

Artículo de investigación aplicada

# CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LAS ESTANCIAS INFANTILES DE LA CIUDAD DE MÉXICO❖

*ORGANIZATIONAL CHANGE OF CHILD CARE CENTERS IN  
MEXICO CITY*

*Autora*

LAURA GÓMEZ

**Cómo citar este artículo:**

Gómez, L. (2022). Cambio organizacional de las estancias infantiles de la Ciudad de México. Cuaderno de Trabajo Social, 1(19), 122-144. Santiago de Chile: Ediciones UTEM.




*\*Se agradece de manera especial al Grupo de Investigación en Economía del Cuidado y Autonomía Económica (Giecae) de la Escuela Superior de Economía (ESE), y al Grupo de Investigación en Cooperativismo y Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, ambos del Instituto Politécnico Nacional (IPN) para la realización de esta investigación.*

### **LAURA GÓMEZ**

*Mexicana. Máster en Ciencias de la Economía. Doctoranda en Gestión y Política de la innovación. Instituto Politécnico Nacional SEPI-ESE, México.*

*Correo electrónico: [laura\\_83@hotmail.com](mailto:laura_83@hotmail.com).*

 *: <https://orcid.org/0000-0001-6968-6707>.*

*Artículo recibido el 14 de enero 2022  
aceptado el 19 de mayo de 2023*

## Resumen

Las estancias infantiles surgen en el Estado de Guerrero a finales de los años treinta a partir de la inserción de la mujer en el mundo laboral, conllevando al surgimiento del cuidado infantil. Durante el siglo XX las guarderías se reestructuran y el Estado asume la responsabilidad de apoyar a las estancias infantiles mediante subvenciones. Sin embargo, la austeridad económica en México y la falta de transparencia de la información financiera fueron factores determinantes para el recorte presupuestal en 2019, por lo que el objetivo de esta investigación es analizar el cambio en la gestión organizacional de las estancias infantiles de la Ciudad de México, ya que la reestructuración las direccionó a pensar en el cooperativismo para su sobrevivencia y fortalecer su estructura organizacional, además de seguir generando bienestar y confort social. El análisis realizado es a través de un estudio de gabinete; es decir, teórico contextualizando históricamente a las estancias infantiles, unido al análisis cualitativo de entrevistas virtuales llevadas a cabo por el Grupo de Investigación en Economía del Cuidado y Autonomía Económica del Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Economía, considerando a aquellas como parte de la Unión de Cooperativas de la Ciudad de México. Finalmente, los resultados muestran que la reestructuración les permitió una mayor participación en apoyos económicos, sociales y comunitarios, una mejor transparencia de datos financieros hacia la sociedad, así como mostrar la importancia del cuidado para los niños y niñas y de las estancias que lo proveen.

### *PALABRAS CLAVE*

políticas de cuidado, población vulnerable, empresas de cuidado gestionadas por los trabajadores

## Abstract

Child day care centers emerged in the State of Guerrero at the end of the 1930s as a result of the insertion of women into the labor market, leading to the emergence of childcare. During the 20th century, daycare centers were restructured, and the State assumed the responsibility of supporting childcare centers through subsidies. However, the economic austerity in Mexico and the lack of transparency of financial information were determining factors for the budget cut in 2019, therefore, the objective of this research is to analyze the change in the organizational management of childcare centers in Mexico City, since the restructuring directed them to think about cooperativism for their survival and strengthen their organizational structure, in addition to continue generating welfare and social comfort. The analysis carried out is through a desk study, that is, a theoretical study historically contextualizing the childcare centers, together with the qualitative analysis of virtual interviews conducted by the Research Group on Care Economy and Economic Autonomy of the National Polytechnic Institute of the School of Economics, considering them as part of the Union of Cooperatives of Mexico City. Finally, the results show that the restructuring allowed them a greater participation in economic, social and community support, a better transparency of financial data towards society as well as to show the importance of care for children and of the centers that provide it.

## KEYS WORDS

care policies, vulnerable population, worker-managed care enterprises

## INTRODUCCIÓN

El cuidado, palabra sencilla de pronunciar y de escribir pero que abarca una diversidad de significados desde el contexto social; internacionalmente, el cuidado ha tomado relevancia debido a la lucha por la igualdad de género y derechos; sin embargo, la esencia del cuidado radica en los hogares y en la familia. La definición del cuidado se ha complejizado desde que la mujer incursionó en el mundo laboral, por lo que, la noción de cuidados se ha vuelto clave para las políticas (Batthyány, 2021) ya que el Estado, la propia familia, las organizaciones encargadas del cuidado y el mercado reformulan el debate en términos de compartir las responsabilidades de lo que implica el cuidado (Batthyány, 2021).

La maternidad, la división del trabajo doméstico, así como la vida familiar y laboral, ha hecho que el Estado sea quien tome el papel que generalmente limita la protección de la madre trabajadora en el marco del régimen laboral formal y la provisión del cuidado infantil (Batthyány, 2015) que, por consiguiente, las políticas públicas deben de abarcar aquellas acciones públicas referidas a la organización social y económica del trabajo (Cabrera, 2017) garantizando el bienestar diario físico, psicológico y emocional para las personas que requieren de algún tipo de cuidado.

Las políticas de cuidado deben de considerar tanto el cuidado proporcionado como las acciones que prestan o brindan las personas cuidadoras, incluyendo las medidas destinadas a garantizar el acceso a servicios, tiempo y recursos para cuidar y ser cuidado (Cabrera, 2017), asimismo debe de incluir la procuración de la calidad del cuidado proporcionado, así como las regulaciones y supervisiones hacia los cuidadores.

Por ello, el cuidado se interconecta con el goce de libertades sustantivas e indispensables que expanden las capacidades de las personas para vivir (Sojo, 2011). El cuidado además de proporcionar bienestar procura el confort físico, psicológico y afectivo, por lo que es incuestionable que niños y niñas necesiten ser cuidados desde que nacen; es decir, un cuidado que abarca la alimentación, salud, estimulación temprana, el amor y todo aquello que les garantice un desarrollo pleno (Pautassi y Nieves, 2011) siendo entonces el cuidado concebido como una actividad femenina generalmente no remunerada, sin reconocimiento ni valoración social debido al lazo afectivo desarrollado en el periodo de gestación (Batthyány, 2007).

No obstante, los gradientes de cuidado varían según la edad, el grado de vulnerabilidad y de su estado de salud (Sojo, 2011) definiéndose al cuidado infantil como la acción de ayudar a un niño o niña dependiente en el desarrollo y el bienestar de su vida cotidiana (Batthyány, 2007), con cuidados

provenientes principalmente de los hogares y de la figura materna, aunque en ocasiones se suele contar con la colaboración del padre u otro miembro de la familia o de la comunidad adquiriendo de alguna forma provisión pública o de mercado de cuidado (Pautassi y Nieves, 2011).

