

GUÍA DIDÁCTICA
MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PARA LOS **SERVICIOS DE ATENCIÓN Y**
DESARROLLO INTEGRAL DE LA PRIMERA
INFANCIA GOBIERNO AUTÓNOMO
MUNICIPAL DE LA PAZ (GAMPLP)



GUÍA DIDÁCTICA
MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PARA LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN Y
DESARROLLO INTEGRAL DE LA PRIMERA
INFANCIA GOBIERNO AUTÓNOMO
MUNICIPAL DE LA PAZ (GAMLP)





Derechos reservados

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
Secretaría Municipal de Educación y Desarrollo Social
Dirección de Atención Social Integral
Unidad de la Infancia, Niñez y Adolescencia

Fotografías:

Ariel Duranböger B.

Primera edición

Esta publicación es posible gracias al apoyo de UNICEF para los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil de la Secretaría Municipal de Educación y Desarrollo Social.

Material exclusivo para el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

La Paz, diciembre de 2022



Contenido

1 Marco teórico conceptual	7
1.1 Modelo de gestión de la calidad en los servicios de atención a la primera infancia en el GAMLP	7
2 Modelo de gestión de la calidad de la atención a la primera infancia en el GAMLP	10
2.1 Componentes del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia	11
2.1.1 Ámbitos	12
2.1.2 Dimensiones	13
2.1.3 Estándares	13
2.1.4 Indicadores y descriptores	22
3 Orientaciones operativas para la implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia	27
3.1 Modalidades de implementación y niveles responsables por estándar	27
3.2 Proceso de implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia	31
3.2.1 Proceso de corto plazo	32
3.2.2 Proceso a mediano plazo	36
4 Recomendaciones finales	39
Lista de referencias	41
Tablas	
Tabla 1: dimensiones por ámbito	13
Tabla 2: estándares del ámbito Institucional por dimensiones	16
Tabla 3: estándares del ámbito técnico operativo por dimensiones	20
Tabla 4: estándares del ámbito comunitario por dimensiones	22

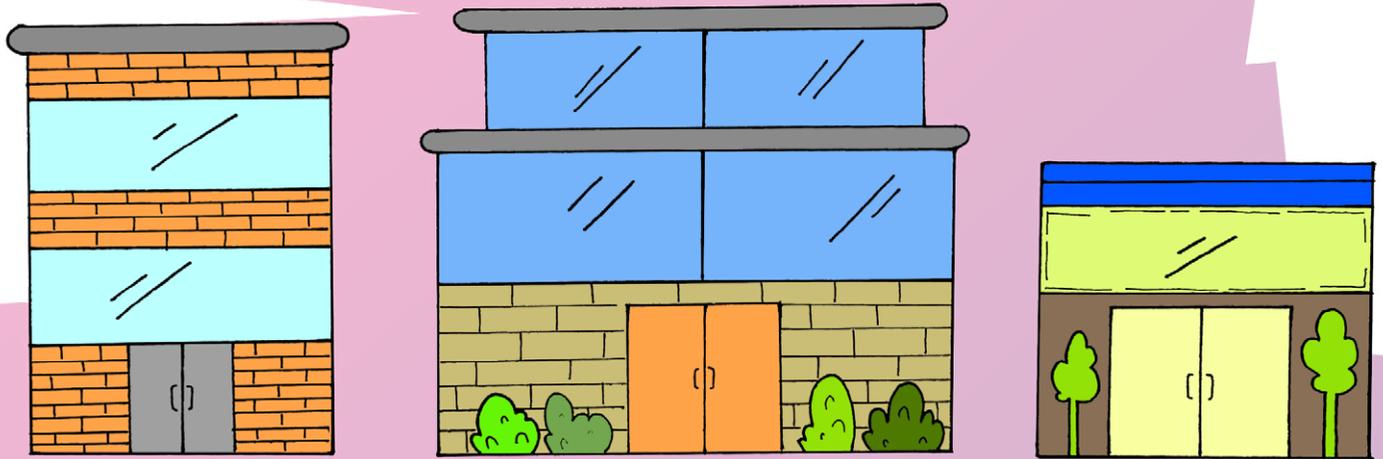
Tabla 5: indicadores ámbito institucional	23
Tabla 6: indicadores del ámbito técnico operativo	24
Tabla 7: indicadores del ámbito comunitario	26
Tabla 8: responsables por áreas y modalidades de estándares	28

Gráficos

Gráfico 1: componentes del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia	11
Gráfico 2: proceso de implementación del modelo de gestión de la calidad a corto plazo	32
Gráfico 3: proceso a mediano plazo en la implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia	37

Acrónimos

CMDI: Centros Municipales de Desarrollo Infantil GAM: Gobierno Autónomo Municipal
GAMPLP: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz GAD: Gobierno Autónomo Departamental
UINA: Unidad de la Infancia, Niñez y Adolescencia
COVID-19: Enfermedad por coronavirus del 2019



1 Marco teórico conceptual

1.1 Modelo de gestión de la calidad en los servicios de atención a la primera infancia en el GAMLP

La calidad se define como un conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor (RAE, 2021).

En el caso de los servicios, la calidad puede ser definida como el conjunto de propiedades que están orientadas a satisfacer necesidades explícitas o implícitas de las y los usuarios. Depende de cómo se define el servicio y de la percepción que puede tener el usuario de este.

Las propiedades del servicio son los valores y características deseadas para el mismo, tanto para la o el oferente como para la o el usuario, que se pueden traducir en un conjunto de especificaciones, atributos o estándares deseados.

Los modelos de calidad son referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su gestión y, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad, sino simplemente directrices para su mejora (AEC, 2022).

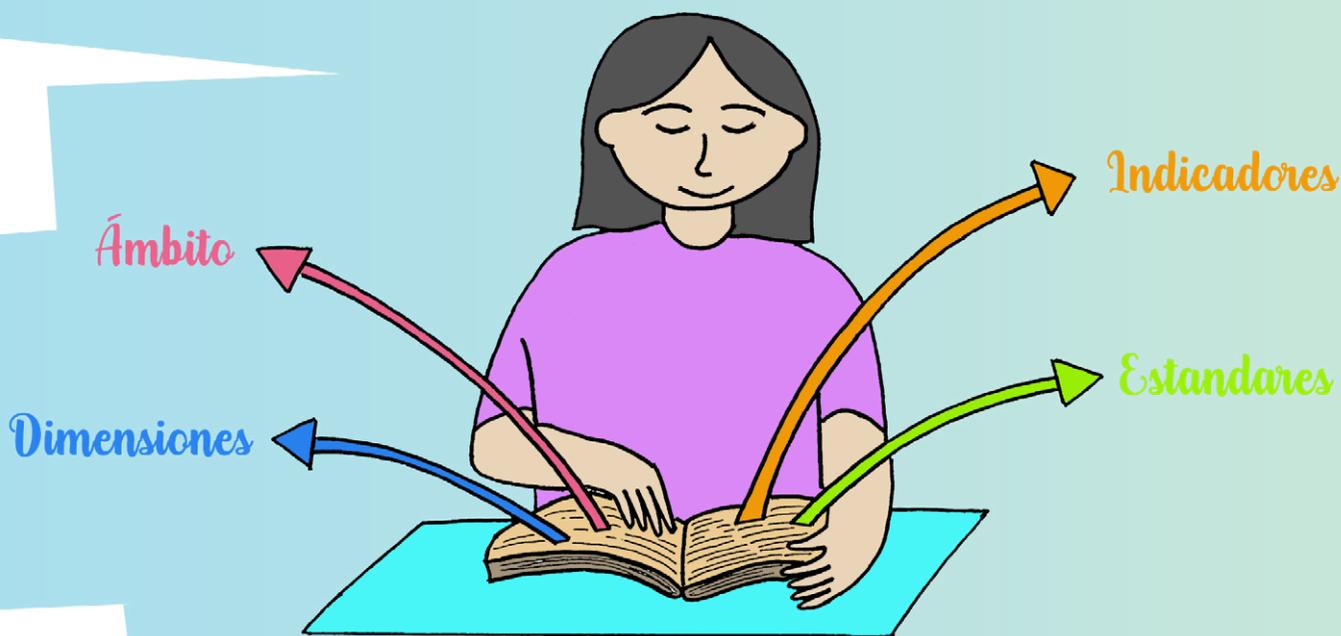
En el GAMLP se establecen como valores y características del servicio de la atención a la primera infancia los siguientes principios:

- Interés superior en las niñas y niños para que, en toda decisión y acción, se vele prioritariamente por su protección y bienestar.
- Buen trato para promover que las relaciones entre las y los diferentes actores sean cordiales, respetuosas, sinceras, con la mente y corazón abierto. También para impulsar interacciones positivas entre el personal técnico, educadoras y educadores, niñas, niños y familias, buscando estrategias de resolución de conflictos que fortalezcan las relaciones interpersonales.
- Equidad de género para promover que, independientemente de sus diferencias biológicas, las niñas y niños tengan los mismos derechos para gozar de los servicios que se brindan para favorecer su desarrollo integral.
- Participación que se orienta a promover que las niñas, los niños y sus familias sean escuchados y tomados en cuenta respetando sus opiniones y decisiones.
- Diversidad, intraculturalidad e interculturalidad a través del reconocimiento y respeto a la identidad y pertenencia cultural de las niñas, los niños y de sus familias.
- Integralidad para que se promueva el desarrollo armónico de las niñas y niños en todas sus dimensiones (capacidades física motrices, cognitivas, afectivas, emocionales, espirituales, lingüísticas y sociales), tomando en cuenta sus múltiples interrelaciones y la vinculación de estas con las circunstancias que tienen que ver con sus vidas.
- Corresponsabilidad: en el entendido de que la atención y el desarrollo integral de las niñas y niños es responsabilidad de las familias, las comunidades y el Estado, se debe coadyuvar entre todos, desde sus competencias y responsabilidades, a garantizar la protección y el desarrollo integral de las niñas y niños.
- Confidencialidad, a partir de la cual, todas y todos los actores de los servicios de atención a la primera infancia deberán guardar la reserva de datos e historial de las niñas y niños, con el fin de garantizar y resguardar su dignidad e integridad.

El modelo de gestión de la calidad para los servicios de atención a la primera infancia del GAMLP responde a la premisa de que el logro de la calidad se constituye en un proceso de aprendizaje de quienes implementan el servicio. En el marco de un proceso cíclico, puede ir avanzando hacia un servicio de calidad a través de la implementación de planes de mejora orientados por directrices que van estableciendo grados de cumplimiento de los estándares y sus indicadores. Es un proceso de aprendizaje continuo y de coordinación entre los equipos, las madres y los padres de familia, y la comunidad que genera aprendizaje en el personal, en la institución y los usuarios, convirtiendo el servicio en una institución que aprende y, al mismo tiempo, que va generando un entorno laboral enriquecedor y reflexivo que permite la adaptación del servicio a las circunstancias del momento y del contexto.

Desde el punto de vista de Gairín y Barrera (2014), las organizaciones de calidad son aquellas que son capaces de adaptarse a los cambios y de dar las respuestas más adecuadas en cada momento, por lo tanto, son flexibles y tienen mecanismos de evaluación y aprendizaje continuos. Son organizaciones vivas, abiertas a la revisión permanente de sus actuaciones, cambios de estructuras y a procesos necesarios para evitar errores; también son capaces de rediseñarse continuamente.





2 Modelo de gestión de la calidad de la atención a la primera infancia en el GAMLP

Con el fin de consolidar la calidad de los servicios de atención a la primera infancia, a través de la Red de Centros Infantiles Municipales en el GAMLP, se ha establecido como herramienta de gestión el modelo de calidad elaborado en el 2014 e implementado entre el 2015 y 2019.

Dicho modelo se basa en el principio de corresponsabilidad para promover la mejora o mantenimiento de la calidad de los servicios. Esta corresponsabilidad se establece con base en la definición de objetivos comunes, así como la participación y cumplimiento de compromisos de acción que le toca a cada una y uno de los actores del servicio (técnicas y técnicos, educadoras y educadores, cocineras y cocineros, organizaciones zonales, madres y padres de familia), así como la coordinación y articulación entre todas y todos.

El modelo de calidad diseñado en el 2014 tenía prevista su implementación en el nivel operativo, pero en la comprensión de que el servicio en realidad es un sistema que

articula los niveles administrativo, técnico y operativo, y cuenta con articulaciones en distintos servicios del entorno. Es necesario que cuente con estándares e indicadores para todos estos niveles y para las distintas modalidades de atención.

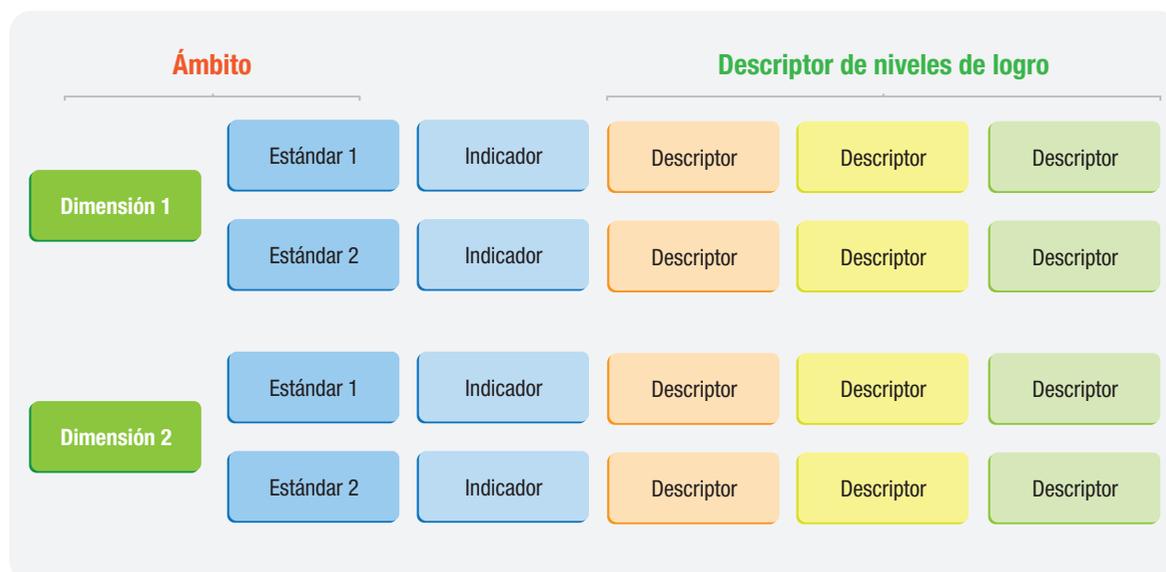
Entendiendo que el modelo de calidad está orientado hacia la coevaluación y la autoevaluación, generando ciclos de mejora de la calidad a través de planes de mejora o de mantenimiento de la calidad, se propone que este se constituya en un **modelo de gestión de la calidad para los servicios municipales de atención a la primera infancia**.

