- c. Implementación el sistema nacional de acompañamiento educativo: En término de ejecución, solvencia y control del modelo sugerido. (Modelo de gestión del Sistema Educativo guatemalteco, p. 2-7).

A pesar de que el modelo presentado pretende garantizar una cobertura amplia, con fondos públicos para erradicar la discriminación y asegurar la calidad educativa de los procesos pedagógicos en Guatemala y que ciertamente pretende formar al docente y

directores de las comunidades locales para ejercer con propiedad los cargos en función de los objetivos institucionales, no se describe en forma específica las estrategias requeridas para añadir capacidades a tan valiosos elementos humanos dentro de los procesos pedagógicos. Por lo que nuevamente, el aparente modelo de gestión es un esfuerzo administrativo más, por el buen uso de los recursos del sistema educativo; no así de la Gestión del Talento Humano (docente y director).

#### 4. Importancia del talento humano

Es inminente la codependencia que las personas tiene de la organización como la organización de las personas. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, invierten esfuerzos y tiempo para obtener recursos de subsistencia y méritos personales. Y las organizaciones entienden que las personas son el elemento básico para el éxito empresarial e inviertan en ellas para funcionar. Concebir a ambos elementos por separado sería imposible, dado el vínculo que existe entre ellas (Chiavenato, 2009, p. 4).

Las personas forman y deciden en nombre de la organización; en el pasado las organizaciones nombraban a las personas como: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores. Actualmente, las organizaciones se refieren a ellos con términos más inclusivos: recurso humano, colaboradores, asociados entre otros. Chiavenato refiere, que el nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas (2009, p. 5).

Las organizaciones son órganos heterogéneos que aprovechan la sinergia de los esfuerzos de un grupo de interés, para el logro de un objetivo. A través del esfuerzo

conjunto se minimiza el tiempo, energía y dificultad en comparación del esfuerzo personal aislado. Dichos grupos representan hoy una visión empresarial más amplia. Cada grupo de interés de la organización aporta algo con la expectativa de recibir un beneficio a cambio: proveedores, accionista, inversionistas, colaboradores y clientes.

Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos y servicios. Los accionistas e inversionistas aportan capital para la adquisición de insumos. Los empleados aportan conocimientos, capacidades y habilidades e incluso toma de decisiones para el movimiento organizacional. Ahora bien, las organizaciones procuran privilegiar a los grupos de interés más importantes. Un cambio de paradigma en la gestión del talento incluye esa atención vuelta de los inversionistas, hacia el asociado más íntimo de la empresa, el colaborador. Porque, aunque todos los grupos son indispensables para el éxito de la empresa, es el colaborador quien está dentro de ella, la conoce, le da vida y quien la hace crecer (Chiavenato, 2009, p. 9-10).

Si una empresa considera como un recurso a su personal, estos son tratados como elementos estandarizados, uniformes, inertes y que precisan ser administrados, es decir sujetos pasivos que son parte del patrimonio físico de la contabilidad de la organización. A este fenómeno Chiavenato lo nombra como “*cosificar*” a las personas. No obstante, el mismo propone visualizar a las personas como asociadas de las organizaciones, como proveedoras de conocimientos, habilidades y competencias. En la gestión del talento humano la concepción del asociado empresarial se basa en ciertos criterios:

- Las personas son seres humanos dotados de personalidad propia, historial personal particular y diferenciado y poseedora de conocimiento, habilidades y competencias.

- Las personas son activadores de los recursos de la organización, son como fuente de impulso que dinamiza a la organización
- Las personas son asociadas de la organización capaces de conducirla a la excelencia. Sugiere un carácter recíproco entre las personas y la organización, debido a la autonomía de las personas en acciones concretas que produzcan más y mejores resultados.
- Las personas son talentos proveedores de competencias, elementos vivos y portadores de competencias.
- Las personas son el capital humano de la organización, por lo que deben ir al frente para agregar inteligencia al negocio (Chiavenato, 2009, p. 10).

Desde esta nueva concepción del valor de las personas en una organización, es de esperarse que en cualquier ambiente laboral la máxima preocupación de la empresa son los colaboradores. Son el cliente principal de cada organización de hecho, son conocidos también como clientes internos. A quienes se prioriza satisfacer las condiciones necesarias para un mejor desempeño profesional. (Chiavenato, 2009, p. 11).

## 5. Objetivos

La gestión del talento humano permite la colaboración eficaz entre las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Las personas aumentan o reducen la actividad de un negocio según como sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito o problemas (Chiavenato, 2009, p. 11). Los objetivos de la GTH son múltiples, a continuación, se mencionan los más relevantes:

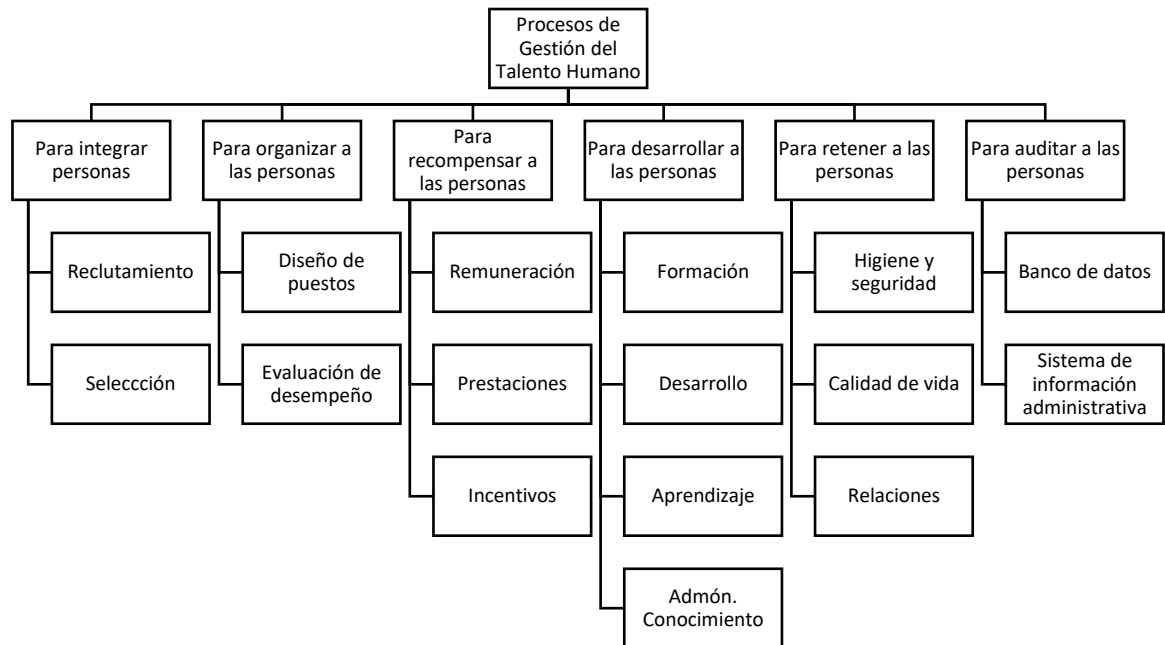
- a. Contribuir al logro de objetivos institucionales: No se concibe la gestión del talento sin una misión hacia dónde dirigir los esfuerzos.
- b. Otorgar competitividad a la organización: Implica saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo en función de los objetivos. Este ejercicio da como resultados un personal altamente productivo.
- c. Aumentar la satisfacción e idoneidad de las personas: Preparar, capacitar y motivar continuamente a las personas. *“Construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa”* (Chiavenato, 2009, p. 12).
- d. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Para dar estabilidad a la calidad de vida en el trabajo es necesario reunir algunas condiciones: estilo de administración, la libertad, autonomía, la familiaridad, seguridad del empleo, horario, tareas significativas etc.; el fin es convertir a la organización en un lugar atractivo, donde las personas quieran trabajar.
- e. Promover la autoactualización y el cambio: Administrar los cambios del contexto acorde a los intereses de la organización y prever nuevos enfoques, soluciones y procedimientos de acción.
- f. Respetar políticas éticas y profesionales: Proteger los derechos de toda actividad administrativa, un sistema de rendición de cuentas que validen cualquier proceso como confiable.
- g. Sinergia: Construir la mejor empresa con el mejor equipo, significa la búsqueda más justa “ganar-ganar” basado en metas individuales y colectivas.

## 6. Procesos

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas para formar una base de datos confiable útil para la toma de decisiones en la administración del talento humano.

- a. Integración: Este es el primer contacto con el capital humano. Es un proceso para incluir a nuevas personas y vincularlas con la ideología, metodología y en general el sistema de la organización. Este proceso se lleva a cabo en dos partes: reclutamiento y selección.
- b. Organización: Fase en la cual se orientan, acompañan y diseñan las tareas y actividades de los nuevos colaboradores de la empresa. Incluye un diseño organizacional, perfiles de puesto, colocación y evaluación del desempeño.
- c. Sistema de recompensas: Es un proceso para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Compre las recompensas, remuneración y prestaciones, y servicios sociales.
- d. Desarrollo a las personas: Persigue fines de formación, desarrollo, aprendizaje y la administración del conocimiento.
- e. Retención del talento: Busca crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para la dinámica de la empresa. Incluye el clima, disciplina, higiene, seguridad etc.
- f. Auditoría del equipo: Se refiere al seguimiento y control de las actividades de las personas y verificación de los resultados.

Ilustración 3. Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 15.

Los seis procesos mencionados guardan estrecha relación entre sí, tanto que el buen desarrollo de uno favorece o perjudica al otro. *“Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros... Por esto, deben funcionar como un sistema abierto e interactivo”* (Chiavenato, 2009, p. 16).

a. Formación y desarrollo humano

Para esta investigación, se hace especial énfasis en las bases de la formación y desarrollo del talento humano, debido al interés de agregar valor al perfil profesional de las niñas del Centro. La tendencia del área de recursos humanos busca capacitar al colaborador en el conocimiento para el puesto, no obstante, en la gestión del talento humano es incisiva la formación y desarrollo del conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes para la calidad de vida en el trabajo. La formación, en este sentido, es

considerada como una influencia externa y significativa que impactará a la institución. El esfuerzo por la formación permanente y continua favorecerá la construcción de mejores sistemas de información, aumentar el potencial colectivo y generar una cartera de soluciones para la toma de decisiones (Chiavenato, 2009, p.371).

Existe distintos métodos para desarrollar personas. Las técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo: rotación de cargos, posiciones de asesorías y asignación de comisiones; y fuera del cargo: cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa (Chiavenato, 2002, p.335). La propuesta al finalizar la investigación será de tipo fuera del cargo, para una mejor sistematización de las competencias a desarrollar en la niñeras, útiles para un mejor desempeño profesional que beneficie a niño primeramente y luego a la empresa.

Importante es mencionar que antes de iniciar un procesos de formación y desarrollo es provechoso identificar al menos tres tipos de necesidades, según lo refieren Wehrich, Cannice, & Koontz (2017, p. 358).

- Los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
- La operatividad y el puesto mismo, la brecha entre el desempeño real y el desempeño requerido.
- Los datos relativos a las necesidades de capacitación, que se descubrirán a partir de las entrevistas, encuestas, reuniones con los individuos etc.

Así, se han de evaluar estas necesidades para el empleo de un programa orientado al desarrollo de habilidades de una persona o un grupo de personas, esto en un largo plazo. Finalmente, es valioso reflexionar sobre los nuevos enfoques en el desarrollo de las

personas, ya que en un enfoque tradicional, el desarrollo se reservaba apenas a un pequeño grupo del personal o sólo a los niveles más altos. La gestión elimina las jerarquías entre colaboradores y pone a disposición de todos los empleados la oportunidad de desarrollarse. Por tanto, el desarrollo de empleados pasó de ser un privilegio a un grupo de empleados de élite a un derecho de todos los colaboradores de una empresa (Chiavenato, 2002, p.335).

## 7. Modelos psicopedagógicos de formación y desarrollo

Citando a Cayetano De Lella en su aporte del I Seminario Taller sobre el Perfil del Docente y Estrategias de Formación (2003), se encuentran modelos y tendencias de la formación docente y aunque no tiene un enfoque psicopedagógico o está dirigido a niñas, es útil para comprender el contexto de formación en un ambiente educativo. De Lella (1999) expone que los docentes principiantes adquieren en las prácticas cotidianas, estrategias para comprender la complejidad de su labor, debido a que la formación inicial no prevé muchos de los problemas de la vida real. Como consecuencia de esto, las instituciones educativas se constituyen también en formadoras de los docentes. Por esta razón, se hace referencia a que cualquier modelo de formación docente debe ser continua, ya que a lo largo de toda práctica el docente debe aprender a aprender.

Para regular y optimizar dichas prácticas, De Lella explica tres modelos predominantes en la formación de docentes:

- El Modelo Práctico Artesanal concibe la enseñanza como un oficio que se aprende en el camino, el conocimiento profesional se transmite de generación en generación. Resulta de un proceso de adaptación tardía a los centros educativos, para esto es necesario

socializar a profundidad en la cultura de cada centro. Por lo tanto, las prácticas docentes son una reproducción de conceptos, hábitos y valores culturales legítimos.

- El Modelo Academicista requiere de un docente su sólida preparación de la disciplina que enseña. Prescinde de la misma pedagogía, considerando innecesaria su aporte ante la disciplina que se enseña, estos conocimientos pedagógicos pueden obtenerse con la experiencia directa de permanecer en un establecimiento educativo. Esto sugiere que cualquier académico puede ser educador, siempre y cuando sea su especialidad. Las prácticas docentes podrían verse afectadas por un perfil del educador como “locutor hábil”, tal como lo denomina De Lella.

- El Modelo Tecnícista-Eficientista pretende “*tecnificar la enseñanza, con economía de esfuerzos y eficiencia en proceso y los productos*” (De Lella, 2003). Este modelo propone a un docente que simplifica el currículo en prácticas sencillas, pues no necesita dominar un conocimiento científico, sino la transmisión de este. Estará subordinando al científico, al pedagogo y al psicólogo.

De acuerdo con De Lella (2003), estos tres modelos son frágiles en cuanto a las implicaciones éticas y políticas del quehacer educativo. Pero un modelo hermenéutico-reflexivo supone una actividad compleja mayor. Al construir de forma individual y colectivamente, las herramientas útiles para las resoluciones inmediatas de la práctica docente. Permite el diálogo entre los supuestos prácticos y teóricos y los sujetos (estudiantes, educadores y autoridades del centro). Y fomenta el carácter crítico profesional ante el ejercicio de sus funciones, en la búsqueda de la calidad educativa.

Más adelante, autores como Hermila Loya Chávez (2008) proponen otros modelos pedagógicos en la formación de profesores:

- El Modelo de la Adquisidores Académicas, puede entenderse este como el Modelo Academicista de De Lella, ya que consiste en convertir al profesor en un intelectual de la disciplina científica a transmitir. El proceso de aprendizaje es exitoso en la medida que se adiestra, sistematiza y contabiliza, y esto a la vez define las competencias del profesor como buenas.
- El Modelo de la Eficacia Social o Técnico, busca la adquisición de las de las habilidades del docente en un entorno específico y observable. Posiciona al profesor como centro del aprendizaje debido a la alta técnica para llevar a cabo el curricular, este modelo es el equivalente al Modelo Tecnista-Eficientista.
- El Modelo Naturalista, este fue fundado en la concepción natural del desarrollo del hombre, como únicos pilares de las finalidades de la educación. Es decir, que para iniciar cualquier proceso formativo el profesor debe comprender los principios evolutivos de sus estudiantes. Algunos ejemplos de esta nueva pedagogía surgen a finales del siglo XIX como el Método Montessori en Italia, Decroly en Bélgica, Piaget en Suiza. El modelo naturalista se centra en conocer a la persona, crear un ambiente favorable para el aprendizaje y actitud reflexiva de un profesor, creando así una pedagogía a partir de los intereses de quien aprende.
- El Modelo Centrado en el Proceso, es partidario de los aprendizajes inesperados. Las reglas y rutinas no son legítimas de esta propuesta sino la participación espontánea de un grupo de estudiantes. Permite una experiencia deliberada social e intelectualmente de los

individuos y del profesor. No se obedece a las técnicas y ciencias sino a la transferencia de saberes experimentales, que constituyen el método.

- El Modelo Crítico, orienta principios de reflexión para cuestionar las brechas entre la teoría y la práctica. El fin último, es promover profesionales autónomos que plantean respuestas innovadoras que transformen realidades con propuestas serias. Requiere tres elementos: uno, interiorizar la cultura desde la orientación política y social, dos, desarrollar capacidades críticas sobre la práctica y tres, el desarrollo de actitudes con compromiso político e intelectual en el ámbito educativo.
- El Modelo Reconstruccionista Social, su base es la lucha de del bien común sobre el bien individual. Pretende la creación de una filosofía social y educativa. Necesita profesores aptos para identificar las injusticias sociales y desigualdades en la educación.
- Modelo Situacional, su objetivo es “saber analizar”, percibe al docente como un promotor de proyectos de acción para un contexto. Es decir, propone el análisis de los aprendizajes y decir “*qué conviene enseñar o aprender*” (Chávez, 2008, p. 5).

Ambos autores coinciden que la formación de profesores implica al menos tres elementos; el primero, el dominio de lo que se enseña, quizás no con una connotación científica sino desde un carácter comprometido con el proceso de enseñanza. Dos, la comprensión de un contexto que los condiciona y por ende se requiere la preparación del mismo. Y tres, la plena consciencia de discernir entre lo que la teoría les demanda y lo que efectivamente lleva a cabo en la práctica. Sin este último elemento, el profesor no encontraría espacios de crecimiento y desarrollo que le permitan potencializar su perfil para el servicio de otros.

## H. Metodología Montessori

Es preciso aclarar que, para beneficios específicos del campo de estudio, fue necesario para la investigadora conocer generalidades de la metodología con la que se trabaja en el Centro. Por esta razón, se incluye un capítulo del origen del método, la concepción del niño, la maestra y por último de los materiales y el ambiente, para entender la visión del Centro y conocer cuáles son los estándares básicos de dicha metodología.

### 1. Origen del Método

La historia del método surge como una pedagogía experimental y se ayuda de ramas de la Medicina, Antropología y por supuesto la Psicología. Inicia desde que la Doctora Montessori siendo profesora auxiliar en la clínica de psiquiatría de la Universidad de Roma, frecuentó el manicomio para someter a los pacientes a la enseñanza clínica. Luego de dos años de servicio médico en los hospitales de medicina interna y en las policlínicas de pediatría, María Montessori se había interesado en particular en el estudio de las enfermedades en infantes.

De esta manera observó con especial intención a los niños “idiotas”, término que utilizaba la sociedad de ese tiempo para referirse a los niños con alguna discapacidad. María Montessori, se convenció de la eficacia de los “tratamientos pedagógicos” como método de curación en estos niños. *“El hecho de que la Pedagogía debía unirse a la medicina en la terapia, era una conquista del pensamiento moderno, y sobre esta base iba a establecerse la quinesiterapia<sup>2</sup>”* (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937). La autora del método creía fielmente, que la reinserción de estos niños a la

---

<sup>2</sup> Cinesiterapia o kinesioterapia es un método de rehabilitación para lesiones y enfermedades a través del movimiento. (Marín, s.f.)

sociedad era cuestión más pedagógica que médica, mientras otros colegas proponían método médico-pedagógicos para la educación de los “anormales”, ella proponía un método de educación moral.

Después del Congreso Pedagógico de Turín en 1898, esta propuesta se extendió al ámbito educativo, tanto que el ministro de Instrucción Pública, Guido Baccelli le asigna a Montessori un grupo de maestras para formarlas en la atención de niños anormales. Este curso se convirtió en la Escuela Normal Ortofrénica, que atendía a niños “ineducables por insuficiencia mental”. Más tarde, se funda el Instituto Pedagógico que reunió a todos los niños de los manicomios de Roma, y durante dos años la Doctora y otros médicos, formaron a las maestras para atender a esta población; la misma María Montessori se ocupaba de enseñar a los niños desde las ocho de la mañana hasta las siete de la tarde, ganado merecidamente como ella refiere, su mejor y primer título como Pedagoga. Entre los años de 1890 y 1900, Montessori intuye que quizás el método que utilizaba para los niños anormales no era especial, sino más bien estaba basado en principios de educación racionales, a partir de esta inquietud, inicia el estudio profundo de una Pedagogía “normal”.

María Montessori fue inspirada por el trabajo de dos científicos franceses, Eduardo Séguin<sup>3</sup>, quien completó un sistema educativo de niños anormales, basado en los trabajos de Jean Itard<sup>4</sup>, definiendo así un método fisiológico. Debido de sus experiencias con

---

<sup>3</sup> Médico francés que constituyó un método fisiológico para niños con discapacidad intelectual severa a partir de las experiencias de Itard en Francia y Estados Unidos (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.36).

<sup>4</sup> Médico pedagogo francés pionero en las observaciones y psicología experimental, estableciendo las bases de la educación especial para la sordera y ceguera. (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p. 35).

niños con deficiencias, Montessori inició a fabricar sus primeros materiales didácticos y se enfocó en los vacíos que estos dos precursores dejaron para la lectura y escritura. No obstante, Montessori también fue aludida por el pasaje treinta y siete del libro de Ezequiel:

*La mano de Jehová vino sobre mí, y me llevó en el Espíritu de Jehová, y me puso en medio de un valle que estaba lleno de huesos. 2 Y me hizo pasar cerca de ellos por todo en derredor; y he aquí que eran muchísimos sobre la faz del campo, y por cierto secos en gran manera. 3 Y me dijo: Hijo de hombre, ¿vivirán estos huesos? Y dije: Señor Jehová, tú lo sabes. 4 Me dijo entonces: Profetiza sobre estos huesos, y diles: Huesos secos, oíd palabra de Jehová. 5 Así ha dicho Jehová el Señor a estos huesos: He aquí, yo hago entrar espíritu en vosotros, y viviréis. 6 Y pondré tendones sobre vosotros, y haré subir sobre vosotros carne, y os cubriré de piel, y pondré en vosotros espíritu, y viviréis; y sabréis que yo soy Jehová. 7 Profeticé, pues, como me fue mandado; y hubo un ruido mientras yo profetizaba, y he aquí un temblor; y los huesos se juntaron cada hueso con su hueso. 8 Y miré, y he aquí tendones sobre ellos, y la carne subió, y la piel cubrió por encima de ellos; pero no había en ellos espíritu. 9 Y me dijo: Profetiza al espíritu, profetiza, hijo de hombre, y di al espíritu: Así ha dicho Jehová el Señor: Espíritu, ven de los cuatro vientos, y sopla sobre estos muertos, y vivirán. 10 Y profeticé como me había mandado, y entró espíritu en ellos, y vivieron, y estuvieron sobre sus pies; un ejército grande en extremo... Reina & Valera, 1960.*

Es así como Montessori comprende, que, si bien Séguin se dedicó a rehabilitar funciones musculares y nerviosas, hacía falta algo más como “profetizar sobre el espíritu” para alcanzar la restitución total de la humanidad (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.40).