Entonces, el cuidado infantil no es cuestión de lo familiar o comunitario, sino que se configura como una necesidad de todas las personas, por naturaleza interdependientes (Cerri y Alamillo-Martínez, 2012); es decir, que en las actividades de cuidado participan, de forma directa o indirecta, no solo las familias y hogares, sino también el Estado por medio de estancias u organización dedicadas al servicios de cuidado infantil. Sin embargo, a pesar del apoyo recibido por la familia o la comunidad, las responsabilidades de cuidado de las mujeres se intensifican cuando tienen hijos y/o hijas menores de seis años (OIT y Wiego, 2018) y tiene el deseo de superación profesional. En México, el aumento de las responsabilidades del cuidado recae en las mujeres ya que la mayor parte del trabajo de cuidado infantil se lleva a cabo al interior de los hogares de manera no remunerada, por lo que una gran cantidad de niños y niñas menores de seis años queda bajo el cuidado materno (Estrada, 2020); mientras que el papel del Estado es el de actuar como agente proveedor de servicios y como un ente regulador de las contribuciones de otros pilares del bienestar

Factores que dirigen a estados de estrés y preocupación ya que la ausencia de pago monetario por el trabajo no remunerado y las normas de género infravaloran el trabajo de cuidado y lo consideran responsabilidad de las mujeres (OIT y Wiego, 2018) ocasionando que prevalezcan estereotipos de género y una brecha en la división de trabajo doméstico debido al encauce social y cultural del papel de las mujeres.

Ahora bien, en el contexto sociohistórico de México, la inclusión de la mujer al mundo laboral fue detonante para la creación de guarderías que se originaron durante el gobierno de José Inocente Lugo (1935-1937) en Iguala, Guerrero, cuando se incluyó a la primera mujer presidenta municipal en Chilpancingo, Guerrero (1936 y 1937). Durante el mandato de la profesora Aurora Meza Andraca, quien desempeñó sus funciones sin goce de sueldo, y que como presidenta brindó pauta a la creación de la primera guardería infantil (Valles, 2014) anteponiendo el valor de las mujeres en el mundo laboral.

La guardería fue considerada el lugar en donde las mujeres guardaban a los niños y/o niñas. A mediados de los años setenta que las guarderías vivieron su apogeo, ya que de 137 mil menores inscritos a principios de la década, incrementó a 1.976.537, ocasionando que el Estado se insertara participativamente en los servicios de cuidado a partir de la construcción de la Coor-

dinación de Guarderías Infantiles de Secretarías de Estado e Instituciones Descentralizadas (Guevara, 2002).

Brindar cuidado infantil representó bienestar y confort a la población; sin embargo, en el siglo XXI el Estado, a través de la política pública, subdivide a las Estancias Infantiles (EI) en (1) Guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (Estrada, 2020); (2) estancias del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (Issste), y (3) en EI de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), instituciones que proveen cuidado y tratar de comprender el papel del cuidado en la sociedad.

Por consiguiente, en 2007 el Programa de Guarderías y Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras de la Sedesol, ahora Secretaria de Bienestar (SB), propuso que el servicio de cuidado infantil se proporcionara hasta los cuatro años de edad y que estuviese dirigido principalmente a madres solteras o casadas, en situación laboral activa de manera informal, a madres estudiantes y a padres solteros que contaran con la custodia de su niño o niña, ampliando la plantilla de beneficiarios. Sin embargo, en 2019 el gobierno de Andrés Manuel López Obrador anunció una reducción presupuestaria para las EI, (1) debido al trato discrecional en las asignaciones, (2) la falta de atención a sectores prioritarios de la población, (3) cobros indebidos, y (4) a los diversos actos de corrupción asentados por las autoridades competentes originando una etapa de austeridad en el servicio de cuidado infantil evitando una inserción plena en el mercado laboral (Nieves y Robles, 2016) que trajo consigo un declive en las EI.

La complejidad de la gestión organizacional que habían construido las EI comienza a tambalearse; los niños y niñas inscritos en el Programa de Estancias Infantiles (PEI) presentaban buen cuidado, alimentación saludable, educación y notablemente más desarrollados (Lezama, 2009) a pesar del sistema complejo con base social, político y una técnica de diseño específica (Narváez; Gutiérrez y Senior, 2011). Además de que, el PEI coadyuvó a un aprendizaje constante para los actores manteniendo una estructura organizacional fundamental con flujo de información constante dentro de la organización estableciendo relaciones sólidas (Rivera; Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

El recorte presupuestal, la estructura organizacional y el sistema económico-político, condujeron a las EI a un plan emergente de subsistencia mediante una reestructuración organizativa, siendo el objetivo de esta investigación analizar el cambio en la gestión organizacional de las EI de la Ciudad de México tras el recorte presupuestal en 2019.

## Método

Se utiliza una metodología de carácter mixta, debido al involucramiento de técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo. Inicialmente se realiza un trabajo de gabinete, que incluye una revisión de literatura teórica que contextualiza a las EI de México, por tanto, se tomaron en cuenta diez EI, principalmente de las alcaldías Tlalpan y Álvaro Obregón, dada la amplitud del universo de las EI de la Ciudad de México (1446 EI), como también por la capacidad de generación de empleos y el empoderamiento de las mujeres (Redacción, 2021), que se presenta en esta demarcación geográfica de la Ciudad de México, que permite brindar el servicio de cuidado infantil a una alta concentración de población; mientras que, la alcaldía Tláhuac, los conceptos igualdad de género y la erradicación de la desigualdad (Cárdenas, 2019) en el trabajo no remunerado son factores cruciales para la presente investigación.

El método de recogida de información es a través de entrevistas semiestructuradas realizadas de manera virtual en un tiempo aproximado de tres horas. Así es posible identificar desde el inicio la diversidad de problemas afrontados por las EI tales como: (1) escasez de recursos económicos, (2) falta de capacitación a los docentes así como de equipamiento, (3) baja matrícula y (4) altos costos de operación destacando (4a) las cuotas de recuperación bajas debido a la disminución de niños y niñas inscritos e inscritas a partir del recorte presupuestario, (4b) falta de pago de cuota (colegiatura) oportuna y (4c) falta de disposición de instrumentos financieros, físicos y gubernamentales.