El modelo de gestión de la calidad de los servicios municipales de atención a la primera infancia comprende un conjunto de estándares e indicadores organizados por ámbitos, describen una condición ideal a ser alcanzada en los distintos niveles, según la responsabilidad que les corresponda y que, si aún no se la tiene en el momento de la autoevaluación, podrá ser lograda en procesos paulatinos de aproximación a partir de procesos cíclicos de autoevaluación, coevaluación, diseño y desarrollo de planes de mejora que paulatinamente llevarían al servicio en su conjunto a gestionar la calidad de los servicios de atención a la primera infancia.

2.1 Componentes del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia

El modelo describe la situación ideal de quienes brindan atención a la primera infancia a través de estándares organizados en ámbitos de gestión y cuyas condiciones de cumplimiento se establecen mediante indicadores y descriptores de niveles graduales de logro.

Gráfico 1: componentes del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia



Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

2.1.1 Ámbitos

Son las dimensiones de gestión del programa de los servicios de atención a la primera infancia que agrupan un conjunto de procesos de carácter específico, a partir de los cuales se generan e implementan las condiciones que permiten desarrollar el servicio.

Para el modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia, en concordancia con las operaciones que se desarrollan para la prestación del servicio, se han establecido tres ámbitos: gestión institucional, gestión técnica operativa y gestión comunitaria.

a) **Ámbito de gestión institucional**

Para el modelo de gestión de la calidad, la gestión institucional es al ámbito que agrupa las operaciones relacionadas con la planificación, la descripción de procesos, la determinación de funciones y la creación de condiciones que se requieren para que el servicio de atención a la primera infancia funcione y cumpla su propósito con calidad.

La responsabilidad de este ámbito está articulada con las funciones del nivel administrativo de la estructura organizacional del programa, pero requiere la coordinación con el nivel técnico y la implementación tanto en el nivel técnico y operativo.

b) **Ámbito de gestión técnica operativa**

Este ámbito está relacionado con las operaciones técnicas que se requieren describir y desarrollar en cada una de las áreas técnicas en las que se organiza el servicio de atención a la primera infancia y que se implementen entre los niveles técnico y operativo.

En este sentido, las áreas que establecen las operaciones que se requieren desarrollar son: salud y nutrición, pedagogía, psicología, trabajo social y fisioterapia, que establecen los planes, procesos, funciones y condiciones que se requieren para su implementación en el servicio tanto a nivel técnico como operativo.

c) **Ámbito de gestión comunitaria**

Este ámbito se refiere a las operaciones relacionadas con la participación de las familias y la comunidad en la gestión e implementación del servicio.

La responsabilidad de este ámbito es compartida por los tres niveles de la estructura organizacional del programa para promover la participación comunitaria, sobre todo en la implementación del modelo de gestión de la calidad del servicio en todo su proceso.

2.1.2 Dimensiones

Al interior de cada ámbito existen operaciones relacionadas con distintos conjuntos de procesos que corresponden a temas específicos de la gestión institucional. Es así que en cada ámbito se han definido las siguientes dimensiones:

Tabla 1: dimensiones por ámbito

Ámbito	Dimensión
Ámbito institucional	Planificación, presupuesto y evaluación
	Gestión de recursos humanos
	Infraestructura, equipamiento y mantenimiento
	Gestión de riesgos y situaciones de emergencia
Ámbito técnico operativo	Planificación y evaluación de desarrollo integral
	Salud y nutrición para el desarrollo infantil
	Desarrollo integral y aprendizaje
	Transiciones
	Identidad y protección
Ámbito comunitario	Participación de las familias
	Promoción y vigilancia de derechos

Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

2.1.3 Estándares

Los estándares son patrones, modelos o puntos de referencia que permiten valorar las condiciones básicas que se espera que tenga el servicio para considerarse uno de calidad. En conjunto, configuran el ideal de características que deberían tener los diferentes componentes que se ponen en marcha para la prestación de un servicio de calidad y permiten estandarizar los planes, procesos, funciones y condiciones requeridos para llegar a cumplir el modelo.

La estandarización de planes, procesos, funciones y condiciones del servicio permite que todas las unidades, además de centrarse en lograr ciertos objetivos, también se enfoquen en tener el panorama claro sobre los procesos y las funciones que deben cumplir para ceñirse a los estándares de calidad.

Las operaciones que cuentan con estándares en cada ámbito son las siguientes:

a) **Ámbito Institucional**

Dimensión de planificación, presupuesto y evaluación

- *Proyecto institucional integral del programa*: Es un instrumento de planificación que dirige y orienta en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos de cuidado y desarrollo de las niñas y niños. Contiene una visión y misión del programa, sus principios, objetivos, líneas de acción, modalidades de atención, planes de acción a mediano plazo (5 años) con metas claras para cada año y actividades claves para su implementación.
- *Sistema de monitoreo y evaluación*: Es el componente del proyecto institucional integral. El monitoreo permite analizar si el avance de la implementación del proyecto sigue el curso deseado, así como observar e identificar las brechas, dificultades u oportunidades, complementarlo o corregir el curso de acción que permita cumplir los objetivos y alcanzar las metas. Será ideal que articule todos los componentes y pueda brindar información en tiempo real, para ello, debe ser digitalizado y montado en un programa informático que procese los datos.

Dimensión de gestión de recursos humanos

- *Personal calificado*: Es aquel que cuenta con formación, experiencia y capacidades que le permiten desarrollar un desempeño idóneo y acorde con la descripción de las funciones asignadas al puesto que ocupa. El referente para la contratación de personal calificado es el perfil definido para cada puesto. Los procesos de selección permiten elegir entre varias y varios postulantes a las personas que se pueden considerar idóneas para ocupar un puesto.
- *Evaluación del desempeño*: Es un proceso sistemático definido para medir de forma objetiva e integral el desarrollo del trabajo que realizan las y los funcionarios. Las variables que hacen a la evaluación del desempeño están relacionadas con la conducta profesional, las capacidades, el rendimiento, el logro de los objetivos, así como las relaciones con el equipo de trabajo y con las y los participantes.
- *Inducción de personal*: Es un proceso en el cual se familiariza al nuevo trabajador con el programa. A través de este proceso, el personal nuevo puede conocer el programa, a sus compañeras y compañeros de trabajo, las expectativas respecto a sus funciones y su desempeño, la historia del programa y otros aspectos

considerados importantes. Este proceso es importante porque contribuye a la motivación del personal nuevo y su involucramiento en el logro de la calidad del programa.

- *Formación permanente:* Se refiere a otorgar y fomentar procesos formativos complementarios a los estudios profesionales que posibilitan ampliar capacidades, incorporar innovaciones en el trabajo, profundizar la expertise y contribuir al desarrollo profesional, mismos que pueden brindarse mediante talleres, cursos cortos, cursos de especialización, diplomados, intercambios de experiencias u otras opciones sistemáticamente planificadas.
- *Clima laboral:* Es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo. El clima laboral incluye desde la forma de relacionarse entre las y los funcionarios de todos los niveles, hasta la satisfacción de estos; es un factor clave en la motivación y compromiso en el trabajo. Uno de los puntos fundamentales para crear un clima laboral positivo es el abordaje de la resolución de conflictos, ya que los conflictos son parte de las interacciones, sin embargo, la forma de abordarlos puede convertirlos en oportunidades de aprendizaje, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de creación de un ambiente positivo y de aprendizaje.

Dimensión de infraestructura, equipamiento y mantenimiento

- *Infraestructura:* Se refiere al conjunto de servicios, instalaciones y medios técnicos que permiten el desarrollo de una actividad. En el caso del programa, se refiere al espacio físico en el que funcionan los servicios y sus condiciones estructurales (dimensión, tipo de suelo, ventanas, etc.) que estén adecuados a las normas establecidas.
- *Mobiliario y materiales:* El mobiliario está constituido por todos aquellos muebles y objetos que permiten organizar y utilizar el espacio de manera funcional, estos deben ser adecuados para el desarrollo de las rutinas y actividades que se prevé brindar en el servicio. Los materiales son todos los objetos que se utilizan como herramientas o como medios y su tipo y naturaleza dependen mucho de las actividades previstas en la planificación de la atención en el programa.
- *Orden, aseo, reparación y reposición:* Están vinculados con la calidad del servicio ya que son factores que generan condiciones acogedoras o no en un ambiente. Así mismo, estas acciones permiten prever enfermedades, accidentes e identificar riesgos.

Dimensión de gestión de riesgos y situaciones de emergencia

- **Gestión de riesgos:** Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo; la identificación de las posibles situaciones de emergencia o desastre que se puedan presentar y brindar estrategias o protocolos de prevención y acción ante posibles situaciones de emergencia que pueden ser de carácter ambiental (derrumbes, inundaciones y otras) y/o de carácter sanitario (afecciones a la salud) buscando que no ocurran, o si es imposible frenarlas, ocasionen el menor daño.
- **Situaciones de riesgo social:** Entendiendo que el riesgo social se refiere a situaciones en las que existe la posibilidad de que una persona sufra un daño que tiene origen en interacciones sociales ocasionadas por condiciones económicas, problemas familiares u otras. En la primera infancia los riesgos más frecuentes son los de sufrir maltrato, cuidado negligente o abandono. Si se detectan de manera temprana pueden ser previsibles.

Tabla 2: estándares del ámbito Institucional por dimensiones

Dimensión	Operación	Estándar
Planificación, presupuesto y evaluación	Proyecto institucional integral del programa	El Programa de Atención Integral a la Primera Infancia cuenta con un marco institucional y normativo que respalda el servicio.
	Sistema de monitoreo y evaluación	Existe un sistema integral de evaluación y monitoreo del programa y de cada uno de sus componentes.
Gestión de recursos humanos	Personal calificado	El personal que trabaja en el servicio tiene calificación y capacidades según perfiles definidos para los puestos en todos sus niveles.
	Evaluación del desempeño	Existe un sistema de evaluación del desempeño integral y orientado hacia el desarrollo profesional y la calidad del servicio.
	Inducción de personal	Existen previsiones para la inducción sistemática y acompañada del personal nuevo.
	Formación permanente	Existe y se implementa un plan de formación permanente y sistemático que brinda al personal oportunidades de desarrollo profesional según el ámbito en el que se desempeña.
	Clima laboral	En el programa se crea un clima laboral que promueve el compromiso, la búsqueda de calidad y el desarrollo profesional.

Infraestructura, equipamiento y mantenimiento	Infraestructura	Se cuenta con infraestructura adecuada según normas para la prestación del servicio.
	Mobiliario y materiales	Se cuenta con mobiliario y materiales suficientes para el número de niñas y niños y acorde a los procesos de cuidado y desarrollo integral.
	Orden, aseo, reparación y reposición.	Se aplica un plan de higiene, mantenimiento y reparación de infraestructura y materiales.
Gestión de riesgos y situaciones de emergencia	Gestión de riesgos sanitarios, ambientales u otros	Se cuenta con previsiones para gestionar riesgos, actuar ante situaciones de emergencia sanitaria, ambiental o de otro tipo.
	Situaciones de riesgo social (maltrato, negligencia o abandono)	Se cuenta con estrategias de identificación temprana y abordaje de situaciones de posible maltrato, negligencia o riesgo de abandono.

Fuente: elaboración UNICEF, con base en consulta a GAM La Paz.

b) Ámbito técnico operativo

Dimensión de planificación y evaluación de desarrollo integral

- *Proyecto educativo institucional:* Es el instrumento que establece el marco de la organización y las acciones para favorecer el desarrollo integral de las niñas y niños. Es portador del enfoque, el marco teórico conceptual, los principios, objetivos, lineamientos curriculares y perfiles de salida que se espera desarrollar en las niñas y niños a través del servicio que se presta.
- *La planificación operativa:* Establece los objetivos y las acciones que se deben cumplir en procesos de corto plazo para favorecer el desarrollo integral de las niñas y niños. Comprende todo el conjunto de actividades que implica esta atención en cada una de sus modalidades y los medios para lograrlo.
- *Evaluación del desarrollo integral:* Es un proceso de vigilancia sobre el proceso que sigue cada niña y niño en su crecimiento (peso, talla, perímetro encefálico, etc.) y el desarrollo de las capacidades que, según su edad, le permiten ir conquistando su independencia e interactuar en su medio social. Esta vigilancia permite contar con orientaciones oportunas para estimular a las niñas y niño en su desarrollo y, si existen rezagos u otros problemas, detectarlos para plantear soluciones, con el fin de hacer que mejoren o por lo menos no aumenten en severidad ni afecten otras áreas del crecimiento o del desarrollo.

Dimensión de nutrición para el desarrollo infantil

- *Alimentación saludable*: Está referida a la ingesta de alimentos que brindan al cuerpo los nutrientes que requiere para mantener una vida sana. Durante la primera infancia se establecen las bases de la salud, una nutrición adecuada es fundamental para garantizar el crecimiento y desarrollo de capacidades adecuadas, además de contribuir a generar defensas contra las enfermedades.

