



***Guía Institucional para la
Operación de los Centros de Cuidado
y Desarrollo Infantil
de la Municipalidad de Desamparados***





Guía Institucional para la Operación de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados



Municipalidad de
Desamparados



Municipalidad de Desamparados, INAMU,
Fondo España Naciones Unidas para el Logro de las ODM-Sistema de
Naciones Unidas-UNICEF, 2012

**Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración”:
Ventanilla Única para la empleabilidad y el emprendurismo**

Corrección filológica:

Luis Alberto Solórzano Sojo

Diseño Gráfico y diagramación:

iocreativa S.A. /Ileana Ondoy Jiménez

Fotografía de portada:

UNICEF-Costa Rica/Fernando Vindas/2011

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
PREÁMBULO	7
INTRODUCCION	11
Marco normativo	12
Disposiciones generales	21
COMPONENTE DE ATENCIÓN	27
Bases conceptuales, principios rectores y fundamentos pedagógicos	29
Bases conceptuales	29
Principios rectores	31
Referentes pedagógicos y filosofías subyacentes	34
La población meta de la atención	40
La prestación de la atención	41
Las fases de implementación	41
Las dimensiones de aplicación	42
Protocolo de intervención en Situaciones de Violencia y Riesgo	54
COMPONENTE DE GESTIÓN	77
El componente de gestión de los centros de cuidado desarrollo infantil en Loto y San Juan	79
Bases conceptuales	79
Estructura.	80
Gobernanza de los centros y rol de la municipalidad en su gestión	86
Presupuesto operativo y financiamiento	91
Monitoreo y evaluación del desempeño en la gestion	92
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	101



PRESENTACIÓN

En años recientes, el nivel de involucramiento de los gobiernos locales frente a diversos temas sociales se ha ampliado y profundizado y se ha reposicionado la importancia de las municipalidades en el marco de una renovada agenda cantonal de desarrollo. Estas transformaciones, que han tenido lugar progresivamente, han incluido entre otros, el que las municipalidades asuman un papel activo y comprometido en temas como la garantía, protección y promoción de los derechos humanos, y específicamente del derecho a la igualdad y equidad social y de género, así como de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Entre los temas emergentes en la agenda local, se encuentra el cuidado de las personas menores de edad y en particular de los niños y niñas en la primera infancia. Es una prioridad que cada día se torna más patente, tanto para madres y padres de familia, como para empresas y centros de trabajo.

No es sino hasta muy recientemente, que investigaciones científicas en los campos del desarrollo infantil, la neurología, la econometría y la inversión social para el desarrollo, confluyen en un resultado notable: Proporcionar a todos los niños y las niñas, y en especial a aquellos que se encuentran en condiciones de mayor vulnerabilidad, cuidado en ambientes protectores para su adecuado desarrollo durante la primera infancia, es una de las políticas sociales que más beneficios trae aparejados, y una de las inversiones más sensatas que puede hacer una sociedad.

Proveer de acceso a servicios de cuidado infantil de calidad, favorece el desarrollo oportuno de destrezas en los niños y las niñas que serán claves en etapas posteriores de sus vidas y se constituye en factor de prevención y protección frente a problemas sociales como la pobreza, la desigualdad en el acceso a servicios, recursos y oportunidades, e incluso, las distintas manifestaciones de discriminación y violencia entre las personas de las comunidades. En pleno siglo XXI, los cambios sociales que han protagonizado las últimas generaciones en materia de reivindicación del papel central de las mujeres en la sociedad, no se han acompañado aún de una redistribución social equitativa y efectiva de las labores que históricamente han sido asignadas a las mujeres a lo interno de sus hogares.

Resulta fundamental que, como sociedad, demos pasos seguros hacia el desarrollo de esquemas de corresponsabilidad social en el cuidado de niños y niñas, de forma que juntos - gobierno local, gobierno central, instituciones

públicas, empresas socialmente responsables, hombres y mujeres en las familias - podamos construir alternativas comunitarias de calidad que favorezcan su desarrollo integral.

Al hacerlo estaremos actuando de forma ejemplar en claro cumplimiento del mandato que los ciudadanos del cantón han conferido al gobierno local, actuando sobre la raíz misma de problemas sociales que nos agobian, de una forma preventiva, constructiva y de gran repercusión.

La Guía Institucional para la Operación de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil (CECUDI) de la Municipalidad de Desamparados, esperamos se constituya en una de las herramientas que contribuya en esta gran transformación que perseguimos en este cantón y en el país, a favor del bienestar y el desarrollo integral de los niños, niñas y sus madres. Su elaboración ha sido posible gracias a la asistencia que UNICEF en coordinación con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), ha brindado al gobierno local del cantón en el marco del Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración: Una ventanilla única para el empleo juvenil en Desamparados y Upala, auspiciado por el Fondo Español para el Logro de los Objetivos del Milenio.

Maureen Fallas Fallas
Alcaldesa, Municipalidad de Desamparados

Maureen Clarke Clarke
Presidenta Ejecutiva, Instituto Nacional de las Mujeres

Tanya Chapúisat
Representante, UNICEF

PREÁMBULO

Al abordar la temática sobre la avenencia entre la participación laboral de la madre y el cuidado de los niños y las niñas, desde los enfoques de Derechos de la Niñez y la Adolescencia y de género, una interacción trabajo-tiempo que reivindique el derecho a un desarrollo óptimo para ambas partes, surge como un desafío fundamental pendiente de mayores y mejores respuestas por parte del Estado costarricense y su sociedad.

El reconocimiento de esta tarea pendiente en la institucionalidad pública del país con mandatos relacionados, origina una serie de acuerdos orientados a impulsar la creación de una oferta de servicios que, en línea con el *enfoque de género*, aporte a solventar la desigualdad de oportunidades que esta situación genera para la mujer madre, asegurándose de atender al tiempo y de la manera debida, desde el *enfoque de derechos*, el acceso de los niños y las niñas involucrados, a un cuidado y atención de calidad. Como tercer elemento que nutre estos acuerdos se tiene el *enfoque de corresponsabilidad social de cuidado*, en donde el cuidado de las personas dependientes deja de ser un asunto exclusivo de las mujeres y las familias, y se plantea la necesidad de rediseñar lo que es la distribución de las tareas en el hogar, desde el trabajo conjunto con los hombres, el Estado, el sector privado, las organizaciones comunales y otros actores sociales (Centro Feminista de Información y Acción [CEFEMINA], 2011).

Es así como surge la propuesta de creación en Costa Rica, de una Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, la cual se entiende como “un conjunto articulado de instituciones estatales, organismos no gubernamentales y personas que comparten un marco de valores, principios y normas comunes, dirigido a garantizar una atención integral de calidad, a las personas menores de edad” (Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil [RNCDI], 2011).

La propuesta de creación de esta red resulta por lo tanto acorde con lo establecido por el Instituto Nacional de las Mujeres en sus Objetivos de Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG), específicamente el primero, en cuanto al cuidado como responsabilidad social. Este objetivo pretende que para el año 2017 “toda mujer que requiera servicios de cuidado de niñas y niños para desempeñarse en un trabajo remunerado, cuente con, al menos, una alternativa de cuidado pública, privada o mixta” (Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU], par. 4, 2009).

Como objetivo principal de la RNCDI, se propone “Contribuir a establecer las bases de un sistema público universal de cuidado y desarrollo infantil, con énfasis en primera infancia, financiado por medio de un esquema solidario”¹. Para ello, se establecieron los siguientes componentes de la red:

- I. Sistemas de Salud y Educación.
- II. Profesionales y Técnicos en Atención Integral y Desarrollo Infantil.
- III. Centros de Docencia e Investigación.
- IV. Redes de Niños y Niñas.
- V. Organizaciones de Padres de Familia.
- VI. Entidades privadas con responsabilidades sociales (formales).
- VII. Instituciones públicas con responsabilidades legales en el tema.
- VIII. Centros de Atención Integral: públicos, privados y mixtos.

Cabe mencionar, que el Gobierno de Costa Rica recibe asistencia técnica y cooperación por parte del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), para el diseño de la RNCDI. Esto en el marco de su Plan de Acción del Programa País 2008-2012, y por ser esta iniciativa una de las principales prioridades de la Administración de Gobierno 2010-2014, con objetivos en línea con el mandato de esta organización internacional (UNICEF, 2011).

Las acciones en dicho plan concuerdan con lo establecido en el “Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración: una ventanilla única para el empleo juvenil en Desamparados y Upala, Costa Rica”, el cual busca contribuir con el cumplimiento de los derechos de personas jóvenes entre los 15 y los 24 años de edad, de zonas en desventaja social, urbanas y rurales del país, limitadas a ejercer sus derechos básicos de educación, formación profesional y empleo. Asimismo, en cuanto a lo que es el acceso a una serie de servicios relacionados con su edad, origen y género (Sistema de las Naciones Unidas, 2009).

Un segmento importante de las familias que requieren soluciones de calidad a sus necesidades de cuidado de niños y niñas, se encuentra bajo la responsabilidad de mujeres jóvenes, cuyo grupo se ve contemplado en el programa antes citado. Estas familias no cuentan con acceso a este tipo de servicios y tal carencia atenta contra el cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas en estos contextos, al colocarles en una situación

1 Tomado de: Red Nacional de Cuido (2011). Elementos Generales [Diapositivas de Power Point].

de vulnerabilidad y limitar seriamente las condiciones que posibiliten su desarrollo integral.

Los aprendizajes derivados del Programa Conjunto en el desarrollo de acciones orientadas a favorecer la inserción laboral de las personas jóvenes en los cantones de Upala y Desamparados, permiten identificar la dificultad de acceso al mercado de trabajo que presenta dicha población, y su vinculación, entre otros factores, con la ausencia de medidas que impulsen la corresponsabilidad en el cuidado de niñas y niños en la primera infancia, junto con la existencia de espacios que brinden este tipo de servicio en condiciones convenientes para este grupo poblacional. De esto se concluye que es prioritaria la coordinación de esfuerzos que contribuyan a la ampliación y fortalecimiento de los servicios de cuidado de niñas y niños existentes en estos cantones y en el país en general (UNICEF, 2011).

Es así como en el Plan 2011 del Programa Conjunto citado, bajo el “componente de cuidado”, se propone desarrollar al menos dos alternativas de cuidado y desarrollo infantil en el cantón de Desamparados. Esto con el concurso de la Municipalidad respectiva y en articulación con el Gobierno Central y la Red Nacional de Cuido y Desarrollo que impulsa la cartera de Bienestar Social.

Este es el contexto que da origen a la elaboración de la presente Guía Institucional para la Operación de Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados². Su propósito es normar el diseño y operación de los dos primeros centros de esta naturaleza, a instalarse en la comunidad de Loto y el Distrito San Juan de Dios en el año 2012. Para ello, el documento propone un modelo común de implementación en ambos centros, que orienta a esta Municipalidad para asegurar una atención de calidad a su población meta, y una gestión eficiente en su operación total.