Finalmente, la Doctora María Montessori, decide iniciar un estudio profundo que pudiera reformar a las escuelas y la educación, con un método que fuera para todos los niños sin distinción alguna. A finales de 1907 Eduardo Talamo, director del Instituto Romano le propone a Montessori la dirección de escuelas infantiles dentro de casas. La propuesta consistía en recoger niños de tres a siete años para formarlos en esta escuela llamada “Case dei Bambini” o Casa de los Niños. Rápidamente las Case dei Bambini se difundieron en Roma y otros países. En síntesis, la historia del Método Montessori es una continuación de cuarenta años de investigaciones por Itard y Séguin, con los diez años de estudio de la Doctora, habían transcurrido ya cincuenta años de un espacio construido para la educación del niño (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.42)

## 2. El Método Montessori

Puntualmente la autora de este método sustituye esta palabra por otra designación; *“puede entenderse esta metodología como una ayuda hasta que la personalidad humana pueda conquistar su independencia, de un medio para liberar de la opresión de los prejuicios antiguos sobre la educación”* (Montessori, Formación del Hombre, 1986, p.14). Es preciso considerar la personalidad humana para la defensa, reconocimiento científico de su naturaleza y la proclamación social de sus derechos como bien sostenía Montessori, porque si se ha de ayudar al hombre a desarrollarse, ha de entenderse que este no siempre fue hombre.

Montessori explica que ciertamente la personalidad humana es una sola, pero reconoce que pasa por diversos estadios del desarrollo como parte de su evaluación. Por esto, cualquier persona que pretenda ayudarle en su crecimiento evolutivo y desarrollo de la

personalidad debe empezar desde que este es más dócil y auténtico: la infancia. En resumen, un método concibe la ayuda de la personalidad con principios educativos que afectarán todas las etapas de su vida, iniciando aún desde edades muy tempranas.

### 3. El niño

María Montessori reconoce un movimiento social en favor de la niñez a partir de la higiene, al combatir el tema de mortalidad infantil. La concepción del niño tuvo una evolución importante que, de acuerdo con la Doctora Montessori, el niño era un ser olvidado y condenado, no había lugar para él en casa, ni en la calle y el adulto no se ocupaba de él. Hasta que, a principios del siglo XX, la higiene se expande como un principio vital e inherente al niño. Desde entonces, se percibe una humanidad consiente del niño, se construyen parques, hay plazas y jardines, juegos infantiles, editoriales y literatura infantil y toda una industria que piensa en el niño (Montessori, *El Niño El secreto de la infancia*, 2013, p.2).

Y aunque a pesar de que el adulto trabaja para dignificar la humanidad del niño, María Montessori señala que no se trata de las organizaciones y movimientos sociales externos en favor de la infancia; sino de un aspecto interno. Es preciso que el adulto considere al niño como parte importante de su vida, que se extiende a él y como refiere María Montessori el niño “*es el constructor del adulto*” (Montessori, *El Niño El secreto de la infancia*, 2013, p.8).

Por lo tanto, el nuevo movimiento social acerca de la infancia reconoce que “*el niño es una personalidad que invade el mundo social*” (Montessori, *El Niño El secreto de la infancia*, 2013, p. 8). Tratar al niño es “*tocar el punto más delicado y vital donde todo*

*puede decidirse y renovarse, donde todo está lleno de vida, donde se hallan encerrados los secretos del alma, porque ahí se elabora la educación del hombre”* (Montessori, El Niño El secreto de la infancia, 2013, p. 9). *“Será un constructor voluntario de todas sus funciones en relación con el ambiente; será el creador de un nuevo ser”* (Montessori, El Niño El secreto de la infancia, 2013, p. 8).

Actualmente, el niño es educado bajo los parámetros y filosofía que la fundadora del Método Montessori estableció para procurar el desarrollo pleno del niño. Y aunque es prematuro precisar perfiles de egreso de niños en el nivel inicial, que han sido estimulados con esta propuesta metodológica, se observan ciertos caracteres afines a dicha filosofía. Annabella Santolino, Guía Montessori AMI refiere que un niño Montessori es observador, curioso, autónomo y usualmente son seguros de sí mismos, saben lo que quieren y reconocen cuando necesitan ayuda, también son niños con habilidades sociales y valores como la solidaridad. Y a pesar de que aún existe inmadurez en las diferentes áreas del desarrollo, los niños de estas edades egresan con aptitudes académicas, específicamente para el lenguaje y matemáticas (Santolino, 2019).

#### 4. La maestra

La maestra tiene muchas y no fáciles tareas, como lo describe la Doctora Montessori, hasta ahora otros métodos exigían a la maestra el dominio de los materiales para presentarlos en sus lecciones, pero esto cambiaría con el Método Montessori. Se requiere de la maestra una preparación en integridades, para hacerse prudente, delicada y multiforme. No es necesaria su instrucción directa, energía y severidad, sino su conciencia para observar, servir, acudir o retirarse de ambiente. Además, se caracteriza

por ser calma, paciente, cariñosa y sencilla, se prescribe como una mujer llena de virtudes (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.176-177).

La misión principal de la maestra en la clase es permitir el diálogo entre el material y el niño. Mientras la maestra se inhibe de indicar y dirigir, el niño se fortalece y ejercita destrezas mentales. Es esencial, que la maestra sepa controlar sus impulsos de tener el control y señalar el error. Pero esto no la exime de dominar toda la teoría del material, al contrario, la maestra debe conocer y aprender el material (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.178).

Otra de las características de la maestra es velar por el orden, esto implica ubicar al niño en relación con el material y el ambiente. Esta cualidad garantiza un trabajo tranquilo y disciplinado por parte del niño. Invita al niño a terminar lo que inicia, hasta que la tarea sea finalizada, realizando un esfuerzo voluntario por continuar (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.178).

Por último, María Montessori establece el nivel de vigilancia que debe tener una maestra en el salón. La maestra vigila para que ningún niño se distraiga de su trabajo en sus dos tiempos, el de iniciación o comunicación con el material que inicia y el segundo tiempo donde la maestra puede intervenir para orientar mejor al niño con sus primeros ejercicios (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.178).

En una sola línea María Montessori resume la misión más importante, ser el *“ángel custodio de las almas concentradas en el esfuerzo que habrá de elevarlas”* (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p. 179).

## 5. El material y ambiente Montessori

María Montessori construyó mesas de distintas formas y sólidas, pero a la vez, ligeras para que los niños pudiesen transportarlas; sillas proporcionales a la forma del cuerpo de los niños; y sillones de madera. También mesas unipersonales con tapetes blancos y adornos de macetas o floreros; pizarras, fotografías y cuadros a la vista de los niños. Un lavabo bajo, con todo el equipo de aseo necesario; armarios bajos y sencillos, con sistemas de cerraduras al alcance de los niños, sobre este una pecera y algunas golosinas. Todo esto, con un fin deliberado “la movilidad del niño”, para Montessori es privilegio del niño escoger la posición que más le conviene para acomodarse y así aprender a moverse (Montessori, *El Método de la Pedagogía Científica*, 1937, p.45-47).

El ambiente se fundamenta sobre una premisa: la libertad del niño. Es un espacio preparado intencionalmente para que se hagan visibles las manifestaciones naturales del niño. La intención pedagógica del ambiente es promover la vida activa del niño, esto suplica la libertad del movimiento. *“Con nuestro sistema, el niño adquiere, en cambio, una destreza en sus movimientos que le será útil fuera de la escuela y que le asegurará para el provenir maneras libres, pero correctas”* (Montessori, *El Método de la Pedagogía Científica*, 1937, p. 51).

En el ambiente debe regir la disciplina, otro concepto que María Montessori reconstruye a partir de sus observaciones. Debido que la disciplina se funda sobre la libertad, esta es activa. Por el contrario, los métodos convencionales están detrás de una disciplina que convierta al niño, en un ser silencioso e inmóvil. Pero en realidad, un sujeto disciplinado es aquel que es dueño de sí mismo, y dispone de sí de acuerdo con ciertas

líneas de conducta. Por lo tanto, el hombre entiende que su libertad se limita al interés y bien colectivo. (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.51-52).

Evidentemente, el concepto del ambiente es una premisa que reta a los enfoques tradicionales de la educación. Es responsabilidad del adulto preparar el ambiente en donde el niño pueda conducirse con propiedad, para satisfacer así las necesidades más íntimas de la primera infancia. “*Un método educativo que tenga por objeto la liberación del niño de las trabas que limitan sus manifestaciones espontáneas, hará que éstas revelen mejor su naturaleza*” (Montessori, El Método de la Pedagogía Científica, 1937, p.57).

## **VI. Marco metodológico**

El enfoque de la investigación es cualitativo, la acción indagatoria es circular, con hechos e interpretaciones cambiantes durante la investigación (Sampieri, 2014, p.40). Este estudio irá de lo particular a lo general, examinando el ambiente natural de la gestión del talento dentro del Daycare Montessori Guatemala. A través de esta acción se busca transformar la realidad del centro a condiciones de calidad en la formación y desarrollo del equipo de niñeras de acuerdo para mejorar sus prácticas profesionales, respecto a los cuidados infantiles.

El tipo de esta investigación es de carácter descriptivo, permitiendo explorar y describir las necesidades y demandas específicas del centro respecto a la formación y desarrollo de las niñeras. El alcance de la investigación descriptiva permitirá también comprender elementos clave de la problemática planteada, entre ellos las características, factores, y mejores prácticas a sugerir, entre otros. A través de la propuesta de un Modelo psicopedagógico de formación y desarrollo de niñeras, acorde a las necesidades y demandas identificadas.

### **A. Supuesto de la investigación**

El supuesto de esta investigación es que el Daycare Montessori Guatemala necesita establecer un proceso de formación y desarrollo que potencialice a las niñeras del Centro, porque a mayor formación y desarrollo de la niñera, mayor formación y desarrollo del niño. Es necesario que las niñeras tengan una formación básica sobre la edad inicial y apliquen estos conocimientos, para contribuir en el aprendizaje de los niños que están bajo su cuidado.

Al proponer el Modelo psicopedagógico de formación y desarrollo de niñeras validado por un grupo de expertos en materia de cuidados infantiles y la gestión del talento en un ámbito educativo, las necesidades básicas del centro serán cubiertas. Las niñeras mejorarán las prácticas profesionales con los principios elementales requeridos por el Departamento correspondiente de Centros de Cuidado Infantil Diario para su óptimo funcionamiento. Además, la asesoría psicopedagógica del Modelo orientará los procesos de gestión del talento, promoviendo una cultura organizacional eficiente y de calidad.

## B. Muestra

La población de la investigación será en general la comunidad educativa del Centro, constituida por la Directora Educativa y niñeras; padres de familia, usuarios del servicio, y con la opinión de expertos en el ambiente educativo. La muestra está conformada por la Directora Educativa y siete niñeras totales, un porcentaje de padres de familia y la designación de algunos expertos. La unidad de análisis será concretamente el grupo de niñeras, en quienes concentramos los resultados obtenidos y en quienes ejecutarán los cambios que se sugerirán en el Modelo propuesto.

## C. Instrumentos y procedimiento de aplicación

Los grupos de interés para el diseño del Modelo surgen de distintas variables a investigarse durante la fase de aplicación de instrumentos. Entre las unidades de análisis se encuentran directora, niñeras, padres de familia y expertos. A continuación, se una tabla con la descripción de cada unidad de análisis con las variables correspondientes:

Tabla 7. Unidades de análisis

<i>Objetivo específico</i>	<i>Unidades de análisis</i>			
	<i>Directora</i>	<i>Niñeras</i>	<i>Padres de familia</i>	<i>Expertos</i>
	<i>Variables</i>			
1. Investigar los fundamentos pedagógicos y psicológicos de la atención a niños en centros de cuidado infantil diario y la gestión del talento humano en una organización educativa.	- Conocimiento de las características del nivel inicial y centros que atienden esta etapa; procesos para la gestión del talento humano en una organización educativa y la metodología específica del centro.			- Conocimiento de las características del nivel inicial y centros que atienden esta etapa, procesos para la gestión del talento humano en una organización educativa y la metodología Montessori.
2. Realizar el trabajo de campo para recabar información de los participantes y expertos con relación a la implementación de un Modelo de Formación y Desarrollo de niñeras.	- Identificaciones de los procesos anteriores y actuales para la gestión del talento humano en la organización educativa. - Identificación de las prácticas profesionales actuales del equipo administrativo y de niñeras. - Identificación de los principios vigentes de la metodología específica en el centro.	- Identificación de las propias prácticas profesionales durante su horario de trabajo. - Conocimiento sobre principios básicos de la metodología específica del centro.	- Opinión sobre las prácticas profesionales del equipo de trabajo.	- Conocimiento de las prácticas profesionales y del perfil de niñeras en nivel inicial. - Conocimiento de los principios básicos de la metodología Montessori para el nivel inicial.
3. Diseñar un Modelo Psicopedagógico o de formación y desarrollo dirigido a las niñeras que responda a las necesidades del Centro.				- Opinión profesional acerca del contenido a incluir en el modelo psicopedagógico. - Validación del Modelo

Fuente: Elaboración propia.

a. Etapas de la investigación

Luego de la identificación de las unidades de análisis de investigación y de reconocer variables preliminares útiles para guiar el estudio, se describen brevemente los instrumentos de aplicación para la obtención de la información:

*Tabla 8. Instrumentos de aplicación*

<i>Instrumento</i>	<i>Dirigido a</i>	<i>Objetivo</i>
Guía de Observación	El ambiente físico	Identificar las condiciones físicas del centro para brindar atención a niños entre 0 a 4 años.
Lista de cotejo	El ambiente laboral	Identificar el ambiente laboral y la dinámica general entre el equipo de colaboradoras en el horario regular.
Escala de valoración	El ambiente físico metodología específica	Identificar el cumplimiento de los principios de la metodología del centro a través de las prácticas profesionales.
Entrevista semiestructurada	Directora Educativa	Objetivo específico 02
Cuestionario	Niñeras	Objetivo específico 02
Encuesta en línea Plataforma en Google	Padres de Familia	Conocer la opinión y expectativas de quienes adquieren los servicios de cuidados infantiles con la metodología que ofrece la institución.
Entrevista y/o cuestionarios estructurados	Experto en Centros de Cuidado Infantil (1)	Investigar la opinión profesional de los expertos de acuerdo con su especialidad con relación a la elaboración de un Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo de niñeras.
	Experto en Gestión del Talento Humano en organización educativa (1)	
	Experto en Metodología específica (1)	

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, a partir de la siguiente tabla se describe el proceso general de esta investigación, quedando evidenciado las distintas etapas desde la revisión de la literatura hasta la presentación de la propuesta al finalizar la investigación:

*Tabla 9. Etapas de la investigación*

<i>Etapa</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Descripción breve</i>
Revisión de la literatura	Investigar la información bibliográfica actual acerca del nivel inicial y la gestión del talento en entornos educativos.	Consulta bibliografía de fuentes confiables y verídicas, para la fundamentación de los antecedentes conceptuales de la investigación.
Inmersión en el campo	Identificar las necesidades y demandas en el Centro de estudio.	Incluye el conocimiento primario del Centro respecto a la funciones, organización y personas involucradas en la investigación. Así también el diseño y aplicación del instrumento a las unidades de análisis.
Redacción del informe final.	Redactar el informe final del estudio.	Análisis, interpretación y presentación de los resultados de la aplicación de instrumentos. Contiene las disposiciones finales como conclusiones y recomendaciones para la elaboración de la propuesta.
Presentación de la propuesta	Diseñar el Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo de niñas.	Describe los fundamentos, orientaciones y demás lineamientos de la propuesta para su efectiva implementación.
Validación de la propuesta	Conocer la opinión del experto acerca del ámbito psicopedagógico del Modelo de desarrollo y formación de niñas.	Comentarios de los expertos del Modelo desarrollado, junto a observaciones y/o sugerencias para mejorar el producto.

Fuente: Elaboración propia.

## **VII. Análisis e interpretación de resultados**

La cobertura de la aplicación de instrumentos y recolección de información para esta investigación abarcó tres áreas. En la primera se consideró la observación física del Centro en estudio. Después de esta observación, se evidencian las condiciones generales para prestar los servicios de cuidados diarios como adecuadas, por ejemplo, buena iluminación y ventilación de todas las áreas, condiciones de higiene e instalaciones en buen estado, sin grietas, humedad y pintura de colores agradables a la vista. Y algunos elementos por mejorar según la guía del Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud (DRACES) que se adaptó para esta investigación en el Instrumento de evaluación no 1., anexo, como instalar alfombras o engramillados en el piso del patio, cambiar la ubicación de área de desechos, la rotulación de todos los ambientes incluyendo la señalización de la ruta de evacuación, colocar protección a todos los tomacorrientes, mejorar el sistema de seguridad de puertas y ventanas y remplazar juguetes en mal estado.

La observación permitió además una impresión general de las colaboradoras del Daycare en un día regular de labores, ejercicio en el cual se evidencian actitudes de disposición y servicio, relaciones interpersonales adecuadas y una estructura funcional. Las colaboradoras se presentan antes de la hora requerida para iniciar el día de labores, se observa actitudes de colaboración entre ellas, en caso sea necesario y actitud positiva para resolver tareas. Aunque es notoria una división entre el equipo de colaboradoras, especialmente entre las niñeras tituladas como maestras de educación preprimaria y las niñeras sin certificación de ningún tipo, a pesar de esto el equipo se relaciona con cordialidad.

También se observó a los niños durante el transcurso de una mañana. El día inicia con poca armonía debido a la variedad de horarios de entrada de los niños, lo que altera la rutina de desayuno e higiene. Se observó que los niños tienen tiempo de sobra para el juego libre después de comer y cepillarse, no es hasta que la mayoría terminan estas rutinas que una de las maestras toma la dirección de algunas rondas y canciones infantiles. Después de esto tienen el primer receso, donde la única diferencia es que pueden sacar juguetes al patio. Las maestras refieren que no siguen un horario o planificación, sino que reciben un listado de actividades por la Directora que cabe mencionar, es modificado con frecuencia. Por esto no imparten clases convencionales, sino que respetan la idea de cuidar al niño en un ambiente hogareño, pero que por la tarde los niños mayores están en el salón Montessori.

Al respecto de los padres de familia, no se tuvo ocasión de estudiarlos presencialmente debido a que los horarios de observación no coincidieron. Por esta razón, se realizó una encuesta en línea sobre el servicio recibido hasta la fecha, de las veintisiete familias representadas en el Centro solo trece contestaron el formulario en línea. El 92% de padres de familia afirmó que valoran positivamente la educación en casa y actualmente el 76% está satisfecho con la administración del Centro. Su opinión directa sobre la enseñanza que reciben sus hijos como actualizada y específica del método Montessori, así como de un equipo cualificado es del 69.2%; aunque ese mismo porcentaje indica que ha podido comprobar la formación del personal durante su estadía en el Centro, mientras un 23.1% está de acuerdo y un 7.7% en desacuerdo. Para la gestión del talento, esto es un indicador de calidad que puede incrementar o perjudicar la confiabilidad del cliente, en este caso el padre de familia, pero más aún al usuario del servicio, el niño. Es justo prestar

atención a las opiniones divididas y atender a esta carencia, porque al beneficiar a la niñera, se beneficia al niño y se beneficia al padre de familia. En síntesis, toda la comunidad se favorece de un proceso de formación para las colaboradoras de la empresa.

Por último, se evaluó el ambiente propio del método Montessori, basada en el argumento de la autora, donde describe que el ambiente comprende un conjunto de cosas que el niño puede elegir libremente y usar conforme a sus necesidades de actividad (Montessori, *El Método de la Pedagogía Científica*, 1938; p.64). Existe poca evidencia de los ideales del método en el ambiente observado del Centro; se encuentran algunos elementos como mesas de formas sólidas y ligeras y sillas de la proporción de un niño. Aunque, otras áreas quedan desprovistas de la filosofía del método, por ejemplo: estantes al alcance de los niños, sillones, lavabos bajos con repisas donde colocar los utensilios de higiene, cerraduras al alcance del niño, manteles, floreros y fotografías para dar calidez al ambiente (Montessori, *El Método de la Pedagogía Científica*, 1938; p.47,48).

Actualmente, se dedica un espacio físico para el material correspondiente al área de vida diaria y matemáticas; se hace la aclaración, que el proyecto educativo está invirtiendo y cotizando la instalación de un anexo al actual salón Montessori, para el área de Lenguaje con todo el mobiliario y equipo para el siguiente Ciclo. Por lo que se considera favorable incluir una sección en el Modelo que oriente la verificación y control del ambiente físico de una metodología específica como el método Montessori en este caso.

La segunda área incluyó el trabajo de campo más profundo al entrevistar a las colaboradoras del Centro. Se construyó un instrumento específico para cada puesto (directora, niñera, padres de familia) adjuntos en la parte de anexos, y cuyos resultados se interpretan a continuación. La entrevista con la Directora Educativa revela el alto

conocimiento sobre el Daycare, refiere estar desde los inicios de la institución y actualmente es la responsable, para realizar el trámite de autorización como Centro de Cuidado Infantil Diario, ante la entidad correspondiente. Menciona, que la educación inicial es la etapa idónea para el movimiento como lo prescribe Montessori, además define que *“la educación inicial es la educación... para toda la vida”* (Morales, 2019). Reconoce como limitaciones de este nivel educativo el factor económico, motivación del docente y una malla curricular sobrevalorada para beneficiar a este nivel.