Asimismo, también se manifestó la falta de promoción y publicidad en el entorno local y una decadente imagen pública ocasionada por proporcionar información públicamente sobre el destino de los recursos financieros otorgados el Estado. Sin embargo, la importancia del cuidado infantil no ha dejado que la falta de recursos monetario implique el cierre de EI, debido a que los primeros años de vida de los seres humanos son esenciales (Rebello, 2017), ya que la comunidad científica ha encontrado pruebas crecientes de que los lactantes y los niños y niñas, a través de experiencias lúdicas positivas, están en constante aprendizaje, conexión y relación con su entorno.

Finalmente, este artículo comienza con el primer apartado introductor; luego se contextualiza el origen de las guarderías y su transformación, así como la reestructuración organizacional, representada en organigramas realizados a partir del recorte presupuestal. Para posteriormente, dar cuenta de los resultados en función de la importancia del cuidado infantil y la reestructuración organizacional de las EI y; por último, se encuentra el apartado de conclusiones.



## LAS ESTANCIAS INFANTILES EN LA CIUDAD DE MÉXICO: PROBLEMÁTICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente, la creciente demanda por servicios de cuidado para infantes (Caridad y López, 2015) originó el sistemas de cuidado dirigido a madres trabajadoras, estudiantes e incluso a padres solteros, debido a que en México la educación y el desarrollo profesional forman parte esencial del crecimiento económico y laboral; sin embargo, en ocasiones el cuidado infantil suele retrasar o eliminar los deseos de superación, por lo que las EI tienen la capacidad de brindar servicios de cuidado a los niños y niñas.

La posibilidad de que los hogares deriven responsabilidades de cuidado a instituciones extradomésticas depende de la envergadura y características de la oferta de servicios (Rodríguez y Marzonetto, 2015); no obstante, las desigualdades de una sociedad, tal como el caso de México, el papel que desempeña el Estado en los servicios de cuidado suele representarse mediante el (1) derecho a las licencias por maternidad en el mercado laboral, (2) la provisión de servicios educativos a través de los jardines maternales e infantiles, y de (3) los programas sociales orientados a niños y niñas (Rodríguez y Marzonetto, 2015), por lo que el recorte presupuestario dejó entrever las desigualdades económicas y sociales que se viven en las EI de la Ciudad de México.

Las EI son cruciales para las mujeres que laboral en el sector informal dado la falta de recursos económicos, la ausencia de un número de afiliación social o el hecho de no contar con algún familiar que desempeñe el papel de cuidador. Por lo que el Estado brindaba subvenciones a las EI, en 2008 contaron con un presupuesto de 1712 millones de pesos (Sedesol, 2008) ocasionando que la demanda del servicio de cuidado incrementara, así como su infraestructura, contabilizando 8.161 EI que atendían a 244.387 niños y niñas y con 226.119 titulares beneficiados, aumentando para 2018 a 1.154 EI con una matrícula de 59.569 niños y niñas, según datos de la Sedesol.

A pesar de la importancia, bienestar y confort que representaban las EI, en 2019 el recorte presupuestal del 50% y el cambio de destinatario de las subvenciones afectó a 150 programas de política social (Estrada, 2020) expresándose que algunas de las razones fueron la divulgación del mal manejo financiero y la malversación de fondos.

Las subvenciones que se otorgaban era un subsidio de \$ 900.00 (para cada niño o niña sin discapacidad) y de \$ 1.800.00 para menores con alguna discapacidad, subvención que era destinada a la EI reduciendo el pago de cuota, es decir, los padres y madres pagaban una colegiatura mínima; de

acuerdo con la Sedesol este subsidio era entregado directamente a las EI, asimismo recibían una cuota de \$ 70.000.00 mensuales que eran utilizados para realizar alguna adecuación o compra de mobiliario y equipo.

Otro monto percibido por las EI era destinado al pago de póliza de seguro de responsabilidad civil y daños a terceros; de igual manera recibían apoyo económico (cantidad no especificada) para solventar algunos de los gastos relacionados, como la elaboración de un programa interno de protección civil. Por tanto, las EI sufrieron un recorte presupuestario bastante substancial además del retiro de subvenciones y apoyos económicos, lo que repercutió inmediatamente en bajas escolares y ausencias prolongadas, así como de descuido de infraestructura y administrativo.

Además de la problemática de las bajas o ausencia de los niños y niñas, las EI comenzaron a notar la ausencia de algún mecanismo o agente regulador observador para que los subsidios fuesen entregados en mano y destinados exclusivamente al cuidado y a la atención integral infantil; es decir, una ausencia de responsabilidad del Estado en la provisión de estos servicios (Salvador, 2007).