Desamparados, Noviembre de 2011

² La elaboración de este documento es una iniciativa de la Municipalidad de Desamparados (MD), realizada con el apoyo técnico y financiero de UNICEF Costa Rica y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). La Fundación Paniamor fue la organización comisionada por UNICEF Costa Rica para su elaboración, para lo cual conformó un equipo encabezado por su Directora Ejecutiva, MSc Milena Grillo R. e integrado por la Master Mónica Berrocal y el Lic. Luis Garnier, especialistas a quienes la Municipalidad, UNICEF CR y el INAMU, dan el crédito debido por la autoría compartida del documento.

INTRODUCCION

El presente documento contiene el Marco Normativo, las Disposiciones Generales, y los Supuestos Conceptuales y Operativos que sustentan la operación de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil impulsados por la Municipalidad de Desamparados, para la atención de niños y niñas residentes en la comunidad de Loto y el Distrito San Juan de Dios de ese cantón.

Como Marco Normativo se identifica un cuerpo de leyes y otras disposiciones de carácter administrativo, tanto en el ámbito de la obligación estatal de protección a los derechos humanos de las personas menores de edad que habitan en el país, como en el de los alcances y mandatos que dan legitimidad a la función de un gobierno local en la prestación de servicios sociales, incluido el cuidado y desarrollo infantil.

Como Disposiciones Generales se tiene un conjunto de enfoques y principios³ que norman esta Guía en sus dos componentes –la atención y la gestión– según se presentan en este mismo apartado del documento.

Como Supuestos Conceptuales y Operativos se asume una serie de paradigmas y teorías⁴ derivados de la doctrina y de la práctica internacional y nacional, a los cuales se les atribuye un valor específico como elementos asociados al logro del fin buscado por el gobierno local de Desamparados, el cual es la puesta en operación de opciones de cuidado y desarrollo infantil que presten una atención integral de calidad y operen de manera costo-efectiva y transparente. Estos supuestos orientan la propuesta contenida en sus dos componentes y se enuncian al inicio del acápite respectivo.

3 De acuerdo con PANIAMOR, “Los enfoques son posicionamientos ideológicos, teóricos o metodológicos que obedecen a determinados valores, principios y paradigmas, y llevan a un entendimiento y abordaje de los hechos sociales en función de los mismos. Los principios, por su parte, pertenecen a la dimensión ético-jurídica” (PANIAMOR, 2010).

4 Según la misma fuente, “Los paradigmas y las teorías refieren a determinados modelos de pensamiento o de interpretación de las entidades en un contexto sociohistórico dado, que suponen un determinado entendimiento de los hechos sociales y de las cosas, y promueven una forma de pensar en particular por sobre otras” (idem).

MARCO NORMATIVO

Tomando como base el análisis sobre la legislación nacional de protección a los derechos de la niñez, en sus disposiciones más directamente relacionadas con el cuidado y la atención al desarrollo de las personas en su primera infancia, propuesto por Peña (2011), a continuación se hace una reseña de la normativa considerada de mayor relevancia para los fines de este documento.

Código de la Niñez y la Adolescencia (CNA)

Promulgado en febrero de 1998, el CNA lleva a la práctica la Convención de los Derechos del Niño en el país, al otorgar responsabilidades a las diferentes instituciones que tienen competencia en materia de niñez y adolescencia, en el marco de la protección integral de sus derechos humanos.

En su artículo 3, el CNA establece que sus disposiciones se aplicarán a las personas menores de edad sin importar su etnia, cultura, género, idioma, religión, ideología, nacionalidad o cualquier otra condición propia, de su padre, madre, representantes legales o personas encargadas. Se define en el segundo artículo como persona menor de edad a:

(...) toda persona desde su concepción hasta los doce años de edad cumplidos, y adolescente a toda persona mayor de doce años y menor de dieciocho. Ante la duda, prevalecerá la condición de adolescente frente a la de adulto y la de niño frente a la de adolescente (CNA, 1998)⁵.

Del artículo 4 al 7 de este cuerpo legal, se esboza una serie de principios que atañen de manera importante a niñas, niños y adolescentes, tales como: el Interés Superior, la Protección Integral, y el respeto al medio sociocultural en el cual se desenvuelven.

En su artículo 13, sobre el derecho a la protección estatal, el CNA estipula que el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se encargarán de brindar las oportunidades para la promoción y el desarrollo humano social, mediante los programas correspondientes. Asimismo, que fortalecerán la creación de redes interinstitucionales, especialmente con las organizaciones

⁵ Esta disposición hace mandatorio que todo sistema o red de cuidado propuesto en el país deba considerar adicionalmente dentro de su ámbito de protección a la adolescente que sea a su vez madre gestante y lactante.

de la sociedad civil, que prevengan el abuso, el maltrato y la explotación en sus distintas modalidades contra las personas menores de edad.

Adicionalmente, en el artículo 31, inciso b), el CNA señala que dichas instituciones serán las encargadas de garantizar, a las madres trabajadoras, el acceso a programas de atención integral para el cuidado de sus hijos e hijas durante la niñez.

Finalmente, resulta de especial importancia para la materia de la presente Guía, el artículo 5 de este cuerpo normativo, que brinda la definición del concepto de *interés superior* como aquel que garantiza el respeto a los derechos de la persona menor de edad, en un ambiente físico y mental sano, en procura de su pleno desarrollo personal. Para ello, se establecen los siguientes elementos como determinantes para lo que es el *interés superior* de la niña o niño: su condición de sujeto de derechos y responsabilidades; su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales; sus condiciones socioeconómicas, y la correspondencia entre el interés individual y el social.

Ley General de Salud, Programa CEN-CINAI y Ley de Creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral

Del reconocimiento hecho en la Ley General de Salud en cuanto a que la salud de la población es un bien de interés público, y de que todo niño y niña tienen derecho a que sus padres, madres o cuidadores y el Estado velen por su salud y desarrollo psicológico, físico y moral, resulta la creación del Programa CEN-CINAI, y la adscripción del Consejo CAI al que se hace referencia en mayor detalle más adelante en este documento.

El Programa CEN CINAI constituye un sistema de cuidado y nutrición, en el tanto brinda a la persona menor de edad los servicios de comida servida o servicios de alimentación complementaria; vigilancia en el crecimiento y desarrollo de agudeza visual, cognitiva y lenguaje, y atención interdisciplinaria para las personas menores de edad con necesidades especiales. Estos servicios también se dan a la madre gestante y lactante, a fin de otorgar un sistema inclusivo para los niños y niñas en gestación y recién nacidos (2011, p. 19).

Resulta importante mencionar que en abril del 2010 se promulgó la Ley Número 8809 “Ley de Creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral”, dentro de la cual destacan funciones tales como garantizar la atención nutricional e integral de las personas usuarias del servicio de los CEN-CINAI, en forma continua y eficiente. Se busca satisfacer la necesidad social de las personas

usuarias, y contratar bienes y servicios de acuerdo con los procedimientos establecidos en la Ley de Contratación Administrativa.

Caja Costarricense de Seguro Social, y Sistema de Atención Integral e Interinstitucional del Desarrollo de Niños y Niñas en Costa Rica

Entre los años 2005 y 2006, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) realizó un análisis del quehacer institucional en materia de atención al desarrollo de la niñez. Dentro de sus principales hallazgos en tema de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil, se abstraen: la duplicidad de funciones entre las instituciones del sector salud y educación, la existencia de vacíos normativos, la poca o nula coordinación local y nacional a manera intra e interinstitucional para garantizar una atención integral, integrada y continua en niñas y niños.

A partir de lo antepuesto es que la CCSS busca iniciar un proceso de trabajo conjunto con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Salud (MS), específicamente la Dirección de Centros de Nutrición y Desarrollo Infantil (CEN-CINAI), para definir la atención integral del desarrollo de la niñez desde el periodo prenatal hasta los siete años, como primera fase, y en la edad escolar como segunda fase. Se convoca también a la Universidad de Costa Rica y a la Universidad Nacional, al considerarse que todo cambio en la atención requiere obligatoriamente de un cambio en la formación de los y las profesionales o técnicos que la implementan. Nace de esta iniciativa la implementación del Sistema de Atención Integral e Intersectorial del Desarrollo de la Niñez (SAIID).

El objetivo primordial del SAIID es el de articular una red que permita brindar a las comunidades, programas, capacitaciones y servicios de primera mano para el desarrollo integral de las niñas y los niños en la primera infancia, en Costa Rica, empleando, como punto de partida, la inequidad geográfica existente entre las distintas comunidades del país.

Para ello se organizan equipos de trabajo que involucran a profesionales del MEP, CCSS y MS, quienes se encargan de realizar una labor de campo y visitas a las comunidades para conocer e identificar mejor sus necesidades específicas en cuanto a cuidado y desarrollo infantil, lo que está supuesto a orientar la generación de alternativas reales y adecuadas a cada contexto comunitario. De esta manera, se plantea como objetivo que sea la misma comunidad la que a partir de la identificación de sus propias fortalezas y debilidades defina y ejecute los programas de apoyo y cuidado que más se adecuen a su realidad.

Ley General de Centros de Atención Integral

La Ley General de Centros de Atención Integral surge a partir de la necesidad de extender la cobertura por parte del antiguo Consejo Nacional de Guarderías Infantiles (CONAGUI), el cual fiscalizaba solo algunos centros que atendían a personas menores de edad.(CEN CINAI, hogares o albergues del PANI, u ONG(s) que actuaban en convenio con el PANI, quedaban por fuera), y velaba únicamente por la primera infancia, dejando de lado a la población en edad escolar.

Esta Ley se crea para poder abarcar todos los establecimientos públicos, privados o mixtos donde se atienda a personas menores de edad que engloben a una población de entre los 0 a los 12 años. Surge como una respuesta a los mandatos de la Convención de los Derechos del Niño y el Código de la Niñez y la Adolescencia.

Como principios de operación del CAI se establecieron: el democrático, el interés superior del niño o niña, y el de equidad de género. Así, la Ley comentada promueve la creación, el desarrollo y el funcionamiento adecuado de los centros de atención integral⁶, al proveer una ventana de alternativas y garantizar la posibilidad de brindar esta atención a las personas menores de edad, siempre y cuando estas alternativas sean consideradas como adecuadas y seguras.

Aunado a lo anterior, la Ley citada crea el Consejo de Atención Integral, adscrito al Ministerio de Salud encargado de autorizar, supervisar, fiscalizar y coordinar el adecuado funcionamiento de los modelos de atención integral. También tiene como funciones el dictar políticas dirigidas a la atención integral de las personas menores de edad, promover la creación de centros de atención en lugares de trabajo público y privado, y revisar periódicamente el cumplimiento de la Ley en el funcionamiento de los mismos.

También se crea el [Reglamento a la Ley General de Centros de Atención Integral](#), el cual parte de la premisa de que es deber del Estado velar por el bienestar físico, psicosocial y educativo de las personas hasta los doce años de edad, en lo que respecta a programas de atención integral que permitan el desarrollo de sus potencialidades y, a su vez, provea a sus progenitores y encargados de alternativas de atención adecuadas y seguras.

⁶ La atención integral se comprende como la "capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a la comprensión de la totalidad, en este caso, la totalidad del niño o niña, tomando en cuenta todas las partes. Las partes pueden ser contextuales (los escenarios donde se desenvuelve como son la familia, la comunidad, las instituciones) o constitucionales (las esferas física, mental, social, emocional, espiritual de su ser persona). La atención integral debe tener como objetivo el desarrollo integral de la persona menor de edad" (Peña, 2011, p.22).