En las funciones de la Gestión del Talento, la Directora refiere que el Centro no desarrolla procesos de selección e inducción formales, indica que no se programa oficialmente una formación continua para el equipo de niñeras. A la fecha han recibido dos capacitaciones en primeros auxilios por requisito del trámite mencionado. Pese a esto, es necesario resaltar que de acuerdo con la descripción del puesto del Centro las niñeras deben *“mantenerse actualizadas de los métodos y técnicas de enseñanza, especialmente todo lo relacionado con la filosofía Montessori”* (Daycare Montessori Guatemala, 2019). Es conveniente para el Centro, que la propuesta asegure condiciones favorables de la gestión del talento previos a la formación de las colaboradoras, como la mejora del sistema de selección de personas, reclutamiento, descriptores de puesto, planificación de capacitaciones entre otros.

En cuanto a las niñeras se tuvo la oportunidad de entrevistar a cada una personalmente, se administró un cuestionario para medir el nivel de conocimiento acerca de la Metodología específica del centro y una encuesta sobre la satisfacción laboral dentro de la empresa. Es interesante notar la conducta intranquila y vacilante en todas las entrevistadas al enfrentarse al cuestionario sobre el nivel de conocimiento de la

metodología del centro. Y que las niñeras que no presentan ninguna certificación exteriorizaron más dudas para resolver el cuestionario, por lo que la entrevistadora debió explicar varias preguntas sin inducir la respuesta. Mientras las niñeras con titulación resolvieron el cuestionario con menor dificultad.

En la primera parte del instrumento, se da a conocer la concepción que las colaboradoras tienen acerca de la metodología específica, donde se perciben ideas como el desarrollo de destrezas y habilidades para la vida práctica, condiciones de independencia para el niño; pero también ideas aisladas que se apegan más al servicio de guardería y la misión del Daycare. Entre los beneficios que obtienen los niños de una educación con esta metodología las niñeras mencionaron la independencia, desarrollo de destrezas, valores como la responsabilidad y las capacidades sociales. Por lo tanto, es aconsejable orientar a la colaboradora no solo en las prácticas profesionales de los cuidados infantiles sino también presentar generalidades de la metodología específica que el centro maneja.

En la percepción del ambiente Montessori, específicamente el salón del Centro, las niñeras estuvieron de acuerdo que debe ser un espacio limpio, ordenado y que sea agradable para el niño. Es relevante mencionar que, en esta pregunta la mayoría de las niñeras presentó dificultad para expresar su respuesta. La entrevistadora orientó la pregunta, ampliando el criterio de respuesta a aspectos del ambiente general de la metodología. Pese a esto, las niñeras expresaron que contestarían solo el aspecto físico, porque desconocían las características del ambiente Montessori.

Respecto al perfil del niño egresado del sistema, se obtuvieron respuestas dispersas sobre la independencia, la felicidad e hitos motores del niño. De hecho, dos de las niñeras

decidieron no contestar, expresaron claramente que no tienen conocimiento de las competencias que un niño posee al salir de un sistema de este nivel. Esto demanda especial atención, debido a que las niñeras quienes están a cargo del cuidado diario del niño y por ende influye en la formación y desarrollo de él, difícilmente logren el objetivo si desconocen cuáles son los objetivos para cada etapa del desarrollo.

La última pregunta evocaba respuestas sobre el perfil de una niñera. A lo que las colaboradoras proporcionaron características como la paciencia, tolerancia, amor, amabilidad y responsabilidad. Esto presume un currículo oculto positivo en cuanto a las prácticas profesionales, con las que hasta ahora las niñeras han procurado actuar, durante su estadía en el Centro. Razón por la cual se motiva a pensar en un Modelo que presente competencias generales que le permitan a la niñera crecer en los conocimientos, procedimientos y actitudes del cuidado infantil.

Para la encuesta sobre niveles de satisfacción laboral, se explican diferentes categorías a continuación. El 50% de las colaboradoras del Centro están de acuerdo que el trabajo que realizan para la empresa es muy satisfactorio, aunque se perciben como satisfechas por pertenecer a esa institución en particular. Actualmente, la administración ha realizado procesos de contratación para la niñera del área de cocina y desde que inició la investigación, se conoce que hubo dos personas que ocuparon este puesto. Esto sugiere una mejora en los procesos de selección e inducción de personal, para asegurar la retención del talento humano en la empresa.

Otro factor que la administración del Centro debe considerar es el nivel de satisfacción salarial de las colaboradoras. La opinión de las niñeras se observa dividida, al menos el 50% de niñeras están satisfechas con la retribución económica que recibe por su

desempeño y cree que es coherente con las funciones a su cargo. El otro 50% de las colaboradoras opinó que la institución debería otorgar más beneficios a los trabajadores del centro. Estos resultados, pueden atenderse de acuerdo con las posibilidades del Centro, para agregar valor al talento humano y promover una cultura organizacional atractiva y agradable.

Con relación al tiempo, las colaboradoras consideran tener tiempo suficiente para realizar su trabajo. Es interesante mencionar que el horario laboral de las colaboradoras excede las ocho horas de trabajo regulares, haciendo un total de hasta diez horas diarias. Las colaboradoras comentan que se apoyan entre sí cuando alguna debe atender compromisos familiares o de estudios, sobre todo en el horario de salida; es decir que se turnan en el cuidado de los niños que aún permanecen en las instalaciones, luego de la hora establecida. La directora también comenta que el padre de familia está obligado a cancelar las horas extras, en caso se retrase al recoger a su hijo(a), de cierta forma esto puede compensar la percepción de las niñeras ante la carga horaria.

No obstante, las colaboradoras expresan su preocupación por no contar con los recursos necesarios para sus tareas. Las niñeras expresan que cuando necesitan algún material específico deben solicitarlo a la directora, para el resto de las actividades utilizan los materiales que el Centro tiene disponibles. La cocinera comenta además que procura agotar los insumos con los que se abastece la cocina cada cierto tiempo, ya que en ocasiones los menús planificados por la administración no se llevan a cabo por falta de recursos. Vale la pena pues, proveer a las colaboradoras del Centro de los materiales y recursos necesarios para prestar los mejores servicios a los niños, además esto sirve de incentivo a la buena administración y planificación de las actividades internas del Centro.

Actualmente las colaboradoras perciben de sí mismas que existe buena comunicación entre ellas. Justo la mitad de las colaboradoras están muy satisfechas con las funciones asignadas y la distribución justa de la carga laboral y la otra mitad opinó como satisfactorio este criterio. La opinión diversa coincide con la división observada por la investigadora, en un día regular de clases: maestras y niñeras. Por este motivo, es necesario cuidar las relaciones del equipo como una unidad de esfuerzos para el logro de los objetivos. Identificando claramente a las niñeras que son aptas para el cuidado diario y a las maestras especializadas en la formación y enseñanza del nivel inicial, por supuesto esto con principios éticos profesionales y apegados a la misión del Centro.

También, de acuerdo con la información recabada, es notoria la necesidad de las colaboradoras por una gestión del talento mejor ejecutada, ya que nuevamente el equipo manifiesta una opinión dividida. Aunque sí se sienten apoyada por su jefa inmediata y existe respaldo de la directora ante otras autoridades del Centro, la administración del Centro debe prestar atención a temas de la gestión del talento humano. Algunos criterios para considerar incluyen proporcionar información clara sobre el puesto de trabajo, seguimiento del desempeño y brindar retroalimentación puntual a cada una de las colaboradoras.

En la tercera área, se concretaron tres entrevistas con expertos de distintas especialidades (Centros de Cuidado Infantil, Gestión Educativa y Metodología Montessori). La experta de Centro de Cuidado Infantil Diario es la Lda. Mayra Rosibel Méndez Santos, actual jefe del Departamento de Regulación de Centros de Cuidado Infantil Diario, de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. De acuerdo con Méndez (2019), refiere que la educación inicial es oportuna para desarrollar

procesos formativos dirigidos a niños de 0 a 4 años para potencializar el desarrollo de habilidades y destrezas físicas, cognitivas, sociales y psicológicas a través de diferentes métodos de estimulación temprana. Actualmente considera que las barreras que enfrenta el nivel inicial en Guatemala es la falta de conocimiento de este y la poca estimación del juego como método de enseñanza. Indica que todo CCID deben promover espacios que propicien el aprendizaje a esta edad; especifica que el equipo de trabajo primario de un Centro de este tipo debe estar constituido por: directora, maestras y niñeras con sus constancias debidas de estimulación temprana, primeros auxilios y el diplomado de niñeras de la Secretaría de Bienestar Social. El Daycare Montessori Guatemala ha capacitado este año en dos ocasiones al personal del Centro, pero requiere solventar el tema de certificación de las niñeras, ya que en lo que respecta a las otras colaboradoras son tituladas como maestras y vale pena actualizar conocimientos para la enseñanza del nivel inicial.

Aclara que el Departamento de Regulación de CCID es el responsable de las convocatorias de los procesos formativos para niñeras y directores. Y como se expuso anteriormente, la malla curricular del Diplomado de Niñeras considera en el área técnica, varias temáticas sobre la etapa inicial, por ejemplo, la base legal y períodos sensitivos. Esto es un referente oficial de la importancia de profundizar dicha instrucción, con fundamentos psicopedagógicos formales y sistematizados a través de un Modelo de formación y desarrollo.

La entrevista para la experta en el área pedagógica y administración educativa se realizó a la Licenciada Yolanda González. Explica que la educación del nivel inicial es la formación que recibe el niño es sus primeros años, hasta los seis años y menciona entre

los beneficios de esta estimulación el mejor desarrollo de las habilidades y destrezas del niño para la integración a la vida institucional. Menciona entre las barreras que enfrenta la educación inicial en el país, es el carácter no obligatorio de este nivel; explicando que los padres de familias no reconocen el valor que representa para los procesos evolutivos del infante (González, 2019).

González (2019) también sugiere que la gestión de los procesos formativos continuos para un equipo de niñeras debe incluir capacitaciones mensuales con profesionales expertos en el área de nivel inicial, capacitaciones rotativas con base a experiencias del personal interno y asignación de pequeñas tareas de investigación en relación con la educación inicial. Esto, es un valioso aporte que puede adaptarse a la realidad del Centro de estudio, debido a que actualmente la planilla está conformada por 4 niñeras no certificadas y 2 maestras de educación preprimaria. Por lo que el acompañamiento psicopedagógico del Modelo crea espacios de enseñanza aprendizaje entre pares, es decir que las maestras tituladas y no tituladas se apoyan entre sí y también participan de una sistematización de capacitaciones técnicas para la atención de la primera y segunda infancia.

La última experta que se entrevistó fue la Licenciada Annabella Santolino, Psicopedagoga y Guía Montessori certificada por la Asociación Internacional Montessori (AMI) por sus siglas en inglés y Directora Académica del Colegio Montessoriano. Santolino (2019) defiende la postura de María Montessori sobre el niño como un ser digno de derechos, uno de los más importantes: el movimiento. Define a la educación preescolar como la educación que enseña al niño a través del respeto a la libre elección. Explica que el Método Montessori en realidad surge como una proclamación de los

derechos del niño y que su autora María Montessori, reclama la integración del niño a la sociedad. Además, aclara que el sentido del método nació en medio de la primera y segunda guerra mundial, como una propuesta de paz en la humanidad.

Por ello lamenta que actualmente en Guatemala el método se haya comercializado a tal punto de reducirlo a un curso de menor duración a un año, donde poco se conoce de la teoría del método y la práctica de lecciones rápidas, para egresar al mayor número de maestras Montessori. Resalta las implicaciones profesionales y éticas de certificar a maestras, directores e instituciones en esta metodología; refiere que toda Guía Montessori AMI, firma un compromiso ante esta Asociación donde se prohíbe la capacitación y certificación de otras guías Montessori, explica que para ello las Guías AMI deben certificarse para enseñar en la sede central. Por lo que no apoya las acciones tomadas hasta ahora, en la modalidad de diplomados para maestras Montessori; en su lugar plantea que una alternativa a la formación de maestras en esta metodología debe considerar en mayor tiempo, toda la teoría que la misma Doctora se dedicó a plasmar en sus obras y que, para avalar dicho proceso, se debe especificar el número de horas de capacitación recibidas. Concluye afirmando que el método más que los objetos, es la filosofía de vida que la maestra o directora elijan vivir y que definitivamente cualquier proceso de formación es valioso para las niñas.

Esta última entrevista permitió a la investigadora obtener mayor claridad sobre la metodología específica del centro de estudio. Tomando debida nota de los aportes que el Modelo psicopedagógico puede plantear para responder a las necesidades y demandas detectadas. Esto en un marco respetuoso de la fundamentación de la autora del método y

sin faltar a sus lineamientos, que en lugar de ser un método comercial es un método para la paz de la humanidad en rescate por la dignidad del niño.

Después de la aplicación de los instrumentos a las expertas, se encontraron algunos puntos de vistas similares respecto a la educación inicial y las ventajas de implementar un Modelo de formación de niñeras para tender el nivel inicial. Entre los beneficios se mencionan un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades propias de estimulación (González, 2019). Mejorar la calidad del servicio de las niñeras con tareas relacionadas a la educación inicial (Médez, 2019). Y finalmente, aprender un nuevo estilo de vida que busca respetar al niño (Santolino, 2019).

#### A. Limitaciones

Durante la etapa de investigación, se encontró con limitaciones de tipo referencial, debido a que no se tiene evidencia de literatura suficiente respecto a modelos psicopedagógicos de formación y desarrollo de niñeras. Se encuentran modelos pedagógicos de formación docente, enfocados en el tipo de aprendizajes y metodologías para mejorar la gestión educativa. Por lo que, fueron tomados como referente para la elaboración de la propuesta.

En el contexto de los Centro de Cuidado Infantil específicamente para el área local de esta investigación, se haya que el Centro está pendiente de algunos trámites para la autorización de sus funciones como CCID. Esto implica, que existen algunos requisitos del personal que no están solventados, entre ellos y el más relevante para esta investigación, es la certificación del Diplomado de Niñeras de la Secretaría de Bienestar Social. Y aunque la investigación no coincida con el cronograma para la autorización del

Centro, se conoce que la institución continúa encaminando sus acciones en favor de este aval.

La apertura reciente del Centro no permite aún el equipamiento total de la metodología específica que ofrece. Por lo que no se desarrolla por completo dicho método. A pesar de eso, la administración refiere estar tomando acciones para cumplir a cabalidad con los servicios de cuidados infantiles con esta metodología. La ética y profesionalismo de esta metodología también evidenció que a pesar de que existen programas de formación para maestras con esta metodología, no es una certificación oficial. Es un campo sensible, al que se le debe respeto y fidelidad con las condiciones éticas de la autora intelectual.

Puntualmente, las limitaciones detectadas en el área de la Gestión del Talento Humano es la disponibilidad del gerente y una tasa de rotación relativamente alta, considerando el tiempo en que se llevó a cabo la investigación. Respecto a la disponibilidad del gerente, como ya se ha explicado es limitada debido a la cantidad de tareas que requiere, aunque recientemente se añadió a una persona más como parte del equipo administrativo. Con quien, por efectos del tiempo de investigación, fue imposible conocer. Y las tasas de rotación que al menos para la plaza de niñeras fueron dos durante el periodo de investigación, de la última niñera contratada como cocinera no se tuvo oportunidad de entrevistar debido nuevamente a efectos del cronograma de esta investigación.

Por todo lo anterior, el diseño del Modelo original debió adaptarse a las condiciones poco favorables del contexto y proponer una ruta de procedimientos para establecer un Modelo de Formación y Desarrollo de niñera que ya ejercen su labor en los Centros de Cuidado Infantil Diario sin distinción alguna.

## VIII. Conclusiones

Seguido del análisis de los resultados de esta investigación se encuentran oportunidades de crecimiento para el área de la Gestión del Talento con relación a los servicios de cuidados infantiles, que hasta ahora desarrolla el Centro en estudio. Estas mejoras se pueden realizar en un tiempo oportuno, considerando la reciente apertura del Centro. Por lo que un acompañamiento psicopedagógico en la administración del talento humano beneficiaría inmediatamente a la niñera con interés superior en el niño. Igualmente, al resto de la comunidad educativa como directores y padres de familia.

También se encuentran algunas debilidades y amenazas sobre el correcto funcionamiento de un Centro de Cuidado Infantil Diario. Primero, el Centro está a la espera de la autorización de la Secretaría de Bienestar Social que lo acredite como tal, mientras continúa haciendo las mejoras al trámite que solicite la entidad correspondiente. Y segundo, que la disponibilidad gerencial es mínima debido a que destina sus esfuerzos a solventar dicho trámite y demás funciones administrativas que el Centro requiere; por lo que no es conveniente para una efectiva ejecución de ambas gestiones.

De las prácticas profesionales sobre los cuidados de los niños y basados en las observaciones de la investigadora, se conoce que las niñeras sin certificación pierden espacios valiosos de aprendizaje con los niños de la etapa inicial de 0 a 3 años, debido a la falta de conocimiento de estrategias para propiciar aprendizajes. Mientras que las maestras de educación preprimaria ejercen sus conocimientos de educadoras a las edades entre 4 y 5 años, aunque sin ningún sistema de planificación evidente.

De la certificación sobre la metodología específica del Centro, solo la Directora Educativa es acreditada y es quien se encarga de la parte pedagógica de esta corriente. Las niñeras por su parte se dedican al cuidado del infante el tiempo que no está recibiendo la instrucción directa en el salón Montessori. Conjuntamente, con base en las observaciones del ambiente, el Centro aún no reúne las condiciones físicas para validar la aplicación total de este método en particular. De nuevo, se hace mención que el Centro está en crecimiento y se están llevando a cabo acciones que encaminen la visión del establecimiento.

Los expertos coinciden que se evalúe la rentabilidad de la empresa para certificar al Centro como Montessori. Exponen que el acceso a las capacitaciones como a los materiales es una inversión significativa. Y como una alternativa, se plantee un acompañamiento psicopedagógico que pueda atender primero las necesidades básicas del conocimiento de la educación inicial y estrategias que pueden potencializar esta etapa de la infancia.

Sobre estos argumentos la investigadora propone un Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo de niñeras, para orientar las prácticas profesionales actuales de las niñeras acerca de los cuidados infantiles.

## **IX. Recomendaciones**

Distribuir las funciones gerenciales ahora que el equipo del Centro se fortalece con un nuevo miembro en el área administrativa, para atender los aspectos de la Gestión del Talento, como definir procesos de selección y reclutamiento, actualizar los perfiles de puestos y programar un proceso de capacitación o formación de las colaboradoras del Centro.

Diferenciar las funciones de las niñeras y maestras, esto con base en sus conocimientos y preparación para fortalecer los servicios del Centro. Atribuir y aclarar las funciones específicas de cada puesto con lineamientos, procesos de control y verificación para evaluar el desempeño objetivamente.

Crear un programa de incentivos labores o un sistema de reconocimientos a los méritos personales y laborales de las colaboradoras que busquen oportunidades de profesionalización. Esto con el fin de seleccionar a los perfiles más comprometidos para una futura certificación de la metodología específica del Centro.

Diseñar un sistema de retención del personal. Debido a que el Centro se ocupará de su crecimiento y formación profesional, le interesará que la colaboradora retribuya esa inversión al Centro durante un tiempo conveniente para ambas partes. Esto también ayuda a reducir la tasa de rotación del personal que ha sido notoria en los últimos seis meses.

## X. Referencias

- Araujo, M., López, F., Novella, R., Schodt, S., & Tomé, R. (Octubre de 2015). *La calidad de los Centros Infantiles del Buen Vivir en Ecuador*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/La-calidad-de-los-Centros-Infantiles-del-Buen-Vivir-en-Ecuador%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/La-calidad-de-los-Centros-Infantiles-del-Buen-Vivir-en-Ecuador%20(1).pdf)
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (20 de noviembre de 1989). Convención sobre los Derechos del Niño.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala.
- Asamblea Nacional Constituyente. (14 de enero de 1986). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp\\_gtm-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf)
- ASED Montessori. (2019). Diplomados Montessori.
- Asociación de Municipios Vascos (EUEDEL). (2017). *Leioa*. Obtenido de <http://www.eudel.eus/es/municipios/bizkaia/leioa>
- Asociación Internacional Montessori. (2019). Obtenido de <https://montessori-ami.org/about-ami/affiliated-societies>
- Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.

Chávez, H. L. (2008). Los modelos pedagógicos en la formación de profesores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-8.

Chávez, H. L. (2008). Los modelos pedagógicos en la formación de profesores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2-8.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Braw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiaventao, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Comisión Paritaria de Reforma Educativa. (1998). *Diseño de Reforma Educativa*.

Obtenido de

<http://www.funsepa.net/guatemala/docs/Diseno%20de%20la%20Reforma%20Educativa%20web.pdf>

Congreso de la República de Guatemala. (12 de enero de 1991). *Ley de Educación Nacional*. Obtenido de

[https://www.mineduc.gob.gt/estadistica/2012/data/Conozcanos/Ley\\_Educacion\\_Nacional.pdf](https://www.mineduc.gob.gt/estadistica/2012/data/Conozcanos/Ley_Educacion_Nacional.pdf)

Congreso de la república de Guatemala. (2003). *Ley de protección integral de la niñez y adolescencia*.

Congreso de la República de Guatemala. (2003). *Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (PINA)*. Obtenido de <http://medicina.usac.edu.gt/adolesc/27-03.pdf>

Consejo Nacional de Fomento Educativo. (2010). *Guía de estimulación y psicomotricidad en la educación inicial*. Obtenido de

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/106809/guia-edu-inicial.pdf>

Daycare Montessori Guatemala. (2018). Presentación CCID. Guatemala.

Daycare Montessori Guatemala. (2019). Descripción Daycare. Guatemala.

Daycare Montessori Guatemala. (2019). Reglamento Interno Laboral.