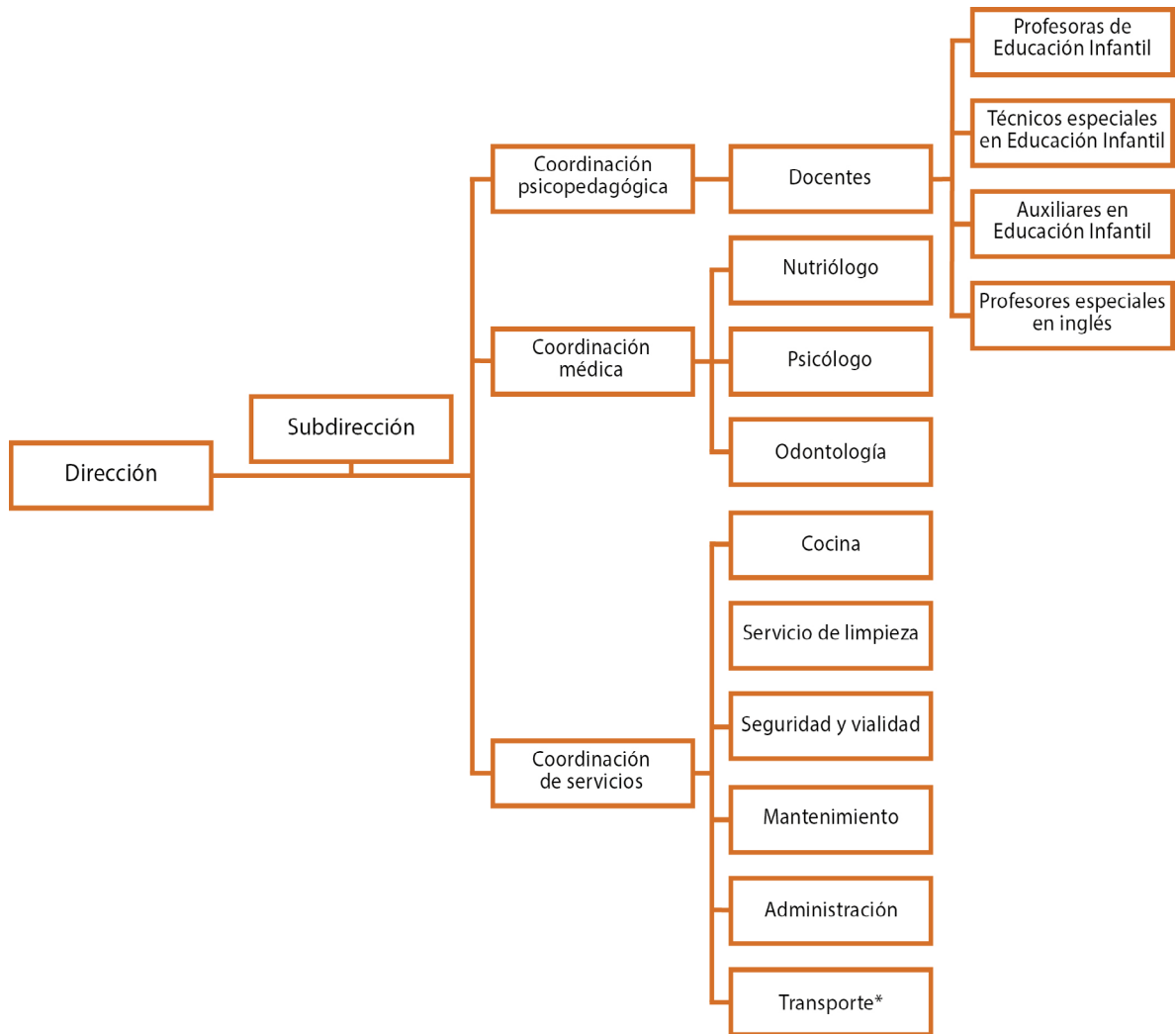
A pesar de que las guarderías fuesen creadas para guardar a los niños y niñas de madres trabajadoras, el cuidado infantil se volvió esencial para el bienestar y confort social, por lo que las responsabilidades fueron compartidas con el Estado, convirtiendo a las EI, según Gilardi (2018), en un lugar donde los niños y/o niñas podían jugar e interactuar con más compañeros y/o compañeras, un espacio donde desarrollarían una temprana vida social e interactuarían desde su nacimiento.

Así como los niños y niñas encontraron en las EI un lugar para convivir y ser cuidados, la estructura organizacional de las EI fue la clave para su éxito debido a su clara gestión administrativa interna de los recursos, tangibles e intangibles (humanos, financieros, de conocimiento, físicos, de sistemas de información y comunicación, normativos, relaciones personales, entre otros) para alcanzar metas u objetivo enfocados en el cuidado infantil.

Por tanto, en 2007 las EI tenían un esquema jerárquico general que afianzaba una buena estructura organizacional, encabezada por una dirección y una subdirección subdividida en tres coordinaciones (psicopedagógica, médica y de servicios). Por su parte, la coordinación psicopedagógica representaba a los profesores, técnicos especiales, auxiliares y profesores especiales; mientras que, la coordinación médica se enfocó en el área nutricional, psicológica y odontológica, y la coordinación de servicios englobó las actividades de cocina, limpieza, seguridad y vialidad, así como el mantenimiento, administración y, en algunas ocasiones, el transporte (Figura 1).

El organigrama permitió a las EI tener una representación gráfica de la estructura orgánica, así como la posición de las áreas que la integran (Thompson, 2012), aunque la falta de una buena gestión de las EI limitó sus actividades administrativas, ya que una inquietud manifestada durante las entrevistas fue la falta de creación de figuras gubernamentales claras dirigidas específicamente a la atención integral, diferenciada con la de las grandes escuelas.

**Figura 1. Organigrama de las estancias infantiles de acuerdo con el Programa de Guarderías y EI para apoyar a madres trabajadoras en 2007**



Fuente: Elaboración propia con inspiración obtenida de las entrevistas virtuales realizadas por el Grupo de Investigación de Economía del Cuidado y Autonomía Económica (2019).

Esta ausencia participativa del Estado condujo a las EI a tener una gestión estratégica dependiente de los activos físicos, del fortalecimiento de modernización del Estado y de la gestión del cambio (Dufuor Ingelmo, 2014)

que junto con el recorte presupuestario provocaron una escasez de recursos para satisfacer la necesidad de cuidado infantil.

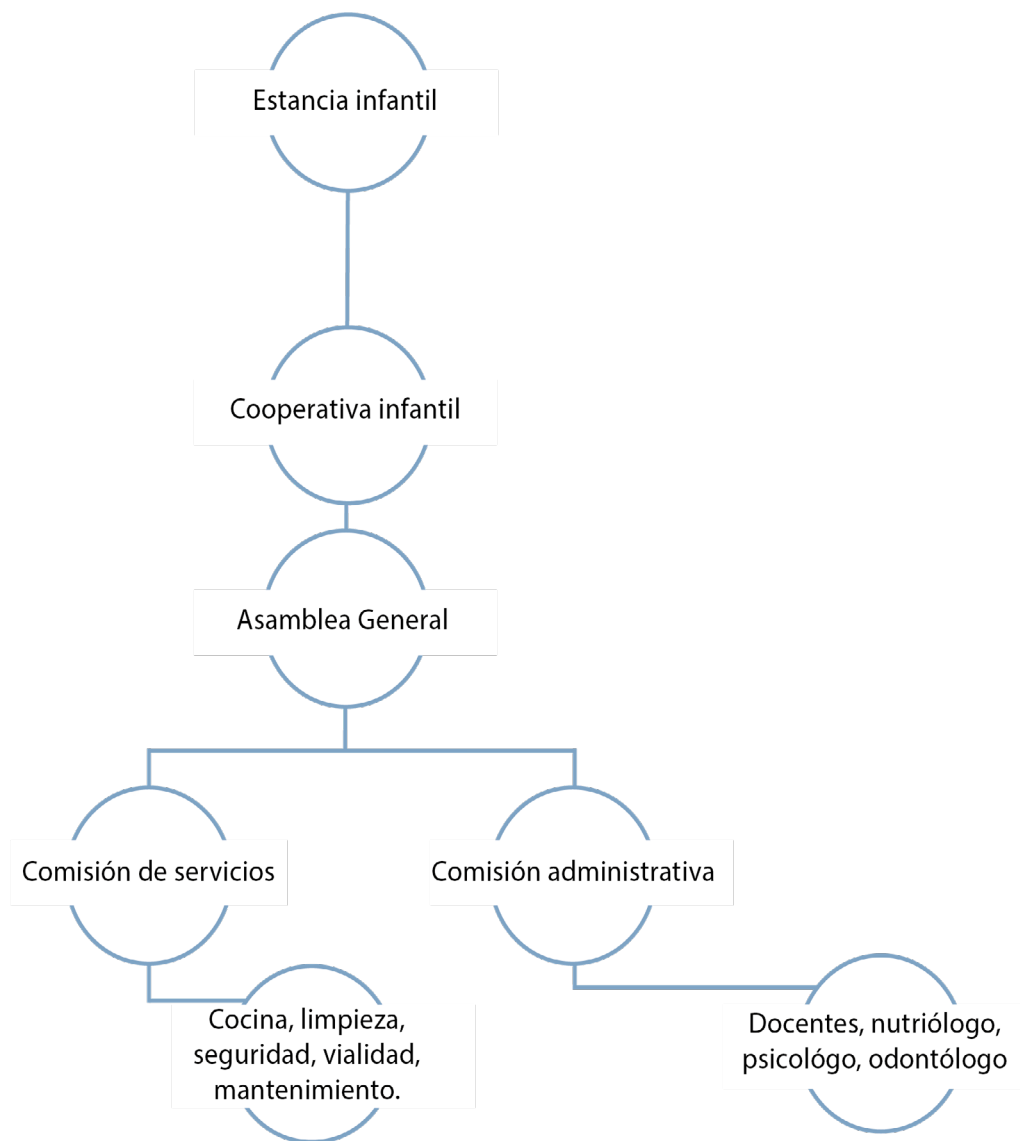
Las EI tuvieron presente que la organización del cuidado era la clave para que las sociedades aspiraran a ser más igualitarias (Olivo, 2016); es decir, las EI estaban conscientes de que el cuidado sería el camino que seguir para generar una división del trabajo doméstico más equitativo e igualitario contribuyendo a elevar la inserción laboral de la mujer.