El primer artículo de dicho Reglamento propone como objetivo el regular las normas y procedimientos para la creación, desarrollo y funcionamiento de los Centros de Atención Integral en cualquiera de sus modalidades. Por su lado, en artículos del segundo capítulo de esta Ley, se enfatizan funciones como las siguientes:

- Promover convenios de cooperación técnica y aporte financiero entre las instituciones, entidades nacionales y organismos internacionales.
- Promover el uso racional, eficiente y efectivo de los recursos asignados a establecimientos que atienden a la población menor de edad.
- Atender y tramitar, por medio de la Secretaría Ejecutiva, los reclamos o denuncias recibidas sobre irregularidades físico-sanitarias y calidad de la atención de las organizaciones que brindan servicios a las personas menores de edad.

En el cuarto capítulo se enlistan los requisitos para la acreditación y habilitación de los Centros de Atención Integral, así como las normas a seguir para su puesta en funcionamiento, y los respectivos plazos por parte del Consejo para resolver las solicitudes. Sobre este punto se hace referencia a la siguiente información de relevancia para la presente Guía:

- Están sujetas a las normas de funcionamiento y a los procesos de acreditación que establezca el Consejo, las personas físicas o jurídicas que desarrollen programas en Centros de Atención Integral para personas menores de doce años en sus diferentes modalidades.
- Se establece un monto no menor de \$500.000.00 para cada niño, por concepto de póliza de seguros que cubra eventuales accidentes o daños que sufran las personas menores de edad, durante su traslado al centro o permanencia en él.
- Las personas físicas y jurídicas que pretendan brindar servicios de atención a las personas menores de edad, como requisito indispensable, deberán solicitar al Consejo, a través de la Secretaría Ejecutiva, el permiso de funcionamiento y la acreditación de sus centros según corresponda.
- El plazo para resolver las solicitudes será de un mes.

Finalmente, el reglamento establece el proceso de acreditación mediante el cual los Centros de Atención Integral se someten periódicamente a una verificación y evaluación externa de su estructura, proceso y resultado,

utilizando como base el Manual de Acreditación de Centros de Atención Integral, en sus alternativas de atención. Adicionalmente, define a los certificados de habilitación como los permisos de funcionamiento que son expedidos por parte del Consejo de Atención Integral.

Normas para la habilitación de Centros de Atención Integral

Mediante el decreto 30186-S se oficializa el documento “Norma para la Habilitación de Centros de Atención Integral”. Se aplica para los establecimientos de atención integral infantil, ya sean públicos, privados o mixtos, en las diferentes alternativas de atención:

- Temporal diurna. Centro que ofrece servicios a niñas y niños en jornada comprendida de 6:00 a.m. a 6:00 p.m., donde se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas y se promueve su desarrollo integral, como complemento a la atención familiar.
- Temporal nocturna. Centro que ofrece servicios a niñas y niños en jornada comprendida de 6:00 p.m. a 6:00 a.m. Al igual que en el anterior, se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas y se promueve su desarrollo integral, como complemento a la atención familiar.
- Residencia transitoria. Centro que ofrece servicios a niñas y niños, donde se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas y se promueve su desarrollo integral durante el tiempo de permanencia.

Reglamento de permisos de funcionamiento y supervisión de programas públicos y privados vinculados a la atención de personas menores de edad

El artículo 2 establece el ámbito de aplicación del citado Reglamento. Este regula los procedimientos técnicos y administrativos para el otorgamiento de permisos de funcionamiento de programas de atención de personas menores de edad, así como los procesos de supervisión técnica y financiera de los mismos.

Asimismo, utiliza los principios de interés superior, universalidad, integridad de los derechos, participación, autonomía progresiva en el ejercicio de los derechos, igualdad de derechos y de oportunidades, no discriminación y norma más favorable.

Lo que resta del reglamento, establece los requisitos a cumplir por las organizaciones que deseen operar programas de atención de personas menores de edad, dentro de los cuales se mencionan:

- Completar el formulario de solicitud de permiso de funcionamiento.
- Aportar copia certificada del permiso de funcionamiento o habilitación de las instalaciones del Centro según lo establecido por el Consejo de Atención Integral (para personas menores de 12 años), o el permiso de sanidad otorgado por el Ministerio de Salud Pública (para mayores de 12 años).
- Aportar copia certificada de los permisos de funcionamiento de otros entes rectores cuando corresponda a atención específica (IAFA, Ministerio de Educación Pública e IMAS).
- Aportar la certificación de la personería jurídica vigente de la organización.
- Aportar copia de la cédula jurídica vigente de la organización.
- Aportar copia de la cédula de identidad del representante legal de la organización.
- Suministrar la propuesta teórica del programa por implementar, la cual deberá estar acorde con los principios que sustentan la Doctrina de la Protección Integral y con la normativa nacional e internacional en materia de niñez y adolescencia.

Ley de Protección a la Madre Adolescente

El objetivo de esta ley es, además de buscar formas de prevenir el embarazo en las adolescentes, contribuir al mejoramiento de las políticas en favor de las adolescentes madres, y a las acciones de organizaciones tanto públicas como privadas sobre este tema.

La Ley crea el Consejo Interinstitucional de Atención a la Madre Adolescente, órgano de desconcentración máxima, con personalidad jurídica instrumental y adscrito al Ministerio de Salud. Dentro de sus fines establecidos destacan:

- Promover programas preventivos, educativos, divulgativos y de capacitación sobre las implicaciones del embarazo en la adolescencia.

- Promover la atención integral de las adolescentes en las clínicas, los centros médicos y las comunidades.
- Promover acciones para el fomento de la maternidad y paternidad responsable dirigidas a adolescentes en situación de riesgo.

Este Consejo cuenta con la participación de entidades como el MEP, el MTSS, INA, CCSS, IMAS, INAMU, así como con la de la sociedad civil.

Cumplida la revisión del marco legal para la protección de los derechos de la niñez y la adolescencia, en lo que puede afectar el ámbito del cuidado y desarrollo de esta población, procede analizar el marco regulatorio aplicable a gobiernos locales, con los mismos fines. El resultado es como sigue:

El Código Municipal

En su artículo 4, este Código establece que la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política, y que dentro de sus atribuciones se incluyen, entre otras: acordar sus presupuestos y ejecutarlos; administrar y prestar los servicios públicos municipales, y concertar con personas o entidades nacionales o extranjeras, los pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

En el inciso “c” de dicho artículo (administrar y prestar servicios públicos municipales) se reitera lo indicado en el Artículo 169 de la Constitución Política, con respecto a que la competencia municipal está circunscrita a los intereses y servicios locales, y que se trata de intereses y servicios públicos que conciernan en general al cantón. De esta forma, la competencia municipal es genérica, en particular sobre la gestión de los servicios.

Con base en lo anterior, se confiere a los gobiernos locales un lugar legítimo como promotores de desarrollo económico y social en su jurisdicción territorial. Son entes públicos con la misión fundamental de administrar servicios de interés público local, con la finalidad de asegurar una dinámica que contribuya con el progreso del cantón y del país.

De esta manera, todo servicio que sea susceptible de ser definido como de interés público local –incluido el cuidado y desarrollo de la niñez– cae dentro del campo de las atribuciones municipales, tal como corresponde a la iniciativa del establecimiento de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados.

En su Artículo 7, este Código habilita a las municipalidades para establecer acuerdos y relaciones entre instituciones, con miras al cumplimiento de un

objetivo común. Esta norma hace énfasis en convenios con entes u organismos públicos competentes, por medio de los cuales la municipalidad pueda llevar a cabo, de forma individual o conjunta, los servicios u obras que requiere el cantón. De acuerdo con este artículo, las municipalidades pueden establecer convenios con otras administraciones estatales y entre sí. También pueden gestionarse fórmulas mixtas que contemplen ambas posibilidades.

En este mismo sentido, el Artículo 9 fundamenta que las municipalidades pueden pactar entre sí convenios cuyo objetivo sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus fines o de su administración, a fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones. Esto incluye, por supuesto, el desarrollo de nuevos servicios que sean prioritarios a nivel social, en lo local. Los convenios intermunicipales previstos en el Artículo 9, están orientados a lograr la acción conjunta de dos o más municipalidades para prestar un servicio o realizar una obra, en el entendido de que existe un interés común para los cantones involucrados.

Adicionalmente, en el Artículo 13 del Código Municipal, específicamente en el inciso “q”, se autoriza al Concejo Municipal para que, a iniciativa de la Alcaldía, se constituyan establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales, y sociedades públicas de economía mixta.

Esto sustenta el marco de referencia para el trabajo requerido a nivel público – privado, en cuanto al establecimiento y operación continua de los centros a los que está dirigida esta Guía.

Ley No.8801 “Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades”

Como parte del marco regulatorio que incide en el desarrollo de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados, también se cuenta con la Ley No. 8801, “Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades”. Su objeto es facilitar la transferencia de recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República y la titularidad de competencias administrativas, del Poder Ejecutivo a los gobiernos locales, para contribuir al proceso de descentralización territorial del Estado costarricense.

En el artículo No.3 de la Ley antes referida, se establecen los principios orientadores del proceso de transferencia de fondos públicos y de competencias del Poder Ejecutivo y de sus órganos a las municipalidades. En el punto “b” se plantea el principio de “complementariedad”, donde se indica que “la transferencia de competencias del Poder Ejecutivo y de sus órganos

a las municipalidades permitirá el ejercicio concurrente de competencias, cuando sea necesario, para garantizar la mejor prestación de los servicios públicos a los vecinos y el equilibrio entre la Administración Pública nacional y la administración pública municipal”.

Con el propósito de llevar a la práctica dicha transferencia, en el Artículo 18 de la Ley citada se fundamenta el establecimiento de los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional. Estos Consejos representan la instancia de coordinación política entre los diversos entes públicos con representación cantonal, con el propósito de coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de toda política pública con incidencia local.

Estos consejos son presididos por la Alcaldía de cada municipalidad, y representan una figura estratégica que esta Guía contempla integrar para dar sustento a la cooperación interinstitucional en la operación de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados, según se detalla más adelante bajo el componente de gestión parte de este documento.

DISPOSICIONES GENERALES

La Guía Institucional para la Operación de los *Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados*, asume como propios los siguientes enfoques y principios⁷.

- **Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia**

El Enfoque de Derechos de la Niñez y la Adolescencia postula el paradigma de la persona menor de edad como sujeto de derechos y responsabilidades. Establece así que niñas, niños y adolescentes son titulares de derechos humanos generales por su condición de personas, de derechos específicos por su condición de seres en proceso de desarrollo, y de derechos especiales a la protección por parte del Estado ante situaciones que vulneren tales derechos.