De Lella, C. (2003). *Formación Docente*. Obtenido de El modelo hermenéutico y la práctica profesional:

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Formaci\\_n%20Docnte%20El%20modelo%20hermen\\_utico-reflexivo%20Cayetano%20De%20Lella%20decisio5\\_saber3.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Formaci_n%20Docnte%20El%20modelo%20hermen_utico-reflexivo%20Cayetano%20De%20Lella%20decisio5_saber3.pdf)

De Lella, C. (2003). *Formación Docente*. Obtenido de El modelo hermenéutico y la práctica profesional:

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Formaci\\_n%20Docnte%20El%20modelo%20hermen\\_utico-reflexivo%20Cayetano%20De%20Lella%20decisio5\\_saber3.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Formaci_n%20Docnte%20El%20modelo%20hermen_utico-reflexivo%20Cayetano%20De%20Lella%20decisio5_saber3.pdf)

Dirección General de Acreditación y Certificación -DIGEACE-. (enero de 2008). *Manual para la Elaboración de Proyectos Educativos Institucionales-PEIs-*. Obtenido de

<http://www.mineducchimal.gob.gt/descargas/Manual%20PEIs.pdf?i=1>

Dirección General de Gestión de Calidad Educativa. (2009). *Orientaciones para el Desarrollo Curricular Nivel Inicial de 0 a 3 años 11 meses*. Obtenido de

<http://www.mineduc.gob.gt/DIGECUR/fileExplorer/fileExplorer.asp?r=/PDF%20ODEC%20TODOS%20LOS%20NIVELES/1.%20ODEC%20%20Preprimaria>

Dirección General de Gestión de Calidad Educativa. (junio de 2010). *El currículo*

*organizado en competencias*. Obtenido de Fundamentos del Currículo:

[https://www.mineduc.gob.gt/DIGECUR/fileExplorer/fileExplorer.asp?r=/PDF%20DOCUMENTOS%20DE%20APOYO/PDF\\_%20\(M%C3%93DULOS\)%20EI%20currículo%20organizado%20en%20competencias/PDF\\_MODULOS](https://www.mineduc.gob.gt/DIGECUR/fileExplorer/fileExplorer.asp?r=/PDF%20DOCUMENTOS%20DE%20APOYO/PDF_%20(M%C3%93DULOS)%20EI%20currículo%20organizado%20en%20competencias/PDF_MODULOS)

Dirección General de Gestión de Calidad Educativa. (junio de 2010). *El Currículo*

*organizado en competencias*. Obtenido de Planificación de los Aprendizajes:

[https://www.mineduc.gob.gt/DIGECUR/fileExplorer/fileExplorer.asp?r=/PDF%20DOCUMENTOS%20DE%20APOYO/PDF\\_%20\(M%C3%93DULOS\)%20EI%20currículo%20organizado%20en%20competencias/PDF\\_MODULOS](https://www.mineduc.gob.gt/DIGECUR/fileExplorer/fileExplorer.asp?r=/PDF%20DOCUMENTOS%20DE%20APOYO/PDF_%20(M%C3%93DULOS)%20EI%20currículo%20organizado%20en%20competencias/PDF_MODULOS)

Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE-. (2004). *Curriculum*

*Nacional Base Nivel Inicial*. Obtenido de

[https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20%20Planes%20Nacionales/Attachments/432/1.%20CNB\\_%20Nivel%20%20Inicial\\_.pdf](https://web.oas.org/childhood/ES/Lists/Recursos%20%20Planes%20Nacionales/Attachments/432/1.%20CNB_%20Nivel%20%20Inicial_.pdf)

Doman, G. J. (2010). *Cómo enseñar a leer a su bebé*. Obtenido de

<https://quenosemeolvide.files.wordpress.com/2010/11/libro-como-ensenar-a-leer-a-su-bebe-glenn-doman.pdf>

González, Y. (20 de agosto de 2019). Entrevista Administración Educativa. (B. Salinas, Entrevistador)

Guarderías Txanogorritxu - Escuelas Infantiles Caperucita Roja. (18 de marzo de 2014).

*Guardería Txanogorrituxu*. Obtenido de <https://guarderiatxanogorritxu.com/>

- Jara Vásquez, A. (2011). *¿Modelo educativo o modelo pedagógico?* Obtenido de <https://pedroboza.files.wordpress.com/2008/10/2-1-modelos-educativos-y-pedagc3b3gicos.pdf>
- Jardín de Niños San Alfonso. (s.f.). *Jardín de Niños San Alfonso*. Obtenido de <http://www.educacionsanalfonso.com>
- Jardines Infantiles Municipales. (s.f.). Obtenido de <http://asuntossocialesmuniguatemala.com/jardines-infantiles/componentes/>
- Kindergarten Decroly. (2015). *Kindergarten Decroly*. Obtenido de <http://www.kdecroly.com>
- Labrador, M., & Andreu, M. (2008). *Metodologías activas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ley de Educación Nacional*. (1991). Guatemala.
- Marín, M. Á. (s.f.). *Kinesioterapia*. Obtenido de <https://gt.euroinnova.edu.es/blog/kinesioterapia>
- Médez, M. R. (20 de agosto de 2019). Entrevista a experto en Centros de Cuidado Infantil Diario. (B. Salinas, Entrevistador)
- Méndez, M. (12 de agosto de 2019). Instrumento de evaluación No. 07 Entrevista a Experto. (B. Salinas, Entrevistador)
- Ministerio de Educación. (3 de noviembre de 2005). *El nuevo Currículum, su orientación y aplicación*. Obtenido de

<http://www.mineduc.gob.gt/DIGECUR/documents/CNB/PDF%20DOCUMENTOS%20DE%20APOYO/El%20Nuevo%20Curriculum.pdf>

Ministerio de Educación. (2008). *Currículum Nacional Base Nivel Inicial*. Guatemala.

Ministerio de Educación. (15 de julio de 2010). *Acuerdo Ministerial No. 1171-2010*.

Obtenido de

<https://www.mineduc.gob.gt/digeesp/documents/Acuerdo%20Ministerial%201171-2010%20Reglamento%20de%20Evaluaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Educación. (28 de junio de 2013). *Currículo Nacional Base Guatemala*.

Obtenido de El currículum de la Formación Docente:

[http://cnbguatemala.org/wiki/El\\_curr%C3%ADculum\\_de\\_la\\_Formaci%C3%B3n\\_Docente](http://cnbguatemala.org/wiki/El_curr%C3%ADculum_de_la_Formaci%C3%B3n_Docente)

Ministerio de Educación. (2013). *El Currículo organizado en competencias*. Guatemala.

Ministerio de Educación. (30 de junio de 2019). *Currículum Nacional Base*. Obtenido de

CNB:

[https://cnbguatemala.org/wiki/Bienvenidos\\_al\\_Curr%C3%ADculum\\_Nacional\\_Base](https://cnbguatemala.org/wiki/Bienvenidos_al_Curr%C3%ADculum_Nacional_Base)

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s.f.). *Inclusión al Ciclo de Vida y Familia*.

Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/inclusion-al-ciclo-de-vida-y-la-familia/>

*Modelo de gestión del Sistema Educativo guatemalteco*. (2014). Guatemala.

Montessori, M. (1937). *El Método de la Pedagogía Científica*. España: Casa Editorial

Araluce.

- Montessori, M. (1986). *Formación del Hombre*. México: DIANA, S.A.
- Montessori, M. (2013). *El Niño El secreto de la infancia* (Segunda ed.). México: Diana, S.A.
- Morales, Z. (15 de julio de 2019). Entrevista a Directora Educativa. (B. Salinas, Entrevistador)
- Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Obtenido de [https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)
- Orellana, F., & Montalvo, J. (s.f.). *Gad Tumbaco*. Obtenido de Centros Infantiles del Buen Vivir- CIBV: <http://www.tumbaco.gob.ec/web/programas/centro-infantil-del-buen-vivir>
- Ortiz, E., & Mariño, M. d. (2013). Una comprensión epistemológica de la psicopedagogía. *Cinta moebio*, 22-30.
- Papalia, D. E., Wendkos, S., & Duskin, R. (2009). *Psicología del Desarrollo*. Obtenido de De la infancia a la adolescencia: <http://www.ceum-morelos.edu.mx/libros/libropsicologia.pdf>
- Pradera Kids Zone. (2019). *Pradera Kids Zone*. Obtenido de <http://www.praderakidszone.com>
- Reina, C., & Valera, C. (1960). *La Santa Biblia*. Sociedades Bíblicas Unidas.
- Rué, J. (2007). *Enseñar en la universidad. El EEES como reto para la educación superior*. Madrid: Narcea.

- Santolino, A. (7 de agosto de 2019). Perfiles de Método Montessori. (B. Salinas, Entrevistador)
- Secretaría de Asuntos Sociales de la Municipalidad de Guatemala. (s.f.). Obtenido de <http://asuntossocialesmuniguate.com>
- Secretaría de Bienestar Social. (14 de febrero de 2019). *Inicia el primer taller de niñeras del 2019*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.gt/sbs-inicia-el-primer-taller-de-nineras-del-2019/>
- Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. (s.f.). *Preservación*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.gt/prevencion/>
- Silva, J., & Maturana, D. (27 de agosto de 2016). *Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732017000100117#B23](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000100117#B23)
- Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina. (2019). *Sistema de Información sobre la Primera Infancia en América Latina*. Obtenido de <http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/>
- UNICEF. (11 de noviembre de 2009). *La evolución de las normas internacionales sobre derechos de la infancia*. Obtenido de <https://www.unicef.org/spanish/rightsite/sowc/pdfs/panels/SOWC%20all%20panels%20SP.pdf>
- UNICEF. (diciembre de 2011). *Ejercicios de Estimulación Temprana*. Obtenido de <http://files.unicef.org/mexico/spanish/ejercicioestimulaciontemprana.pdf>

UNICEF. (mayo de 2015). *Convención sobre los Derechos del Niño*. UNICEF Comité Español.

UNICEF. (2018). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Obtenido de <https://www.unicef.es/publicacion/convencion-sobre-los-derechos-del-nino>

UNICEF Comité Español. (mayo de 2015). *Convención sobre los Derechos del Niño*.

Obtenido de

<https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/ConvencionsobrelosDerechosdelNino.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGRAW-HILL INTERAMEICANA S.A. DE C.V.

## XI. Anexos

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NO. 1 GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL AMBIENTE FÍSICO

**OBSERVADOR:** Basti Salinas O.  
**FECHA:** 2019  
**CENTRO:** Daycare Montessori Guatemala  
**DIRGIDO A:** El ambiente físico  
**OBJETIVO:** Identificar las condiciones físicas del centro para brindar atención a niños entre 0 a 4 años.

**INDICACIONES:** Seleccione el criterio de acuerdo con lo observado. Si es necesario, anote comentarios en el espacio correspondiente.

NO.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
<b>ÁREAS/AMBIENTES</b>				
1.	Área de Clínica Médica		X	Botiquín en patio.
2.	Área Administrativa	X		Anexa en salón Montessori.
3.	Área de juegos, patio o jardín	X		Sin engramillado.
4.	Salones de clase	X		2 salones.
5.	Sala Cuna	X		Salón 1
6.	Salón de personal		X	
7.	Salón de usos múltiples		X	
8.	Comedor	X		Salón 1
9.	Cocina	X		1er nivel
10.	Área de depósito de desechos	X		Expuesto en patio de juegos. El recogedor de basura entró por ellos mientras los niños jugaban en la misma área.
11.	Sanitarios para niños y personal	X		2 en total
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>				
12.	Ambientes rotulados		X	Solo sanitarios.
13.	Señalización de rutas de evacuación		X	
14.	Condiciones de orden y limpieza generales	X		Muy evidente
15.	Áreas provistas de mobiliario y equipo apropiado	X		Se necesita otro mueble para mochilas y loncheras.
16.	Paredes en buen estado, sin grietas ni humedad y pintura de color claro	X		
17.	Techados o terrazas sin grietas o humedad	X		

18	Pisos uniformes	X		El piso del patio puede ser más seguro.
19.	Puertas en buen estado y con seguridad	X		Hay una puerta de seguridad bloqueado las gradas. Las llaves del salón 1 permanecen colgando en la perilla.
20.	Ventanas con vidrios y sistema de seguridad		X	
21.	Servicios sanitarios provistos de lo necesario	X		
22.	Extintidor instalado y con carga actual			
23.	Protección de tomacorrientes	X		Faltan algunos
24.	Muebles asegurados a la pared		X	
25.	Juegos seguros y en buenas condiciones	X		Algunos ya necesitan cambio.
26.	Insumos de limpieza almacenados fuera del alcance de los niños	X		
27.	Manuales de seguridad, desastres, limpieza entre otros	X		Manual de primeros auxilios y manejo de desastres
<b>PERSONAL DEL CENTRO</b>				
28.	Director (a)	X		
29.	Medico de Planta		X	
30.	Médico de Llamada	X		
31.	Administrador (a)	X		
32.	Maestras Pre-Primaria	X		2
33.	Niñeras con certificado		X	
34.	Niñeras sin Certificado	X		3
35.	Cocinera	X		
36.	Seguridad		X	Sistema de cámaras.
37.	Piloto de bus		X	
38.	Psicólogo(a)		X	
39.	Trabajador Social		X	

Fuente: Departamento de Regulación, Acreditación y Control de Establecimientos de Salud -DRACES-, s.f.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NO. 2**  
**LISTA DE COTEJO**  
**DEL AMBIENTE LABORAL**

**OBSERVADOR:** Basti Salinas O.  
**FECHA:** 2019  
**CENTRO:** Daycare Montessori Guatemala  
**DIRGIDO A:** El ambiente laboral  
**OBJETIVO:** Identificar el ambiente laboral y la dinámica general entre el equipo de colaboradoras en el horario regular.

**INDICACIONES:** Marque Sí o No de acuerdo con lo observado. Si es necesario, anote comentarios en el espacio correspondiente.

NO.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1.	Perfil del Colaborador.	X		
2.	Organigrama del Centro.	X		
3.	Procesos de selección, inducción y evaluaciones de desempeño.		X	La directora procura poner en contexto al personal y mostrarse cercana.
4.	Manuales de Seguridad, Higiene, Atención de Desastres, Primero Auxilios etc.	X		En revisión por SOSEP
5.	Identidad del centro: visión, misión y/u objetivos visibles en el Centro.		X	Evidente solo el logo y eslogan
6.	Salón del personal organizado: sistema de asistencia, empleado del mes, horario, cumpleaños etc.	X		Calendario, Cumpleaño
7.	Condiciones físicas del puesto de trabajo apropiadas.	X		
8.	Asistencia puntual del personal.	X		Se presentan antes de la hora requerida.
9.	Reuniones de personal (semanal, quincenal etc.).		X	
10.	Presentación del personal con uniforme del Centro.		X	No es requisito
11.	Comunicación asertiva entre colaboradoras.	X		
12.	Cumplimiento del horario o agenda.	X		
13.	Convivencia sana entre colaboradoras en receso o descanso.		X	Se dividen entre maestras y niñas. Los horarios también lo establecen así.
14.	Recepción efectiva de órdenes por algún superior.	X		
15.	Disposición de servicio.	X		

Fuente: Elaboración propia.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NO. 3**  
**ESCALA DE VALORACIÓN**  
**DEL AMBIENTE FÍSICO DE METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

**OBSERVADOR:** Basti Salinas O.  
**FECHA:** 2019  
**CENTRO:** Daycare Montessori Guatemala  
**DIRGIDO A:** El ambiente laboral  
**OBJETIVO:** Identificar el cumplimiento de los principios de la metodología Montessori del centro a través de las prácticas profesionales.

**INDICACIONES:** Marque de 1 a 4 según corresponda al criterio observado.

No.	Descripción	Muy Evidente (4)	Evidente (3)	Poco Evidente (2)	No Evidente (1)	Observaciones
1.	Personal Administrativo certificado en Metodología Montessori.		X			La directora tiene diploma.
2.	Personal docente y de niñeras certificado en Metodología Montessori.				X	
Ambiente Montessori						
3.	Principio de libertad del movimiento			X		Las niñeras constantemente instruyen al niño a que se siente o permanezca en una posición.
4.	Mesas y sillas sólidas	X				En ambos salones. Se sugiere colocar mantel y floreros e invitar a las niñeras que enseñen cómo servir la mesa a los niños en lugar de "serviles" ellas.
5.	Sillones de madera de brazo y butacas de mimbre			X		Hay un sillón para adulto en uno de los salones y una banca en el patio.
6.	Lavabos bajo con repisas laterales para jabón, cepillos y toalla.				X	Son para adultos, los niños reciben asistencia en el baño.

7.	Armarios bajos, con cortinas, puertas y cerraduras al alcance				X	Hay uno para mochilas, el resto de los estantes los organizan las niñas.
8.	Pecera sobre algún armario				X	No tiene.
9.	Dulceras o algunas golosinas				X	No se observa.
10.	Pizarras, cuadros familiares, históricos y religiosos.				X	Se observa una fotografía de María Montessori en el salón M.
Salón Montessori:						
11.	Material del área de vida diaria		X			
12.	Material del área sensorial				X	
13.	Material del área de matemáticas		X			
14.	Material del área de lenguaje				X	Proyecto para Ciclo 2020
15.	Organización de grupos de acuerdo con desarrollo y no edad cronológica		X			
16.	Organización de actividades en entornos naturales (Horario)		X			

Fuente: Elaboración propia.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NO. 4  
ENTREVISTA A EXPERTO**

**ENTREVISTADOR:** Basti Salinas Orozco  
**FECHA:** junio, 2019  
**EXPERTO EN:** Centro de Cuidado Infantil Diario  
**NOMBRE:** Mayra Rosibel Méndez Santos  
**PUESTO:** Jefe del Departamento de Regulación de Centros de Cuidado Infantil Diario,  
 Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República  
**OBJETIVO:** Investigar la opinión profesional de los expertos de acuerdo con su especialidad con relación a la elaboración de un Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo para niñas con fundamentos de la metodología Montessori.

NO.	DESCRIPCIÓN
<b>DE LOS CENTROS DE CUIDADO INFANTIL DIARIO</b>	
1.	¿En qué consiste la educación del nivel inicial? La educación inicial desarrolla procesos formativos dirigidos a niños y niñas de 0 a 4 años de edad, la importancia de realizarlos en esta etapa del desarrollo del niño es porque aquí se potencializan y desarrollan sus habilidades y destrezas físicas, cognitivas, sociales y psicológicas, y se le brindan competencias para su autonomía y creatividad entre otros, a través de diferentes métodos de estimulación temprana u oportuna.
2.	¿Cuáles son los beneficios de una estimulación oportuna o temprana? Potencializar las habilidades y destrezas de los niños de los 0 a los 6 años de edad.
3.	¿Qué barreras enfrenta el nivel inicial en el sistema guatemalteco actualmente? La falta de conocimiento. La mayoría de la población de nuestro país desconoce los beneficios de la educación inicial y lo toman como actividades para que se entretenga y divierta con el “juego”, desconociendo que ellos aprenden a través del juego.
4.	¿Cuál es la función de los Centros de Cuidado Infantil Diario? Cuidar integralmente a los niños en edades de 2 a 48 meses de edad, promoviendo hábitos de higiene, su autonomía y habilidades sociales que favorezcan su desarrollo pleno, saludable y feliz. Estas actividades deben ser planificadas dirigidas a desarrollar competencias en el niño, de acuerdo con el Currículo Nacional Base Nivel Inicial y métodos de estimulación temprana reconocidos. En un ambiente seguro y respetuoso del niño.
5.	¿Cómo debe estar constituido el equipo de trabajo de un CCID? El equipo del CCID debe ser especializado en la atención de primera infancia: Directora, maestras, niñeras, presentar constancias de cursos de Estimulación Temprana y Primeros Auxilios, las niñeras deben haber recibido el Diplomado para Niñeras de Secretaría de Bienestar Social. El personal de apoyo: mantenimiento, cocina, portería, seguridad, transporte y administración deben tener conocimientos en Primeros Auxilios. Todo el personal, propietario o representante legal del Centro deben presentar tarjeta de salud, antecedentes penales y policíacos, así como certificado de no agresores de RENAS.
6.	¿Cómo regula el departamento el funcionamiento de los CCID? El Departamento de Regulación de Centros de Cuidado Infantil Diario es la entidad de Secretaría de Bienestar Social, con fundamento legal en los artículos 33 y 34 del Acuerdo Gubernativo 101-2015, regula, autoriza y sanciona a los Centros de Cuidado Infantil Diario públicos y privados en todo el territorio nacional, se realizan supervisiones de verificación, seguimiento y monitoreo periódicamente.
7.	¿Cuál es el perfil de egreso del niño?