Es entonces que el campo de cuidados se convierte en un paso ineludible para construir sociedades más igualitarias (Olivo, 2016) mediante la formación de redes cooperativistas tejidas por las mismas EI, elevando el nivel de competencia más eficientemente y promoviendo al mismo tiempo la generación de empleos decentes (Mora, 2012) y, al mismo tiempo, disminuyendo las desigualdades sociales y la pobreza a través de la valorización del cuidado infantil; no obstante, la reestructuración de la organización coadyuvaría también a reorganizar un organigrama de una estructura más igualitaria entre los socios y la comunidad para compensar el problema financiero del recorte presupuestario.

El cooperativismo puede aportar soluciones a problemas concretos de la educación y a crear empleos y mantener los puestos de trabajo de los socios y trabajadores (Inglaterra, Sastre y Villaroya, 2015) además de que facilita la práctica de la planificación, el esfuerzo, la responsabilidad, el compromiso solidario (Vázquez; Liesa y Lozano, 2017).

Por tanto, la cooperativa, asociación autónoma de personas unidas de forma voluntaria para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (Gallardo y Castilla, 2015) coadyuvó para que la reestructuración de las EI fuese más fácil recorrer el camino a través de lo social para seguir brindando los servicios de cuidado infantil.

**Figura 2. Organigrama de las estancias cooperativas infantiles 2021**



Fuente: elaboración propia con inspiración obtenida de las entrevistas virtuales realizadas por el Grupo de Investigación de Economía del Cuidado y Autonomía Económica (2019).

Entonces, como se observa en la Figura 2 el organigrama de las EI cambia a una estructura más cooperativista debido a la escasez de recursos disponibles en relación con las necesidades (Carrasco, 1996) además de que sobre la base de las entrevistas realizadas se decidió qué personal de las coordinaciones fuesen socios que conformarían a cada una de las EI, permitiéndoles formar una asamblea general y dos comisiones: (1) formada por los socios (comisión administrativa), y (2) por padres y madres de los niños y niñas (comisión de servicios) siendo el organigrama una visualización de las EIC. ACÄ

### **Breve análisis de las estancias infantiles en la Ciudad de México**

Debido a que la primera guardería del Estado de Guerrero fungió como un lugar para guardar a los niños y/o niñas de madres trabajadoras, en el contexto actual las guarderías, ahora EI, suelen ser lugares proveedores de cuidado, protección, resguardo, enseñanza y espacios de aprendizaje y convivencia infantil que, por ende, resultan ser contenedoras de valores y principios sociales y solidarios que alientan el bienestar y confort de la población tal como la primera guardería.

Por consiguiente, en 2008 mediante el PEI las EI contaron con un presupuesto de 1.712 millones de pesos (Sedesol, 2008) los cuales se destinaron a 8.161 EI que atendían a 244 387 niños y niñas; en 2016 las EI incrementaron a 9.195 con 315.000 niños y niñas; mientras que, de acuerdo con datos de la Sedesol, para septiembre de 2018 se contabilizaban 9.315 EI con 303.956 niños y niñas, por ende, el recorte presupuestario, de acuerdo con Estrada (2020), ocasionó una diferencia financiera abismal ya que mientras en años anteriores el PEI contaba con un presupuesto de \$ 4.070.260.00 para enero de 2019 su presupuesto fue de solo \$ 2.041.621.00.

Trayendo escasez de recursos financieros disponibles (Carrasco, 1996) y un pensamiento hacia una reestructuración de las EI mediante el cooperativismo enfocándose en la eficiencia de brindar cuidado infantil de calidad durante los primeros años de vida (Caridad y López, 2015) con aprendizajes educativos, culturales o sociales en edad de absorción mental

Por tanto, las EI deben de mantener no solo una alta cobertura, sino también una alta calidad en la entrega del cuidado infantil (Pérez-Escamilla, 2017), asimismo deben de ser centros operativos en espacios o en lugares específicos con trabajadores especializados con remuneración económica, ya que las EIC suelen conformarse comunitariamente; es decir, las EIC juegan un papel clave en la educación de los infantes con el involucramiento de los padres o madres en el cuidado sensible y cariñoso de los niños o niñas además de atender retos nuevos (Pérez-Escamilla, 2017).

Desde el contexto de la primera guardería en Guerrero hasta la reestructuración de las EI a EIC el significado del cuidado infantil ha abarcado desde la simplicidad de guardar niños y/o niñas hasta el constante aprendizaje educativo y la convivencia sana, así como la implicancia de la transmisión de valores sociales, morales y cívicos; es decir, un cuidado infantil ampliado que adquiere mayor importancia social en las EIC en el contexto actual.

Por tanto, en esta breve investigación del universo de las 9.315 EI que se contabilizaron en 2019 en México de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), y de las 1446 correspondientes a

la Ciudad de México, se tomaron en cuenta diez EI, principalmente de las alcaldías Tláhuac y Álvaro Obregón, ya que de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Denue) se encuentran formalmente establecidas y forman parte de la Unión de Cooperativas de la Ciudad de México.