Dimensión de desarrollo Integral y aprendizaje

- *Hábitos de vida saludable (nutrición y crecimiento)*: Son prácticas cotidianas que aportan a mantener un estado saludable y favorecer un desarrollo armónico, equilibrado y saludable en las niñas y niños. Están estrechamente relacionados con los hábitos de alimentación, descanso, ejercicio físico, higiene, orden, canalización afectiva y emocional, control periódico de salud, uso de mobiliario y materiales y protección del medio ambiente (disposición de basura, disminución de uso de materiales nocivos, etc.).
- *Género e inclusión*: Implica la construcción de un entorno social equitativo en el que las personas se relacionen con otras personas sin ningún tipo de discriminación por sexo, género, edad, etnia, ni discapacidad. Se considera al abordaje de la igualdad de oportunidades y el respeto de la diversidad. El desarrollo de estas capacidades se establece a partir de las pautas de conducta equitativas de sus cuidadores en todos los ámbitos en que las niñas y niños interactúan.
- *Comunicación y lenguaje*: Los lenguajes (verbal o no verbal) constituyen el mecanismo que permite a las personas comunicarse y transmitir ideas, por lo cual son fundamentales para el desarrollo cognitivo. Su desarrollo depende de la calidad y cantidad de interacciones que tienen las niñas y niños con las y los portadores del lenguaje, pues ellas y ellos aprenden a partir de dichas interacciones e imitando a sus referentes. Constituye la comunicación receptiva (comprensión del mensaje) y expresiva (manifestación verbal y no verbal), esta última relacionada con las fases lingüísticas del desarrollo en sus primeros años, desde las primeras emisiones guturales hasta la expresión verbal estructurada de frases completas con base en la lengua materna y segunda lengua con la que manifiesta el uso de la palabra hablada.
- *Desarrollo socioafectivo*: Se refiere a las capacidades de comprender los sentimientos de los demás, controlar los propios sentimientos y comportamientos e interactuar con otras y otros niños o con adultos. Los sentimientos de confianza, seguridad, amistad, afecto y humor son del desarrollo socioemocional por lo

que requieren referentes adultos que les brinden confianza y seguridad en todas las áreas del desarrollo infantil. El aspecto socioafectivo se va desarrollando desde los primeros meses en progresiva complejidad y en directa relación con el ambiente y experiencias que rodean a las y los niños.

- *Desarrollo motriz:* Está relacionado con la adquisición de habilidades en el manejo del cuerpo, tanto en movimientos gruesos como finos. El control del cuerpo, los movimientos gruesos y finos, relacionar el movimiento del cuerpo con los objetos y en el espacio permiten a las niñas y niños explorar el entorno y actuar sobre sí mismos con sus cuerpos.
- *Desarrollo cognitivo:* Se refiere a las capacidades conexas con la memoria, la atención, el lenguaje, la percepción, la solución de problemas y la planificación. Involucran funciones cerebrales cuyo desarrollo depende de las oportunidades que tengan niñas y niños de explorar, experimentar, manipular y compartir experiencias relacionadas con objetos, eventos y personas que les permitan conocer y relacionarse con el mundo que los rodea.

Transiciones: Las transiciones hacen referencia a las etapas de cambio de ambiente.

- *La transición de la familia al centro infantil:* Es la primera transición que requiere un período y apoyo en los procesos de adaptación, ya que el ámbito de cuidado en el hogar y por miembros de la familia tiene pautas, rutinas, actividades y actores diferentes en el servicio de atención a la primera infancia. Estos cambios, generan en las niñas y niños inseguridad, por lo cual se requiere establecer procesos paulatinos que les permitan asimilar el nuevo ambiente, sus rutinas, sus ambientes y confiar en los nuevos cuidadores.
- *Transición del centro infantil o la familia a la educación regular:* Es un segundo proceso que implica muchos cambios para las niñas y niños, pues en la educación regular, las normas de conducta, las rutinas, las formas de comportamiento y la interacción con las y los educadores siguen pautas muy diferentes a las de los servicios de atención a la primera infancia. Por lo tanto, las niñas y niños requieren un proceso de adaptación y de aprendizaje sobre las nuevas normas y pautas de comportamiento.

Identidad

- *La identidad personal:* Es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad que los caracterizan frente a los demás. La identidad también es la conciencia que una persona tiene respecto de sí misma y que la convierte

en alguien distinto a los demás. Uno de los rasgos fundamentales de la identidad es el derecho a un nombre, el mismo que jurídicamente se reconoce a partir de la documentación que certifica la existencia de una persona en la sociedad.

- *Identidad cultural:* Parte de la identidad de una persona se construye también en referencia al entorno cultural. Se da por la herencia cultural que le es transmitida por la familia y la comunidad, por lo cual es importante brindar a las niñas y niños experiencias que les permitan establecer interacción con los rasgos y manifestaciones culturales de su entorno.

Tabla 3: estándares del ámbito técnico operativo por dimensiones

Dimensión	Operación	Estándar
Planificación y evaluación de desarrollo integral	Proyecto educativo institucional	Existe un proyecto educativo institucional para el desarrollo integral de los niños.
	La planificación operativa	Existe planificación operativa que comprende todos los componentes y las áreas orientadas al desarrollo de las niñas y niños.
	Evaluación del desarrollo integral	Existe un sistema de evaluación integral del desarrollo de las niñas y niños que permite realizar acciones de prevención e intervención.
Nutrición para el desarrollo infantil	Alimentación saludable	Se establecen menús que garantizan una alimentación equilibrada y saludable que favorece el desarrollo infantil.
Desarrollo integral	Hábitos de vida saludable	Se establece la promoción de hábitos de vida saludable.
	Género e inclusión	Se promueve el desarrollo de prácticas de interacción equitativa entre niñas y niños con adultos.
	Lenguaje y comunicación	Se promueve el desarrollo del lenguaje y la comunicación.
	Desarrollo socioafectivo	Se promueve el desarrollo socioafectivo de las niñas y niños.
	Desarrollo motriz	Se promueve el desarrollo motriz de las niñas y niños.
	Desarrollo cognitivo	Se promueve el desarrollo cognitivo de las niñas y niños.
Transiciones	Transición de la familia al servicio de atención a la primera infancia	Se promueve la transición adecuada entre la familia y el servicio.
	Transición del servicio de atención a la primera infancia a la educación regular	Se promueve la transición adecuada del centro infantil o la familia a la educación regular.
Identidad	Identidad personal	Los niños cuentan con documentación legal que certifique su Identidad.
	Identidad cultural	Las familias participan en actividades que promueven el desarrollo de las niñas y niños.

Fuente: elaboración UNICEF, con base en consulta a GAM La Paz.

c) **Ámbito comunitario**

Participación de las familias

- *Interacción, servicio y familia:* Es fundamental para que exista continuidad en el apoyo que se hace a las niñas y niños en su proceso de desarrollo y las pautas de cuidado no sean contradictorias. Los procesos de comunicación se pueden manifestar en sistemas estructurados que combinan diferentes mecanismos de comunicación o en procesos no planificados y que responden a momentos coyunturales.
- *Corresponsabilidad en la gestión:* Las organizaciones comunitarias son corresponsables en la gestión de los servicios ya que juegan un rol importante en la gestión social de las zonas, por lo cual, contribuyen a canalizar demandas y necesidades de los servicios y de los vecinos en el apoyo al cuidado de las niñas y niños.
- *Corresponsabilidad en el mantenimiento:* Las familias asumen un rol de corresponsabilidad en el mantenimiento de la infraestructura del centro, el mobiliario y los materiales, brindando su mano de obra u otras actividades de manera conjunta con las y los educadores.

Promoción y vigilancia de derechos

- *Promoción de derechos de las niña, niños, mujeres y familias:* Se constituye en una tarea social que compromete la participación de todas y todos los miembros de una comunidad.
- *La prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono:* Está relacionada con la detección temprana de señales que muestran signos de situaciones que podrían derivar en situaciones de violencia, negligencia o abandono si las familias no reciben apoyo, contención y/o acompañamiento.

Tabla 4: estándares del ámbito comunitario por dimensiones

Dimensión	Operación	Estándar
Participación de las familias y la comunidad	Interacción servicio y familia	Las familias están informadas sobre los procesos de desarrollo de sus niñas y niños y el funcionamiento del centro.
	Corresponsabilidad en la gestión	Las organizaciones comunitarias tienen participación en la gestión del servicio.
	Corresponsabilidad en el mantenimiento	Las familias se hacen corresponsables en el cuidado, mantenimiento y/o reparación de la infraestructura, mobiliario y material.
Promoción y vigilancia de derechos	Promoción de derechos	El programa establece e implementa planes de participación de las familias y la comunidad en la promoción y práctica de derechos.
	Prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono	El programa cuenta con directrices para la detección temprana y prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono hacia las niñas, niños, las mujeres o en el círculo familiar.

Fuente: elaboración UNICEF, con base en consulta a GAM La Paz.

2.1.4 Indicadores y descriptores

Los indicadores se constituyen en las herramientas que permiten contar con información sobre el cumplimiento de los estándares, es decir, que se cumple con una determinada condición o característica que se considera que debe tener el servicio.

Los indicadores, como mecanismos de medición o verificación, se basan en hechos tangibles o datos que permiten evaluar la calidad de las características del servicio e identificar si los procesos, funciones, condiciones y resultados llegan a cumplir los estándares. Es así que para cada indicador se establecen medios de verificación que den cuenta de la situación del servicio en relación con el estándar.

Para cada estándar se ha establecido un indicador que permite de manera cualitativa o cuantitativa establecer el cumplimiento del estándar. Los indicadores definidos por ámbito, dimensión y estándar son los siguientes:

Tabla 5: indicadores ámbito institucional

Dimensión	Operación	Estándar	Indicador
Planificación, presupuesto y evaluación	Proyecto institucional integral del programa	El Programa de Atención Integral a la Primera Infancia cuenta con un marco institucional y normativo que respalda el servicio.	El programa cuenta con un proyecto institucional integral del Programa de Atención Integral a la Primera Infancia que brinda el marco para la prestación del servicio a través de diferentes modalidades (incluye alcance y presupuesto).
	Sistema de monitoreo y evaluación	Existe un sistema integral de evaluación y monitoreo del programa y de cada uno de sus componentes.	El programa cuenta con un sistema de evaluación y monitoreo integral que brinda reportes en tiempo real, en todos los niveles, todas las modalidades y todas las operaciones.
Gestión de Recursos Humanos	Personal calificado	El personal que trabaja en el servicio tiene calificación y capacidades según perfiles definidos para los puestos en todos sus niveles.	El programa cuenta con un sistema de selección de personal con base en perfiles definidos y términos de referencia por puesto según la estructura organizacional.
	Evaluación del desempeño	Existe un sistema de evaluación del desempeño integral orientado hacia el desarrollo profesional y la calidad del servicio.	El programa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de personal que comprende procesos de coevaluación y autoevaluación orientados hacia el desarrollo profesional y la calidad del servicio.
	Inducción de personal	Existen previsiones para la inducción sistemática y acompañada del personal nuevo.	En el programa se cuenta con un plan de inducción sistemático que se desarrolla con todo el personal nuevo.
	Formación permanente	Existe y se implementa un plan de formación permanente y sistemático que brinda al personal oportunidades de desarrollo profesional según el ámbito en el que se desempeña.	En el programa se ha diseñado un plan de formación que se desarrolla brindando a todo el personal oportunidades de participar en procesos obligatorios y procesos elegibles.
	Clima laboral	En el programa se crea un clima laboral que promueve el compromiso, la búsqueda de calidad y el desarrollo profesional.	En el programa se tienen principios, valores, código de buen trato y de resolución de conflictos socializados, y aplicados en todos los niveles.
Infraestructura, equipamiento y mantenimiento	Infraestructura	Se cuenta con infraestructura adecuada según normas para la prestación del servicio.	Cada unidad donde se implementa el programa en su modalidad presencial cuenta con ambientes de descanso, actividades de aprendizaje, administrativos, de servicio (cocina, comedor, baños y depósito) según norma establecida.

	Mobiliario y materiales	Se cuenta con mobiliario y materiales suficientes para el número de niñas y niños acorde a los procesos de cuidado y desarrollo integral.	Cada unidad donde se implementa el programa se encuentra equipada con mobiliario, material, insumos y herramientas acordes al programa educativo, a las necesidades de desarrollo de los niños y a la modalidad.
	Orden, aseo, reparación y reposición.	Se aplica un plan de higiene, mantenimiento y reparación de infraestructura y materiales.	El programa establece e implementa un plan de procedimientos para mantener orden, limpieza, cuidado, mantenimiento, reparación y/o reposición de la infraestructura, equipamiento y materiales.
Gestión de riesgos y situaciones de emergencia	Gestión de riesgos	Se cuenta con previsiones para gestionar riesgos, actuar ante situaciones de emergencia sanitaria, ambiental o de otro tipo.	El programa cuenta con un plan de gestión de riesgos y protocolos de acción ante emergencias (sanitarias o ambientales).
		Se cuenta con estrategias de identificación y abordaje de situaciones de posible maltrato, negligencia o riesgo de abandono.	El programa cuenta con directrices para identificar señales de posibles situaciones de maltrato, negligencia o riesgo de abandono a las niñas y niños y protocolos de acción o derivación.

Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

Tabla 6: indicadores del ámbito técnico operativo

Dimensión	Operación	Estándar	Indicador
Planificación y evaluación de desarrollo integral	Proyecto educativo institucional.	Existe un proyecto educativo institucional orientado a promover el desarrollo integral de las niñas y niños.	El programa cuenta con un proyecto educativo institucional que incorpora los lineamientos curriculares y de cuidado integral que, en el marco de su visión, misión y objetivos, promueve el desarrollo integral de las niñas y niños.
	La planificación operativa.	Existe planificación operativa que comprende todos los componentes y las áreas orientadas al desarrollo de las niñas y niños.	El programa cuenta con planes anuales, mensuales y semanales para el desarrollo de las actividades educativas, las rutinas, eventos especiales y otras tareas que se deben cumplir para la prestación del servicio en todas sus actividades.
	Evaluación del desarrollo integral.	Existe un sistema de evaluación integral del desarrollo de las niñas y niños que permite realizar acciones de prevención e intervención.	El programa cuenta con un sistema de evaluación biopsicosocial con indicadores e instrumentos del cuidado y desarrollo integral (salud, nutrición, desarrollo/aprendizaje, protección y entorno socioeconómico y psicosocial).
Nutrición para el desarrollo infantil	Alimentación saludable.	Se establecen menús que garantizan una alimentación equilibrada y saludable que favorece el desarrollo infantil.	En el programa se elaboran planes de alimentación saludable acordes a la edad de las niñas y niños, y a necesidades especiales (desnutrición, obesidad, enfermedades crónicas o agudas).