	<p>Interactúa con objetos, realiza acciones de asociación, clasificación, pareamiento, seriación y ordenamiento. Identifica la relación causa-efecto en situaciones de su vida cotidiana. Relaciona con su significado, símbolos que poseen información de su medio familiar, social, natural y cultural. Realiza actividades lúdicas, utilizando sustitutos de objetos reales. D.A.</p> <p>Expresa espontánea y libremente, por medio de gestos y palabras, la percepción de su mundo familiar, social y natural; sus necesidades, intereses y problemas. Utiliza su idioma materno para expresarse de forma creativa, libre y espontánea. C.L.</p> <p>Imita modelos de valores éticos, estéticos, espirituales y cívicos desde su cultura. Respeta pautas de comportamiento en su interacción con niños, niñas y adultos que lo rodean, de acuerdo a su edad. Manifiesta alegría en las actividades de convivencia y al relacionarse con sus pares y adultos que le rodean. Realiza actividades de alimentación, higiene personal y vestido, con apoyo y supervisión de adultos y/o niños mayores. Manifiesta estabilidad en el mantenimiento de los procesos fisiológicos, según su etapa de desarrollo. Identifica su nombre, sexo y edad. C.M.</p> <p>Manifiesta sus ideas, emociones y experiencias por medio de diferentes lenguajes desarrollando destrezas y habilidades artísticas. E.A.</p> <p>Muestra flexibilidad, equilibrio y coordinación al realizar diferentes movimientos, según su etapa de desarrollo. Adopta diferentes posiciones, logrando un nivel de equilibrio estático y dinámico. Mot.</p>
<b>DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>8.</b>	<p>¿Cómo gestiona la Dirección de CCID los programas formativos a directores, niñeras y personal de dichos centros?</p> <p>El Departamento de Regulación de CCID envía la convocatoria de sus diferentes procesos formativos: Diplomados para Niñeras y Seminarios a los Directores de los CCID, quienes autorizan por escrito la inscripción y participación de sus colaboradoras: Niñeras y Maestras, en la capacitación y prácticas supervisadas, de ser necesarias, dichos procesos no tienen costo, en algunos se proporciona alimentos y material bibliográfico.</p>
<b>9.</b>	<p>¿Cuál es el contenido técnico de estos programas formativos actualmente?</p> <p>El contenido del diplomado para niñeras se elaboró fundamentado en las necesidades detectadas por medio de encuestas que previamente se aplicaron a directores de los centros de cuidado infantil diario, en las cuales se solicitó información pertinente a roles de desempeño, capacidades y deficiencias que se perciben en las niñeras, para poder delimitar las temáticas a desarrollar en cada taller, dando como resultado la malla curricular con la que se brinda el Diplomado para Niñeras, y los temas socializados en los Seminarios y Reuniones de Directores de CCID. Se brindan herramientas pedagógicas que favorezcan una mejora en la calidad del servicio del personal capacitado para la ejecución inmediata de diversas tareas en la atención del nivel inicial, temáticas que enseñan sobre la importancia de la estimulación oportuna, el juego y la lúdica dentro del proceso de aprendizaje del nivel inicial, así como proporcionando bibliografía relacionada con las bases legales que amparan los derechos del niño en Guatemala.</p> <p>Área técnica: Ética de la niñera, Conducta y disciplina, Períodos sensitivos, Ley PINA y Derechos del Niño, Desarrollo del niño, Inteligencias Múltiples.</p> <p>Área Pedagógica/Psicológica: Descubriéndome, Estimulación Temprana, Inteligencia Emocional, Hábitos y rutinas, Educando con Amor, Prevención del maltrato infantil, Apego y adaptación, Bullying, Carácter y temperamento, Educación integral de la sexualidad con enfoque de género, Planificar de acuerdo al CNB Nivel Inicial.</p> <p>Área Práctica: Cuidados del recién nacido, Danzas colectivas, juegos y rondas infantiles, Primeros Auxilios y prevención de accidentes, Lactancia Materna e introducción de alimentos, Masaje infantil, Material didáctico, Práctica supervisada.</p>
<b>10.</b>	<p>¿Cuál es el perfil de egreso de directores, niñeras y personal de dichos centros?</p> <p>Al egresar de los procesos formativos los participantes en donde ejercen su labor, actúan con asertividad, seguridad, confianza, libertad, responsabilidad, laboriosidad y honestidad al desempeñar las tareas asignadas o bajo su responsabilidad. Al desempeñar las labores cotidianas, las personas capacitadas son capaces de utilizar el pensamiento lógico, reflexivo, crítico,</p>

	propositivo y creativo en la construcción del conocimiento y solución de problemas. Ante cualquier eventualidad las personas capacitadas son capaces de utilizar el diálogo y la negociación como medios de prevención y resolución de conflictos respetando las diferencias culturales y de opinión, de los involucrados. Los colaboradores capacitados manifiestan capacidades, actitudes, habilidades, destrezas y hábitos para el aprendizaje permanente en los distintos ámbitos de la vida. Aplican los nuevos conocimientos en todas las actividades que realizan.
11.	¿Cómo asesora la Dirección en proceso de selección del personal a los centros actuales?
	Los CCID pueden solicitar a DRCCID le refiera niñeras certificadas para que apliquen a sus plazas de trabajo disponibles.
12.	¿Cómo asesora la Dirección en procesos de formación continua a los centros actuales?
	Se les recomienda capacitar a su personal en temas de gestión de riesgo como Primeros Auxilios, evaluación primaria y secundaria, manejo de extinguidores, plan escolar de respuesta y la práctica periódica de simulacros donde participen niños, personal de los centros en instituciones que atienden emergencias como Bomberos, CONRED entre otros. Actualización en temas de derechos del niño, la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, Convención de Derechos del Niño y toda la normativa legal de protección de la niñez nacional e internacional. En la actualización y profesionalización sobre metodologías de intervención pedagógica y de estimulación temprana de acuerdo a diferentes métodos y al Currículum Nacional Base Nivel Inicial.
13.	¿Qué limitaciones presenta la Dirección para realizar de manera autónoma sus funciones?
<b>DEL MÉTODO MONTESSORI</b>	
14.	¿Cuáles son los principios básicos de la MM?
	1.El respeto por los niños, los educadores deben mostrar respeto por los niños; 2. La mente absorbente del niño, pueden educarse a sí mismos; 3. Los períodos sensibles o períodos sensitivos, son períodos en los cuales los niños pueden adquirir una habilidad con mucha facilidad; 4. El ambiente preparado, un ambiente que se ha organizado cuidadosamente para el niño; y 5. El rol del adulto, es guiar al niño y darle a conocer el ambiente en forma respetuosa y cariñosa.
<b>OPINIÓN PROFESIONAL</b>	
15.	¿Qué beneficios supondría la implementación de un Modelo de formación y desarrollo del método Montessori para niñeras?
	El contar con una herramienta pedagógica que favorezca una mejora en la calidad del servicio de las niñeras para la ejecución inmediata de tareas relacionadas a la educación inicial. Conocer que hay otra manera de hacer las cosas, recibir una certificación en un método tan completo para la estimulación y formación del nivel inicial.
16.	¿Qué limitaciones supondría la implementación de un Modelo de formación y desarrollo del método Montessori para niñeras?
	La disponibilidad de capacitadores y el costo de estas capacitaciones, actualmente el Diplomado para Niñeras cuenta con profesionales de instituciones educativas privadas y particulares que proporcionan sus servicios ad-honorem, debido al interés personal por generar a nivel nacional cambios significativos en los parámetros educativos y poder contribuir de forma directa a mejorar la calidad educativa de nuestro país.
17.	¿Qué debe incluir el diseño de un Modelo de formación y desarrollo para niñeras con el MM? (Contenido, duración, materiales, validez)
	Sobre su contenido, duración, materiales y validez los profesionales certificados en este método son los más capacitados para brindarlos.
18.	¿Qué asuntos no son negociables en la implementación un Modelo de formación y desarrollo para niñeras con esta metodología?
	La calidad educativa, el acceso a los materiales de este método, el tiempo mínimo recomendado para cada sesión.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NO. 5**  
**ENTREVISTA A EXPERTO**

<b>ENTREVISTADOR:</b>	Basti Salinas Orozco
<b>FECHA:</b>	20 de agosto del 2019
<b>EXPERTO EN:</b>	Área Administración Educativa
<b>NOMBRE:</b>	Yolanda González
<b>GRADO ACADÉMICO:</b>	Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
<b>OBJETIVO:</b>	Investigar la opinión profesional de los expertos de acuerdo con su especialidad con relación a la elaboración de un Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo para niñas con fundamentos de la metodología Montessori.

NO.	DESCRIPCIÓN
<b>DE LOS CENTROS DE CUIDADO INFANTIL</b>	
<b>1.</b>	¿En qué consiste la educación del nivel inicial?
	Es la formación/instrucción que recibe el niño en sus primeros seis años de vida, comprende cuatro grados o etapas: Etapa A: de 0 a 12 meses sala-cuna, Etapa B: de 01 a 02 años maternal 1, Etapa C: de 02 a 03 años maternal 2 y Etapa D: de 03 a 04 años Nursery.
<b>2.</b>	¿Cuáles son los beneficios de una estimulación oportuna o temprana?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un mejor desarrollo en las habilidades y destrezas en el infante</li> <li>➤ Conocimiento de su medio ambiente</li> <li>➤ Habilidades en la comunicación</li> <li>➤ Integración a la vida institucional</li> <li>➤ Iniciación en la autonomía</li> </ul>
<b>3.</b>	¿Qué barreras enfrenta el nivel inicial en el sistema guatemalteco actualmente?
	Que no es obligatorio y por ende los padres de familia no le dan el alto valor que este nivel conlleva, lo cual de cierta manera si afecta en los procesos evolutivos del infante
<b>4.</b>	¿Cuál es la función de los Centros que atienden el nivel inicial?
	Brindar una estimulación oportuna e integral en el niño en sus primeros años de vida, como medio para prepararles al nivel de educación preprimario
<b>5.</b>	¿Cuál es el perfil de egreso del niño en este nivel?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Aspecto Socioemocional:</b> en este aspecto el niño debería mostrarse decidido, seguro, independiente en sus necesidades personales, mostrando intencionalidad y planificación en sus realizaciones, respeta las normas establecidas por el adulto y por el grupo.</li> <li>➤ <b>Aspecto Cognoscitivo:</b> muestra habilidad para construir, clasificar, observar, seriar, numerar, conocer el espacio y el tiempo. Reconoce sonidos del entorno natural y social en su gran mayoría imita gestos y movimientos necesarios para la emisión de sonidos.</li> <li>➤ <b>Aspecto Motor:</b> muestra habilidades motoras: correr, saltar, trepar, lanzar y recibir, equilibrarse, rolar, suspenderse y empujar.</li> <li>➤ <b>Aspecto Lenguaje:</b> lenguaje es fluido, capacidad de atención, utiliza el lenguaje gestual</li> </ul>

<b>DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>8.</b>	¿Cómo debe estar constituido el equipo de trabajo de un Centro de cuidados infantiles?
	En cada salón de clase debería de haber una maestra especializada en el nivel de educación inicial, más una niñera diplomada y de preferencia por la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia. De ser posible contar con personal de cocina para la elaboración de los menús adecuados a las diferentes edades esto con la finalidad de evitar enfermar a los infantes
<b>9.</b>	¿Cuál es el perfil de una o niñera del nivel inicial?
	Ser diplomada y de preferencia por la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia, mayor de edad.
<b>10.</b>	¿Cómo gestiona la Administración/Dirección un proceso de formación continua para el equipo de niñeras?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación mensual con profesionales expertos en el área de nivel inicial, externos al centro infantil.</li> <li>➤ Capacitación rotativa en base a experiencias con el personal interno del centro de cuidado infantil</li> <li>➤ Asignación de pequeñas tareas de investigación en relación a la educación infantil o inicial</li> </ul>
<b>11.</b>	¿Qué debe incluir un programa de formación y desarrollo para el equipo de niñeras de un centro de cuidados infantiles?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación</li> <li>➤ Evaluación</li> <li>➤ Redacción y ortografía</li> <li>➤ Estimulación temprana</li> <li>➤ Metodología</li> </ul>
<b>DEL MÉTODO MONTESSORI</b>	
<b>12.</b>	¿Qué es el Método Montessori?
	Método de enseñanza aprendizaje basado en experiencias de la vida cotidiana o del hogar.
<b>12.</b>	¿Cuáles son los beneficios pedagógicos para un centro de cuidado infantil con una corriente educativa de este tipo?
	Logro total en la autonomía del infante
<b>OPINIÓN PROFESIONAL</b>	
<b>15.</b>	¿Qué beneficios supondría la implementación de un Modelo de formación y desarrollo del método Montessori para niñeras?
	Un mejor desempeño en el desarrollo de actividades de estimulación para el infante
<b>16.</b>	¿Qué limitaciones supondría la implementación de un Modelo de formación y desarrollo del método Montessori para niñeras?
	El alto costo tanto de los materiales didácticos, así como del mobiliario y equipo para todas las áreas
<b>17.</b>	¿Qué debe incluir el diseño de un Modelo de formación y desarrollo para niñeras con el MM? (Contenido, duración, materiales, validez)
	<p><b>Contenido:</b> Vida Práctica, área sensorial, área de lenguaje, matemática</p> <p><b>Duración:</b> de 6 a 12 meses</p> <p><b>Validez:</b> Diploma de acreditación, impartido por una Guía Montessori autorizada</p>
<b>18.</b>	¿Qué asuntos no son negociables en la implementación un Modelo de formación y desarrollo para niñeras con esta metodología?
	Que no estén certificadas para replicar el método

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN NO. 6**  
**TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTO**

<b>ENTREVISTADOR:</b>	Basti Salinas O.
<b>FECHA:</b>	2019
<b>EXPERTO EN:</b>	Metodología Montessori
<b>NOMBRE:</b>	Annabella Santolino
<b>PUESTO:</b>	Directora Académica Colegio Montessoriano, Guía AMI y Licenciada en Psicopedagogía
<b>OBJETIVO:</b>	Investigar la opinión profesional de los expertos de acuerdo con su especialidad con relación a la elaboración de un Modelo Psicopedagógico de Formación y Desarrollo para niñas con fundamentos de la metodología Montessori.

Entrevistadora: Cuál es su nombre y su experiencia

Mi nombre es Annabella Santolino, tengo más de 25 años de experiencia en docencia escolar, y a los 25 años tal vez podría decir que tengo 20 en experiencia en Montessori. Inicie a los 19 años, cuando entre a trabajar al colegio Montessori en el de pequeños y estudiaba psicopedagogía en la universidad Landívar. Empecé a estudiar psicopedagogía y a trabajar en el colegio Montessori como maestra de inglés. Trabajaba en pareja, éramos la maestra de español y la maestra de inglés, siempre éramos 2 maestras con un grupo de 22 niños, la mitad se iba a aprender inglés y la otra español. La maestra de inglés siempre fui yo en el colegio Montessori y luego como estaba en ese ambiente empecé a curiosear el material y me comenzó a gustar el ambiente, pero más que el ambiente la filosofía, entonces empecé a leer un poco más de la filosofía y nos capacitaban en el Montessori. Era curioso porque mi jefa, la dueña del Colegio Montessori, solo tomaba en cuenta a las maestras del colegio que enseñaban en español, entonces yo pregunte si podría entrar. Es curioso porque las maestras tenían que estar especializadas en enseñanza con el sistema Montessori, pero quienes lo hacían ganaban menos y nosotros la de inglés por tener conocimiento de una segunda lengua, ganábamos más. Las maestras que enseñaban español no solo eran maestras de español sino maestras especializadas en Montessori, era justo que ellas ganaran igual que nosotros, así se manejaba en ese momento, ahora debe haber cambiado.

Yo entré en el 90, 91 a trabajar ahí. (ya estoy grande). Entonces pregunté si yo podría entrar, porque estaba muy entusiasmada del sistema, entonces me dijeron que si, que si podía entrar. Y entonces como que a (nombre, mi jefa) se le prendió y el foco y dijo, vamos a invitar a las maestras de inglés y les vamos a dar un incentivo extra económicamente hablando si se capacitan y sacan su título Montessori, entonces eso fue una opción, y le dije si el día de mañana de falta una maestra Montessori, la de inglés puede pasar a Montessori sin necesidad de, porque ya está capacitada y preparada, le pareció una buena idea, entonces a las maestras que era muy difícil jalarlas, decirles que se quedaran dos o tres veces a la semana, este, pues en este curso, incentivó, verdad., dijo las maestras de inglés que saquen el curso Montessori se les va a dar un curso extra, entonces ahí nos metimos muchísimas. Yo realmente no me metí por eso, sino porque yo si quería conocer más el método. Me metí y me encanto, salí fascinada. Ese año que nos capacitó una mexicana que venía con especialización Montessori de México, que se había casado con un guatemalteco y que había agarrado el curso Montessori y que había agarrado Coralia, la agarró y dijo, hoy si te agarro a ti para que capacites a todas las demás y fue una experiencia muy bonita y me encantó, entonces empecé a ver, ya estaba yo, bueno, terminé mi carrera unos 6 años después, bueno cabe decir que durante todos esos años a mí me cambiaron, unos años me tocaba maestra de inglés y otros años maestra Montessori. Y yo con lo que podía, hice lo que pude, verdad. Pero yo no me sentía capaz al 100%, o sea a mí me angustiaba muchísimo ser maestra Montessori,

porque no conocía al 100% los materiales, verdad, ni sabía realmente porque estaba haciendo las cosas. Después como de 10 años después, o 6 7 años después que terminé mi carrera se me dio la oportunidad, averigüé si se me daba la oportunidad de irme a Italia a especializarme y sacar mi título Montessori. Pedí permiso en Montessori, no renuncié, no quise renunciar, sino que pedí permiso y después me dijeron, mire mejor renuncie para que le demos su tiempo y todo y ya se puede ir. Me fui a Italia y ahí conocí el método y me di cuenta de que todo lo que yo había hecho con mis alumnos durante esos 5 años o 6 años atrás, era una pantufla a comparación de lo que yo necesitaba saber, o sea no es como que lo hubiese hecho mal, pero no lo estaba haciendo al 100% bien tampoco, verdad. O sea, de conocimientos yo tenía tal vez un 40% 50%, me faltaba toda la parte teórica, que es bien importante, que a veces uno no lo ve así, uno cree que solo es el salón Montessori con los materiales y láncese al agua y presente materiales, y es bien importante la parte teórica. De la parte teórica yo conocía nada más como un 15% y así fue como me emocioné muchísimo, me encantó, regresé a Guatemala después de un año de haberme especializado en lo que es Montessori y con muchas ganas, y con mucha hambre de hacer las cosas ahora si bien, al 100% bien y todavía me quedé un año más en Montessori, pero cuando yo regresé ya tenía como 3 propuestas de trabajo en 3 colegios diferentes, verdad, porque antes, eso fue finales de los 90, no había mucha información sobre Montessori, el único colegio Montessori que había era Montessori verdad. Pero después se volvió un poquito más famoso el sistema y empezó a rentar en el año 2000 y pico 2001, 2002 empecé a arrancar con varios colegios Montessori, y hoy por hoy usted va a un preescolar y la mayoría de preescolar enseña Montessori.

No me atrevería decir la mayoría pero si muchos tienen Montessori y habría que ver que tan bien lo están empleando, verdad, porque eso es otra cosa, o sea realmente emplearlo y hacerlo 100% es muy, muy difícil, ya cuando uno está en la, porque cuando uno va a la capacitación y a la universidad y todo lo demás y que a uno le van explicando se ve todo muy bonito a la hora que uno lo tiene que emplear, vivir al 100% es muy muy difícil y muy complicado, entonces yo regresé a trabajar al Montessori un año más, de ese año fue 6 meses nada más maestra y los otros 6 meses me subió mi jefa de puesto a que fuera yo la coordinadora de maestras, entonces me quedé con ese hambre de querer seguir haciéndolo porque 6 meses para mí no fue suficiente, entonces, pero me tocó otra parte que me ayudó mucho a la hora de estar en el colegio es trabajar la coordinación y trabajar administración y trabajar con las maestras y estar encima de ellas, porque a mí me tocó ser coordinadora de Montessori entonces yo tenía a mi cargo las 16, 17 maestras que habían Montessori ahí en el colegio. Y después tomé la iniciativa con ayuda de mi papá que me dijo: bueno monta tu colegio, eso es lo que tu quieres realmente, tener esa experiencia con niños, entonces mi papá me dijo móntalo, porque me encanta la coordinación eso es otra, es otro campo de la misma administración y de la misma educación, pero también me encantó, ahí si fue más difícil porque fue trabajar con papas, trabajar con maestras y trabajar con adultos que es más difícil que trabajar con niños. En el año 2002 se fundó el Montessoriano donde estamos ahorita y en el 2002 yo di clases todavía como 5 años más y ahí si puse 100% el método e hice lo que quise, moví, hice, puse mis reglas del colegio, se hizo Montessori capacité a las maestras que estaban conmigo en ese entonces y que ya había mayor conocimiento, o sea ahí había como más apertura en Guatemala de conocimientos Montessori y como le digo hoy por hoy hay N cantidad de kínder Montessori que lo hagan bien, reitero, lo dudo, pero pueda ser que sí, verdad.

Entrevistadora: ¿Usted a que crea que se deba como esa duda?

Es que se comercializó mucho el Montessori, las personas que abrían un kínder decían lo vamos a hacer Montessori para que, del pegón, para que los papas puedan, para jalar más papás, para que podamos tener más niños vamos a decir que es Montessori. Entonces venían, compraban sus materiales, y medio leían el libro, porque todavía internet no estaba como al 100%, porque ahorita usted googlea y en cualquier momento usted puede leer, en ese entonces no había mucha

oportunidad para hacer eso, había que buscar libros y había que ver de qué otra forma uno podía medio entender que era el Montessori, entonces yo siento que eso fue la razón principal por la que muchos colegios iniciaron con sistema Montessori creyendo que era la forma de jalar niños.

Entrevistadora: Ya adentrándonos más en el tema Montessori como tal ¿cómo funciona? ¿qué es el método?