## RESULTADOS

A través del análisis de la información se establece una reestructuración organizacional en la EI, que migra hacia el cooperativismo para su sobrevivencia, lo que permite fortalecer su estructura organizacional, además de continuar generando bienestar y confort social.

### La importancia social y económica del cuidado infantil

El cuidado infantil por parte de las EI ha contribuido a la realización personal y laboral de mujeres-madres y de varones (padres solteros). Se señala que los niños y niñas son un grupo económico vulnerable de dependencia, y que las EI les brinda tranquilidad a los padres y madres, ya que sus hijos e hijas se encuentran en un lugar seguro con personal capacitado en el cuidado infantil. Por ello, se entreteje una red de cuidado social, que incluye a diversos actores, como son las madres y padres solteros, los cuidadores, los equipos profesionales que apoyan la labor y los equipos gestores que administran dichas instancias.

Asimismo, se considera que el cuidado infantil es de gran relevancia, debido a la participación que se genera en la comunidad, ya que las EI contribuyen a la activación de la economía local, como también son generadoras de empleos y que, por tal razón, se vinculan con la economía de su entorno, particularmente con proveedores y usuarios locales.

### La relevancia del cuidado infantil en la EI

Las madres y padres, en términos generales, valoran la posibilidad de tener un lugar seguro para dejar a sus hijos, ya que esto les permite trabajar y obtener ingresos; sin embargo, no consideran que estos espacios sean formativos y favorecedores del desarrollo infantil. Por ello, suelen menospreciar el trabajo de cuidado infantil de las EI considerándolas como *escuelitas* o como lugares de guarda de los niños y niñas, en espera del ingreso *a la escuela de verdad*; así se suele minimizar el aprendizaje que adquieren los niños y niñas en las EI. Identificándose un escaso

conocimiento de la impotencia del desarrollo integral de los niños y niñas, prevaleciendo concepciones y patrones familiares establecidos culturalmente.

### **La importancia de la gestión organizacional de la EI**

De acuerdo con Narváez; Gutiérrez y Senior (2011), la complejidad en las organizaciones es incremental, de acuerdo con la construcción de los conocimientos, los cuales están en función de la racionalidad y de los diferentes procesos que se llevan a cabo. Por tanto, el incremento de la capacidad de cada una de las EI unido al aumento de la cantidad de EI, favorecen tejer una red compleja, encargada de brindar cuidado infantil en un entorno comunitario donde dicha temática no es importante para la población, en tanto, desarrollo integral de niños y niñas.

Por ello, se identifican las diferentes problemáticas burocráticas y gubernamentales que genera el valor público del servicio del cuidado infantil.

### **Necesidades de los actores sociales para llevar a cabo las funciones del cuidado infantil**

Se considera como necesario el reposicionamiento social de las EI como centros educativos a partir de la difusión gubernamental, centrada en información que rescate su valor formativo y potenciador del desarrollo de niñas y niños, que debe ser vinculado con las políticas públicas asociadas con la infancia. Además es prioritario contar con recursos públicos que garanticen la operabilidad con calidad y calidez de las EI.

Resulta relevante contar con asesorías y subsidio gubernamental para cumplir con requisitos esenciales como las carpetas de protección civil, capacitaciones de personal docente, así como en la regulación de las EI. No es menos importante, pero es esencial para cada uno de los actores que labora en las EI, solicitar protección social y espacios de difusión.

A pesar de que el recorte presupuestal de las EI fue un factor detonante para pensar en el cooperativismo, la actual pandemia fue un determinante decisivo para que el cooperativismo se pusiera en práctica en las EI, ya que además de brindar una economía más equitativa fomenta la solidaridad y la ayuda mutua, y fortalece las relaciones humanas, básicas para el cuidado infantil.

### **De estancias infantiles de cuidado (EI) a estancias infantiles cooperativistas (EIC)**

Debido a que la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa



u organización de propiedad conjunta y de gestión democrática (Gallardo y Castilla, 2015), suelen actuar conforme a valores y principios que definen su naturaleza y su perfil empresarial (Cracogna, 2015).

Por ello, las cooperativas cuentan con una identidad propia, participación comunitaria y sostenibilidad, por lo que, al ser establecidas y dirigidas por trabajadores de la economía informal y formal son una solución para atender las necesidades de cuidado de las mujeres trabajadoras, al tiempo que ayudan a proteger los derechos laborales de los cuidadores (OIT y Wiego, 2018).

Así, las necesidades de cuidado infantil, la participación comunitaria y las relaciones sólidas que las EI lograron establecer a través del tiempo, fueron determinantes para permitirles poseer la capacidad de reestructuración organizacional, clave para que las EI se transformaran en EIC con un replanteamiento y consideración de los elementos más profundos como valores, comportamiento, cultura y métodos (Calderón; Cuartas y Álvarez, 2009) característicos de las EIC.

El cambio en la cultura organizativa fue un facilitador en la reestructuración organizacional de las EI, ya que su sobrevivencia es vital para la sociedad dependiente de un ejercicio redituable entre la misma organización y el trabajador (Sánchez, 2017) generándose efectos positivos para las EIC.

Tras el recorte presupuestal, la reestructuración de las EI fue clara, su finalidad seguía en el camino de brindar el servicio de cuidado infantil; sin embargo, las EIC resultaron ser un espacio que promueve las necesidades de cuidado, unido a ejercer una voz colectiva, con el fin de negociar con el gobierno, a diferentes niveles, la prestación pública de servicios de cuidado (OIT y Wiego, 2018) y de tareas necesarias para el sostenimiento de la vida cotidiana y de su reproducción intergeneracional. Así como el involucramiento de prácticas que constituyen la acción material, física de cuidar (Guerrero; Ramacciotti y Zangari, 2019).

La atención y la afectividad al igual que los servicios de cuidado brindados a los niños y niñas por las EIC son cruciales en los primeros años de vida, son parte esencial de las necesidades de la actual sociedad trabajadora, que contribuyen a que la comunidad sea más equitativa en el trabajo doméstico y, por consiguiente, la calidad de los servicios de atención y educación de la primera infancia son un factor determinante, en tanto, efectos positivos (Rozengardt, 2020) en las EIC.