Desarrollo integral	Hábitos de vida saludable.	Se establece la promoción de hábitos de vida saludable.	Las niñas y niños desarrollan hábitos de vida saludable a través de las rutinas y las actividades planificadas en todas las modalidades.
	Género e inclusión.	Se promueve el desarrollo de prácticas de interacción equitativa entre niñas y niños con adultos.	Oportunidades que el programa les brinda para vivenciar experiencias e interacciones igualitarias sin discriminaciones por sexo, género, edad, etnia, discapacidad u otras diversidades.
	Lenguaje y comunicación.	Se promueve el desarrollo del lenguaje y la Comunicación.	Las niñas y niños tienen oportunidades de desarrollar sus capacidades de comunicación a través de experiencias que les permiten comunicarse de diferentes maneras, desarrollar su lengua y explorar el uso del lenguaje escrito (lectura de regazo, manipulación de portadores del lenguaje escrito).
	Desarrollo socioafectivo	Se promueve el desarrollo socioafectivo de las niñas y niños.	Las niñas y niños tienen oportunidades de expresar sus emociones y sentimientos en un contexto de confianza y empatía, al mismo tiempo que aprenden a relacionarse con sus pares y otras personas de manera amable.
	Desarrollo motriz	Se promueve el desarrollo motriz de las niñas y niños.	Las niñas y niños tienen oportunidades para desarrollar sus capacidades motrices gruesas y finas en un contexto de exploración y juego.
	Desarrollo cognitivo	Se promueve el desarrollo cognitivo de las niñas y niños.	Las niñas y niños tienen múltiples y variadas oportunidades de explorar, experimentar, recibir información y resolver problemas simples de manera cotidiana durante su permanencia en el servicio.
Transiciones	Transición de la familia al servicio de atención a la primera infancia	Se promueve la transición adecuada entre la familia y el servicio.	El programa planifica y desarrolla procesos de adaptación dirigidos a la familia y a la niñez durante el primer período de su ingreso al servicio.
	Transición del servicio de atención a la primera infancia a la educación regular	Se promueve la transición adecuada del centro infantil o la familia a la educación regular.	El programa cuenta con planes, protocolos y acuerdos interinstitucionales para desarrollar experiencias de aproximación a la vida escolar en el nivel inicial.
Identidad	Identidad personal	Las niñas y niños cuentan con documentación legal que certifique su identidad.	Las niñas y niños cuentan con documentación de identidad personal (certificado de nacimiento y carnet de identidad).
	Identidad cultural	Las familias participan en actividades que promueven el desarrollo de las niñas y niños.	El programa cuenta con un plan de actividades para compartir costumbres, tradición, arte, música y otros, propios de las familias y la comunidad.

Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

Tabla 7: indicadores del ámbito comunitario

Dimensión	Operación	Estándar	Indicador
Participación de las familias y la comunidad	Interacción entre el servicio y la familia	Las familias están informadas sobre los procesos de desarrollo de sus niñas y niños y el funcionamiento del centro.	El programa establece e implementa protocolos de información, formación y comunicación con las familias respecto a las normas del centro y al proceso de desarrollo integral que tienen las niñas y niños.
	Corresponsabilidad en la gestión	Las organizaciones comunitarias tienen participación en la gestión del servicio.	El programa establece mecanismos de corresponsabilidad con las organizaciones de la comunidad sobre acciones y servicios que prestan para promover el desarrollo integral de las niñas y niños.
	Corresponsabilidad en el mantenimiento	Las familias se hacen corresponsables en el cuidado, mantenimiento y/o reparación de la infraestructura, mobiliario y material.	Las familias participan de manera planificada y organizada en tareas de higiene, mantenimiento y reparación de la infraestructura, mobiliario y material en cada unidad donde se presta el servicio.
Promoción y vigilancia de derechos	Promoción de derechos	El programa establece e implementa planes de participación de las familias y la comunidad en la promoción y práctica de derechos.	El programa establece e implementa un plan estructurado de promoción sobre el ejercicio de los derechos de las niñas y niños, las mujeres y las familias en las comunidades.
	Prevención del maltrato negligencia o riesgo de abandono	El programa cuenta con herramientas para la detección temprana y prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono hacia las niñas y niños, las mujeres y en el círculo familiar.	El programa cuenta con directrices y protocolos de acción para la detección temprana de situaciones de maltrato, negligencia, riesgo de abandono a las niñas y niños o violencia intrafamiliar.

Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

El cumplimiento de los estándares puede requerir varios procesos de mejora paulatina y, avanzar en los mismos, demanda planificación, tiempo y recursos que no siempre están disponibles, pero poco a poco puede lograrse. Para cada indicador se han establecido tres niveles de aproximación a su logro: los descriptores que detallan las condiciones de niveles básico (5), intermedio (10) y alto (15) de logro del indicador.

Los descriptores y medios de verificación del cumplimiento de los indicadores se encuentran detallados en el anexo 1.



3 Orientaciones operativas para la implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia

El logro de los indicadores o de alguno de los niveles de los descriptores requiere que se definan proyectos o planes, que se construyan herramientas, se describan procesos y que se establezcan funciones o condiciones que se conciben como ideales para tener un servicio de calidad. Para que el servicio en su conjunto alcance la calidad deseada, requiere ser gestionado de manera planificada, ordenada y priorizada.

3.1 Modalidades de implementación y niveles responsables por estándar

El equipo requiere tener claridad sobre sus responsabilidades para lograr que el servicio cumpla los estándares y también sobre las modalidades en las que es pertinente que el estándar se aplique.

Tabla 8: responsables por áreas y modalidades de estándares

Dimensión	Operación	Estándar	Modalidad	Niveles responsables
Planificación, presupuesto y evaluación	Proyecto institucional integral del Programa	El Programa de Atención Integral a la Primera Infancia cuenta con un marco institucional y normativo que respalda el servicio.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (todas las áreas)
	Sistema de monitoreo y evaluación	Existe un sistema integral de evaluación y monitoreo del programa y de cada uno de sus componentes.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (todas las áreas)
Gestión de recursos humanos	Personal calificado	El personal que trabaja en el servicio tiene calificación y capacidades según perfiles definidos para los puestos en todos sus niveles.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (área de psicología)
	Evaluación del desempeño	Existe un sistema de evaluación del desempeño, integral y orientado hacia el desarrollo profesional y la calidad del servicio.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (área de psicología)
	Inducción de personal	Existen previsiones para la inducción sistemática, acompañada del personal nuevo.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (todas las áreas)
	Formación permanente	Existe y se implementa un plan de formación permanente y sistemático que brinda al personal oportunidades de desarrollo profesional según el ámbito en el que se desempeña.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (todas las áreas)
	Clima laboral	En el programa se crea un clima laboral que promueve el compromiso, la búsqueda de calidad y el desarrollo profesional.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico (área de psicología)

Infraestructura, equipamiento y mantenimiento	Infraestructura	Se cuenta con infraestructura adecuada según normas para la prestación del servicio.	Presencial Semi-presencial	Administrativo
	Mobiliario y materiales	Se cuenta con mobiliario y materiales suficientes para el número de niñas y niños y acorde a los procesos de cuidado y desarrollo integral.	Presencial Semipresencial A distancia (solo materiales)	Administrativo Técnico (todas las áreas)
	Orden, aseo, reparación y reposición	Se aplica un plan de higiene, mantenimiento y reparación de infraestructura y materiales.	Presencial Semi-presencial	Administrativo y Operativo
Gestión de riesgos y situaciones de emergencia	Gestión de riesgos sanitarios, ambientales u otros.	Se cuenta con previsiones para gestionar riesgos, actuar ante situaciones de emergencia sanitaria, ambiental o de otro tipo.	Presencial A distancia Semi-presencial	Administrativo Técnico según corresponda Operativo (implementa)
	Situaciones de riesgo social (maltrato, negligencia o abandono)	Se cuenta con estrategias de identificación temprana y abordaje de situaciones de posible maltrato, negligencia o riesgo de abandono.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (psicología y trabajo social) Operativo (implementa)
Planificación y evaluación de desarrollo integral	Proyecto educativo institucional	Existe un proyecto educativo institucional para el desarrollo integral de la niñez.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (pedagogía y coordinación con otras áreas) Operativo (implementa)
	Planificación operativa	Existe planificación operativa que comprende todos los componentes y las áreas orientadas al desarrollo de la niñez.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (pedagogía y coordinación con otras áreas) Operativo (adecúa e Implementa)
	Evaluación del desarrollo integral	Existe un sistema de evaluación integral del desarrollo de la niñez que permite realizar acciones de prevención e intervención.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (pedagogía y coordinación con otras áreas) Operativo, implementa e informa

Nutrición para el desarrollo infantil	Alimentación saludable	Se establecen menús que garantizan una alimentación equilibrada y saludable que favorece el desarrollo infantil.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (salud y nutrición) Operativo (implementa)
Desarrollo integral	Hábitos de vida saludable	Se establece la promoción de hábitos de vida saludable.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (salud y nutrición) Operativo (implementa)
	Género e inclusión	Se promueve el desarrollo de prácticas de interacción equitativa entre niñas y niños con adultos.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (psicología y trabajo social) Operativo (implementa)
	Lenguaje y comunicación	Se promueve el desarrollo del lenguaje y la comunicación.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (pedagogía) Operativo (implementa)
	Desarrollo socioafectivo	Se promueve el desarrollo socioafectivo de las niñas y niños.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (psicología y pedagogía) Operativo (implementa)
	Desarrollo motriz	Se promueve el desarrollo motriz de las niñas y niños.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (fisioterapia) Operativo (implementa)
	Desarrollo cognitivo	Se promueve el desarrollo cognitivo de las niñas y niños.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (pedagogía) Operativo
Transiciones	Transición de la familia al servicio de atención a la primera infancia	Se promueve la transición adecuada entre la familia y el servicio.	Presencial Semi-presencial	Técnico (psicología) Operativo (implementa)
	Transición del servicio de atención a la primera infancia a la regular	Se promueve la transición adecuada del centro infantil o la familia a la educación regular.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (psicología) Operativo implementa
Identidad	Identidad personal	Las niñas y niños cuentan con documentación legal que certifique su identidad.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (trabajo social)
	Identidad cultural	Las familias participan en actividades que promueven el desarrollo de las niñas y niños	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (pedagogía) Operativo

Participación de las familias y la comunidad	Interacción entre el servicio y la familia	Las familias están informadas sobre los procesos de desarrollo de sus niñas y niños y el funcionamiento del servicio.	Presencial	Técnico (psicología) Operativo
	Corresponsabilidad en la gestión	Las organizaciones comunitarias tienen participación en la gestión del servicio.	Presencial	Técnico (trabajo social) Operativo
	Corresponsabilidad en el mantenimiento	Las familias se hacen corresponsables en el cuidado, mantenimiento y/o reparación de la infraestructura, mobiliario y material.	Presencial	Administrativo
Promoción y vigilancia de derechos	Promoción de derechos	El programa establece e implementa planes de participación de las familias y la comunidad en la promoción y práctica de derechos.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (trabajo social)
	Prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono	El programa cuenta con directrices para la detección temprana y prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono hacia las niñas y niños, las mujeres o en el círculo familiar.	Presencial A distancia Semi-presencial	Técnico (trabajo social) Operativo

Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

3.2 Proceso de implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia

La calidad, al ser un conjunto de atributos que han sido acordados y asignados a los servicios de atención a la primera infancia con base en valores establecidos por normas, orientaciones técnicas y políticas municipales, requiere ser gestionada. Es decir, que no existe simplemente porque el servicio existe, sino que los atributos deben ser construidos, logrados y organizados a partir de la situación actual en la que se encuentra.

En este sentido, la implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia sigue procesos que paulatinamente van acercando los servicios hacia el ideal de atributos de calidad que se considera que debe cumplir en todos sus niveles.

Estos procesos se dan de manera cíclica a corto y a mediano plazo.

3.2.1 Proceso de corto plazo

Los procesos de implementación del modelo de gestión de la calidad a corto plazo están orientados a generar mejoras en períodos de 6 o 9 meses dependiendo del estándar, del nivel de logro del indicador y de las condiciones que se requieran para cumplirlo plenamente si está en cumplimiento bajo o medio.

Gráfico 2: proceso de implementación del modelo de gestión de la calidad a corto plazo



Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

El proceso se desarrolla en ciclos de corto plazo en los que se evalúa el servicio en todos los niveles y modalidades con relación al cumplimiento de los estándares, usando para ello los indicadores y sus descriptores. En cada nivel y modalidad se identifican las debilidades con relación al cumplimiento de los estándares (nivel de logro en los indicadores o descriptores), se priorizan los indicadores que en procesos de corto plazo pueden ser alcanzados, se hace un plan de mejora, se pone en marcha el plan y pasado el plazo definido para el plan, se evalúan los avances de este. Se identifican los logros y debilidades y se hacen recomendaciones para el nuevo ciclo.

Esta evaluación se hace en los 3 niveles de organización del programa (administrativo, técnico y operativo) y la priorización para el plan de mejora debe ser coordinada entre

los niveles involucrados, ya que, en algunos casos, el logro de los indicadores en el nivel operativo dependen de avances que se deben realizar en el nivel técnico o administrativo.