El método empieza por esta doctora italiana María Montessori, en los años de la primera guerra mundial, en donde ella se da cuenta que el niño no es respetado como tal, como persona. El niño es despreciado, el niño es menospreciado también, o sea no le daban crédito al niño, el niño no tenía voz ni voto, el niño no podía opinar, el niño no podía hablar, incluso, él no era considerado como parte de la sociedad a la hora de las comidas por ejemplo en casa, o a la hora de las fiestas, el niño siempre era apartado, entonces, tú te vas a comer a la cocina con los empleados, tu comes antes porque ya van a venir los abuelos y tú no te ventas a la mesa con nosotros porque no te comportas bien, esa era una forma de decir no está todavía educado, entonces no puede ser parte de nosotros, hasta que no te formes bien, y esa formación le tocaba al pobre niño hacerlo solo, porque no había quien se la daba y no había una guía, entonces María Montessori se empezó a dar cuenta de esto y era una señora muy muy inteligente, tenía una capacidad para mí, tal vez a de haber sido un genio la señora, porque tenía una capacidad de poder dar ideas y de pensar que para nosotros ahorita pues es muy obvio decir, yo no le veo nada de inteligente que pida que los niños los involucren en las actividades familiares, pero en ese entonces era prohibido, era un tabú, mucho menos si te salía con síndrome de Down o si tenía algún defecto lo escondían para toda la vida, entonces el niño era la vergüenza de la familia, entonces esos derechos del niño, esos derechos que tiene una persona como tal, esa dignidad humana no se la daban al niño, era tratado como un animal, incluso en las escuelas están los famosos banquitos con los niños con orejas de burro. Ahorita no creo que haya alguna institución que se atreva a sentar a un niño en una esquina con orejas de burro, pero en ese entonces se hacía mucho y era bueno, era una forma de castigar en las escuelas, entonces María Montessori llevo y dijo ¡momento! ¡Alto! Eso no está bien, no está bueno, si yo no sé trabajar por una sociedad mejor, por un país mejor, por una persona mejor tenemos que empezar por los niños, verdad, no vamos a dejarlos a ellos a que ellos se puedan educar como quieran, ella era, ella empezó a estudiar medicina, y luego era psiquiatra y luego era matemática y luego se especializo en, y de último se empezó a dar cuenta que la necesidad de pedagogía y a necesidad de estudiar al niño en sí, era muchísimo más grande de todo lo que se hacía en ese entonces, entonces se mete en contra de la voluntad de todo el mundo, porque fue la primera mujer de estar en una universidad, donde ella empieza a luchar no solo de los derechos del niño sino que de la mujer, decir por que la mujer no puede votar, porque la mujer no puede ir a la universidad, la mujer tiene derecho al igual que el hombre de hacer muchísimas cosas más. Ella vivió muchas guerras, ella vivió la final de la primera guerra mundial, vivió la segunda guerra mundial, y vivió la guerra interna de España y todo eso a ella le afectó mucho, entonces ella luchaba por la paz y decía que al niño había que educarlo para la paz, no sé si usted ha visto que hay muchas anécdotas que se contaba con Gandi y Gandi le contaba mucho, ella si fue a la India, a buscar a Gandi y según ellos iban a buscar la paz que el mundo en ese momento necesitaba. O sea, eso es mucho más complejo, pero ellos pues eran como embajadores de la paz, Gandi y Montessori. Empezó a estudiar al niño y se empezó a dar cuenta que ellos eran marginados, eran muy pocos tomados en cuenta, entonces decide hacer un estudio parte de la universidad, así como lo está haciendo usted, decidió hacer un estudio, y agarra niños que en ese momento les decían tontos o imbéciles, que eran niños con síndrome de Down que en ese momento todavía no se conocía mucho del cromosoma S21 y de cómo nacían con síndrome de Down. No sé si este señor Down viene antes o después del Montessori en la línea del tiempo, no lo sé, la cosa es que hay que buscarlo porque en ese entonces no se conocía ese síndrome como síndrome de Down, se conocía nada más como un niño idiota, así le decían. Era muy despectivo y

a Montessori le parecía demasiado despectivo, los agarra a todos y les dice a los maestros de esa universidad, le dice, yo voy a hacer que estos niños aprendan tanto, o tan bien como los niños normales, y que estos puedan ser puestos en colegios normal como cualquier otro niño, los otros le dicen que no, que no se puede y ella logra hacer un examen estatal, logra que ellos vayan a un examen estatal, para ver si pasan la prueba y resulta ser que acá los resultados de estos niños con síndrome de Down son muchísimo más altos que lo de un niño normal, en una escuela normal da, entonces se dan cuenta que algo está pasando con la educación en sí, verdad, no solo con estos niños, si estos niños “tontos” pudieron sobrepasar a los niños normales, es porque nuestra educación debe estar fatal y eso lo dice María Montessori o sea, cómo es posible, y ella los entrena, ella les enseña a leer, les enseña a sumar, les enseña todo para irse a hacer al examen, y cuando se hacen el examen puntúan muchísimo más alto que los niños de una escuela normal, entonces se dan cuenta que ahí hay algo mal con la educación y ella empieza a tener, entonces dice, bueno. Era una señora que tenía mucho genio y mucho carácter, porque va al gobierno, dice que necesita que le den a los niños, y le dan una escuela abandonada, ni siquiera escuela, le dan una casa vieja abandonada en Roma, san Lorenzo roma y le dicen, bueno, acá tenga a los niños del barrio, era un barrio muy pobre y le dicen, te vamos a dar esta oportunidad, te vamos a dar esta responsabilidad a ti, que tomes a todos los niños de la calle, porque había mucho niño huérfano, porque estaba terminando la primera guerra mundial, a consecuencia de la primera guerra mundial, y los papas estaban buscando trabajo, entonces abandonaban a los niños y se quedaban en la calle todo el día y los papas iban a hacer lo que podían para trabajar y llevar alimento a sus casas, entonces ella se quedaba con esos niños, y a través de la observación y ver la necesidad de lo que el niño hacía realmente en todo el día sale el método Montessori. Ella pone muy bonita la casa, ella les da de comer, pero los ponía a ellos a cocinar, a poner la mesa, a limpiar y se da cuenta que el niño se normaliza de esa forma, tomándolo en cuenta, haciendo sus cosas por ellos mismo, entonces empieza ella a hablar de la importancia de la autonomía en el niño, que ellos empiecen a hacer sus cosas solos, pero había que enseñarles, o sea no había que marginarlos, no había que decirles tú no sabes fuera de aquí, o tú no sabes comer, fuera de aquí, vete a comer como tu puedas a la cocina con los perros, porque tú no te puedes sentar con la abuela en una mesa porque todavía no sabes comer. Entonces qué hizo María Montessori los normalizó. Esta palabra de “normalizó”, viene de ella misma también, ella dice que a los niños hay que normalizarlos, o sea ponerlos normal si se pudiera decir así en una sociedad funcional, entonces ella empezó a enseñarles a bañarse, a vestirse, a lavarse los dientes, a peinarse a amarrarse los zapatos, y se empezó a dar cuenta que el niño era feliz haciendo eso, o sea que en lugar que el niño llegara llorando y que no quería llegar a su casa, era que el niño pedía llegar ahí, porque ahí si era tomado en cuenta, porque ahí si se le consideraba a él como una persona. Y María Montessori le pone a esa casa, casa de los niños que hoy por hoy así se llama el método que se aprende de niños de 3 a 6 años se llama casa de niños; es la casa de los niños, por qué, porque era casa para niños, era casa para ellos. De la misma forma les enseña a leer, les enseña a escribir, y empieza pues a encontrar en los materiales de la vida real, de la vida cotidiana, materiales que les puedan ayudar a ellos a aprender, no solo a comer sino que también a contar y a manejar su concentración y a tener mayor motricidad fina y todo eso pues con una segunda razón que le ayudaba después a la hora de la lectura, se empezó a dar cuenta que el niño pues necesitaba concentración para poder hacer otros diferentes ejercicios y se dan cuenta después a partir de yo creo que después de 1 a 2 años que los mismos niños llegaban todos los días ahí, de lunes a viernes, por lo menos a la casa de los niños de María Montessori, se dieron cuenta que los niños se habían normalizado, los papas quedan fascinados porque el niño ya no era insolente, el niño ya no contestaba en casa, era bien portado, el niño ya ayudaba, ya ponía la mesa, ya comía bien, sabía usar correctamente los cubiertos, podía limpiar su boca con la servilleta no con la mano, por ejemplo María Montessori les enseñaba a sonarse y a peinar, podía lustrar zapatos, podía amarrar, y es más, no solo se lo hacía el mismo sino que tenía esas habilidad, y podía ayudar a sus demás hermanos y todo eso con los papás corrió la voz de inmediato y se empezaron a dar cuenta que los

niños ya leían y escribían incluso que ni siquiera sus propios papas podían leer ni escribir, entonces esto fue un boom y una revolución que incluso gente de los estados unidos llegaron a verla a ella a Italia y a observarla y a ver la gran influencia que ella había tenido sobre los niños. Si yo le estoy contando esto hoy por hoy en esta generación en este tiempo, pues no suena tan extraordinario, en ese entonces en donde el niño era marginado, sonó super extraordinario; tan super extraordinario llegó que el mimo Graham Bell de los estados unidos llega a observar una casa de María Montessori porque él quiere, montar una casa Montessori en los estados unidos; este señor le da los fondos para que ella abra más casas en Italia y que se vaya a los Estados unidos porque quiere hacer algo similar en Estados Unidos, y ni siquiera había fundado el método Montessori, ni siquiera le habían dicho que esto se llamaba Montessori. Ella nada más de su propia intuición, de su propia inteligencia y de su propia observación a través de la intuición hace este método. Muchos años después ella patenta su sistema y empieza a escribir sus memorias para que no se le olvidaran. Y para todo esto está empezando ya a entrar la segunda guerra mundial y Mussolini que en ese entonces era el presidente de Italia la manda a llamar y le dice que como ella tiene un potencial y una influencia muy grande en los niños que quisiera que le ayudara para que los niños fueran y llegaran a la guerra, para formarlos como soldados e instruirlos para la guerra y María Montessori se opone rotundamente y le dice, yo estoy para influenciar en la paz, yo no voy a ayudar a usted señor presidente para mandar niños a la guerra, si usted quiere hágalo por su cuenta, conmigo no cuente. Entonces la persiguen y la hacen presa política, si la meten presa un par de días y cuando sale dice me voy de Italia, me voy exiliada porque aquí ya no puedo estar en este país y se va exiliada y la recibe Holanda y ahí en Holanda ella ya patenta bien su método y su método se llama ... house, que es casa de niños en Holanda.

Entrevistadora: ¿Qué paso con la casa de los niños en Italia?

Se queda abandonada. No sé qué exactamente sucedió con esa casa, después al parecer la retoma, porque ahorita es como parte de un museo, En Roma, está la casa, y dice casa María Montessori. Casa del Bambini en italiano. Para todo esto en su vida personal ella se enamora de un doctor y queda embarazada, en ese entonces ser mamá soltera era tan malo y tan poco extraordinario así como su método así fue su embarazo, porque encima sus papas la condenaron y le dijeron que tenía que abortar y ella obvió con todo lo que amaba a los niños y con todo su amor a la vida dijo no, yo no voy a abortar a este niño, entonces le dijeron que iba a ser la desgraciada de la familia, la vergüenza, la deshonra; y ellos dos se iban a casar, pero los papas tanto los papas del como los papas de ella se opusieron porque estaban muy jóvenes, entonces deciden mantenerlo en secreto al niño, y al niño lo esconden y se lo quitan los papas de él, le quitan el niño a María Montessori, con esa condición es que María Montessori tiene al bebe y se lo quitan, ella dice voy a tener a mi bebe, pero ellos dicen tú tienes que entregar a ese niño a la familia de él, y el sería como si fuera propio de ellos, y lo cuida una nana y el toda la vida cree que y crece creyendo que su mamá era la nana. Pero la nana toda la vida siempre le dice la verdad, y le dice: no, yo no soy tu mamá, tu mamá es María Montessori, todo el tiempo se lo dice, entonces a pesar de que él le dice mamá a su nana, el todo el tiempo sabe que no es su mamá sino que su mama la verdadera es María Montessori, cuando ella está en Holanda él viaja y la busca y le dice, tu sos mi mama y me voy a quedar a vivir contigo y ella acepta, a partir de que ese niño tiene 15 o 16 años empiezan ellos dos a vivir juntos, pero ellos dos nunca públicamente lo dicen, o sea ella nunca dice este es mi hijo, sino que lo presenta como su sobrino. Y este señor siempre fue la mano derecha de ella y la empezó a encaminar y le dice mire tenemos que hacer una fundación, tenemos que legalizar tu método, tenemos que hacer libros. Y él le ayuda si, a terminar de hacer bien este legado y a fundar esta fundación que se llama AMI, que es asociación Montessori internacional. Esta asociación la funda Mario Montessori, así se llama, y su mamá, que es la yo me especialice, es mi título es AMI.

Entrevistadora: Veo que le apasiona bastante porque tuvo un recorrido rápido pero muy condensado con muchos datos.

Este sería como la educación inicial de este tiempo verdad, por las características que mencionó, y ahora si lo queremos saber al hoy aquí en Guatemala, la educación inicial ya fue como encajonada, y restringida, empezando por edades y luego por el tema de leer bien en sí, prácticamente al niño. ¿cuáles serían hoy las características de este sistema inicial en Guatemala?

Creo que todavía hay bastante libertad gracias a Dios, uno puede implementar su filosofía y su método en los preescolares. No sé a qué se refiere realmente su pregunta, pero si ha sido hasta la fecha muy favorable el método Montessori para los niños, siento que el niño de hoy por hoy ya no tiene el mismo, la misma emoción a la hora de ver los materiales que tenían en esa fecha los niños. Los niños de hoy tienen demasiados juguetes, están sobre estimulados, aunque dicen que la palabra sobre estimulación no existe. Siento que tienen demasiado estímulo, entonces siento que un material más o un material menos, no les hace mucha ilusión. Pero a la hora de que el objetivo de esos materiales cumpla su objetivo, valga la redundancia, si lo hace. El sistema académico por ejemplo de este colegio Montessoriano es bastante algo, precisamente gracias al método Montessori.

Entrevistadora: Diríamos entonces que los niños pues han perdido un poco esas ansias de aprender algo. Un factor, no sé cómo lo ve, la tecnología.

Sí, eso le iba a decir, nosotros tuvimos que quitar las computadoras acá. Ya no tenemos computadoras.

Entrevistadora: Que interesante

Si nosotros quitamos los computadores precisamente por eso, porque el tiempo que venían era muy corto y entonces me decían las maestras, no nos da tiempo porque tienen computación, o sea tienen muy pocos perdidos. Vimos y compensamos el tiempo que los niños están en el colegio, y quitamos, y tuvimos que quitar algo, ya sea música, deporte o computación. Una de las tres, y quitamos computación. La música todavía les ayuda muchísimo y les encanta, y el deporte pues no digamos. Entonces quitamos los computadores, es más, las computadoras que nosotros acá teníamos si se pudiera decir ya eran obsoletas, y el niño pretendía tocar la pantalla, entonces decía no sirve, y a pesar de que, si era un incentivo bastante agradable para ellos, porque les gustaba muchísimo la clase. A través de la tecnología nosotros podíamos reforzar alguna materia o algún concepto, que todavía el niño no tenía muy claro; nos arriesgamos y lo quitamos, ya sabemos que de aprenderlo tienen, y en su casa tienen suficiente tecnología como para venir a un colegio y seguir con lo mismo, ese es del lado del niño; si hablamos del lado de la maestra o la guía, es complicado la verdad, la ideal es muy diferente a la de verdad, como dice ese meme expectativa y realidad. Hay ahorita una persona que se está encargando de sacar casi 150 o 200 maestras Montessori al año aquí en Guate, y que a mi parecer no lo está haciendo bien. No puede uno enseñar lo que cuesta enseñar Montessori, yo me fui un año, a puño y letra tuve que hacer mis famosos álbum y que aquí venga alguien y que te saque Montessori con un cartón, con un diploma, que te capacita 5 6 meses, sin hacer los álbumes, porque los álbumes hasta los vendes, ya los hacen ellas, sino que se los dan, a la hora de salir. Positivo lo veo mucho, porque si tenemos muchísimas maestras con ganas de aprender Montessori, cada vez se ha hecho más popular este método, y se ha hecho más, si se puede decir más común. Todo el mundo quiere conocer el método Montessori, todo el mundo tiene esas ganas de conocer, porque es una fascinación, es impresionante, de verdad, el concepto Montessori es lindo, preciosísimo, yo si quisiera saber qué tanto lo están haciendo y poniendo en práctica, y que tanto lo están haciendo al 100%. Que María Montessori deja una guía escrita por ella, donde dice las cualidades de la guía

Montessori y son muy sencillas y a la vez muy complicadas, tiene que ser una maestra, incluso hasta habla de la personalidad de la maestra, tiene que ser sencilla, no tiene que llevar uñas pintadas, uñas largas, el pelo lo tiene que llevar agarrado, aretes cortos, o sea la maestra no puede llamar la atención, no debe tener muchas pulseras en la mano a la hora de prestar un material porque entonces las niñas se les van los ojos en las pulseras, en lugar de estar viendo que es lo que presentan, igual con las uñas, porque como todo es con las manos, a presentación es más que todo haciendo que hablando entonces la maestra tiene que ser sencilla, incluso habla que tiene que ser bonita y agradable a los ojos del niño, el concepto bonito pues es relativo, entonces ella no habla de una belleza miss universo, ni una belleza impuesta por la sociedad delgada, bonita, pelo canche, no, ella habla de una maestra sencilla, dice que de lo sencillo viene la belleza, la maestra debe ser limpia, si, tiene que llegar bonita, tiene que estar arreglada bonita, sus uñas recortadas, si puede llevar aretes pero cortos y sin llamativos, su comportamiento tiene que ser muy recatada, no se puede reír a carcajadas ni puede ser una maestra exagerada, ni puede ser una maestra tímida, tiene que ser una maestra que invite al niño a participar, que le hable, una maestra que invite al niño y que le tenga confianza, que le pueda hablar en cualquier momento de cualquier cosa, eso habla Montessori de una maestra.

Necesitamos una maestra preparada, que pueda saber la psicología del niño, el cerebro del niño, de cómo piensa, cómo actúa y por qué hace las cosas que hace, y por supuesto el 90% de una maestra Montessori tiene que ser que esté capacitada en el método y la filosofía Montessori, tiene que saber lo que está haciendo, tiene que tener una maestra espontánea, tiene que ser dinámica, tiene que ser una maestra que todo el tiempo esté innovando, o sea el salón Montessori tiene que estarlo cambiando sobre todo porque es el área de vida práctica, hay un área de vida práctica que son ejercicios de la vida cotidiana en donde la maestra se las tiene que ingeniar, entonces por ejemplo si están aprendiendo a servir agua en un vaso, le puede cambiar colores al agua para que no quede siempre que sea muy monótono el ejercicio, sino que hoy el agua es verde, mañana es rosada, y la otra semana ya no va a ser agua, tal vez le ponemos un poquito, un toque de que se yo, de limón, para que prueben un poquito el agua de limón, no lo sé, la maestra tiene que innovar, la maestra tiene que estar en capacidad, no tiene que ser una maestra pasiva.

Entrevistadora: ¿Y cree que se puede como hacer un ajuste de ese perfil a la realidad Guatemalteca?

Si se puede, pero no en 6 meses, empezando porque si solo lo vemos como negocio, como una parte que nos va a ayudar a nosotros a subir de estatus o a tener más dinero y más posición o más entradas, a mi centro educativo, o sea si yo aprendo el método Montessori voy a ayudarme yo económicamente y voy a subir de estatus, si empezamos por eso ya estamos mal. Si tiene que ser una maestra que realmente le gusten los niños, que le guste la filosofía, que le guste la pedagogía, y no solo eso sino que también que esté dispuesta a tener otra forma diferente de enseñar porque ahí está también, Montessori es completamente diferente a lo que fue uno al colegio, entonces uno tiene que deseducarse completamente, sacarse todo lo que uno tiene adentro, y volver a formarse en esta filosofía Montessori, porque como usted lo dice, no solo es un método, es una filosofía, es una forma de vida. Eso es bien importante porque nosotros fuimos educados de una forma en que ya lo traemos impreso, ya lo traemos adentro, muy adentro, que es muy difícil sacarlo, entonces esa forma de ver la educación de hoy por hoy tendría que salirse completamente de nosotros como deseducarnos para después volvernos a educar en esta filosofía Montessori. Esta filosofía Montessori habla mucho sobre el respeto, el respeto del niño, de que todo el tiempo tenemos que estar guiándolo y no enseñándole, nosotros somos uno guía nada más, no tenemos que imponerle nada al niño. Académicamente hablando, porque si nos ponemos a pensar ahorita en que le vamos a preguntar si sí o si no se quiere lavar los dientes por ejemplo ahí si ya estamos mal, entonces tenemos que sopesar y que ver un equilibrio.

Entrevistadora: ¿Y la administración de un centro la persona responsable de coordinar un grupo de maestras que parte ocupa o que parte auxilian en este sistema?

Yo creo que hoy por hoy nos preocupa más el hecho de tener un buen nombre ante la sociedad, de tener una buena fama y lo que menos nos preocupa es que si realmente el niño la está pasando bien o no, si la maestra la está pasando bien o no. O sea, aquí mantengo un nivel académico de tal forma y a mí no me importa, ustedes hagan lo que hagan y si el niño no sabe leer ni escribir ahí mire usted qué hace, porque el niño debe saber leer y escribir, eso es lo que nosotros prometemos a los papás, eso es lo que vende. Si nosotros nos ponemos a pensar en lo que vende ahí estamos mal también, o sea un colegio nunca puede ser un negocio, no puede ser visto como un negocio como prioridad, por supuesto que, si porque si no de qué vive uno, verdad, pero no tendría que ser la prioridad, la prioridad tendría que ser primero el bienestar del alumno y después el de los maestros. Es más, nosotros acá ahorita hemos visto que, si el maestro no está bien, el alumno no está bien, y si el alumno no está bien, el padre de familia no está bien, es un círculo vicioso. Entonces nosotros ahorita estamos cuidando mucho a nuestras maestras, para que nuestras maestras estén bien, porque si ellas no están bien, ninguna parte del colegio va a estar bien.

Entrevistadora: Tendrían que centrarse primero en las maestras para que se vea en el niño y así va el resto de la comunidad, en bolita.

Sin descuidar uno por el otro, porque también tenemos que cuidar mucho a los papás, nosotros acá damos muchísima información a los padres, estamos constantemente formando a los padres de familia también.

Entrevistadora: Vamos cerrando esta parte y ya nos metemos un poco a la gestión como tal, vamos a tener que mencionar ciertos nombres. Porque necesito desde su punto profesional, ¿Qué instituciones o si hay solo una en Guatemala que certifique lo más próximo al método Montessori?

No hay, o sea no hay una institución formal en Guatemala que certifique maestra Montessori.

Entrevistadora: ¿Únicamente hay como diplomas?

¿Son diplomas de capacitaciones Montessori, pero son diplomas que a la hora de la hora no cuentan, es como si yo ahorita me fuera a querer trabajar de chef en un hotel en el camino real y me lleve una diplomita de que se yo, de qué? Del INTECAP, y que diga mire yo estoy capacitada para ser chef y el cómo se llama el hotel camino realmente le dice la felicito, perfecto, me parece genial que usted se esté capacitando, pero a mí no me sirve del diploma, o sea a mí me sirve que usted se vaya al cordon blue de Francia y me saque un su diploma o una su carrera de chef de 5 años, no un diploma de 6 meses, verdad. O sea yo también la felicito, yo no estoy en contra de eso, lo que estoy en contra es, con la facilidad en que salen estas maestras Montessori y las pobres realmente se lo creen y dicen yo soy Montessori, entonces van a pedir trabajo a los colegios, y lo digo porque es de mi experiencia, han venido acá a pedirme trabajo con ese mismo diploma que le digo y con tres o cuatro preguntas que yo les hago no saben. Entonces yo digo, no me sirve, no me sirve su diploma si usted no me sabe contestar estas 3 preguntas que yo le hice.