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño de 1989 (CDN), ratificada por Costa Rica en 1990, es el instrumento de derechos humanos que ampara dicha condición. La CDN dispone que “Los Estados Parte respetarán los derechos enunciados en la presente Convención y asegurarán su aplicación a cada niño sujeto a su jurisdicción, sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el

⁷ Esta sección se elabora con base en conceptualizaciones elaboradas por PANIAMOR y aportadas, entre otras, al documento “Perspectivas Estratégicas y Técnicas sobre Desarrollo Infantil: Propuesta de las organizaciones sociales que trabajan en el sector de niñez” (Grillo, León, Mora y Rodríguez, 2010).

sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico o social, la posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o de sus representantes legales”⁸.

Siguiendo la tradición contenida en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la CDN es profundamente respetuosa de la relación niño-familia, enfatizando el papel de las políticas sociales básicas y de protección, y limitando la intervención tutelar del Estado a una última instancia que supone que han fallado los esfuerzos de la familia y de los programas sociales generales. De este modo, el enfoque de los derechos humanos permitirá organizar desde una perspectiva diferente las políticas públicas de la infancia y la participación de la niñez en la sociedad”⁹.

Es entonces desde esta nueva perspectiva que la CDN dispone que “(...) 2. Los Estados Partes se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas. 3. Los Estados Partes se asegurarán de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada” (CDN, Art 3).

A la luz de este enfoque–normado en el marco jurídico interno vía Constitución Política, Código de la Niñez y Adolescencia (1999), y leyes conexas– los componentes de atención y de gestión que integran esta Guía, tienen como consideración primordial la satisfacción de los derechos de las niñas y los niños sujetos de su atención. Todo en consonancia con los Principios de Universalidad (No Discriminación), Integralidad, Interés Superior y Rol de Subsidiariedad del Estado para el cuidado del niño o niña, en relación con sus familias o encargados¹⁰.

8 La CDN también establece que “Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para garantizar que el niño se vea protegido contra toda forma de discriminación o castigo por causa de la condición, las actividades, las opiniones expresadas o las creencias de sus padres, o sus tutores o de sus familiares” (Art. 2: 1, 2)

9 Idem.

10 Obligatoriedad que se establece para el Estado y sus instituciones, en cuanto a suplir vacíos en materia de cumplimiento de derechos de la niñez y la adolescencia siempre que la familia o las partes encargadas, como primeras responsables, solo estén en capacidad de hacerlo parcialmente, no puedan hacerlo del todo, o no tengan la disposición para hacerlo (Grillo, M. y Treguear, T. 2005).

- **Enfoque de Género**

Según Paniamor (2006), este enfoque obliga a reconocer, con propósito transformador, todos aquellos condicionamientos sociales que establecen formas diferenciadas de ser, de pensar y de hacer para hombres y mujeres, que históricamente han posibilitado y perpetuado relaciones de dominio y control. Con Lagarde (2003), desde este enfoque se entiende también que la organización patriarcal del mundo “contribuye en gran medida, a producir formas de explotación, no solo económica si no vital- sexual, emocional, intelectual, existencial –y a mantener en el sometimiento, en la pobreza y en la precariedad a la mayoría de las mujeres y de los hombres”.

De acuerdo con lo anterior, en la presente Guía se parte por reconocer y reivindicar el derecho de las mujeres madres a contar con la intervención del Estado para satisfacer necesidades de cuidado de sus hijas e hijos. Estas necesidades han sido identificadas en diferentes estudios nacionales, como productoras y reproductoras de condiciones de desigualdad en perjuicio de colectivos femeninos muy amplios y de sus familias, en particular en lo que refiere al acceso a oportunidades productivas, incluido un empleo decente¹¹.

Adicionalmente, este enfoque se tendrá como rector para el diseño curricular de las actividades a realizar con los niños y las niñas bajo el componente de atención, introduciendo contenidos orientados a deconstruir representaciones tempranas de lo masculino y lo femenino que legitiman relaciones de discriminación y desigualdad entre las niñas y los niños, y les vulnerabilizan en forma distinta frente a la violencia y la exclusión. La plantilla ilustrativa sobre la aplicación del currículo para cada ciclo de atención de seis horas -Anexo C, plantea un ejemplo del enfoque de comentarios en una actividad¹².

- **Principio de Justicia Social**

El Principio de Justicia Social subyace de la obligación del Estado de remover los obstáculos socioeconómicos y culturales que impiden el acceso equitativo de las personas que habitan en su sociedad, a las oportunidades existentes en su contexto, sin discriminación por razón de sexo, edad, condición económica, etnia, nacionalidad u otra condición personal o familiar. Así, remite directamente al derecho de los sectores más desfavorecidos de una sociedad

11 Al respecto vale notar que la propia CDN reconoce que muchas madres y padres son activos económicamente, a menudo en ocupaciones escasamente remuneradas que combinan con sus responsabilidades parentales, y exige a los Estados que adopten todas las medidas apropiadas para que sus hijas e hijos tengan derecho a beneficiarse de servicios de atención infantil, de protección de la maternidad y de guarderías cuando reúnan las condiciones requeridas (CDN, Art. 18: 3).

12 El Instituto Nacional de las Mujeres cuenta con una serie de materiales educativos para trabajar el enfoque de género con niños y niñas, que la guía recomienda utilizar como recurso pedagógico para la operación de este enfoque, al momento de diseñar el currículo respectivo.

al goce de los derechos sociales y económicos, conocidos como derechos de segunda generación.

La idea fuerza que postula este principio es la obligación estatal de promover las condiciones necesarias para que se desarrolle una sociedad relativamente igualitaria en términos económicos y como tal refiere al conjunto de decisiones, normas y principios considerados razonables para garantizar condiciones de trabajo y de vida dignas para toda la población.

Este principio subyace en la priorización poblacional y territorial hecha por la Municipalidad de Desamparados para la prestación de los servicios aquí tratados.

- **Principio de Inversión en la Primera Infancia**

Este principio parte del reconocimiento del deber de atención estatal a la niñez y la adolescencia como un imperativo moral y legal, y lo complementa desde una perspectiva de beneficio económico para este y su sociedad, asociado al retorno esperado de dicha inversión en el corto, mediano y largo plazos.

Algunos estudiosos¹³ atribuyen este retorno a beneficios individuales asociados principalmente con el impacto positivo de una atención temprana y de calidad en el desarrollo de capacidades intra e interpersonales de las personas que la reciben, lo que les facilita un desarrollo exitoso en el futuro, con efectos a nivel cognitivo en tanto fortalece la disposición del niño o niña a aprender, con todo lo que esto conlleva en términos de su desarrollo cognitivo, conductual y emocional¹⁴.

La idea fuerza tras este principio es que el ciclo de transmisión intergeneracional de pobreza, el incremento en la desigualdad social y las claras asimetrías por razón territorial, de género y grupo etario, que enfrenta Costa Rica, según han sido documentados en diversos estudios nacionales¹⁵, tenderán a quebrarse conforme el país acumule capital

13 Entre otros se hace referencia a los trabajos de: Shonkoff y Phillips (2000); Heckman y Carneiro (2003); Damon y Glewwe (2007); Vargas-Barón y Williams (2008); y Naudeau et al (2010).

14 Estas fuentes también documentan una relación positiva de esta inversión en la reducción en comportamientos delictivos, en las tasas de repitencia y desescolarización y en la ocurrencia de embarazos tempranos, con el correspondiente ahorro en costo personal y material para su atención. Para la dimensión macro señalan el progreso reportado por la población que se beneficia de este tipo de inversión en cuanto a incremento en el nivel de ingreso y la correspondiente capacidad fiscal, así como en los años promedio de estudio y nivel alcanzado. También en las tasas de empleo efectivo para las madres o de reingreso de estas al proceso educativo formal, a distintos niveles comenzando por la conclusión de la enseñanza secundaria.

15 En particular los Informes del Estado de la Nación 2006-2008. Programa Estado de la Nación. CONARE/Defensoría de los Habitantes, Costa Rica; así como los Informes sobre el Estado de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia 2007-2008. UCR/UNICEF y otros. Costa Rica.

humano y social como resultado de este tipo de inversión. Esto con especial énfasis en sus territorios con menores índices de desarrollo, donde Desamparados se ubica como cantón con grandes desafíos pero también con abundantes recursos endógenos de naturaleza política, económica y social que aglutinar en torno a su progresiva atención y resolución.

- **Principio de Corresponsabilidad Social**

En lo que se refiere a cuidado y desarrollo de niños y niñas, este principio impulsado por el PNUD y la OIT globalmente, y por el INAMU nacionalmente, plantea que las tareas de cuidado han de ser compartidas entre hombres y mujeres, pero también entre el Estado, el mercado y las familias, así como por la sociedad en general. Su implementación se identifica como un acuerdo social esencial para establecer encadenamientos virtuosos que permitan la conciliación de la vida familiar y la vida laboral, en todas aquellas relaciones humanas en las que haya integrantes que requieran del cuidado, en razón de su edad, dependencia u otra condición especial.

En consideración de lo anterior, la presente Guía asume la corresponsabilidad social como principio transversal para los dos componentes que la conforman, como sigue:

- **La atención a ser prestada** tiene como centro a las niñas, los niños y las familias que está llamada a servir, y procurará para ellos y ellas la equidad en el acceso a una atención acorde con estándares de calidad internacionalmente reconocidos como básicos para aportar a su bienestar y al óptimo desarrollo de sus capacidades humanas y siempre en consideración de la diversidad funcional propia de la población;
- **La gestión a ser impulsada** procura la participación de las fuerzas presentes en los contextos de influencia –en sus distintas formas de organización, sea esta comunitaria, gremial, empresarial, u otra– actuando en articulación o en cogestión con el gobierno local y el Estado central y su institucionalidad con mandatos relacionados.





PARTE I

COMPONENTE DE ATENCIÓN

COMPONENTE DE ATENCIÓN

BASES CONCEPTUALES, PRINCIPIOS RECTORES Y FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

Además de suscribir los enfoques y principios asumidos como disposiciones generales de la presente Guía Institucional, así como de incorporar el enfoque de género como criterio rector de su diseño curricular, el componente de atención a niñas y niños encuentra sustento en las bases conceptuales y los fundamentos pedagógicos que se elaboran a continuación.

BASES CONCEPTUALES

- **Cuidado, desarrollo y primera infancia**

Este constructo se refiere a todos aquellos elementos básicos que necesitan un niño o una niña, desde los 0 hasta los 8 años de edad, para sobrevivir, convivir y progresar en su vida, incluidos las condiciones y los recursos que requieren sus familias, centros de cuidado y comunidades, para contribuir a su óptimo desarrollo y crecimiento. Como tal, se sustenta en tres conceptos: "cuidado", "desarrollo", y "primera infancia"¹⁶. Este último se detalla primero en tanto contextualiza y delimita a los otros dos.

La "primera infancia" es el momento que abarca hasta que el niño o la niña cumplen los ocho años de edad. Este período se distingue así, de entre los distintos momentos del ciclo vital de las personas, porque los niños y las niñas menores de ocho años presentan características de desarrollo que requieren apoyo especial por parte de las personas adultas encargadas de su cuidado, quienes deben proveerles de una serie de experiencias de relacionamiento y aprendizaje esenciales para promover su desarrollo integral.