El proceso detallado se desarrolla de la siguiente manera:

a) Fase de preparación

- Conformación del equipo de autoevaluación para la gestión de la calidad de los servicios. Se conforman equipos en cada nivel de la estructura organizacional:
 - Se establece un equipo de autoevaluación del servicio conformado por representantes de cada nivel de la estructura organizacional al que se incorporan los responsables de la Unidad de Infancia, Niñez y Adolescencia (UINA) y la Dirección de Gestión Social, además de representantes de madres y padres de familia y organizaciones zonales.
 - En cada unidad operativa se establece también un equipo conformado por la responsable, una educadora, una cocinera, representante de las madres y los padres de familia y de organización comunitaria. Este comité verificará en cada unidad operativa la situación de los estándares e informará al equipo técnico los resultados de la autoevaluación.
- Capacitación a los equipos de autoevaluación para la gestión de la calidad: Las personas que conforman el equipo reciben el material y la capacitación sobre el modelo y sobre el proceso de autoevaluación.

b) Fase de desarrollo

- Autoevaluación del servicio: es la etapa en la que los equipos de autoevaluación revisan el cumplimiento de los indicadores que son responsabilidad de cada nivel de la estructura organizativa, comprobando su cumplimiento a partir de la revisión de la existencia de los medios de verificación y documentando el informe de autoevaluación. En este sentido, se llena la casilla de análisis de las fichas de autoevaluación explicando el estado de cumplimiento de cada indicador y el medio de verificación. En cada unidad operativa se hace el informe específico del estado de logro de los estándares e indicadores. Con la información que se recaba de las unidades operativas y la autoevaluación de los estándares que son responsabilidad de los niveles administrativa y técnica, se hace un informe global del servicio.
- Priorización de los estándares e indicadores y elaboración de informe: una vez que se tiene el mapeo de estado de cumplimiento de los indicadores, el equipo realiza un análisis de los que no se encuentran en nivel de cumplimiento pleno,

se identifican las causas por las cuales no se cumple el indicador y se sugieren alternativas de solución. A partir de este análisis, se priorizan 2 o 3 indicadores que, en el plazo de 3, 6 o 9 meses, puedan ser alcanzados en el nivel inmediatamente superior. Se elabora un informe de estado de situación actual en cada nivel y la sugerencia de priorización de indicadores con base en el análisis.

- Este informe se presenta a todo el equipo en una reunión de planificación. También se realiza una reunión en cada unidad operativa para presentar el informe específico del estado de cumplimiento de estándares. Se aprueba o modifica la priorización de indicadores.
- Elaboración del plan de mejora y mantenimiento: luego de la presentación del informe, se pasa a elaborar el plan de mejora a partir de sugerencias de acciones que se pueden desarrollar para avanzar hacia el logro del indicador y cumplimiento del estándar. En consenso se seleccionan las soluciones que se consideran más costo efectivas y se elabora el plan que contempla acciones, resultados a ser logrados, medios de verificación, cronograma y recursos necesarios, tanto humanos como materiales. Se establecen responsabilidades de todas y todos los actores. Si en la primera evaluación se identifican indicadores que se han logrado y cuyos estándares se cumplen, los mismos requieren ser sostenidos, por lo cual, junto al plan de mejora, se debe realizar un plan que permita sostener el cumplimiento de los estándares en el tiempo.
- Implementación del plan de mejora y/o mantenimiento: una vez elaborados los planes de mejora y de mantenimiento, se inicia el proceso de implementación por el tiempo establecido que puede ser 6 o 9 meses según lo defina el programa. También se establecen los mecanismos de monitoreo para que, si existen dificultades en el desarrollo del plan, se planteen soluciones en el proceso.

c) Fase de autoevaluación y transición al ciclo 2

- Evaluación de los avances logrados: sea en la mitad del proceso o al finalizar el plazo establecido para los planes de mejora o de mantenimiento, se realiza una segunda.
- autoevaluación del estado de situación de los indicadores priorizados y de mantenimiento de los que se identificaron como logrados, se respaldan los resultados con medios de verificación y se hace el informe.
- En reunión con todo el equipo y representantes de las familias y organizaciones comunitarias, se realiza una sesión de evaluación en la que se hace el análisis

de resultados y se identifican los avances y desafíos pendientes de cada nivel. Una vez identificados los resultados logrados, se elaboran las recomendaciones para el nuevo ciclo.

- Recomendaciones para el nuevo ciclo: a partir del análisis se realizan las recomendaciones para el nuevo ciclo.

d) Fase de preparación para el ciclo 2

- Ratificación o reconfirmación de los equipos de autoevaluación: los equipos de autoevaluación pueden ser ratificados o reconfirmados cambiando parcialmente sus miembros o renovados totalmente, tomando en cuenta que existan representantes de los distintos niveles.
- Capacitación a nuevos miembros de equipos y reforzamiento a miembros antiguos: en estas sesiones será importante recuperar la experiencia del ciclo anterior en todo el proceso, de tal manera que los equipos se vayan fortaleciendo.

e) Fase de desarrollo del ciclo 2

- Revisión de las recomendaciones del ciclo anterior e inicio de la nueva autoevaluación: en esta fase la evaluación parte del informe y recomendaciones del ciclo anterior para tomar en cuenta, como punto de partida, los procesos desarrollados y los desafíos pendientes.
- Autoevaluación para el nuevo ciclo: implica que si se han logrado avances, pero no el logro total de los indicadores priorizados, se deben realizar esfuerzos y planes para seguir avanzando, revisar nuevamente el cumplimiento de los indicadores no priorizados, analizar el estado de situación y priorizar nuevos indicadores. Los equipos elaboran el informe para la reunión de planificación.
- Elaboración del plan de mejora y mantenimiento: al igual que en el primer ciclo, se realiza la reunión de planificación en la que se presenta el informe del estado de situación de logros alcanzados en el plan del ciclo anterior, indicadores no logrados o en proceso y sugerencia de priorización de nuevos indicadores para continuar avanzando en la gestión de la calidad del servicio con relación al primer ciclo. Con estos insumos se analizan las posibilidades de acción y se elabora el plan del segundo ciclo con las mismas características del ciclo anterior.
- Se inicia la implementación del plan.

f) Fase de autoevaluación y transición al ciclo 3

- Esta fase se desarrolla igual que la de evaluación del ciclo 1 y transición a ciclo 2.

Los siguientes ciclos siguen el mismo proceso, es ideal intentar completar el logro de los estándares en 5 ciclos.

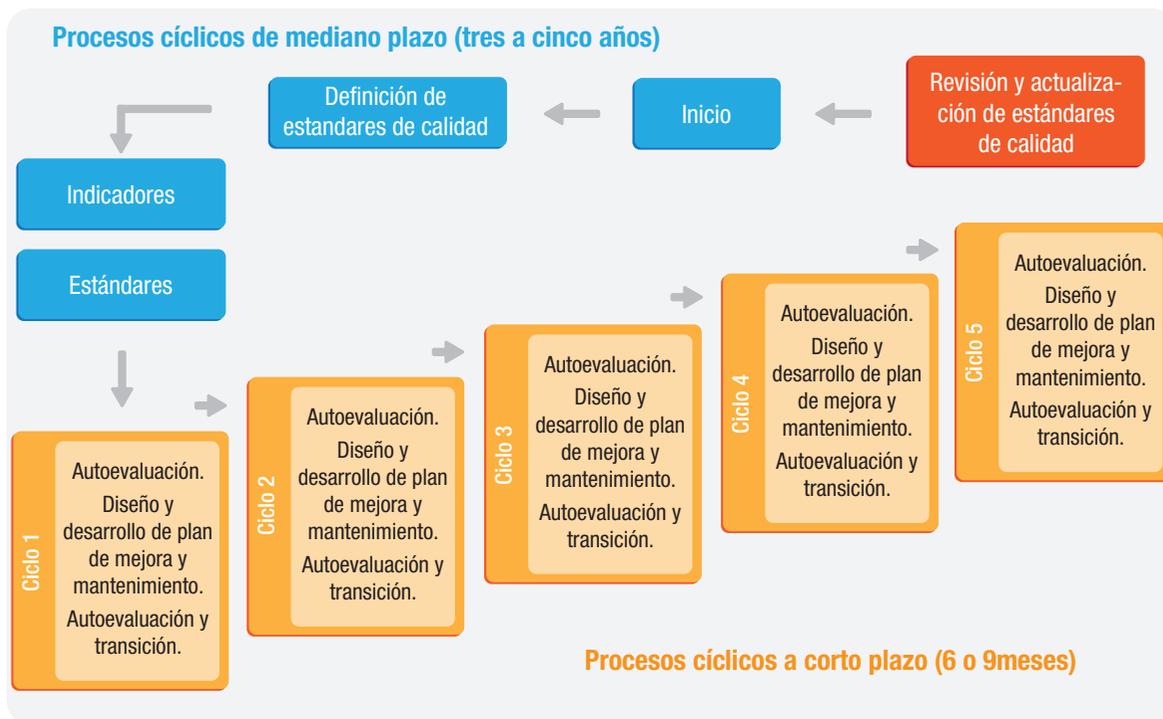
3.2.2 Proceso a mediano plazo

La vigencia de los estándares y los indicadores es limitada, pues el conjunto de valores que les da sustento puede ir evolucionando y transformándose en el tiempo, razón por la cual en un mediano plazo requieren ser revisados. A partir de los procesos evaluativos, el equipo va aprendiendo a gestionar el servicio y puede ir proponiendo modificación, retiro o incorporación de nuevos estándares, indicadores, descriptores, procedimientos y funciones, convirtiendo el servicio en una entidad flexible, de aprendizaje continuo y de reflexión.

Este proceso debe ser llevado a cabo por los directivos y el equipo técnico, tomando en cuenta la experiencia desarrollada en el período anterior. Para ello, podrán revisar los informes de la fase de transición de un ciclo a otro de los procesos a corto plazo.



Gráfico 3: proceso a mediano plazo en la implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia



Fuente: Elaboración UNICEF, en base a consulta con GAM La Paz.

El proceso a mediano plazo sigue la siguiente ruta:

a) Definición de los estándares de calidad

Con base en los valores vigentes en la entidad, la experiencia acumulada y la consolidación del servicio, se establecen los estándares que se consideran ideales para contar con un servicio de atención a la primera infancia de calidad. Estos estándares constituyen el modelo de gestión de la calidad, ya que los mismos son planteados para ser cumplidos en los servicios o desarrollar procesos de mejora que permita que se cumplan.

b) Implementación del modelo de gestión de la calidad en procesos cíclicos a corto plazo

Una vez establecidos los indicadores, se inicia el proceso de implementación del modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia a través de los procesos cíclicos a corto plazo. El programa debe definir si el mediano plazo será a 3 o a 5 años, durante los cuales los procesos cíclicos a corto plazo se irán repitiendo, gestionando el avance hacia el logro de los indicadores y, por lo tanto, el establecimiento y mantenimiento de los estándares. Los informes de estos procesos servirán para la revisión y redefinición de estándares.

c) Revisión y redefinición de estándares

Pasados 3 o 5 años es posible que muchos de los estándares se cumplan, algunos hayan dejado de tener vigencia y otros requieren modificaciones.

El análisis para este proceso se inicia a partir de la revisión del comportamiento de los indicadores y estándares en los ciclos desarrollados desde el inicio de la implementación y revisar los cambios de políticas o normativas existentes. Se pueden dar los siguientes casos:

- Conservar el estándar que se cumple: cuando un estándar es alcanzado no necesariamente debe ser retirado pues puede ser una condición importante para el servicio. En ese caso, los estándares se conservan y se diseñan planes de conservación de estos.
- Conservar el estándar porque no se lo alcanzó: es importante mantenerlo y hacer esfuerzos por alcanzarlo. Esto implica incluso re direccionar políticas de implementación del servicio.
- Modificar un estándar debido a que perdió vigencia: esto puede suceder porque el servicio ha ido cambiando sus características o se ha dejado de prestar cierto servicio o las políticas y estrategias se han modificado. En estos casos, es necesario recoger las lecciones aprendidas en los períodos anteriores y tomar en cuenta las recomendaciones de los informes de los ciclos a corto plazo para revisar y readecuar los estándares de acuerdo con la nueva realidad.
- Modificar el estándar porque, si bien la operación a la que hace referencia es importante para la gestión de la calidad, la forma en que se expresa el estándar, el indicador y los descriptores no refleja con claridad la situación deseada.
- Retirar un estándar porque perdió vigencia debido a cambios en las características del servicio, cambio de políticas u otras razones. En este caso, se analiza la historia del comportamiento del servicio en relación con el estándar, se analiza las razones de su pérdida de vigencia y se define su eliminación o reemplazo.

d) Inicio de un nuevo ciclo a mediano plazo

Una vez revisado y redefinido el conjunto de estándares, indicadores y descriptores, se inicia nuevamente el proceso mediante ciclo a corto plazo, definiendo si predominarán acciones de mejora para la gestión de la calidad del servicio o de mantenimiento para conservar los estándares que se cumplen.



4 Recomendaciones finales

Contar con un modelo de gestión de la calidad para los servicios de atención a la primera infancia contribuye a que el GAMLP apoye a las familias y las acompañe en su tarea de promover y garantizar condiciones para lograr el desarrollo integral de las niñas y niños.

La implementación de este modelo demanda que la gestión municipal de los servicios de atención a la primera infancia se oriente hacia una mejora constante para alcanzar los estándares definidos como condiciones ideales para las prestaciones del mencionado servicio. En ese sentido, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Las autoridades bajo cuya dependencia se establecen los servicios de atención a la primera infancia requieren conocer el modelo de gestión de la calidad y brindar las condiciones y orientaciones para su implementación.
- El personal del programa, en todos sus niveles organizacionales, debe conocer el modelo de gestión de la calidad de los servicios de atención a la primera infancia y las operaciones y condiciones implicadas en los estándares, de tal manera que sus orientaciones técnicas, sus acciones y los procesos de seguimiento y

monitoreo se orienten al cumplimiento y mantenimiento de las operaciones y condiciones establecidas en dichos estándares.

- Es importante la participación de las familias y las comunidades para avanzar en la gestión de la calidad de los servicios, pues como usuarios podrán mostrar su satisfacción con el mismo y valorarlos como apoyo a sus familias.
- La sociedad en su conjunto debería familiarizarse con los estándares con el fin de contar con parámetros para evaluar servicios de atención a la primera infancia, sean públicos, privados o de convenio, y de manera informada buscar que cumplan las operaciones y condiciones planteadas como fundamentales.
- En el marco de las políticas municipales para la primera infancia, sería importante establecer que los estándares planteados en el modelo de gestión de la calidad sean cumplidos por todos los servicios privados, de convenio y/o públicos, dependientes o no del GAML P y sean alcanzados con procesos de aproximación en un tiempo determinado. Además, estos servicios deberían posibilitar, sin importar cuál sea el prestador, el cumplimiento de los estándares para ser considerado un servicio de calidad para la primera infancia.
- Con relación a las modalidades, si bien la modalidad presencial implica un apoyo directo a las familias en sus tareas de cuidado y también un apoyo al desarrollo integral de la niñez, es importante pensar que las familias igual requieren mayor apoyo y orientaciones para favorecer el desarrollo integral de sus niñas y niños. En ese sentido, las estrategias planteadas para la modalidad a distancia pueden permitir al GAML P llegar a mayor cantidad de población e incluso universalizarse, abriendo los canales de ingreso a plataformas de orientación, distribuyendo material impreso en el momento del nacimiento de las niñas y niños o en las visitas al control de la niña y niño sano y las vacunas, desplegando canales informativos sobre el desarrollo de la primera infancia, su importancia y orientaciones sobre pautas positivas de crianza, de tal manera que la primera infancia sea protagonista en la vida del municipio.