Entrevistadora: ¿Cuál era el proceso de estas...

yo he querido, y me he metido porque está la página oficial de AMI, porque solo las maestras autorizadas pueden capacitar, o sea yo soy AMI y esta otra persona también es AMI, pero ella está cometiendo un gran error, porque nosotros estamos firmando un acuerdo donde nosotros no

podemos capacitar, nosotros solo somos maestras guías, nosotros no tenemos permiso para capacitar. Para poder capacitar nosotros necesitamos tener otra preparación aparte, entonces ya tenemos ese permiso para capacitar y certificar. De que podemos capacitar podemos hacerlo, yo capacito a mis maestras acá y he capacitado a patitos, y lo hago con todo el amor del mundo, pero yo no certifico un diploma, yo no digo mire usted ya es maestra Montessori felicitaciones, si mucho se les entregó a ustedes un diploma de parte de la MUNI no de parte mía, y yo le dije a Melani que pusiera las horas de capacitación que tenía, por qué, porque a la hora de la hora cuenta, mire tengo 200 horas de capacitación Montessori, entonces ya la persona que la va adquirir en el trabajo dice, bueno, por lo menos tiene conocimiento tiene 200 horas y ya es bastante, entonces ya decide si sí o si no la toman en cuenta a la hora de contratarla en un trabajo, pero yo no voy a llegar con un diploma a decir que ya soy maestra Montessori, porque no es así de fácil, y aquí en Guatemala lastimosamente no hay, y si he querido y me he querido avocar a las universidades para las patojas como usted que está estudiando pedagogía o psicopedagogía tengan por lo menos alguna clase, tengan alguna noción de lo que significa Montessori, porque Montessori es una parte, es un método más entre todos los métodos que hay de educación, así como está el Waldo y está otro, que lleva el nombre de este psicólogo también, hay un montón, hay un montón de métodos, que me imagino que todos deben tener la misma, me imagino que Montessori se hizo más popular, más comercial

Entrevistadora: En tema del manual que yo le mencione ¿usted cree que vale la pena, se puede apostar por una niñera?

Sí.

Entrevistadora: Cuando digo niñera es porque no hay maestro, están contratando niñera porque conviene más económicamente, en el centro se vale apostar por una niñera. ¿Es más provechoso?

Es igual, si estamos hablando de nivel socioeconómico, o de la preparación que ya trae la persona, porque una niñera puedo ser yo y puede ser usted, o sea si estamos etiquetando a la niñera como parte de un nivel socioeconómico más bajo, porque igual más bajo podría ser maestra, salida de la escuela de no ser donde; la misma formación va a tener ella como persona con una escuela de su pueblo, a una maestra salida de la asunción por ejemplo. Si estamos hablando de eso, yo siento que tienen los mismos potenciales y tienen la misma fortaleza y si se pudiera decir que sí. Ahora yo creo que hay que ver mucho la formación que esa persona trae, si salió de 6to grado, si sabe leer y escribir, si tiene noción del cerebro del niño, como se forma el niño, desarrollo del niño, si tiene que tener una formación bastante más amplia para entender mejor el método, pero si se puede.

Entrevistadora: En niñera también en categoría de funciones, niñera es la que está más con el cuidado, contacto, está casi las 12 horas con el niño que la misma maestra, que solo da las clases y se va.

Sí.

Entrevistadora: En el tema del manual, ¿Qué cree usted de debe estar ahí como columna vertebral y que al leerlo una niñera no se va a perder? Por ejemplo, usted mencionó mucho la parte de cómo funciona el niño. Imagino que va por la línea de los periodos sensitivos.

Yo creo que sí, yo creo que es importante encontrar la forma, si tiene que tener todo lo del cerebro, las funciones y el cerebro del niño, a los cuantos meses mira a colores, a los cuanto meses se considera que escucha, qué sucede en el niño a los 6 meses, qué esperamos del niño a

los 3 meses, a los 6 meses, al año, qué tiene que caminar, tiene que estar consiente de todo el desarrollo del niño porque si tiene que tener la habilidad de saber si hay algún mal, aquí todavía no lo hace, estimulémoslo para que gatee, ya tiene 8 meses ya tendría que señalar, ya tendría que balbucear y no lo hace, yo si siento que si tiene que tener esos conocimientos, antes de poderse capacitar como Montessori.

Entrevistadora: Y de la filosofía que rescataríamos para que ella haga clic con ese estilo de vida.

De la filosofía sería primero cabal los periodos sensitivos que es bien importante, también habla de la dignidad del niño, el respeto al niño y el hecho de que se le trata como persona desde antes de nacer. O sea, María Montessori defendía al niño desde antes de nacer. O sea, era una persona, incluso había que respetar a la mujer embarazada, había que darle su lugar, cederle el asiento, abrirle la puerta, etc., etc. Incluso decía que el niño se tiene que maravillar cuando mira a una mujer embarazada, hasta eso decía ella, y fomentaba a ella en niño, yo hice eso con mi hijo y hasta la fecha, tiene 12 años y al ver una mujer embarazada se maravilla, y va y la felicita y le dice, señora la felicito, muchas felicidades. Y siempre me pide permiso, me dice mama le puedo decir, y le digo si mijo va, y ya tiene 12 años, y son cositas que no los enseña ningún método, son cositas que son vistas de otro punto de vista diferente a la que uno fue educado, como le digo deseducarse para volverse a educar.

Entrevistadora: Y la última esta si es para mí ¿Qué bibliografía debo comerme, antes de aplicar?

Le aconsejo que se meta a la página de AMI, [ami.org](http://ami.org) no la tengo presente ahorita como es, pero esa.

Hay unos libros que ella misma escribió, que se llama El Secreto del Niño, está la psicopedagogía del material, son muy difíciles de encontrar, pero tal vez lo encuentra en PDF o algunas páginas o partes que usted pueda encontrar, yo creo que tengo uno acá.

Lo que no le recomiendo es que se vaya a meter a esas páginas de Facebook, yo estoy metida en unas que yo digo, si María Montessori leyera eso, se vuelve a morir. Dependiendo los derechos humanos entre ellos, todo lo que es el..., si alguien defendía la vida era ella, y si alguien defendía la forma natural de ser de un niño y una niña era ella, entonces por qué se meten a opinar en nombre de ella, en estos asuntos que no son compatibles con la educación, por lo menos del niño. El niño tiene que ser niño y la niña tiene que ser niña, ya después si quieren los dejamos, pero ahorita hay que respetar sus derechos.

Hay que tener mucho cuidado con las fuentes en donde uno se mete.

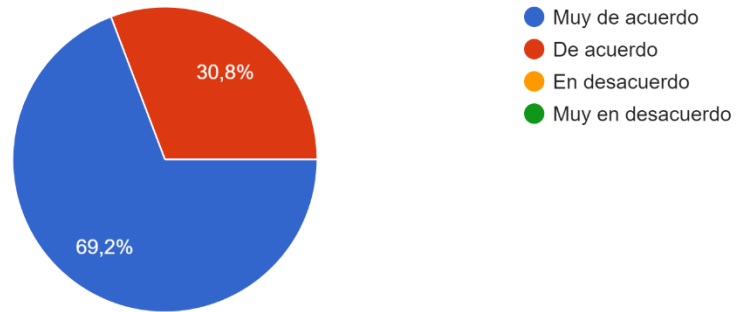
Entrevistadora: Gracias por la recomendación y esto únicamente sería mi entrevista, gracias por el tiempo, si me surgen más dudas le puedo escribir por correo.

Muchas gracias, Annabella, yo ya voy bastante preparada.

*Ilustración 4. Actitud del niño hacia el centro*

**A mi hijo le gusta ir al Daycare**

13 respuestas

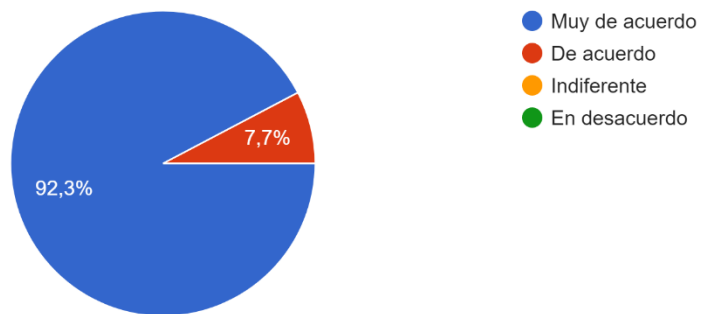


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 5. Valoración de la familia a la educación*

**Mi familia valora positivamente la educación**

13 respuestas

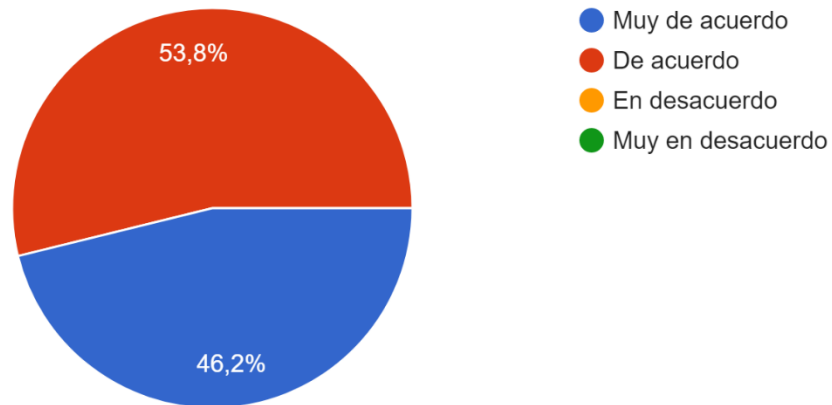


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 6. Expectativa del padre de familia*

## El Centro cumple mis expectativas

13 respuestas

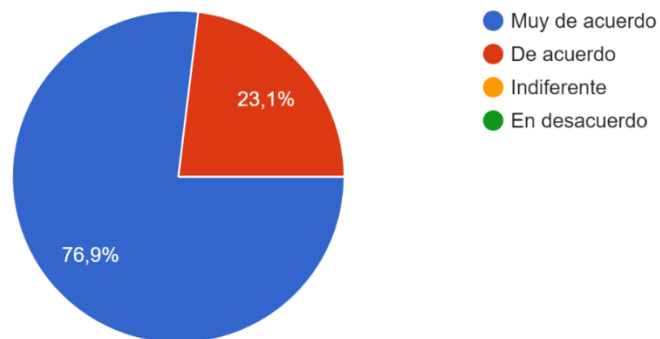


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 7. Ayuda de la administración hacia el padre de familia*

## La administración muestra disposición para ayudar a los padres de familia

13 respuestas

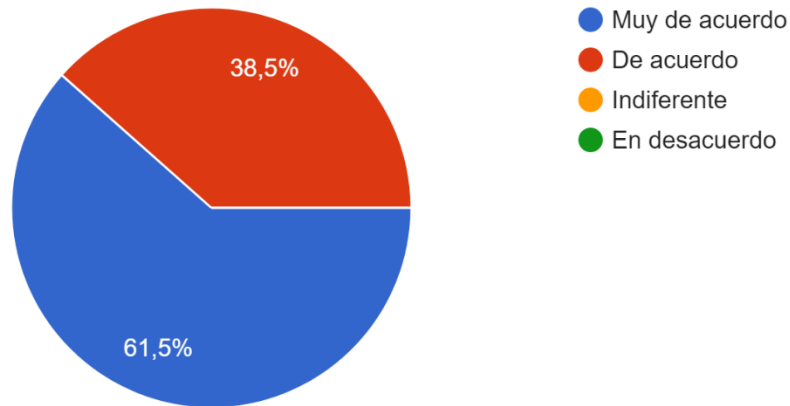


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 8. Capacidad resolutive de la administración*

La administración ha solucionado satisfactoriamente mis demandas o inquietudes en ocasiones previas

13 respuestas

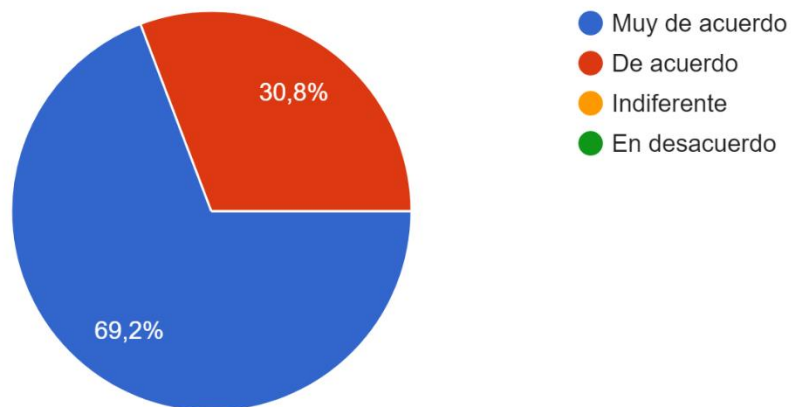


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 9. Enseñanza actualizada*

La enseñanza que recibe mi hijo es actualizada

13 respuestas

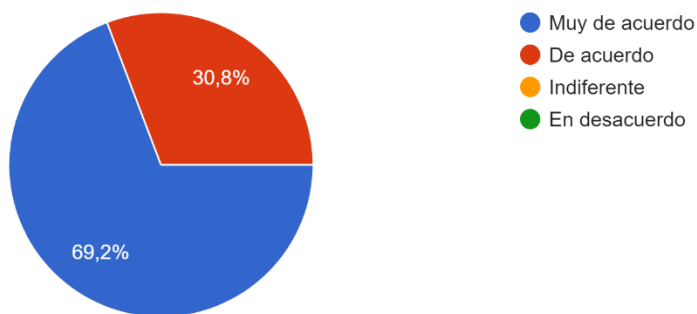


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 10. Enseñanza del método*

La enseñanza que recibe mi hijo respeta el Método Montessori

13 respuestas

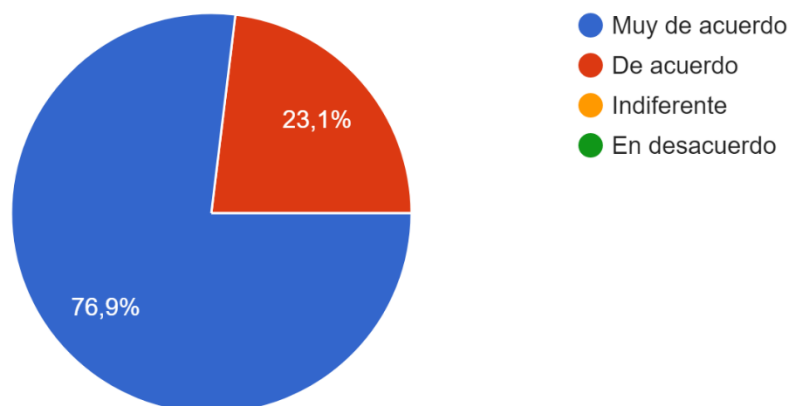


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 11. Disposición de las colaboradoras*

El personal se muestra dispuesto a ayudar a los padres de familia

13 respuestas

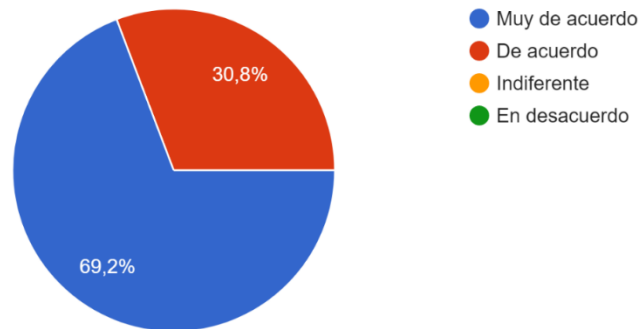


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 12. Cualificación de las colaboradoras*

El personal está cualificado para las tareas que debe realizar

13 respuestas

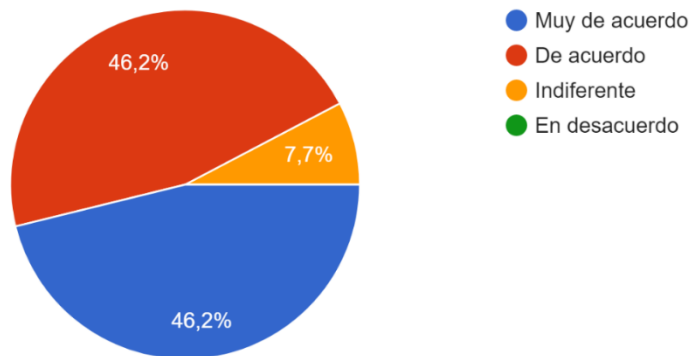


Fuente: Elaboración propia.

*Ilustración 13. Recursos del equipo*

He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos suficientes para sus tareas diarias

13 respuestas

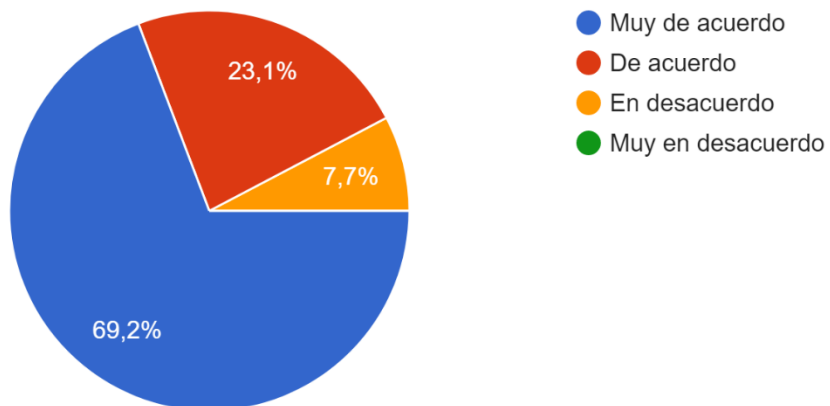


Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 14. Capacitación de las colaboradoras

He podido comprobar que el personal ha sido formado y capacitado durante su estadía en el Centro

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15. Concepción de la metodología



Fuente: Elaboración propia en NVIVO.

*Ilustración 16. Beneficios de la metodología*



Fuente: Elaboración propia en NVIVO.

*Ilustración 17. Ambiente del método*



Fuente: Elaboración propia en NVIVO.

*Ilustración 18. Perfil de egreso del niño*



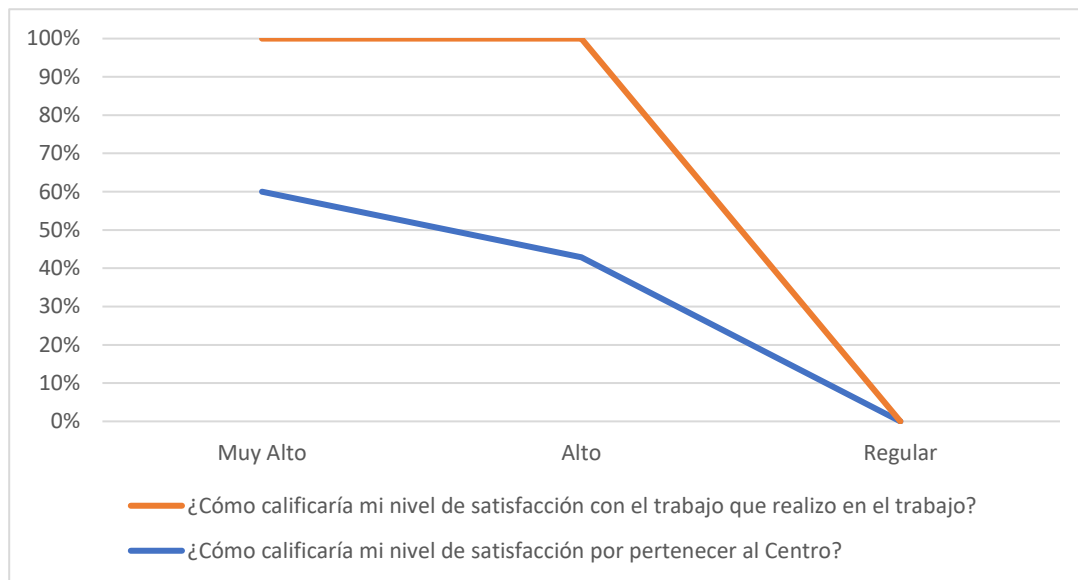
Fuente: Elaboración propia en NVIVO.

Ilustración 19. Perfil de la niñera



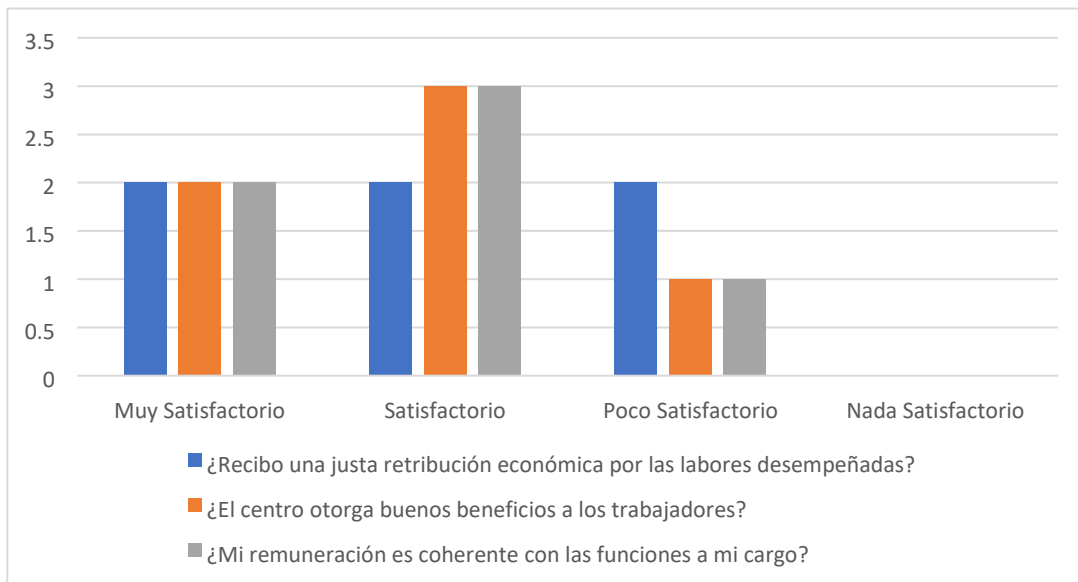
Fuente: Elaboración propia en NVIVO.