La primera infancia es, además, el periodo de vida en que se cimientan las bases neurológicas y sociales que sustentarán el desarrollo de la persona a lo largo del tiempo que le corresponda vivir. Así, una atención adecuada

¹⁶ Estos conceptos han sido propuestos y adaptados de las definiciones establecidas por el Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (1989) y el Consultative Group on Early Childhood Care and Development (CGECCD) http://www.ecdgroup.com/what_is_ECCD.asp.

de calidad en la primera infancia resulta indispensable para la formación sólida de estas bases en las niñas y los niños que la reciben.

El concepto “cuidado”, por su parte, abarca la protección que requiere todo ser humano, en particular las personas menores de edad, para crecer y progresar de una manera adecuada, en un ambiente seguro y afectivo. Para lograr que un niño o niña alcance su máximo potencial, es indispensable un cuidado que no solo incluya la provisión de alimentación nutritiva, salud, seguridad ambiental y descanso suficiente, sino también un acompañamiento afectivo, interactivo, predecible y estimulante. Interactuar con personas adultas que ofrezcan un cuidado con dichas características brindará a los niños y niñas una base segura sobre la cual explorar y descubrirse a sí mismos(as), al mundo y a las demás personas. El cuidado en los términos aquí planteados es un elemento esencial para el desarrollo de la persona en su primera infancia.

Finalmente, el concepto “desarrollo” aplicado en relación con primera infancia, refiere al proceso de cambio por medio del cual niños y niñas en esta etapa de vida, adquieren logros cada vez más complejos¹⁷. Este proceso está influenciado por factores tanto biológicos como ambientales y sociales. Ambientes y relaciones estimulantes impulsan el desarrollo óptimo de los niños y las niñas, y hacen más efectivo el proceso

¹⁷ Cabe destacar que “desarrollo” no es sinónimo de “supervivencia”. Según la CDN: “Los Estados Partes garantizarán en la máxima medida posible la supervivencia y el desarrollo del niño(a)” (Art. 6), situando ambos términos como procesos paralelos. El desarrollo no es algo que ocurre después de la supervivencia, sino durante esta y de manera paralela.

por el cual se adquieren destrezas, conocimientos y hábitos. Ambientes y relaciones que no reúnen estas características, producen un efecto totalmente contrario.

Aunque holístico en su esencia y sinérgico en sus resultados, para efectos de estudio, intervención y medición, el desarrollo integral de una persona se puede dividir en cuatro dominios esenciales: **1) el desarrollo físico, 2) el desarrollo del lenguaje y destrezas de comunicación, 3) el desarrollo socioemocional, y 4) el desarrollo cognitivo.** Adicionalmente, diversos autores postulan la existencia de un grupo de destrezas esenciales, llamadas “funciones ejecutivas”, que abarcan varios de estos dominios. Estas funciones se incorporan también en este componente de atención, en paralelo con el planteamiento de los otros cuatro dominios, dada su relevancia como referente de los servicios por prestar, en procura de la integralidad y la calidad de la atención que se propone brindar. Esto es como sigue:

1. El desarrollo físico. Este dominio se refiere tanto al crecimiento físico como a la fisiología y destrezas motoras y sensoriales que desarrollan niños y niñas. El desarrollo motor implica lograr mover y controlar diferentes partes del cuerpo. La motora gruesa incluye movimientos hechos por los músculos más grandes, como lo es correr, brincar, empujar y levantar; en tanto la motora fina se refiere a movimientos precisos hechos por músculos más pequeños, como lo es dibujar, amarrar un cordón, o manipular cubos.

2. El desarrollo cognitivo. Este dominio se refiere al intelecto del niño o niña, al igual que a sus capacidades para pensar,

procesar y producir información. Los niños y las niñas deben desarrollar destrezas cognitivas para poder entender la relación entre objetos, eventos y personas; para poder resolver problemas y para poder razonar. Algunas destrezas cognitivas concretas lo son: la habilidad para clasificar objetos, recordar eventos, organizar información y cuestionar el funcionamiento de su ambiente de convivencia.

3. El desarrollo socioemocional. Este abarca las destrezas y conocimientos que desarrollan niños y niñas, que les permiten interactuar con sus pares y cuidadores(as). Tanto el aspecto intrapersonal como el interpersonal son componentes del desarrollo socioemocional. Entre las destrezas que deben desarrollar niños y niñas en este dominio están: la identificación de sus emociones, la habilidad para expresarse; la capacidad de responder a las necesidades de los y las demás, y la confianza en sí mismos(as). Por medio de interacciones sociales, los niños y las niñas aprenden a cooperar, estar en desacuerdo, comunicarse, ser asertivos, entre otros. El desarrollo socioemocional se constituye en un pilar fundamental en el crecimiento de niños y niñas desde un enfoque de construcción de ciudadanía.

4. El desarrollo del lenguaje y destrezas de comunicación. El lenguaje y las destrezas de comunicación empoderan a niños y niñas para que devengan en agentes activos de su propia educación. Estas destrezas facilitan el establecimiento de relaciones humanas y, en su forma tanto oral como escrita, permiten que se adquiera información del ambiente y que a la vez se representen pensamientos, emociones

y experiencias ante este. La comunicación efectiva oral y escrita es indispensable para el éxito al momento de ingresar y avanzar en los procesos formales de enseñanza-aprendizaje que los niños y las niñas tienen por delante en sus vidas.

5. Las funciones ejecutivas. Estas son funciones cognitivas que regulan otras funciones cognitivas, emocionales y de comportamiento. Como tal, incluyen el control de impulsos, la habilidad para planificar y comenzar una acción, la habilidad de mantener la atención y la capacidad para priorizar.

Estas habilidades y capacidades surgen de los cuatro dominios expuestos primeramente y su consideración como eje a trabajar en toda intervención de desarrollo para la primera infancia, resulta crucial por el impacto que ejercen sobre el buen desempeño de la persona a lo largo de su vida.

PRINCIPIOS RECTORES

La atención de niñas y niños usuarios de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados, parte de **siete principios clave sobre el desarrollo** de las personas en su primera infancia, los cuales guían y justifican la estructura y contenidos de la presente Guía. Dichos principios se fundamentan en investigación científica (Shonkoff & Phillips, 2000) y tienen, cada uno, implicaciones directas de corte práctico para el funcionamiento de los centros abarcados por la iniciativa. Estos principios se describen a continuación:

Principio 1. El desarrollo es un proceso de toda la vida, que comienza antes del nacimiento, en la gestación. Desde la fase

prenatal, niños y niñas son vulnerables a interacciones con su ambiente, tal como la exposición a toxinas o a la violencia, que pueden afectar su desarrollo..

Implicaciones para el componente de

atención: En este se considera una dimensión de apoyo a madres y padres en la etapa prenatal, procurando el acceso de las familias usuarias de los servicios, a espacios de atención y formación promovidos desde el propio Centro y coordinados con el apoyo de entes públicos o privados que operan en el entorno. Esto en el ámbito de la atención bio-psico-social requerida para una gestación segura y saludable, así como de la información y formación adecuada para la incorporación de patrones de crianza positiva y promotora del desarrollo integral. Especial prioridad en esto se dará a adolescentes madres, así como a madres jefas de hogar por su especial condición de vulnerabilidad.

Principio 2. Los primeros seis años de vida de los niños y las niñas son la base para todo el desarrollo posterior; la atención temprana de calidad es crítica. En estos años los niños y las niñas pasan por el período de evolución más rápido de toda la vida, en ámbitos como el crecimiento físico y la adquisición de destrezas de comunicación y de capacidades intelectuales.

Implicaciones para el componente de

atención: Cuanto más temprano en la vida se preste atención al desarrollo de un niño o niña, mayores son las posibilidades de que problemas posteriores relacionados con el rendimiento educativo y la permanencia en el sistema, los comportamientos que ponen en riesgo la vida o la salud, y las conductas antisociales o delictivas sean

prevenidos. Especial atención al respecto se da desde este componente, mediante el trabajo con niños y niñas a partir de los dos años de edad, como camino a la prevención primordial.

Principio 3. El desarrollo humano es un proceso holístico en el que intervienen áreas que son interdependientes. El desarrollo de la persona no se puede separar en cajas independientes, sino que todas las áreas están entrelazadas y se desarrollan simultáneamente. Un área puede afectar a otra, positiva o negativamente.

Implicaciones para el componente de

atención: Este componente considera al niño y niña como un ser integral, a quien se ofrecen oportunidades para experimentar y fortalecerse en todas las áreas del desarrollo infantil. Esto incluye la atención crítica en la dimensión física (por medio del deporte, la nutrición, la atención de la salud); en la cognitiva (con oportunidades para jugar, interactuar y aprender); en el dominio del lenguaje y la comunicación (por medio de interacciones frecuentes entre pares y con sus adultos(as) encargados, tanto en los centros como en la familia y la comunidad, y en lo socioemocional (promoviendo el establecimiento de vínculos fuertes con figuras de afecto y de cuidado, al igual que oportunidades para la interacción social). Igualmente en lo que corresponde al desarrollo de funciones ejecutivas (generando oportunidades para el ejercicio de la autorregulación esperada para la edad y etapa del desarrollo, el manejo de la impulsividad y la adquisición de destrezas de organización, planificación, jerarquización, entre otras).

Principio 4. El desarrollo y el aprendizaje son resultado de la interacción de los niños y niñas con la gente y las cosas en su ambiente. Los niños y las niñas necesitan oportunidades para interactuar con personas adultas y con sus pares, en un ambiente que les dé seguridad y sentido de aceptación. Por medio de estas relaciones es que ellos y ellas construyen una identidad personal, adquieren lenguaje, y afinan sus destrezas cognitivas y sociales.

Implicaciones para el componente de atención: Desde este componente se reivindica la importancia de las relaciones afectivas y cálidas entre los niños y las niñas, sus cuidadores(as), y sus padres y madres. De acuerdo con este posicionamiento, los centros procurarán el acceso de las familias participantes en su oferta, a espacios de formación y apoyo organizados desde el propio centro o facilitados en coordinación con instancias públicas o privadas, que les permitan fortalecer sus competencias en el ámbito de la crianza positiva, y comprender el rol significativo que les corresponde cumplir en la protección y el estímulo al óptimo crecimiento y bienestar de sus hijos e hijas.

Principio 5. El desarrollo del niño o niña está entrelazado con el bienestar de las personas encargadas de su cuidado y crianza. A nivel prenatal, el desarrollo depende del bienestar y la salud de la madre. Una vez que nace el o la bebé, los asuntos que afectan directamente a las personas a cargo de su cuidado –como cuestiones de salud mental y bienestar personal– impactan la manera en que se da su interacción con el niño o la niña.

Implicaciones para el componente de atención: Los centros que operan bajo esta Guía, no solo apuntan hacia las necesidades de los niños y niñas, sino también a las de las personas, dentro y fuera del Centro, a cargo de estos(as). Los niveles de estrés que estas personas presenten serán objeto de atención y apoyo, como manera de procurar un manejo de la situación que preserve el bienestar de los niños y las niñas.

Principio 6. Las necesidades de los niños y las niñas son diferentes según su etapa de desarrollo y en relación con sus capacidades en evolución. Conforme van desarrollando capacidades, los límites y estímulos del ambiente deben cambiar. Para poder ajustar esto, hay que saber reconocer el momento de desarrollo en que los niños y las niñas se ubican.