La Paz puede convertirse en un municipio comprometido para que las niñas y niños, desde el inicio de sus vidas, tengan todas las oportunidades de crecer saludables, bien nutridos, mentalmente despiertos, deseosos de aprender, emocionalmente estables y afectivamente protegidos. Esto les brindará las bases para ser adultos participativos, productivos y emocionalmente equilibrados.

Anexo 1

Matriz de componentes, modalidades y responsables del Modelo de Gestión de la Calidad para los servicios de atención a la primera infancia. GAM La Paz Ámbito Institucional

Dimensión	Operación	Estándar	Descripción del estándar	Indicador	Descriptores por nivel de logro			Medios de Verificación	Modalidad	Nivel responsable
					5	10	15			
Planificación, presupuesto y evaluación	Proyecto Institucional Integral del Programa	El Programa de atención a la primera infancia cuenta con un marco institucional y normativo que respalda el servicio	El Proyecto Institucional Integral del Programa es un instrumento de planificación que dirige y orienta en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos de cuidado y desarrollo de los niños. Contiene una visión y misión del programa, sus principios, objetivos, líneas de acción, modalidades de atención y planes de acción a mediano plazo (5 años) con metas claras para cada año, actividades clave para su implementación.	El Programa cuenta con un Proyecto Institucional Integral del Programa de atención a la primera infancia, que brinda el marco para la prestación del servicio a través de diferentes modalidades (incluye alcance y presupuesto)	Se cuenta con un proyecto descriptivo de las acciones del programa que se elabora anualmente y cuenta con resolución de aprobación	Se cuenta con Proyecto Institucional para el Programa que prevé acciones para 2 o 3 años y cuenta con resolución de aprobación.	Se cuenta con Proyecto Institucional Integral para el Programa de atención a la primera infancia que prevé su desarrollo a mediano plazo (5 años)	Documento de Proyecto Institucional y resolución de aprobación.	Presencial A distancia Semipresencial	Administrativo Técnico (todas las áreas)
	Sistema de monitoreo y evaluación.	Existe un sistema integral de evaluación y monitoreo del programa y de cada una de sus componentes.	El sistema de monitoreo y evaluación es componente del Proyecto Institucional integral. El monitoreo permite analizar si el avance de la implementación del proyecto sigue el curso deseado, así como para observar e identificar las brechas, dificultades u oportunidades, complementarlo o corregir el curso de acción que permita cumplir los objetivos y alcanzar las metas. Será ideal que articule todos los componentes y pueda brindar información en tiempo real, para lo cual requiere ser digitalizado y montado en un programa informático que procese los datos	El Programa cuenta con un sistema de monitoreo y monitoreo integral que brinda reportes en tiempo real, en todos los niveles, todas las modalidades y todas las operaciones.	El proyecto establece instrumentos de monitoreo y evaluación de su implementación	El Proyecto Institucional establece indicadores de monitoreo y evaluación por componentes de manera interdependiente	El Proyecto Institucional establece sistema integral digitalizado de monitoreo y evaluación basado en indicadores que pueden ser monitoreados en tiempo real	Sistema de monitoreo y evaluación e instrumentos	Presencial A distancia Semipresencial	Administrativo Técnico (todas las áreas)

Administrativo Técnico (Área de Psicología)	Presencial A distancia Semipresencial	Descripción de puestos. Términos de referencia. Informes de selección de personal o actas de selección.	Los procesos de selección del 100% del personal técnico y operativo se realizan mediante convocatoria, concurso de méritos y exámenes de competencia según los perfiles definidos por puesto	El 50 % del personal del nivel operativo es seleccionado mediante convocatoria, concurso de méritos y exámenes de competencia según perfiles definidos por puesto	El 30% del personal técnico y operativo ha sido seleccionado por convocatoria, concurso de méritos y exámenes de competencia según perfiles definidos por puesto.	El Programa cuenta con un sistema de selección de personal en base a perfiles definidos; términos de referencia por puesto según la estructura organizacional	El personal calificado es aquel que cuenta con formación, experiencia y capacidades que le permiten desarrollar un desempeño idóneo y acorde con la descripción de las funciones asignadas al puesto que ocupa. El referente para la contratación de personal calificado, es el perfil definido para cada puesto. Los procesos de selección permiten elegir entre varios postulantes a las idóneas para ocupar un puesto.	El personal que trabaja en el servicio tiene calificación según perfiles definidos para los puestos, en todos sus niveles	Personal Calificado
Administrativo Técnico (Área de Psicología)	Presencial A distancia Semipresencial	Instrumentos e Informes de evaluación de desempeño del personal.	El personal de todos los niveles participa en procesos de autoevaluación, coevaluación y retroalimentación del desempeño y cuenta con informes anuales.	El personal técnico y operativo pasa por un proceso de evaluación de desempeño basado en indicadores de cumplimiento	Se realiza evaluación no estandarizada y de manera verídica solo al personal operativo	El Programa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de personal que comprende procesos de coevaluación y autoevaluación orientados hacia el desarrollo profesional y la calidad del servicio.	La evaluación del desempeño es un proceso sistemático definido para medir de forma objetiva e integral el desarrollo del trabajo que realiza un funcionario. Las variables que hacen a la evaluación del desempeño están relacionadas con la conducta profesional, las capacidades, el rendimiento, el logro de los objetivos, las relaciones con el equipo de trabajo y con los participantes	Existe un sistema de evaluación del desempeño, orientado hacia el desarrollo profesional y la calidad del servicio	Evaluación del desempeño.
Administrativo Técnico (Todas las áreas)	Presencial A distancia Semipresencial	Plan de inducción, herramientas de inducción, Listas de asistencia	Se realiza el proceso de inducción sistemático, usando distintas herramientas y estrategias que garanticen la incorporación del personal nuevo de manera paulatina y acompañada.	Se desarrollan procesos de inducción del personal nuevo usando diferentes herramientas relacionadas con sus funciones, la organización y el funcionamiento del programa.	Se desarrollan talleres de inducción del personal nuevo relacionados con sus funciones y la organización del programa	En el Programa se cuenta con un plan de inducción sistemático que se desarrolla con todo el personal nuevo.	La inducción de personal es un proceso mediante el cual se familiariza al nuevo trabajador con el programa. A través de este proceso el personal nuevo, puede conocer el programa, a sus compañeros de trabajo, las expectativas respecto a sus funciones y su desempeño, la historia del programa, y otros aspectos considerados importantes. Este proceso es importante porque contribuye a la motivación del personal nuevo y su involucramiento en el logro de la calidad del programa	Existen previsiones para la inducción sistemática, y acompañada del personal nuevo	Inducción de personal
Administrativo Técnico (Todas las áreas)	Presencial A distancia Semipresencial	Plan de formación permanente sistemático, informes de procesos, Lista de asistencia certificados.	En el programase diseñan e implementan planes de formación permanente sistemáticos, identifican oportunidades de acceso a cursos y eventos y canalizan acuerdos de apoyo a la formación del personal en todos sus niveles.	En los niveles administrativo y técnico se diseñan e implementan planes de formación permanente de recursos humanos a mediano plazo apoyando además estos procesos con cambios de experiencias.	Los niveles administrativo y técnico diseñan planes de formación permanente de recursos humanos y convocan eventos periódicamente.	En el Programa se ha diseñado un plan de formación que se desarrolla brindando a todo el personal oportunidades de participar en procesos obligatorios y procesos elegibles.	Formación permanente. Se refiere a de procesos formativos complementarios a los estudios profesionales que posibilitan ampliar capacidades, incorporar innovaciones en el trabajo, profundizar la expertiz y contribuir al desarrollo profesional. Pueden brindarse mediante talleres, cursos cortos, cursos de especialización, diplomados, intercambios de experiencias u otras opciones sistemáticamente planificadas	Existe y se implementa un plan de formación permanente, sistemático que brinda al personal oportunidades de desarrollo profesional según el ámbito en el que se desempeña.	Formación permanente

Gestión de Recursos Humanos

Gestión de Recursos Humanos	Clima Laboral	<p>En el programa se crea un clima laboral que promueve el compromiso, la búsqueda de calidad y el desarrollo profesional.</p> <p>El clima laboral se refiere al medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo. El clima laboral incluye desde la forma de la relación entre los funcionarios de todos los niveles, hasta la satisfacción de estos. Es un factor clave en la motivación y compromiso en el trabajo. Uno de los factores fundamentales para crear un clima laboral positivo, es el abordaje de la resolución de conflictos, ya que los conflictos son parte de las interacciones, sin embargo, la forma de abordarlos puede convertirlos en oportunidades de aprendizaje, de fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de creación de un ambiente positivo y de aprendizaje</p>	<p>En el Programa se tienen principios, valores, código de buen trato y de resolución de conflictos socializados y aplicados en todos los niveles.</p>	<p>El personal recibe información y orientación sobre los principios y códigos de buen trato y resolución de conflictos</p>	<p>El personal del programa asume los principios, valores y códigos de buen trato poniéndolos en práctica en todas las interacciones y aplica estrategias adecuadas de resolución de conflictos en todas las situaciones.</p>	<p>Código del buen trato que incluye principios y valores del servicio. Informe de talleres Actas de reuniones y acuerdos</p>	Presencial A distancia Semipresencial	Administrativo Técnico (Área de Psicología)
Infraestructura equipamiento y mantenimiento	Infraestructura	<p>La Infraestructura se refiere al conjunto de servicios instalaciones, servicios y medios técnicos que permiten el desarrollo de una actividad, en ese sentido. En el caso del Programa se refiere al espacio físico en el que funcionan los servicios: sus condiciones estructurales (dimensión, tipo de suelo, ventanas), así como los servicios con los que cuenta y que estén adecuados a las normas establecidas.</p>	<p>Cada unidad cuenta con ambientes de descanso, administrativos, servicios (cocina, baños, depósito) y sala múltiple de acuerdo con el número de niños</p>	<p>Cada unidad cuenta con ambientes de descanso, administrativos, servicios (cocina, baños, depósito) y al menos con dos salas de actividades seguras y ventiladas acorde al programa educativo y a la cantidad de niños que se atienden.</p>	<p>Cada unidad cuenta con ambientes de descanso, administrativos, servicios (cocina, baños, depósito) y diversidades para actividades seguras y ventiladas acorde al programa educativo y a la cantidad de niños que se atienden.</p>	<p>Normas de espacio por niño, número y uso de ambientes, Informes de visita fotografías</p>	Presencial Semipresencial	Administrativo
Infraestructura equipamiento y mantenimiento	Mobiliario y materiales	<p>Mobiliario y materiales El mobiliario está constituido por todos aquellos muebles y objetos que permiten organizar y utilizar el espacio de manera funcional. En el caso de los servicios este debe ser adecuado para el desarrollo de las rutinas y actividades que se prevé brindar en el servicio. Los materiales son todos los objetos que se utilizan como herramientas o como medios para desarrollar las actividades y su tipo y naturaleza dependen mucho de las actividades previstas en la planificación de la atención en el programa</p>	<p>Cada servicio cuenta con mobiliario básico y material acorde al tamaño de los niños y al programa educativo y las necesidades de desarrollo de los niños, en cantidad suficiente.</p>	<p>Cada servicio cuenta con mobiliario básico y material acorde al tamaño de los niños y al programa educativo y las necesidades de desarrollo de los niños, en cantidad suficiente.</p>	<p>Cada servicio cuenta con mobiliario, material y/o herramientas suficientes, acorde al tamaño de los niños, que siguen normas de seguridad (esquinas redondeadas, material no tóxico, sin piezas pequeñas, y otras) y responden al programa educativo y las necesidades de desarrollo de los niños</p>	<p>Inventario, Informes de visitas</p>	Presencial Semipresencial A distancia (solo materiales)	Administrativo Técnico (todas las áreas)