Ilustración 20. Nivel de satisfacción del desempeño



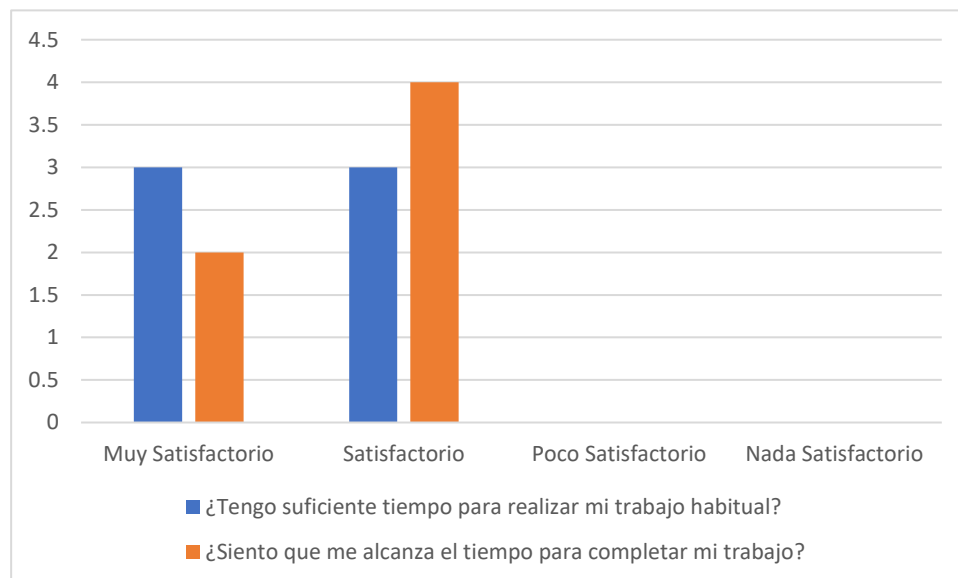
Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

*Ilustración 21. Nivel de satisfacción salarial*



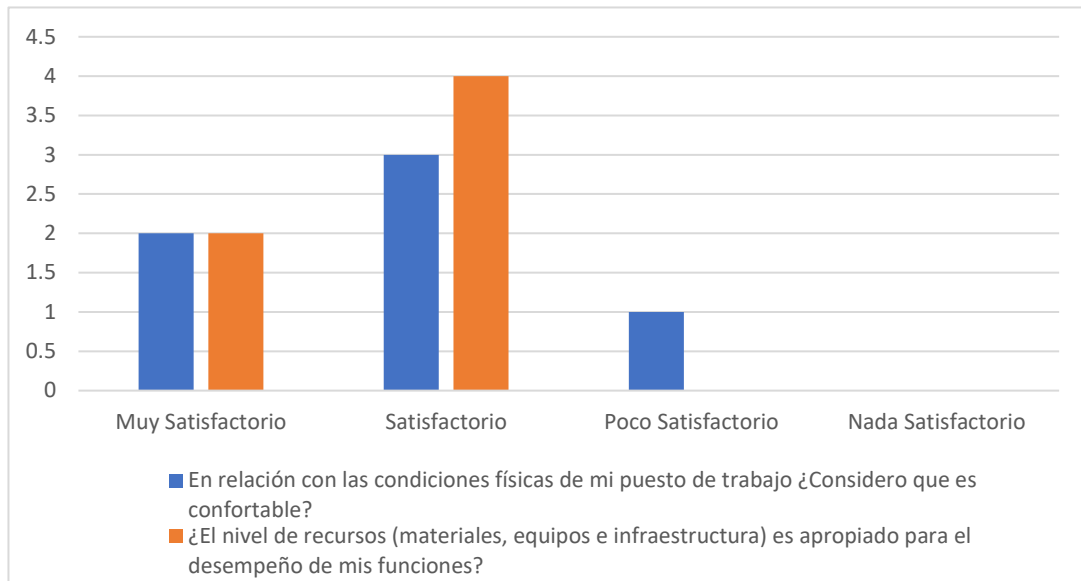
Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

*Ilustración 22. El puesto en relación con el tiempo*



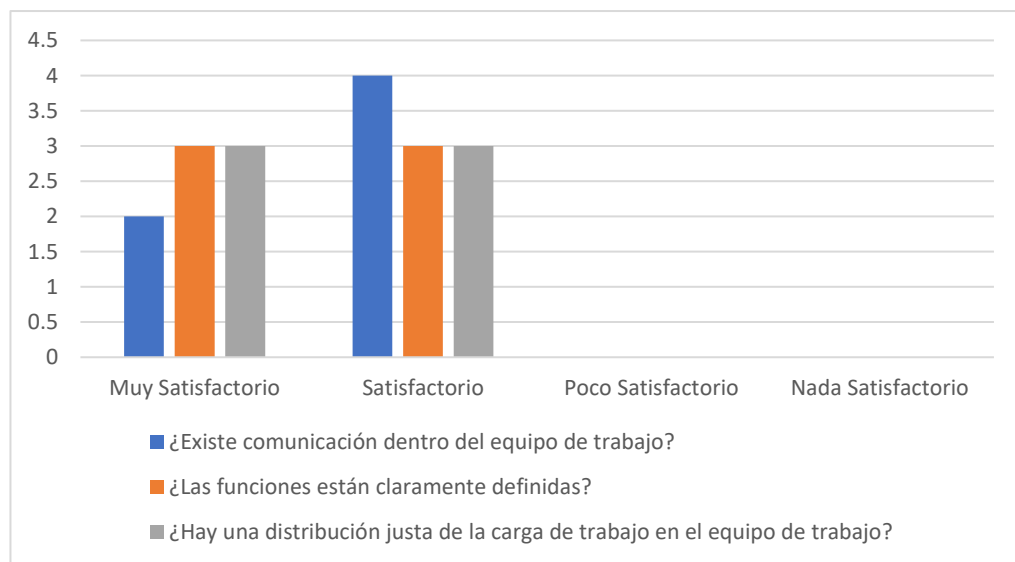
Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

*Ilustración 23. El puesto con relación a los recursos*



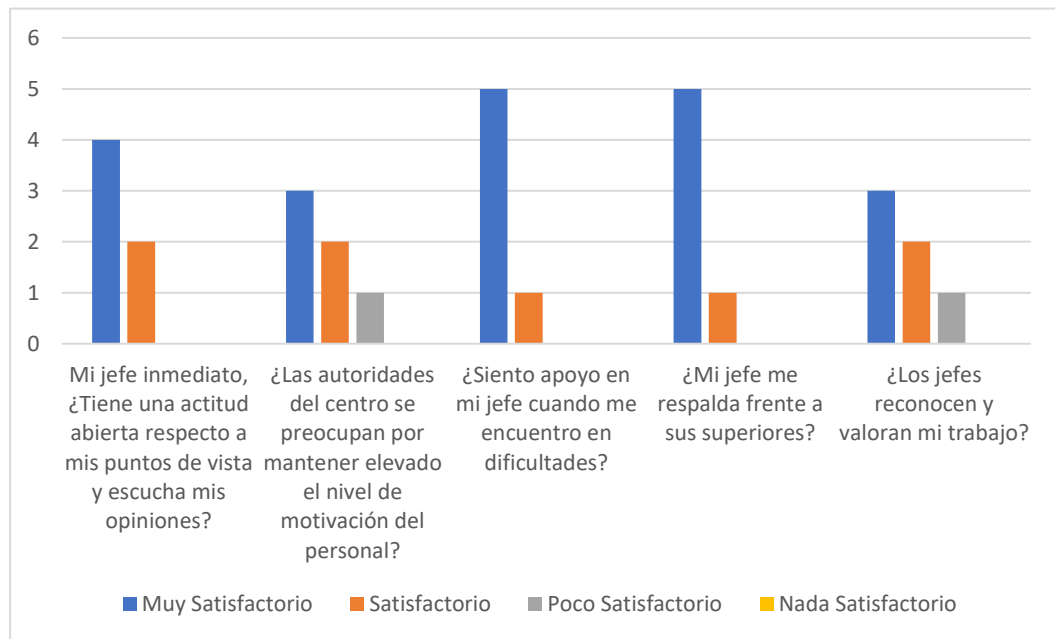
Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

*Ilustración 24. Dinámica del equipo de trabajo*



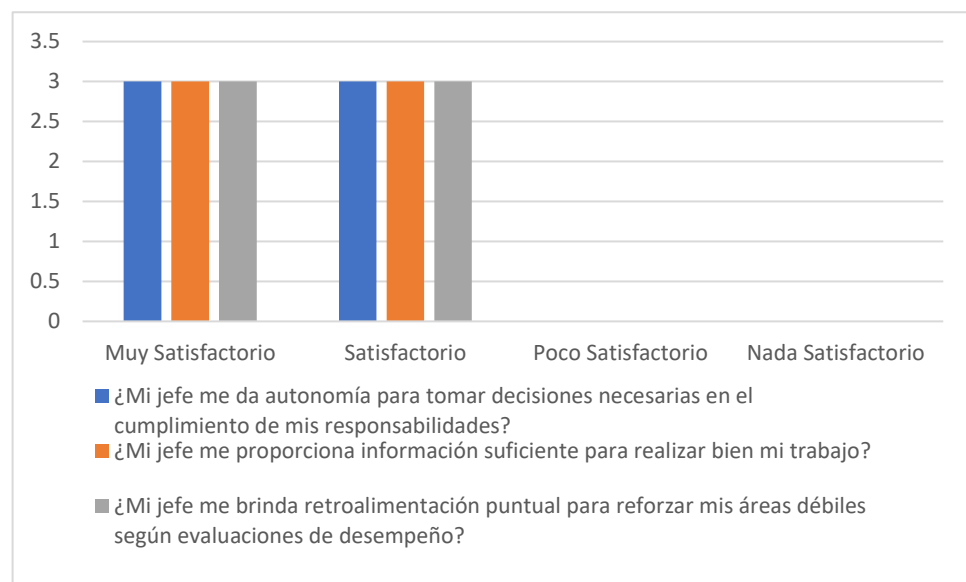
Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

*Ilustración 25. Percepción ante la autoridad*



Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

*Ilustración 26. Seguimiento del desempeño*



Fuente: Elaboración propia en EXCEL.

## INFORMACIÓN GENERAL DEL CENTRO

### Descripción General

Nombre de la Institución:	Daycare Montessori Guatemala
Nombre del Director:	Zully Morales López de Mayén
Ubicación:	9a avenida 1-31 zona 4, 4 grados Norte
Teléfono:	(+502) 4128-7331 y (+502) 5018-2689
Correo electrónico:	<a href="mailto:daycareguatemala@gmail.com">daycareguatemala@gmail.com</a>
Sitio Web:	<a href="http://www.montessori.red">www.montessori.red</a>

El Daycare Montessori Guatemala es un proyecto dirigido por profesionales que creen en la educación temprana, como una intervención oportuna para el desarrollo del país. Es un centro que brinda a las familias espacios convenientes y seguros para los cuidados y educación de niños de 0 a 4 años. Es una institución comprometida a favorecer el desarrollo de la primera infancia con metodologías educativas positivas, como el método Montessori. (Daycare Montessori Guatemala, 2018)

### Misión

*“Creamos espacios seguros para soñar, jugar y crecer, fomentando aprendizaje significativo con una metodología educativa efectiva, el método Montessori, para el adecuado e integral desarrollo de los niños en edades tempranas.”* (Daycare Montessori Guatemala, 2019)

### Visión

*“Ser reconocidos por el alto nivel de preparación y calidad en Cuidado Diario Infantil y Acompañamiento respetuoso, aplicando la filosofía Montessori. Estar actualizados con dicha metodología de aprendizaje de manera efectiva, en adaptaciones culturales y tendencias de cuidado infantil.”* (Daycare Montessori Guatemala, 2019)

### Objetivos Específicos

#### **O.E. 1:**

*Dedicar momentos importantes y oportunos para el desarrollo de habilidades motoras y cognitivas, útiles para la vida diaria de los niños y su independencia en cada tiempo de su desarrollo.*

**O.E. 2:**

*Guiar al aprendizaje de habilidades sociales que benefician la interacción con otros niños y adultos, aceptando su individualidad, la de otros y la diversidad cultural del país.*

**O.E. 3:**

*Fomentar las habilidades intrapersonales para el desarrollo de destrezas individuales que regulen las emociones y su manejo.*

**O.E. 4:**

*Crear perspectivas positivas del trabajo y el aprendizaje creando experiencias positivas para los niños, animando a los niños a disfrutar de los procesos de aprendizaje y trabajo.*

(Daycare Montessori Guatemala, 2019)

## **Servicios**

### **Cuidado Diario Extendido**

Esta modalidad se ofrece a los padres de familia que laboran en horarios extensos y, por lo tanto, les beneficia el que sus hijos permanezcan el mayor tiempo posible en el centro. El horario es de lunes a viernes de 7:00am a 5:00pm e incluye la participación de los talleres de aprendizaje con el Currículo Nacional Base (CNB) durante el mediodía, más servicios de alimentación, higiene y metodología Montessori durante la tarde.

### **Cuidado Diario Medio Tiempo**

Existen dos opciones de esta jornada, divididas en matutina de 7:00AM a 12:00PM y vespertina de 12:00PM a 5:00PM. Los cuidados de medio tiempo incluyen el desarrollo de talleres de aprendizaje de acuerdo con el CNB para el nivel correspondiente.

### **Alimentación Diaria**

El servicio de alimentación es supervisado por una nutricionista en cada menú de lunes a viernes para refacción o almuerzo. Y no es de carácter obligatorio, la mayoría de los padres que optan por este servicio adquieren también los cuidados extendidos de hasta 10 horas.

## **Cuidado Especial Sábados**

El horario especial de sábado o servicio diario eventual está disponible con previa confirmación del padre de familia. Regularmente el sábado el horario disponible es de 7:00AM a 1:00PM.

## **Programas**

El Daycare Montessori Guatemala está organizado en cuatro etapas de acuerdo con la edad y desarrollo de los niños: Baby's Team, niños de 2 meses a 12 meses; Nursey A, 1 año a 2 años; Nursery B, de 2 a 3 años y Toddlers Team de 3 años a 4 años. Cada etapa cumple con un horario o rutina de actividades, como estimulación sensorial, motricidad, destrezas de aprendizaje, conocimiento de su mundo, comunicación y lenguaje y expresión del arte. Adicional a los cuidados infantiles en alimentación, higiene y periodos de siesta.

## **Infraestructura, Mobiliario y Equipo**

Daycare Montessori Guatemala cuenta con 85 metros cuadrados de construcción con Block ubicados en la planta baja de la propiedad, con los siguientes espacios:

**Entrada:** La Metodología Montessori está presente desde la entrada de la propiedad con una exposición de pinturas, un sofá y un beenbag (sillón almohada) como un ambiente hogareño.

**Área de Aprendizaje y/o Comedor:** Es el primer salón de aprendizaje en el lado izquierdo destinado para realizar tareas de estimulación cognitiva y motora fina para el cuidado del medio.

**Área de Estimulación Motora fina y gruesa:** Esta área está alfombrada con foamy para ejercicios otores fino y gruesos con los diversos grupos. Dentro del salón, también se encuentran 2 muebles que almacenan los materiales de estimulación sensorial.

**Área de Bebés:** Está ubicada al lado derecho del pasillo y está equipada como una sala cuna y cambiador para bebés. Esta área es apta para el descanso de los niños, por lo que se encuentran varias colchonetas para las siestas del día.

**Clase Montessori:** Este es el área más interactiva de todos, se caracteriza por ser un área libre y de relajación. En este salón se desarrolla la metodología Montessori perce, así como el desarrollo de otras áreas como las destrezas cognitivas, sensoriales y motrices.

**Cocineta:** Fue definida como el espacio para almacenar aparatos electrodomésticos para la preparación y almacén de alimentos. Cuenta con los utensilios de cocina, material de limpieza e higiene correspondiente.

**Aire libre:** El área cuenta con alfombras de yoga, piscina de pelotas y otros materiales para desarrollar actividades de motricidad gruesa y promover las habilidades psicosociales.

**Patio Techado:** La sección está techada y es un espacio amplio para trabajar actividades del programa motor del centro.

**Baños:** El centro tiene tres áreas para la higiene personal sanitarios. El primero se ubica al lado del salón de aprendizaje y cuenta con un lavamanos y una regadera, el uso de este baño es para los niños. El segundo está a la par del área de bebés y está equipado de la misma forma que el otro, aunque es para uso del personal. El último baño está al lado izquierdo del salón de relajación y está equipado como lavandería para las actividades de limpieza del centro.

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN MODELO PSICOPEDAGÓGICO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE NIÑERAS

### Datos Generales del Experto:

Nombre: Annabella Santolino Castillo

Grado académico: Licenciatura en psicopedagogía

Experiencia académica: 27 años de experiencia en docencia de niños en edad pre-escolar.  
20 años de experiencia en Montessori. ( Guía AMI desde 1996)

### Aplicación:

Objetivo: Conocer la opinión del experto acerca del ámbito psicopedagógico del Modelo de desarrollo y formación de niñas.

Autor: Basti Eunice Salinas Orozco

Instrumento: Escala de rango

Fecha: Octubre, 2019

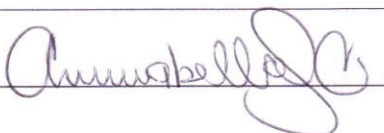
**INDICACIONES:** Seguido a la lectura del Modelo de Formación y Desarrollo de Niñas, se deberá completar el siguiente instrumento con criterios objetivos para la validación del documento. Seleccione un criterio de 1 a 4 para cada inciso, siendo el número 4 el criterio más alto y 1 el más bajo. Si es necesario, anote comentarios en el espacio correspondiente.

No.	Criterio	Muy Evidente (4)	Evidente (3)	Poco Evidente (2)	No Evidente (1)	Observaciones
De las Orientaciones Psicopedagógicas						
1.	Presenta información precisa del Nivel Inicial de acuerdo con el Ministerio de Educación -MINEDUC-	4				
2.	Explica el funcionamiento y operación de los Centros de Cuidado Infantil -CCID-	4				
3.	Describe el sistema de formación actual para niñas de -CCID-	4				

Del Diseño Curricular						
4.	Describe fundamentos del Modelo congruentes con un proceso formativo para niñas.		3			
5.	Argumenta el enfoque del Modelos desde una perspectiva Psicopedagógica y de la Gestión del Talento.	4				
6.	Relaciona las tendencias de modelos de educación a docentes a un modelo dirigido a niñas.	4				
7.	Expone criterios éticos previos a la implementación del Modelo.	4				
8.	Amplía la precalificación de la institución con instrumentos alternos para metodologías específicas.		3			
Del Modelo Psicopedagógico						
9.	Define un objetivo claro y preciso.	4				
10.	Desarrolla los módulos del proceso formativo en un ámbito psicopedagógico.	4				
11.	Sugiere una metodología acorde a la edad de la población objetivo.	4				
12.	Presenta un método de evaluación significativo para las participantes del proceso.		3			
13.	El Modelo es pertinente para otros CCID	4				
14.	El Modelo se presenta como un material amigable para el lector.	4				
17.	La propuesta responde a la necesidad latente de continuar la formación y desarrollo de niñas en los CCID	4				
18.	La propuesta motiva la toma de decisiones respecto al crecimiento profesional de las colaboradoras de un CCID.	4				
<b>Total:</b>		61				

Comentarios:

Felicitaciones Basti, un trabajo bastante completo.

Firma: 



**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN  
 MODELO PSICOPEDAGÓGICO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE NIÑERAS**

**Datos Generales del Experto:**

Nombre: Celia Mildet Calderón Martínez  
Mgtr. en Psicopedagogía con Especialización en Neuroaprendizaje  
 Grado académico: Licda. en Psicología

Experiencia académica: Experiencia en autismo, problemas de aprendizaje y acompañamiento  
Psicológico en niños, adolescentes y adultos. Capacitación docente y orientación a padres de familia.

**Aplicación:**

Objetivo: Conocer la opinión del experto acerca del ámbito psicopedagógico del Modelo de desarrollo y formación de niñas.  
 Autor: Basti Eunice Salinas Orozco  
 Instrumento: Escala de rango  
 Fecha: Octubre, 2019

**INDICACIONES:** Seguido a la lectura del Modelo de Formación y Desarrollo de Niñas, se deberá completar el siguiente instrumento con criterios objetivos para la validación del documento. Seleccione un criterio de 1 a 4 para cada inciso, siendo el número 4 el criterio más alto y 1 el más bajo. Si es necesario, anote comentarios en el espacio correspondiente.

No.	Criterio	Muy Evidente (4)	Evidente (3)	Poco Evidente (2)	No Evidente (1)	Observaciones
De las Orientaciones Psicopedagógicas						
1.	Presenta información precisa del Nivel Inicial de acuerdo con el Ministerio de Educación - MINEDUC-	x				
2.	Explica el funcionamiento y operación de los Centros de Cuidado Infantil -CCID-	x				
3.	Describe el sistema de formación actual para niñas de -CCID-	x				

Del Diseño Curricular					
4.	Describe fundamentos del Modelo congruentes con un proceso formativo para niñas.	x			
5.	Argumenta el enfoque del Modelos desde una perspectiva Psicopedagógica y de la Gestión del Talento.	x			
6.	Relaciona las tendencias de modelos de educación a docentes a un modelo dirigido a niñas.	x			
7.	Expone criterios éticos previos a la implementación del Modelo.	x			
8.	Amplía la precalificación de la institución con instrumentos alternos para metodologías específicas.	x			
Del Modelo Psicopedagógico					
9.	Define un objetivo claro y preciso.		x		
10.	Desarrolla los módulos del proceso formativo en un ámbito psicopedagógico.	x			
11.	Sugiere una metodología acorde a la edad de la población objetivo.		x		
12.	Presenta un método de evaluación significativo para las participantes del proceso.		x		
13.	El Modelo es pertinente para otros CCID	x			
14.	El Modelo se presenta como un material amigable para el lector.		x		
17.	La propuesta responde a la necesidad latente de continuar la formación y desarrollo de niñas en los CCID	x			
18.	La propuesta motiva la toma de decisiones respecto al crecimiento profesional de las colaboradoras de un CCID.	x			
<b>Total:</b>		48	12		

Comentarios:

Es recomendable utilizar verbos que evidencien objetivamente los indicadores de logro propuestos. Es importante abordar la enseñanza del modelo también con creatividad y actividades que involucren nuevos paradigmas educativos, brindando herramientas para que las niñas descubran, accionen y repitan con novedad; sólo así se logrará impactar y afianzar el aprendizaje.

Firma: Celia Mildet Calderón Martínez