Implicaciones para el componente de atención: Bajo este componente se consideran las capacidades y necesidades cambiantes de los niños y las niñas para adaptar los espacios, las actividades y las alternativas de atención para responder, en todo lo posible, a sus individualidades, según se presentan en los primeros años de su ciclo vital.

Principio 7. Los niños y las niñas son participantes activos en su propio desarrollo y aprendizaje. El desarrollo y el aprendizaje requieren de un rol activo por parte de los niños y las niñas como observadores, cuestionadores, interactuando y manipulando. Un programa adecuado permite a niñas y niños ser suficientemente autónomos para tomar decisiones y probar sus propias ideas.

REFERENTES PEDAGÓGICOS Y FILOSOFÍAS SUBYACENTES

Implicaciones para el componente de atención: La dinámica de los centros propiciará que los niños y las niñas se fortalezcan en su autonomía, para la toma de decisiones y la puesta en marcha de sus propias ideas.

Para ello será indispensable generarles oportunidades para construir su propio conocimiento por medio del juego, la exploración y la interacción con las personas adultas. Ellos y ellas deben tener una capacidad de influencia sobre el funcionamiento de sus centros, acorde a su edad y grado de madurez.

La atención que se brindará desde los centros que operan bajo la presente Guía Institucional, asume, como referente pedagógico, los principios del desarrollo neurológico de los niños y niñas en su primera infancia, según se enuncian en el siguiente Decálogo (Spender, 2008):

1. **Cada niño y cada niña es único(a) y aprende de maneras distintas.** Los niños y las niñas aprenden de maneras diferentes. Esto tanto por la genética como por la experiencia. De ahí que este componente de atención tiene como criterio rector ofrecer al niño o niña, una variedad de estrategias y experiencias de aprendizaje suficientemente amplias como para dar debida cuenta de los distintos estilos de aprendizaje existentes en el grupo.
2. **Las emociones guían el aprendizaje.** El cerebro emocional filtra toda la información que

recibe. La información se marca en la memoria si resulta estimulante emocionalmente. Así, la capacidad y disposición de aprender de niños y niñas se ven afectadas por las emociones que ellos y ellas experimenten como resultado de su incorporación a un espacio de aprendizaje determinado. Desde este entendimiento, la prestación de la atención en estos centros incorpora, como requisito indispensable, el asegurar que los niños y las niñas participantes, cuenten con esos espacios seguros y emocionalmente estimulantes requeridos para propiciar los aprendizajes esperados.

3. **El estrés afecta la capacidad de aprender.** Un poco de estrés es positivo y mantiene alerta a las personas. Sin embargo, el estrés agudo o crónico interfiere con nuestro proceso de aprendizaje. Así, tomando en consideración que ambientes con niveles no regulados de estrés dificultan el aprendizaje en los niños y las niñas participantes, este componente de atención contempla una organización de los espacios y los momentos disponibles para el aprendizaje, que permita incorporar técnicas y tiempos para el descanso y la relajación. Esto como medio para prevenir excesos de estrés que perjudiquen el logro de los objetivos pedagógicos buscados.

REFERENTES PEDAGÓGICOS Y FILOSOFÍAS SUBYACENTES

- 4. Existe una conexión mente-cuerpo.** Lo que comen los niños y las niñas, cuánto duermen, cuánta actividad física tienen y la cantidad de movimiento que se les ofrece en el espacio de aprendizaje, afecta lo que sucede en sus mentes. Desde este reconocimiento, este componente de atención prevé el diseño y cumplimiento de un plan de alimentación y la organización de tiempo suficiente para realizar actividad física y tomar descanso según sea adecuado para la edad y condición física del grupo de niños y niñas por atender.
- 5. Existe una gran variedad de maneras de almacenar información en la memoria.** Desde el componente de atención se contempla ofrecer a niños y niñas una gran variedad de situaciones y estrategias en los espacios e interacciones, para que los estímulos y la información constructiva que reciben se conviertan en aprendizajes perdurables.
- 6. Niños y niñas aprenden cuando encuentran significado y relevancia en la información presentada.** Es vital recurrir a lo que es importante para los niños y las niñas, para lograr aprendizajes. Si algo no tiene sentido, el niño o la niña lo va a ignorar.

Demostrarles cómo la información que aprenden es relevante para él o ella, fuera y dentro del Centro, logra que la acepten y la aprendan mejor.
- 7. El aprendizaje se da por medio de la experiencia.** Actividades experienciales como juego de roles, paseos y simulaciones facilitan las experiencias de aprendizaje. Este componente de atención tiene como prioridad exponer a sus niños y niñas a una amplia gama de experiencias distintas para cada día.
- 8. El aprendizaje es un proceso social.** Niños y niñas aprenden mejor junto a otros pares. El aprendizaje cooperativo facilita el rendimiento de las personas, por lo que este componente de atención ofrece oportunidades de interacción entre pares para crear espacios de aprendizaje en conjunto.
- 9. El aprendizaje nuevo se construye sobre aprendizajes previos.** Información nueva que puede ser conectada a patrones previos de información, se aprende más fácilmente. Es indispensable que los y las facilitadoras de estos centros, establezcan vínculos entre aprendizajes previos y nuevos, para ser efectivos en el desarrollo de conocimientos y la adquisición de destrezas en los niños y las niñas.
- 10. El desarrollo ocurre a través del enriquecimiento.** Retos apropiados, toma de decisiones, novedad en las experiencias y realimentación adulta, enriquecen el aprendizaje, por lo que este componente de atención procura facilitar procesos de enriquecimiento.

Como filosofías que subyacen en el diseño curricular propio de este componente de atención, organizado en congruencia con el Decálogo de Principios Rectores antes enunciado, se tienen las siguientes:

- a) **La Filosofía Reggio Emilia**, propuesta por Loris Malaguzzi y sustentada en tres valores: **el respeto, la responsabilidad y el sentido de comunidad**. Esta filosofía surge después de la Segunda Guerra Mundial, en la ciudad de Reggio Emilia, Italia, en donde la comunidad decide invertir en la educación temprana de calidad, como manera de fortalecer la educación general de niños y niñas, en una nación todavía afectada por las secuelas de la guerra.

Este compromiso con los niños y niñas no solo sentó las bases para una filosofía educativa innovadora, de amplia acogida internacional, sino que también evolucionó, hasta ser un referente universal como gestión municipal ejemplo en términos de corresponsabilidad estatal aplicada a la inversión en la primera infancia. Esto por cuanto el Municipio de Reggio Emilia atesta una historia de inversión en el orden de hasta un 40% de su presupuesto anual en educación, bajo el lema “la inversión en la infancia es una inversión social y cultural fundamental”, y el principio de que “la inversión en la primera infancia y en su bienestar, es una responsabilidad colectiva de todas las comunidades”¹⁸.

¹⁸ Al respecto ver: Directorate for Education, OECD. (2004). *Starting Strong: Curricula and Pedagogies in Early Childhood Education and Care. Five Curriculum Outlines*. Paris, Francia.

Como filosofía pedagógica se centra en facilitar la autonomía en los niños y las niñas y, según su planteamiento, **el descubrimiento y la exploración son** las dos estrategias básicas para el aprendizaje, donde el espacio juega un rol muy importante en permitir el desarrollo de ambas estrategias, así como en propiciar una interacción con sentido de comunidad. A la luz de esta teoría, el componente de atención prevé contar con una infraestructura diseñada para contemplar la existencia de espacios colectivos que promuevan ese espíritu comunitario.

En consistencia con el enfoque de derechos, la filosofía Reggio Emilia tiene como eje fundamental una concepción del niño y la niña como un sujeto de derechos y como una persona competente, activa, que continuamente construye, y pone a prueba, teorías que desarrolla sobre su mundo. Por lo tanto, los niños y las niñas que asisten a los centros que operan bajo la presente Guía:

- Tendrán un grado de control acorde a sus capacidades en evolución, sobre la dirección que toma su aprendizaje.
- Podrán aprender por medio de experiencias de tocar, sentir, moverse, escuchar y ver.
- Tendrán una relación con los demás niños y niñas y con los materiales, como una manera de descubrir y explorar.
- Contarán con múltiples maneras y oportunidades para expresarse personal y colectivamente.

Para asegurar la congruencia con los preceptos propios de esta filosofía, la atención que se brindará en estos centros estará a cargo de facilitadores(as) del aprendizaje –en vez de instructores(as)– dispuestos a aprender y colaborar en conjunto con los niños y las niñas. Para ello planificarán dinámicas basadas en los intereses de la población meta, los cuales son identificados activamente mediante la interacción, la conversación y el cuestionamiento al niño o niña y al grupo¹⁹.

La filosofía Reggio Emilia coloca a las familias como componente insustituible de la educación temprana, al considerarlas *“el segundo maestro”*. Las familias son conceptualizadas como colaboradoras y cómplices de todo proceso de aprendizaje en los niños y las niñas. Así, como servicios que adscriben esta filosofía, los centros que operan bajo esta Guía abren sus puertas a la colaboración de padres y madres de familia en el proceso de aprendizaje, al tiempo que buscan fortalecer las capacidades parentales para ofrecer, a sus niños y niñas, un espacio de exploración y descubrimiento en el hogar. Al cerrar la brecha entre el Centro de Cuidado y el hogar, el desarrollo de cada niño y niña se fortalece, y se nutre de experiencias independientemente del espacio físico en donde esté.

19 Esta filosofía no se centra en la implementación de manuales pedagógicos rígidos, guías curriculares, o exámenes de aptitudes, que obedecen a mandatos ajenos no sensibles a las particularidades de cada grupo de niños y niñas, que no se centran en los intereses y necesidades naturales que surgen de ellos y ellas. Mandatos que no requieren ni esperan que los y las facilitadores(as) del aprendizaje, comprendan lo que los niños y niñas les comunican, desconociéndoles como sujetos de derechos y responsabilidades, con capacidad para opinar y decidir sobre los procesos, según la evolución de sus capacidades.

Por último, esta filosofía considera el espacio físico como *“el tercer maestro”*, cuyo impacto sobre los procesos de aprendizaje es complemento fundamental al de las familias y los y las facilitadores(as) encargados de la atención. Así, este componente de atención, organiza y utiliza los espacios para permitir la exploración y el descubrimiento en los niños y niñas, a quienes reconoce y respeta en sus derechos de aprovechamiento pleno de los mismos y de participación activa.

- b) La Teoría de la Exploración Crítica, desde donde también se postula la importancia de la exploración para el aprendizaje, se centra en compartir exploraciones con los y las demás pares, para crear aprendizaje colaborativo; y se enfoca en los procesos de pensamiento más que en los resultados concretos de dichos procesos (Duckworth, E., 2006)²⁰.

Esta filosofía de aprendizaje, desarrollada por Eleanor Duckworth, tiene como propósitos: a) vincular a las personas con algún estímulo, b) comprender la manera en que la persona entiende este estímulo y c) facilitar el proceso de pensamiento que se da como resultado de la presentación del estímulo.