Las causas que fortalecieron la idea de reestructurar organizacionalmente a las EI fueron la reducción presupuestal que condujo a un decrecimiento en la matrícula de las EI. De atender diariamente a 65 niños y niñas en 2018 a brindar atención a un 50% de ellos para mediados de 2019, agravándose

para 2020 con la pandemia de covid-19; unido a la ausencia de subsidios por parte del Estado, así como la falta o atraso de pago de cuotas por parte de las madres y padres, lo que permitió la implementación del cooperativismo, que posibilita la sobrevivencia y el involucramiento de la comunidad en el cuidado infantil.

Así, el cooperativismo favorece relaciones igualitarias de las actividades, como también un fácil acceso a los recursos públicos financieros de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE). Además, se generan redes comunitarias y alianzas benéficas para la comunidad.

### **El papel de la economía social y solidaria (cooperativas) en el cuidado infantil**

La cooperativa se forma con personas que se desempeñaban laboralmente en las EI, ya que la ausencia de recursos financieros facilitó problemas en el pago sueldos de los trabajadores. Por ello, el cooperativismo implementa una economía social, que permite relaciones de colaboración, que fortalecen los vínculos de la comunidad y la EIC.

Se desarrollan estrategias asociadas con la generación de ingresos, ya sea materiales o a través de la participación en actividades de apoyo. Aquellos que no pueden cubrir el pago de forma monetaria, lo realizan mediante la realización de actividades como: el abrir y cerrar planteles, colaborar en la vigilancia y en la limpieza, entre otras. También mediante el enfoque cooperativista y solidario, ha sido posible ganar la confianza de los padres y madres para reeducarlos en temas cívicos y acceso a la información.

La falta de asesoramiento gubernamental llevó a las EI a solicitar información y acompañamiento académico para su reestructuración cooperativista, lo que ha ayudado a una mayor inclusión financiera por parte del gobierno, pero sin supervisión alguna. Sin embargo, es relevante obtener la participación del Estado a través de distintos tipos de proyectos de apoyo económico para las EIC. Los cuales pueden enfocarse en la infraestructura, mobiliario y equipo. A su vez, es necesaria la actualización de docentes, para que estos espacios sean reconocidos como lugares de desarrollo integral del niño y/o niña.

Es destacable los cambios conductuales, sociales, psicológicos y económicos como consecuencia de las distintas acciones tomadas en las EIC, en el propio niño y/o niña, familia, comunidad local y en los propios socios cooperativistas. En general, las EIC reconocen que constituirse y operar como cooperativas en el corto tiempo ha favorecido el trabajo interno, permitiéndoles la obtención de mayores recursos. La participación en programas públicos

como los de la STyFE, la adquisición de contactos, participación en redes y la conformación de alianzas para trabajar en beneficio de la comunidad y de las mismas EIC, ha facilitado generar autoempleo, principalmente para miembros de las familias de los niños y niñas o de los propios socios de las EIC.

Es importante recalcar que esta forma de organización entrega pertenencia social a sus socios, colaboradores y familias participantes. Favorece la construcción de objetivos colectivos que fortalecen la relación de sus miembros con la comunidad.

## CONCLUSIONES

El cuidado de los niños y niñas es vital durante los primeros años de vida, la calidad del cuidado es transmitido por personas capacitadas profesionalmente, por lo que las EIC deben de ser adecuadas para permitir un desarrollo físico, psicológico, social y educativo sano. En México, el PEI tuvo como finalidad apoyar a los padres y madres trabajadores con el cuidado de sus hijos o hijas, a través de un cuidado de calidad en las EI; sin embargo, la reducción presupuestaria, la ausencia de apoyo de la comunidad y la actual crisis sanitaria empujó a que las EI reestructuraran su organización mediante el cooperativismo.

La solidez de las relaciones creadas en las EI ocasionó un ordenamiento, que permitió identificar las áreas de especialización con las que funcionaba; sin embargo, el déficit financiero y la falta de subvenciones dejó a su suerte la sobrevivencia de las EI. La mala información que se generó en el entorno comunitario sobre el manejo de las finanzas en las EI produjo desconfianza, por lo que la reestructuración organizacional cooperativista se convirtió en realidad para las EI.

Actualmente, las EIC reciben mayor apoyo y atención por parte del Estado y de la comunidad. Son mayormente equitativas en las actividades que conlleva el cuidado de la EIC y de su infraestructura. A su vez, el cuidado infantil ha mostrado una mejora por la participación social de la comunidad, ya que madres y padres se han incorporado en acciones del cuidado infantil, al igual que han participado en procesos de reeducación en temáticas cívicas y de economía social.

La realización comparativa de los organigramas visualizó la transformación jerárquica que conlleva una reestructuración organizativa, dejando entrever que el trabajo realizado de forma comunitaria complejiza el aprendizaje y abre la puerta a la transparencia en la información.

En cuanto al análisis de las entrevistas realizadas, resaltan las cuestiones financieras y la superficialidad de lo que realmente es el cuidado infantil para la comunidad y los padres y madres de los niños o niñas de las EI. La reestructuración organizacional cooperativista transparenta los tópicos financieros y sociales, generando una mayor vinculación y compromiso con las EIC

Por su parte el PEI, programa elogiado de las EI que proporcionaba el servicio de cuidado infantil, se convirtió en un *fantasma*, debido a la disminución de matrícula, la falta de pagos de cuota y al recorte presupuestario; no obstante, la estrategia organizacional de transformar a las EI a EIC fue bien pensada, ya que en tiempo de austeridad financiera y de crisis sanitaria tomó un papel de suma importancia, tanto para la comunidad y como para las EIC, crucial para sumar la inserción de la comunidad en el cuidado de los niños y niñas.

El fomento al cooperativismo, el autoempleo y la participación comunitaria en la inserción de las actividades cívicas y escolares de las EIC implicó la capacidad de entender y comprender lo que es realmente significa el cuidado infantil.

Finalmente, el conocer las impresiones de las personas vinculadas con las EI a través de las entrevistas, permitió reconocer la relevancia de la transformación de EI a EIC, en tanto, permitió acceder a mayores programas de apoyo gubernamentales de la STyFE; crecimiento de redes comunitarias; se fomentó la inserción participativa de las madres y los padres en las actividades diarias cívicas, sociales y educativas en las EIC, además, la colaboración recíproca permitió que la comunidad comprendiera cuán importante era el papel de los recursos financieros que el Estado proporcionaba a las EI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Batthyány, K. (2015). *Las políticas y el cuidado en América Latina, una mirada a las experiencias regionales*. Serie Asuntos de Género. Argentina: Cepal.

Batthyány, K. (2021). *Políticas de cuidado*. Argentina: Clacso.

Batthyány, K. (2007). Articulación entre vida laboral y vida familiar. Las prácticas de cuidado infantil de trabajadoras asalariadas de Montevideo. En M. Gutiérrez. *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política*. Buenos Aires, Argentina: Clacso.