<p>Infraestructura equipamiento y mantenimiento</p>	<p>Orden, aseo, reparación y reposición.</p>	<p>Se aplica un plan de higiene, mantenimiento y reparación de infraestructura y materiales.</p>	<p>El orden, aseo, reparación y reposición están vinculadas con la calidad del servicio, ya que son factores que generan condiciones acogedoras o no a un ambiente. Asimismo estas acciones permiten prevenir enfermedades, identificar riesgos y prevenir accidentes. Por otro lado, el desgaste natural por el uso de infraestructura, mobiliario y materiales.</p>	<p>Cada unidad operativa cuenta con rutinas diarias de orden y limpieza de ambientes y materiales.</p>	<p>Cada unidad operativa implementa el plan y normas de orden, limpieza, cuidado de la infraestructura, equipamiento y materiales que prevén la participación de los niños y niñas y reportan, cada 6 meses necesidades de reparación o reposición.</p>	<p>Informes, fotografías y observación</p>	<p>Presencial Semipresencial</p>	<p>Administrativo Operativo</p>
<p>Gestión de riesgos y situaciones de emergencia</p>	<p>Gestión de riesgos</p>	<p>Gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, la identificación de las posibles situaciones de emergencia o desastre que se puedan presentar y brindar estrategias o protocolos de prevención y acción ante posibles situaciones de emergencia que pueden ser de carácter ambiental (derrumbes, inundaciones y otras) de carácter sanitario (afecciones a la salud) buscando que no ocurran o si es imposible frenarlas, ocasionen el menor daño.</p>	<p>El Programa cuenta con un plan de gestión de riesgos, protocolos de acción ante emergencias (sanitarias o ambientales)</p>	<p>El programa cuenta con un plan de riesgos socializado en todas las unidades operativas y adecuadas a cada uno, contando con protocolos de acción ante posibles situaciones de emergencia o desastre.</p>	<p>El programa cuenta con un plan de gestión de riesgos, que es adecuado en cada servicio, donde se aplican los protocolos de acción ante posibles situaciones de desastre y el personal cuenta con capacitación para actuar de acuerdo con el protocolo</p>	<p>Plan de gestión de riesgos, Informes de acciones.</p>	<p>Presencial A distancia Semipresencial</p>	<p>Administrativo Técnico según corresponda Operativo (implementa)</p>
<p>Gestión de riesgos y situaciones de emergencia</p>	<p>Gestión de riesgos</p>	<p>Situaciones de riesgo social, entendiendo el riesgo social se refiere a situaciones en las que existe la posibilidad de que una persona sufra un daño que tiene origen en interacciones sociales ocasionadas por condiciones económicas, problemas familiares u otras. En la primera infancia los riesgos más frecuentes son los de sufrir maltrato, cuidado negligente o abandono, que si se detectan de manera temprana pueden ser prevenibles</p>	<p>El Programa cuenta con directrices y protocolos para identificar señales de posibles situaciones de maltrato, negligencia o riesgo de abandono a los niños y protocolos de acción o derivación.</p>	<p>El personal operativo ha sido capacitado para la detección de posibles situaciones de maltrato, negligencia o riesgo de abandono, y remitirlos al equipo técnico.</p>	<p>El programa establece protocolos de detección y acción para la detección e intervención de casos de posible maltrato, negligencia o riesgo de abandono que son de cumplimiento obligatorio para todo el personal.</p>	<p>Protocolos, reportes de casos, informes de seguimiento de casos</p>	<p>Presencial A distancia Semipresencial</p>	<p>Técnico (Psicología y trabajo social) Operativo (implementa)</p>

Ámbito técnico operativo

Dimensión	Operación	Estándar	Descripción del estándar	Indicador	Descriptores por nivel de logro			Medios de Verificación	Modalidad	Nivel responsable
					5	10	15			
Planificación y evaluación de desarrollo integral	Proyecto Educativo Institucional	Existe un Proyecto Educativo Institucional orientado a promover para el desarrollo integral de los niños.	Proyecto Educativo Institucional es el instrumento que establece el marco de la organización y las acciones para favorecer el desarrollo integral de los niños. Es portador del enfoque, el marco teórico conceptual, los principios, objetivos, lineamientos curriculares y perfiles de salida que se espera desarrollar en los niños a través del servicio que se presta.	El Programa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incorpora los lineamientos curriculares y de cuidado integral que, en el marco de su visión, misión y objetivos, promueve el desarrollo integral de los niños.	Se cuenta con una estructura básica de organización de procesos que responden a la planificación de planes anuales para favorecer el desarrollo integral de los niños.	Se cuenta con un Proyecto Educativo Institucional de carácter integral a mediano plazo y que se aplica en cada servicio a partir de planes anuales.	Documento aprobado	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Pedagogía y coordinación con otras áreas) Operativo implementa	
	La planificación operativa	Existe planificación operativa que comprende todos los componentes y las áreas orientadas al desarrollo de los niños.	La planificación operativa establece los objetivos y las acciones que se deben cumplir en procesos de corto plazo para favorecer el desarrollo integral de los niños. Comprende todo el conjunto de actividades que implica esta atención en cada modalidad y los medios para lograrlo	El Programa cuenta con planes anuales, mensuales y semanales para el desarrollo de las actividades educativas, las rutinas, eventos especiales y otras tareas que se deben cumplir para la prestación del servicio en todas sus actividades.	Cada unidad operativa recibe planes mensuales de actividades que se implementan sin modificaciones	Cada unidad operativa recibe una planificación anual de actividades que detalla por periodos trimestrales o bimestrales los objetivos de desarrollo de los niños y la implementación realizando las adecuaciones al contexto	El Programa establece los planes anuales integrales de actividades para favorecer el desarrollo integral de los niños, especificando los perfiles de salida acordados al grupo etáreo que para su implementación se adecúan al contexto de cada centro.	Planes de actividades mensuales o semanales	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Pedagogía y coordinación con otras áreas) Operativo adecua e implementa

<p>Plani- ficación y eva- luación de desarrollo integral</p>	<p>Evaluación del desarrollo integral, es un proceso de vigilancia sobre el proceso que sigue cada niño en su crecimiento (peso, talla, perímetro encefálico) y el desarrollo de las capacidades que, según su edad, le permiten ir conquistando su independencia e interactuar en su medio social. Esta vigilancia permite contar con orientaciones oportunas para estimular al niño en su desarrollo y, si existen rezagos u otros problemas, detectarlos para plantear soluciones, con el fin de hacer que mejoren o por lo menos no aumenten en severidad ni afecten otras áreas del crecimiento o del desarrollo</p>	<p>El Programa cuenta con un sistema de evaluación biopsico-social con indicadores e instrumentos del cuidado y desarrollo integral (salud, nutrición, desarrollo/ aprendizaje, protección y entorno socioeconómico y psicosocial)</p>	<p>El programa cuenta con un sistema de evaluación que incluye procedimientos, momentos y tiempos sobre el estado nutricional e higiénico que se aplica en cada unidad operativa y con todos los niños</p>	<p>El Programa cuenta con un sistema de evaluación que incluye procedimientos, momentos, tiempos y responsables, Cuenta con registros, interpretación y medidas correctivas sobre el estado del desarrollo de los niños en las distintas áreas. El sistema se implementa en todas las unidades operativas y con todos los niños</p>	<p>El Programa cuenta con un sistema de evaluación del desarrollo integral de los niños en base a las áreas de atención e incluye procedimientos, momentos, tiempos y responsables, interpretación y medidas correctivas, comunicación a las familias y reportes en tiempo real. El sistema se implementa en todas las unidades operativas y con todos los niños</p>	<p>Instrumentos de evaluación en cada área e informes: Salud: carnet de salud Nutrición: evaluación nutricional Desarrollo/ aprendizaje: evaluación en las áreas motriz, cognitiva, psicosocial, comunicación. Protección: Documentación y cuidado en la familia</p>	<p>Presencial A distancia Semipresencial</p>	<p>Técnico (Pedagogía y coordinación con otras áreas) Operativo implementa e informa</p>
<p>Nutrición para el desarrollo infantil</p>	<p>Alimentación saludable que esta referida a la ingesta de alimentos que brindan al cuerpo los nutrientes que requiere para mantener una vida sana. Durante la primera infancia se establecen las bases de la salud, y una nutrición adecuada son fundamentales para garantizar el crecimiento y desarrollo de capacidades adecuadas, además de contribuir a generar defensas contra las enfermedades</p>	<p>En el Programa se elaboran planes de alimentación saludable acorde a la edad de los niños y a necesidades especiales (desnutrición, obesidad, enfermedades crónicas o agudas)</p>	<p>La preparación de alimentos en cada unidad operativa se cumple según menús semanales elaborados por la nutricionista</p>	<p>En cada unidad operativa se preparan alimentos saludables y se vigila la ingesta adecuada por parte de los niños</p>	<p>En el servicio se reciben los menús, se adecúan al contexto garantizando su nivel nutricional y se promueve la ingesta consistente de los alimentos nutritivos</p>	<p>Menús e informes</p>	<p>Presencial A distancia Semipresencial</p>	<p>Técnico (Salud y nutrición) Operativo implementa</p>

Desarrollo Integral	Hábitos de vida saludable	Se establece la promoción de hábitos de vida saludable	Hábitos de vida saludable (Nutrición y crecimiento), son prácticas cotidianas que aportan a mantener un estado saludable en las personas, y favorecer un desarrollo armónico, equilibrado y saludable en los niños. Están estrechamente relacionados con los hábitos de alimentación, descanso, ejercicio físico, higiene, orden, protección del medio ambiente, canalización afectiva y emocional, control periódico de salud, uso de mobiliario y materiales y protección del medio ambiente (disposición de basura, disminución de uso de materiales nocivos)	Los niños desarrollan hábitos de vida saludable a través de las rutinas y las actividades planificadas en todas las modalidades	En cada unidad operativa, de acuerdo con lo establecido en el Programa, se implementan rutinas relacionadas con la práctica de hábitos de vida saludable relacionados con la alimentación, orden e higiene	En cada Unidad operativa de acuerdo al establecido en el Programa, se implementan rutinas relacionadas con la práctica de hábitos de vida saludable relacionadas con la alimentación, orden, higiene, descanso, expresión de sentimientos y emociones y cuidado del medio ambiente	En cada unidad operativa se cuenta con un plan consensuado con las familias para apoyarlas mutuamente en el desarrollo de hábitos de vida saludable relacionadas con la alimentación, orden, higiene, descanso, expresión de sentimientos y emociones y cuidado del medio ambiente Plan educativo	En cada unidad operativa se cuenta con un plan consensuado con las familias para apoyarlas mutuamente en el desarrollo de hábitos de vida saludable relacionadas con la alimentación, orden, higiene, descanso, expresión de sentimientos y emociones y cuidado del medio ambiente Plan educativo	Guía de técnicas	Guías de seguimiento	Plan educativo	Guía de técnicas	Guías de seguimiento	Presencial	Técnico (Salud y nutrición)
		Operativo implementa	Presencial	A distancia	Semipresencial	Técnico (psicología y trabajo social)	Operativo implementa								
	Género e inclusión	Se promueve el desarrollo de prácticas de interacción equitativa entre niños y con adultos	Género e inclusión, Implica la construcción de un entorno social equitativo (familia y comunidad) mediante experiencias de interacción y que consideren las relaciones con la diversidad de individuos sin ningún tipo de discriminación por sexo, género, edad, etnia, capacidades diferentes. Se considera el abordaje de la igualdad de oportunidades, el respeto de la diversidad. El desarrollo de estas capacidades se establece a partir de las pautas de conducta equitativas de sus cuidadores en todos los ámbitos en que los niños interactúan	Los niños desarrollan capacidades de trato equitativo e inclusivo a través de oportunidades que el Programa les brinda para vivenciar experiencias e interacciones igualitarias sin discriminaciones por sexo, género, edad, etnia, capacidades diferentes u otras diversidades.	La disposición de ambientes, mobiliario y materiales no hace diferencias para su uso por niños o niñas	En el centro se establecen tareas a ser realizadas por todos sin diferencias de sexo, edad, etnia o capacidades diferentes.	El programa educativo establece actividades que explícitamente promueven la práctica de distintas tareas sin discriminación de roles de hombre o mujeres, ni restricciones por edad, etnia, capacidades diferentes u otras diversidades.	El programa educativo establece actividades que explícitamente promueven la práctica de distintas tareas sin discriminación de roles de hombre o mujeres, ni restricciones por edad, etnia, capacidades diferentes u otras diversidades.	Guía de técnicas	Guías de seguimiento	Plan educativo	Guía de técnicas	Guías de seguimiento	Presencial	Técnico (psicología y trabajo social)
	Operativo implementa	Presencial	A distancia	Semipresencial	Técnico (psicología y trabajo social)	Operativo implementa									

		Comunicación y lenguaje. Los lenguajes (verbal o no verbales) constituyen el mecanismo que permite a las personas comunicarse, transmitir ideas, abstraer, por lo cual es fundamental para el desarrollo cognitivo. Su desarrollo depende de la calidad y cantidad de interacciones que tienen los niños con los portadores del lenguaje, pues ellos aprenden a partir de dichas interacciones e imitando a sus referentes. Constituye la comunicación receptiva (comprensión del mensaje) y expresiva (manifestación verbal – no verbal), está última relacionada con las fases lingüísticas del desarrollo en sus primeros años, desde las primeras emisiones guturales hasta la expresión verbal estructurada de frases completas en base a la lengua materna y segunda lengua con la que manifiesta el uso de la palabra hablada	Los niños tienen oportunidades de desarrollar sus capacidades de comunicación a través de experiencias que les permiten comunicarse de diferentes maneras, desarrollar formas de comunicación y familiarización con el lenguaje éxito entre padres, niñas/niños y educadoras y niños/niños y sus familias	En cada unidad operativa se realiza un plan de actividades que viabilizan favorecen el desarrollo comunicativo y la familiarización con el lenguaje escrito, se realiza seguimiento al mismo y se comparte la experiencia con la familia	Plan educativo Guía de técnicas Guías de seguimiento	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Pedagogía) Operativo Implementa
	Se promueve el desarrollo del lenguaje y la comunicación	Desarrollo socioafectivo se refiere a las capacidades de comprender los sentimientos de los demás, controlar sus propios sentimientos y comportamientos e interactuar con otros niños o con adultos. Los sentimientos de confianza, seguridad, amistad, afecto y humor son del desarrollo socioemocional, por lo que requieren referentes adultos que les brinden confianza y seguridad en todas las áreas del desarrollo infantil, el aspecto socioafectivo se va desarrollando desde los primeros meses en progresiva complejidad y en directa relación con el ambiente y experiencias que rodean al niño	En cada unidad operativa se desarrollan actividades que promueven que los niños, a través de distintos medios, aprendan a reconocer sus sentimientos y compartirlos y reciben contención cuando lo requieren	Encada unidad operativa se desarrollan actividades que promueven que los niños, a través de distintos medios, aprendan a reconocer sus sentimientos y compartirlos y reciben contención cuando lo requieren	Plan educativo Guía de técnicas Guías de seguimiento	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Psicología y Pedagogía) Operativo Implementa
	Desarrollo socioafectivo	Desarrollo motriz que está relacionado con la adquisición de habilidades en el manejo del cuerpo, tanto en movimientos gruesos como finos. El control del cuerpo, los movimientos gruesos y finos, relacionar el movimiento del cuerpo con los objetos y en el espacio, permiten a los niños explorar el entorno y actuar sobre el mismo con su cuerpo.	En cada unidad operativa se facilitan los medios y el espacio para que los niños desarrollen capacidades motrices	En cada unidad operativa se aplican conocimientos, técnicas y estrategias para favorecer el desarrollo motriz de los niños.	Plan educativo Guía de técnicas Guías de seguimiento	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Fisioterapia) Operativo Implementa
Desarrollo Integral							