Duckworth indica que la exploración crítica “tiene dos aspectos: 1) desarrollar proyectos buenos en los que los niños y niñas trabajen y 2) lograr invitar al niño o niña a que converse sobre sus ideas: haciéndole sentirse cómodo, siendo receptivo a todas sus respuestas, manteniéndose neutral ante la sustancia de la respuesta, considerando

20 Para mayor información consultar: Duckworth, Eleanor. (2006). *The having of Wonderful Ideas*. Teachers College Press: Nueva York.

que ella está pensando y hablando sobre sus propias ideas, mantenerla pensando en los problemas que encuentra más allá de sus pensamientos iniciales y logrando que ella considere su pensamiento como algo serio y válido” (Duckworth, 2006, p. 256).

De acuerdo con esta teoría, el currículo no es algo fijo impuesto desde lo externo, sino más bien la manera en que los y las facilitadores(as) del aprendizaje planean “enamorar” las mentes de los niños y niñas para explorar un problema. La pedagogía es la manera en que los y las facilitadores(as) invitan a niños y niñas, a expresar sus pensamientos con respecto a un problema dado.

Los y las facilitadores(as) del aprendizaje, según propone Duckworth, tienen un rol de investigación al observar lo que sus grupos aprenden, mientras guían sus exploraciones hacia una comprensión profunda de los problemas que se les presentan. El propósito debe ser siempre llevar a niños y niñas a que logren niveles más sofisticados de entendimiento.

- c) La Teoría de las Inteligencias Múltiples, en tanto propone la existencia de ocho tipos de inteligencia (Lógica-Matemática, Visual-Espacial, Verbal-Lingüística, Corporal-Kinestésica, musical-rítmica, interpersonal, Intrapersonal, Naturalista); y se espera que quienes tienen a su cargo la facilitación de los aprendizajes están obligados a ofrecer oportunidades para estimular todas las inteligencias. (Gardner, 1998)²¹.

Esta teoría fue propuesta por Howard Gardner, quien es pionero en hacer una diferenciación de la inteligencia en varias modalidades específicas, contrario a una única modalidad. Gardner propone que existe una serie amplia de habilidades cognitivas, no necesariamente relacionadas entre sí. Por ejemplo, un niño con habilidades para poder brincar sobre un pie a una temprana edad no es necesariamente más inteligente que una niña que no puede hacer esta tarea tan bien, ya que ambos cuentan con habilidades cognitivas diferentes. Esta niña podría sobresalir en destrezas distintas a las del niño del ejemplo, independientemente de sus capacidades motoras. Por lo tanto, aquellos niños o niñas que parecen estar rezagados en cuando a ciertas habilidades, perfectamente pueden sobresalir en otras, y es una responsabilidad de todo proceso de aprendizaje respetar la diversidad y abrir espacios para estimular todas estas.

21 Como principales referencias se tienen: Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books; y Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.

De acuerdo con Gardner, se puede describir cada inteligencia de la siguiente manera:

- **Lógico-Matemática.** Tiene que ver con la lógica, la abstracción, el razonamiento y los números. Tradicionalmente se ha visto como la "única" inteligencia.
- **Visual-Espacial.** Está relacionada con la habilidad de visualizar mentalmente y de juzgar el espacio. Usualmente es prominente en diseñadores, arquitectos y artistas.
- **Verbal-Lingüística.** Tiene que ver con las palabras y el lenguaje hablado o escrito. Incluye la facilidad de expresión y la capacidad de aprender otras lenguas extranjeras.
- **Corporal-Kinestésica.** Se refiere a la capacidad de controlar el cuerpo y el movimiento, al igual que poder manipular objetos de una manera precisa. Esta inteligencia se relaciona con actividades deportivas, movimiento musical, la actuación y actividades que requieren control preciso del cuerpo en general.
- **Musical-Rítmica.** Se relaciona con la sensibilidad a los sonidos, tonos, ritmos y la música. No solo tiene que ver con la percepción de la música, sino también con la capacidad de producirla e interpretarla.
- **Interpersonal.** Está vinculada con la manera en que las personas se relacionan con las demás personas. Tiene que ver con la capacidad de ser sensible ante los sentimientos, temperamentos y motivaciones de los demás.
- **Intrapersonal.** Tiene que ver con las capacidades de introspección y autorreflexión. Se relaciona con un entendimiento propio de las fortalezas y debilidades individuales, al igual que con la capacidad de predecir las propias acciones y emociones.
- **Naturalista.** Se refiere a la manera en que una persona percibe y se relaciona con su ambiente natural. Incluye habilidades de observar y clasificar la vida natural.

El componente de atención propio de estos centros asume los presupuestos de esta teoría, para contemplar actividades y recursos que fomenten las distintas inteligencias presentes en la población atendida.

- d) **La Teoría del Pensamiento Sistémico**, sustentada en la importancia de que niños y niñas aprendan que **el todo es siempre más que la suma de las partes**. Esta filosofía valora especialmente el aprendizaje a través de la **convivencia grupal**, y se centra en el **desarrollo de la empatía** en los niños y las niñas²².

El pensamiento sistémico tiene como propósito entender cómo las personas y las cosas ejercen una influencia sobre cada una y sobre el todo. En la naturaleza, un ejemplo de pensamiento sistémico es el ecosistema, en donde muchos elementos tales como el aire, el agua, el movimiento, las plantas y los animales se relacionan entre sí para sobrevivir. En el ámbito de un centro de cuidado y desarrollo infantil, el pensamiento sistémico se hace evidente considerando que cada persona, independientemente de su edad o sus capacidades, al igual que el espacio y los materiales, tienen la capacidad de impactar el funcionamiento total. Así, todos estos elementos están supuestos a trabajar de manera coordinada para lograr un espacio positivo y apto para el intercambio y el aprendizaje.

El pensamiento sistémico también funciona como una manera de resolver un problema al considerarlo parte **de un sistema complejo y total y no como independiente**.

Por lo tanto, el pensamiento sistémico, más allá de ser una filosofía, es un hábito de pensamiento y de conceptualización de los problemas.

En consonancia con esta teoría, desde los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados se fomentará el pensamiento sistémico en todos los niveles, para que tanto los niños y las niñas, como las personas adultas con quienes se relacionan, entiendan el impacto que ellas y ellos tienen sobre, y reciben de, las demás personas y el ambiente y lo asuman constructivamente. En este sentido, se utilizará el enfoque sistémico a la hora de resolver los problemas, entendiendo que son parte de un todo y no pueden ser aislados de la realidad total.

LA POBLACIÓN META DE LA ATENCIÓN

Los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados tendrán como meta inicial atender a población local del cantón de Desamparados: comunidad de Loto y distrito San Juan de Dios. En cada Centro se atenderá a 75 niños y niñas, cuyo proceso de inscripción se detalla en la Parte II de esta Guía: Componente de Gestión.

De acuerdo con las necesidades acordadas por la Municipalidad de Desamparados y sus contrapartes institucionales en esta iniciativa, la atención se brindará a niños y niñas de entre los 2 y los 8 años de edad. Se define este rango de edad a partir de los siguientes supuestos:

²² Skyttner, Lars (2006). General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice. World Scientific Publishing Company.

En relación con el segmento de 2 a 6 años de edad (fase 1 y 2 de operación de los centros):

- El rango de edad entre los 2 y los 6 años es señalado en distintas investigaciones como período clave en la formación de bases sólidas que permitirán a los niños y niñas cumplir con las demandas del sistema educativo primario.
- La necesidad local de cuidado para niños y niñas de 2 a 6 años es significativa y el gobierno local quiere responder a esta demanda.
- La atención de calidad a partir de los 2 años de edad es más costo eficiente que la atención para población en rangos de edad inferiores.

En relación con el segmento de 6 a 8 años de edad (fase 3 de operación de los centros):

- Entre los 6 y los 8 años, los niños y las niñas del contexto de operación de los centros presentan una alta vulnerabilidad al fracaso escolar en la transición que hacen entre el materno-preescolar y la escuela primaria, por lo que resulta estratégico aprovechar la estructura y los servicios de los centros con el fin de brindarles un acompañamiento orientado a fortalecer sus capacidades para superar las dificultades identificadas.
- La atención a este segmento de población se iniciará a partir de la Fase 3 de implementación de los centros, y será ofrecida en momentos

complementarios a los horarios escolares, con el propósito de brindar a las familias una alternativa segura y de calidad para el cuidado y apoyo escolar, mientras los padres y madres de familia realizan sus actividades económicas.

LA PRESTACIÓN DE LA ATENCIÓN

Las fases de implementación

La puesta en operación y consolidación de este componente de atención requiere de la existencia, en los centros, de una serie de condiciones que garanticen la calidad e integralidad de la atención que requieren niñas y niños para sentar las bases de su desarrollo óptimo, desde la primera infancia. En este sentido, la Municipalidad se propone asegurar la creación de dichas condiciones, en un esfuerzo progresivo, organizado en tres fases, como sigue:

Fase 1. Creación de condiciones que permitan la prestación de una atención con el alcance y la calidad requeridos para responder a los presupuestos que animan la misión y la visión propias de esta iniciativa, según quedan definidos en la Parte II de esta Guía: Componente de Gestión. Estas condiciones estarán disponibles desde el inicio de la prestación de los servicios, para ser cumplidas en todos los momentos en que se esté brindando el cuidado a las niñas y los niños, con proyección a sus familias.

Se entiende que dichas condiciones, con incidencia en las cuatro dimensiones de aplicación de la atención que va a prestarse

desde los centros, en su integralidad y según se definen en el siguiente apartado, entrarían a operar para esta fase con acotaciones para ambos centros en lo que respecta, tanto al uso del espacio total, como a la densidad y función del personal encargado de la atención a la población meta.

Fases 2 y 3. Creación progresiva de condiciones adicionales que posibiliten escalamientos en cuanto al alcance y la complejidad de la atención por prestar, hasta hacer viable la operación sostenible de la misma, en su integralidad. Para estas dos fases se prevé la implementación de una estrategia liderada desde el gobierno local, orientada a movilizar recursos propios y de terceras fuentes, según se estiman necesarios para cumplir con las metas de fortalecimiento de la atención acordadas para cada fase. Todo en un plazo de cuatro años considerado como razonable por las autoridades, para este propósito.

Las dimensiones de aplicación

Con fundamento en las bases conceptuales y los referentes pedagógicos y sus teorías subyacentes, según fueron expuestos, la atención que se prestará desde estos centros se plantea para aplicarse en cuatro dimensiones distintas pero totalmente integrables e integradas. Estas son: **los niños, las niñas y el uso del espacio total**²³; **el currículo y el**

²³ Valga notar que lo aquí propuesto es para fines pedagógicos en tanto todo espacio físico dedicado a la atención de niños y niñas debe cumplir en términos de infraestructura y equipamiento, con lo establecido en las Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral (Decreto No. 30186-S de la Presidencia de la República y el Ministerio de Salud). Estas normas que se incluyen en la presente Guía, como anexo a la Parte II: Componente de Gestión, son de carácter irrenunciable y constituyen un requisito mínimo e indispensable para el funcionamiento de los centros que adscriban esta

personal; las familias y la comunidad; y el monitoreo del desarrollo de la población receptora de la atención. Estas dimensiones se explican a continuación.