Calderón, G.; Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 9(35), 151-166.

Cárdenas, G. (2019). Campañas paritarias en las alcaldías de la Ciudad de México: agenda política de género, desafíos y contrastes. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género del Colegio de México*, 5, 1-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.24201/reg.v5io.378>.

Cabrera, Ó. (2017). Aporte de las mujeres a la economía desde las políticas públicas, del cuidado, la corresponsabilidad y las cuentas satélite. Ponencia en el Foro: Aporte de las Mujeres a la Economía de El Salvador. Instituto Salvadoreño para el desarrollo de la Mujer (Isdemu) y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en El Salvador.

Caridad, M. y López-Boo, F. (2015) Los servicios de cuidado infantil en América Latina y el Caribe. *Revista el trimestre económico*, 326, LXXXII(2), 249-275.

Carrasco, M. (1996). Economía social: concepto e importancia. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 1, 12-32.

Cerri, C. y Alamillo-Martínez, L. (2012). La organización de los cuidados, más allá de la dicotomía entre esfera pública y esfera privada. *Gazeta de Antropología*, 28(2).

Cracogna, D. (2015). La legislación cooperativa latinoamericana en el marco del plan para una década cooperativa de la alianza cooperativa internacional. *Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 12-33.

Dufuor, G., y Ingelmo, M. (2014). La sustentabilidad de los procesos de modernización estatal: creación de capacidades institucionales, problemas de coordinación y desafíos de planificación. En J. Walter y D. Pando (eds.). *Planificación estratégica nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Argentina: Cerale y SAAP.

Estrada, S. (2020). Hacia la (re)privatización del cuidado infantil en México. Las modificaciones al Programa de Estancias Infantiles Sedesol. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*, 6. Dossier Género y Trabajo. DOI: <http://dx.doi.org/10.24201/reg.v6io.480>.

Gallardo, D. y Castilla, F. (2015). Modelo de gestión para la responsabilidad social en cooperativas. *Economía Industrial*, 396, 139-149.

Gilardi, G. (2018). La Casa Naranja. Una experiencia de cuidado de niños en la Ciudad de México. *Cuadernos de Psicoanálisis*, 1 y 2, LI, 128-140.

Guerrero, G.; Ramacciotti, K. y Zangaro, M. (comps.) (2019). *Los derroteros del cuidado*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.

Guevara, I. (2002). *La educación en México, siglo XX*. Textos breves de economía. México: UNAM.

Inglaterra, E.; Sastre, J. y Villaroya, B. (2015). El cooperativismo en la educación. *Revesco Revista de Estudios Cooperativos*, 118, 122-147. DOI: [https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n118.49059](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n118.49059).

Lezama, R. (2009). El impacto del programa Estancias Infantiles Sedesol en el desempeño laboral de las madres trabajadoras. Tesis de maestría en Administración Pública y Política Pública. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Mora, A. (2012). Panorama actual del movimiento cooperativo en América Latina. En R. Mogrovejo, A. Mora y P. Vanhuynegem (eds.). *El cooperativismo en América Latina: una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. Pp. 87-125. Bolivia: OIT.

Narváez, M.; Gutiérrez, C. y Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 2, (XVII), 27-48.

Nieves, M. y Robles, C. (2016). *Políticas de cuidado en América Latina, forjando la igualdad*. Santiago de Chile: Cepal.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Mujeres en Empleo informal: Globalizando y Organizando (Wiego) (2018). *Las necesidades de cuidado de niños de los trabajadores de la economía informal atendidas por las cooperativas*. Organización Internacional del Trabajo y Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando.

Olivo, M. (2016). Economía feminista, economía de cuidados y cooperación Sur-Sur. En A. Amorim (ed.). *Economía social y solidaria y cooperación Sur-Sur: Nuevos Desafíos y Lecciones Aprendidas*. Pp. 116-119. Organización Internacional del Trabajo.

Pautassi, L. y Nieves, M. (2011). Cuidado infantil y licencias parentales. Derechos de hijos, padres y madres. *Revista Desafíos, Boletín de la infancia y adolescencia sobre el avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, 12, 4-9.

Pérez-Escamilla, R. (2017). Estancias infantiles y desarrollo infantil en México: avances y retos. *Boletín Médico Hospital Infantil de México*, 7(2), 84-85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bmhimx.2017.01.005>.

Rebello, P. (2017). Estudio de caso: cuidado para el desarrollo infantil. En Unicef (2017). *La primera infancia importa para cada niño. Informe mundial*. Pp. 39-44. Nueva York, Estados Unidos: Fondo para las Naciones Unidas para la infancia (Unicef).

Redacción (2021). Reabriremos las estancias infantiles en Álvaro Obregón: Lía Limón. Nota de prensa. <https://www.milenio.com/politica/comunidad/lia-limon-inaugura-dos-estancias-infantiles-en-alvaro-obregon>

Rivera, A.; Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1(2), 32-48.

Rodríguez, C. y Marzonetto, G. (2015). Organización social del cuidado y desorganización: el déficit de las políticas públicas de cuidado en Argentina. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 8(4), 103-133.

Rozengardt, A. (2020). Lo no formal en la atención y educación de la primera infancia. En Unesco (2020). Análisis Comparativos de Políticas Educativas. Serie Análisis Comparativos de Políticas de Primera Infancia. Argentina: Unesco.

Salvador, S. (2007). *Comercio, género y equidad en América Latina: generando conocimiento para la acción política*. Estudio comparativo de la “economía del cuidado” en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay. Red Internacional de Género y Comercio, Capítulo Latinoamericano .

Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 10, julio-diciembre. DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e013>.

Sedesol (2008). Programa de guarderías y estancias infantiles para apoyar a madres trabajadoras. México: Red de estancias infantiles, Sedesol.

Sojo, A. (2011). De la evanescencia a la mira: el cuidado como eje de políticas y de actores en América Latina. Serie Seminarios y Conferencias, División de Desarrollo Social. Chile: CEPAL.

Thompson, I. (2012). Tipos de organigrama [Diapositivas]. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>.

Valles, R. (2014). Entre palmas y rosas: diatribas y reprobación. En Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México (2014). *La revolución de las mujeres en México*. Pp. 34-47. México: Inehrm.

Vázquez, S.; Liesa, M. y Lozano, A. (2017). Recreos cooperativos e inclusivos a través de la metodología de Aprendizaje-Servicio. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(1), 173-185. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.20.1.213181>.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional, salvo que se indique lo contrario. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> Atribución: debe otorgar el crédito apropiado a la Universidad Tecnológica Metropolitana como editora y citar al autor original.