Desarrollo Integral	Desarrollo cognitivo	Se promueve el desarrollo cognitivo de los niños	Desarrollo cognitivo que está relacionado con capacidades relacionadas con la memoria, la atención, el lenguaje, la percepción, la solución de problemas cerebrales cuyo desarrollo depende de las oportunidades que tengan los niños de explorar, experimentar, manipular y compartir experiencias relacionadas con objetos, eventos y personas que les permitan conocer y relacionarse con el mundo que los rodea.	Los niños tienen múltiples y variadas oportunidades de explorar, experimentar, recibir información y resolver problemas simples de manera cotidiana durante su permanencia en el servicio	En cada unidad operativa los niños observan fenómenos sociales y naturales de su entorno	En cada unidad operativa los niños observan y exploran a través del juego, fenómenos naturales y sociales de su entorno	En cada unidad operativa los niños identifican, diferencian, exploran, investigan y analizan de acuerdo a sus capacidades algunos elementos de la madre tierra y el cosmos que los rodea.	Plan educativo Guía de técnicas Guías de seguimiento	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Pedagogía) Operativo
	Transición de la familia al Servicio de Atención a la primera infancia	Se promueve la transición adecuada entre la familia y el servicio	La transición de la familia al centro infantil es la primera transición que requiere un periodo y apoya en los procesos de adaptación, ya que el ámbito de cuidado en el hogar y por miembros de la familia tiene pautas, rutinas, actividades y actores diferentes en el servicio de atención a la primera infancia. Estos cambios, generan en los niños inseguridad, por lo cual se requiere establecer procesos paulatinos que les permitan asimilar el nuevo ambiente, sus rutinas, sus ambientes y confiar en los nuevos cuidadores.	El Programa planifica y desarrolla procesos de adaptación dirigidos a la familia y a los niños durante el primer periodo de su ingreso al servicio	El centro cuenta con un plan de transición y adaptación de los niños.	Cada unidad operativa prepara las condiciones más adecuadas para la adaptación de niños basados en el plan de transición y adaptación	Las educadoras de cada unidad operativa se corresponsabilizan y comparten en el proceso de transición y de adaptación de los niños del ambiente familiar al centro.	Planes e informes de actividades	Presencial Semipresencial	Técnico (Psicología) Operativo Implementa
	Transición del servicio de atención a la primera infancia a la educación regular	Se promueve la transición adecuada del centro infantil o la familia a la educación regular.	Transición del centro infantil o la familia a la educación regular, es un segundo proceso que implica muchos cambios para los niños, pues en la educación regular, las normas de conducta, las rutinas, las formas de comportamiento y la interacción con los educadores suelen pautas muy diferentes a las de los servicios de atención a la primera infancia, por lo tanto, los niños requieren un proceso de adaptación y de aprendizaje sobre las nuevas normas y pautas de comportamiento	El Programa cuenta con planes, protocolos y acuerdos interinstitucionales para desarrollar experiencias de aproximación a la vida escolar en el nivel inicial.	El centro brinda información a la familia, a los niños sobre la transición al ámbito escolar	El centro orienta y prepara a la familia sobre la continuidad del cuidado, el cuidado, y nutrición que deben seguir en preescolar.	El centro incorpora en sus acciones de preparación la familia de la niña/niño y esdantes para la transición de las niñas/niños a la educación escolarizada	Planes e informes de actividades	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (Psicología) Operativo Implementa

Identidad personal	Los niños cuentan con documentación legal que certifique su identidad	La identidad personal es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad que los caracterizan frente a los demás. La identidad también es la conciencia que una persona tiene respecto de sí misma y que la convierte en alguien distinto a los demás. Uno de los rasgos fundamentales de la identidad es el derecho a un nombre, el mismo que jurídicamente se reconoce a partir de la documentación que certifica la existencia de una persona en la sociedad.	Los niños cuentan con documentación de identidad personal (certificado de nacimiento y Carnet de identidad)	El Centro verifica que los niños tengan certificado de nacimiento.	El Centro promueve que las familias realicen el registro de nacimiento y presenten la documentación en plazos establecidos.	El Centro promueve que las madres y padres de familia realicen el trámite de carnet de identidad y presenten la documentación al centro en plazos establecidos.	Plan educativo Registro y certificados de campañas de identidad	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (trabajo social)
	Identidad cultural	Las familias participan en actividades que promueven el desarrollo de los niños	Identidad cultural, parte de la identidad de una persona se construye también en referencia al entorno cultural, se transmite por la familia y la comunidad, por lo cual es importante brindar a los niños experiencias que les permitan establecer interacción con los rasgos y manifestaciones culturales de su entorno.	El Programa cuenta con un plan de actividades para compartir costumbres, tradición, arte, música y otros propios de las familias y la comunidad	El Centro desarrolla eventos que reproducen y recrea expresiones culturales de la familia, las comunidades y los niños.	El Centro incorpora en sus actividades manifestaciones de arte, danza, música, costumbres, tradiciones y otros de otras culturas.	El Centro participa en eventos zonales y comunitarios y/o municipales para compartir y descubrir talentos: danzas, arte, música, costumbres y tradiciones con las familias, los niños del centro	Plan educativo Plan de actividades Lista de asistencia Criterios valorativos de la comunidad	Presencial A distancia Semipresencial

Ámbito comunitario

Dimensión	Operación	Estándar	Descripción del estándar	Indicador	Descriptores por nivel de logro			Medios de Verificación	Modalidad	Nivel responsable
					5	10	15			
Participación de las familias y la comunidad	Interacción servicio y familia	Las familias están informadas sobre los procesos de desarrollo de sus niños y el funcionamiento del centro	Interacción servicio y familia es fundamental para que exista continuidad en el apoyo que se hace a los niños en su proceso de desarrollo y las pautas de cuidado no sean contradictorias. Los procesos de comunicación se pueden manifestar en sistemas estructurados que combinan diferentes mecanismos de comunicación o en procesos no planificados y que responden a momentos coyunturales	El Programa establece e implementa protocolos de información, formación y comunicación con las familias respecto a las normas del centro y al proceso de desarrollo integral que tienen los niños.	En cada unidad operativa existe comunicación a requerimiento de las familias para informarse sobre sus niños, solucionar problemas relacionados con su desarrollo s/yo resolver temas de orden administrativo.	El Programa establece e implementa cronograma con número mínimo de reuniones con las familias de acuerdo con la norma y que es cumplido en cada servicio	El Programa establece un protocolo de interacción con las familias, que prevé situaciones cotidianas, periódicas y sistémicas de comunicación escrita y por entrevistas permanentes con las familias, el servicio implementa planes anuales con cronograma de reuniones, entrevistas y entregas de comunicaciones escritas.	Reglamento horario de entrevistas Cronograma de reuniones	Presencial	Técnico (psicología) Operativo
	Corresponsabilidad en la gestión del servicio	Las organizaciones comunitarias tienen participación en la gestión del servicio	Corresponsabilidad en la gestión. Las organizaciones comunitarias son corresponsables en la gestión de los servicios ya que juegan un rol importante en la gestión social de las zonas, por lo cual contribuyen a canalizar demandas y necesidades de los servicios y de los vecinos en el apoyo al cuidado de los niños.	El Programa establece mecanismos de corresponsabilidad con las organizaciones de la comunidad, sobre acciones y servicios que prestan para promover el desarrollo integral de los niños.	En cada unidad operativa se coordina con las organizaciones de la comunidad (juntas de vecinos, club de madres, centros de salud, etc.), de acuerdo con normas de participación social y comunitaria	Desde cada unidad operativa se promueve la corresponsabilidad con la comunidad para la gestión del centro para garantizar la protección y el desarrollo integral de los niños	Desde cada unidad operativa se establecen planes de corresponsabilidad con la comunidad para la gestión del centro y garantizar el desarrollo integral de los niños	Libros de actas, planes de corresponsabilidad Mapeo de las instituciones de la zona	Presencial	Técnico (Trabajo social) Operativo

Participación de las familias y la comunidad	Corresponsabilidad en el mantenimiento	Las familias se hacen responsables en el cuidado, mantenimiento y/o reparación de la infraestructura, mobiliario y material	Corresponsabilidad en el mantenimiento Las familias asumen un rol de corresponsabilidad en el mantenimiento de la infraestructura del centro, el mobiliario y los materiales, brindando su mano de obra u otras actividades de manera conjunta con las educadoras.	Las familias participan de manera planificada y organizada en tareas de higiene, mantenimiento y reparación de la infraestructura, mobiliario y material en cada unidad donde se presta el servicio.	En cada servicio las familias apoyan en tareas de higiene y reparación de material, mobiliario e infraestructura a demanda del personal	En cada servicio, establecen un cronograma anual de participación de las familias en las tareas de limpieza, mantenimiento o reparación de la infraestructura, mobiliario y material.	En cada servicio existe un plan a mediano plazo, consensuado en el programa y con las organizaciones de la comunidad y las familias para realizar tareas de limpieza, mantenimiento y reparación de la infraestructura, el mobiliario y los materiales de manera periódica	Cronogramas e informes de actividades.	Presencial	Administrativo
Promoción y vigilancia de derechos	Promoción de derechos	El programa establece e implementa planes de participación de las familias y la comunidad en la promoción y práctica de derechos	Promoción de derechos de los niños, mujeres y familias, se constituye en una tarea social que compromete la participación de todos los miembros de una comunidad	El programa establece e implementa un plan estructurado de promoción sobre el ejercicio de los derechos de los niños, las mujeres y las familias en las comunidades.	El programa brinda orientaciones al personal y las familias sobre protección de derechos.	Desde el programa se socializan las normas de protección de derechos en el servicio y el ejercicio de los mismos en las familias	El programa cuenta con un plan de promoción, protección de derechos que lo ejecuta en coordinación con las organizaciones comunitarias y las familias.	Plan, informes de eventos, informes de casos y de seguimiento	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (trabajo social)
	Prevención del maltrato negligencia o riesgo de abandono	El programa cuenta con herramientas para la detección temprana y prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono hacia los niños, las mujeres o el círculo familiar	La prevención del maltrato, negligencia o riesgo de abandono está relacionada con la detección temprana de señales que muestran signos de situaciones que podrían derivar en situaciones de violencia o negligencia o abandono si las familias no reciben apoyo, contención y/o acompañamiento	El Programa cuenta con directrices y protocolos de acción para la detección temprana de situaciones de maltrato, negligencia, riesgo de abandono de los niños o violencia intrafamiliar.	Las familias reciben información sobre pautas para la identificación de señales de riesgo de maltrato, negligencia, abandono o violencia intrafamiliar	Se dan a conocer a las familias y organizaciones comunitarias las directrices de prevención del maltrato, negligencia, riesgo de abandono o violencia intrafamiliar.	El programa establece planes y protocolos de acción de manera consensuada con la comunidad para la prevención del maltrato, la negligencia, riesgo de abandono y violencia intrafamiliar.	Plan, informes de casos y de seguimiento	Presencial A distancia Semipresencial	Técnico (trabajo social) Operativo

Lista de referencias

Asociación Española para la Calidad. (15 de enero de 2022). *Modelos de calidad*. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad> Beramendi, C. (2008). *Primeros pasos: Inclusión del enfoque de género en educación inicial*. Inmujeres.

Choquehuanca, M. (2019). *Informe 2019 Área Pedagógica*. Código Niña, Niño y Adolescente. [CNNA]. Ley 548 de 2014. 17 de julio de 2014 (Bolivia).

° de 2015 [Gobierno Departamental de La Paz]. Reglamento a la Ley Departamental N° 56 de regularización de centros de atención integral. 26 de enero de 2015.

Gairín, J. y Barrera, A. (2014). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Wolters Kluwer.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2014). *Modelo de Calidad de los Centros Infantiles del Municipio de La Paz*.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2019). *Guía Operativa para el funcionamiento del Proyecto de Centros Municipales de Desarrollo Infantil*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2021). *Guía técnica operativa de los Centros Municipales para el Desarrollo Infantil (Ajustado)*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2022). *Manual de Funciones del Órgano Ejecutivo gestión 2022*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2014). *Modelo de Calidad de los Centros Municipales de Desarrollo Infantil del Municipio de La Paz*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (17 de diciembre de 2021). *Plan de Desarrollo Territorial GAM La Paz*. <http://sitservicios.lapaz.bo/sit/ptdi/index.html>

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2021). *Plan de la Niña, Niño y Adolescente del Municipio de La Paz*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2021). *Plan quinquenal de la Secretaría Municipal de Educación y Desarrollo Social*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2021). *Protocolo de bioseguridad para la atención integral de niñas y niños de la primera infancia en el Municipio de La Paz*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2020). *Resolución Ejecutiva 182/2020*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2016). *Resolución ejecutiva 424/2016*. La Paz.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. (2021). *Resolución Ejecutiva 300/2021*. La Paz.

Halim, N. (20 de enero de 2013). *Autosocialización de género en la primera infancia*.

Enciclopedia sobre el Desarrollo de la Primera Infancia. <https://www.encyclopedia-infantes.com/genero-socializacion-temprana/segun-los-%20expertos/auto-socializacion-de-genero-en-la-primera-infancia> Hendel, L. (2017). *Perspectiva de género*. UNICEF.

Ley Departamental N°. 56 de 2014. Ley Departamental de Regulación de Centros de Atención Integral. 30 de mayo de 2014. La Paz, Bolivia.

Ley N°. 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez de 2010. Ley de la educación. 20 de diciembre de 2010. Bolivia.

Ministerio de Educación. (2022). *Reglamento específico de complementariedad de las modalidades de atención presencial, a distancia, virtual, semipresencial del Sistema de Educación Regular*.

Ministerio de Educación. (2022). *Resolución Ministerial 001/22 Educación Regular. Normas generales para la gestión educativa*.

Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional. (2021). *Lineamientos para la re-apertura de Centros de Atención a la Primera Infancia en Tiempos de Emergencia Sanitaria por COVID - 19*. UNICEF.

Real Academia Española. (2021). Calidad. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/calidad> Rogoff, B. (1993). *Aprendices del Pensamiento*. Paidós.

UNICEF., Banco Mundial. y Organización Mundial de la Salud. (2018). *Cuidado cariñoso y sensible para el desarrollo en la primera infancia*.