- **Los niños, las niñas y la utilización del espacio total (intra y extramuros)**

El componente de atención propio de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil impulsados por la Municipalidad de Desamparados responde al principio del espacio como el “tercer maestro”, propuesto por la teoría pedagógica Reggio Emilia.

A la luz de este principio, bajo el componente de atención se contempla una buena planificación, distribución y utilización del espacio, junto a su buen equipamiento, como elementos indispensables en el desarrollo de aprendizajes en los niños y las niñas, en tanto les permiten explorar, descubrir, experimentar, decidir, interactuar y cooperar entre sí y con las personas adultas a su cargo. Particular atención se dará al disfrute de las áreas verdes, espacios que se destacan como especialmente estimulantes en la consulta a niños y niñas, con características sociodemográficas similares al grupo meta de estos centros, realizada como parte del proceso de validación de lo aquí propuesto. También se entiende que, por sí solo, el espacio es un facilitador de experiencias en todos los niveles del desarrollo infantil, según se ejemplifica a continuación:

- **En el nivel físico.** Un espacio con el equipamiento adecuado promueve que niños y niñas desarrollen sus destrezas de motora fina y motora

propuesta.

gruesa. De igual manera, la existencia de las provisiones necesarias para que los espacios sean seguros, hará que los niños y niñas no sientan temor de explorar libremente, ejercitando así sus capacidades físicas y tomando retos que resultan indispensables para desarrollar destrezas más sofisticadas.

- **En el nivel socioemocional.** La organización de los espacios puede propiciar la interacción entre niños y niñas, al igual que con sus facilitadores(as), para el fomento de destrezas socioemocionales. Por ejemplo, la creación de “rincones de paz”²⁴ para la resolución de conflictos que surjan, estimula las capacidades intrapersonales y de regulación de emociones en los niños y las niñas participantes.
- **En el nivel del lenguaje y la comunicación.** Un espacio con recursos adecuados para el estímulo de habilidades base para la lectoescritura (afiches, libros, letras), y/o con estímulos auditivos y lugares para conversación grupal y en pareja, propicia que niños y niñas desarrollen habilidades de lenguaje y comunicación de una manera sostenida.
- **En el nivel cognitivo.** Un espacio apto para la exploración, la puesta en marcha de nuevas ideas, la experimentación y el descubrimiento, permiten que niños y niñas desarrollen

sus capacidades cognitivas mediante su participación en actividades estructuradas y el juego libre.

- **En el dominio de las funciones ejecutivas.** Los espacios pueden organizarse para presentar retos para el mejoramiento de la autorregulación, el manejo de la impulsividad, la organización y manejo del tiempo y el espacio, entre otros, facilitando así el desarrollo de funciones ejecutivas.

En consideración de lo anterior, la atención que se prestará desde estos centros asume como propio un conjunto de premisas que orientan la incorporación del espacio como “el tercer maestro” en su aplicación. Estas premisas, de cumplimiento no renunciable en razón de limitaciones presupuestarias o de otra naturaleza, se listan con sus correspondientes implicaciones en términos de organización, equipamiento y utilización del espacio intra y extramuros, en tabla que aparece como Anexo A, al final de la Parte I: Componente de Atención, de la presente Guía Institucional.

En complemento a lo hasta aquí planteado sobre uso del espacio total como “el tercer maestro”, estos centros también asumen una distribución por áreas para sus espacios de atención a niños y niñas, la cual tiene a la teoría de las inteligencias múltiples como su referente principal.

En esta distribución se contempla la creación de diez áreas de trabajo, a saber, 1) **Área de lectura y escritura**, 2) **Área de**

²⁴ Práctica seguida por el Programa CEN-CINAI del Ministerio de Salud, en el marco de la implementación de la campaña Educa sin Pegar MS/SCS/PANIAMOR 2005 a la fecha.

arte, 3) Área de música y movimiento, 4) Área de motora fina, 5) Área de construcción, 6) Área sensorial, 7) Área de juego dramático, 8) Área de motora gruesa, 9) Área de interacción con la naturaleza, y 10) Rincón de paz. Para el aprovechamiento de los recursos y procesos propios de cada una de estas áreas, en el currículo se contempla trabajo en metodología de centros, donde durante un periodo, los niños y las niñas organizados en pequeños grupos, rotan de un área a otra, haciendo uso libre del material disponible, o bajo algunas pautas de trabajo indicadas por su facilitador(a).

Finalmente se prevé la existencia de un área común para el trabajo colaborativo o comunitario, donde también se cumple con rutinas colectivas diarias, como bienvenidas, despedidas y conversación grupal. Este espacio puede utilizarse también para los momentos de descanso.

Como Anexo B, al final de esta Parte I del documento, se incluye tabla en la que se detallan las áreas de trabajo previstas, con anotación de algunas de las destrezas básicas, habilidades e inteligencias múltiples que se busca desarrollar. En columna al margen derecho de dicha tabla se enlista el equipamiento y los recursos didácticos recomendados por área, para cada una de las tres fases previstas para la progresiva implementación de los servicios de cuidado y desarrollo infantil a ser prestados desde estos centros, y según se avanza en el logro de las metas establecidas para su consolidación definitiva, en términos de alcance y complejidad.

- **El currículo y el personal a**

cargo de la atención

1) Sobre el currículo

La pertinencia y relevancia de los principios rectores, referentes pedagógicos y filosofías subyacentes, asumidos como base para prestación de la atención desde los centros que operan bajo esta Guía, según han sido descritos en secciones anteriores de esta Parte I del documento, queda reafirmada a partir de los hallazgos del estudio comparativo realizado en Estados Unidos, por Angeline Lillard y Nicole Else-Quest (2006)²⁵. Este estudio encontró indicadores de desarrollo superiores en niños y niñas participantes en un sistema de aprendizaje no directivo en comparación con la población usuaria de servicios de corte tradicional formal²⁶. Según estas investigadoras, el aprendizaje no directivo evaluado en el estudio se caracterizaba por la interacción de grupos multiedades, con materiales educativos autoexplicativos, en un horario que: a) incluye juego libre como componente clave del día a día; b) fomenta el trabajo colaborativo; y c) no contempla la realización de evaluaciones formales de los aprendizajes. La población participante de este sistema también mostró interacciones más positivas, mejor control ejecutivo y cognición social más avanzada, mejores notas en pruebas estandarizadas de lectura y matemática, sentidos de justicia e igualdad más sofisticados, y mayores capacidades

25 Lillard, A. & Else-Quest, N. (2006) The Early Years: Evaluating Montessori Education. *Science* (313), pp. 1893-1894. DOI: 10.1126/science.1132362

26 Para efectos de la evaluación comparativa, el estudio citado caracterizó como sistema tradicional formal un segundo programa donde se partía de un currículo previamente establecido, la instrucción era directa y a cargo de una maestra, y en el cual se realizaban evaluaciones estandarizadas, periódicamente.

creativas que sus pares participantes en un sistema tradicional formal. El informe también demuestra que los espacios de formación y desarrollo centrados en los niños y las niñas, que les conceptualizan como principales creadores del conocimiento, tienen resultados superiores a aquellos en donde las maestras son las encargadas de transmitir una serie fija y preestablecida de conocimientos.

A la luz de lo anterior, el diseño curricular propio de este componente de atención, prevé la realización de actividades y la vivencia de experiencias que fomentan el aprendizaje por medio del descubrimiento y la exploración; priorizan los procesos de pensamiento de los niños y niñas; respetan la diversidad de capacidades y consideran el Centro como un todo interrelacionado.

Lo anterior permite concluir que en los centros que operan bajo esta Guía, se trabajará en un ambiente de aprendizaje flexible, dinámico, basado en las necesidades de los niños y niñas, bajo un modelo que surge del grupo y no es impuesto desde lo externo a este. En síntesis, una atención sustentada en un marco filosófico claro y expresada en un currículo y una planificación organizada pero no predeterminada.

Igualmente, considerando lo cambiante de la población meta de ambos centros y la necesidad de flexibilidad en el horario de atención que presentan las familias usuarias de sus servicios, la prestación de la atención se organiza en forma modular y se expresa en un conjunto de módulos, cada uno de los cuales debe ser cumplido, a diario, por lo menos una vez con cada grupo de trabajo. Queda a criterio y escogencia de cada facilitador(a), planificar el

orden en que los módulos se desarrollarán a lo largo del día, así como asignarles contenidos y diseñar las actividades. Para ello tomará en cuenta las exigencias generales de cumplimiento de horario propias de cada centro (comidas, turnos del personal, ingreso y salida de niños y niñas, etc.). Así, el plan de trabajo para cada día se basará en un horario que, en su totalidad, permite asignar tiempo para el desarrollo de los contenidos y el cumplimiento de las actividades previamente acordadas para cada módulo, por lo menos una vez en el día.

Los módulos por desarrollar en estos centros, por día, son como sigue: **1) siesta, 2) merienda y comida: incluye prácticas de higiene tal como lavarse las manos y dientes; 3) juego libre; 4) desarrollo de destrezas y conocimientos específicos: motora fina, motora gruesa, naturaleza y ciencias, matemática y lógica, funciones ejecutivas; 5) interacción grupal; 6) creatividad: se alterna entre música y movimiento, y artes plásticas; 7) centros: los niños y niñas rotan por los diferentes bloques (construcción, juego dramático, etc.); y 8) actividad física.**

Como pautas importantes para desarrollar las actividades diarias y lidiar con el funcionamiento cotidiano de la atención a niños y niñas, a continuación se amplía sobre la importancia que para su adecuado desempeño, tienen los siguientes aspectos: **1) el rol del personal técnico como facilitador del aprendizaje, 2) la noción del currículo como algo que emerge de los niños y las niñas, 3) el método de trabajo en grupos pequeños, 4) el valor pedagógico del juego libre, 5) los proyectos de larga duración, 6) la documentación de los procesos**

de aprendizaje; y 7) la aplicación del enfoque de género en el currículo. Esto es como sigue:

1) Sobre el rol del personal técnico a cargo de la atención

Los Centros de Cuidado y Desarrollo de la Municipalidad de Desamparados contarán con personal técnico que, más allá de transmitir conocimiento a los niños y las niñas, funcionará como facilitador de procesos de aprendizaje, teniendo un rol activo en la escucha y la guía de los procesos de cuestionamiento, exploración, descubrimiento y aprendizaje. Las personas facilitadoras del aprendizaje también aprenden en conjunto con el grupo, y su responsabilidad incluye la documentación de los procesos de aprendizaje mutuo y colaborativo.

La atención que se propone brindar a las niñas y los niños desde estos centros busca romper con el paradigma adultocéntrico tradicional en donde las personas adultas encargadas de la formación y educación tienen toda la verdad y están supuestas a enseñar a niños y niñas, una serie preestablecida y fija de conocimientos.

El rol que se conceptualiza para los y las facilitadoras de los aprendizajes bajo esta filosofía de atención, es horizontal: las personas adultas están al lado de los niños y las niñas, aprendiendo de manera recíproca y fomentando, en todo momento, que ellos y ellas alcancen niveles más elevados de pensamiento, de acuerdo con su desarrollo.

No obstante, esta visión del personal como facilitador no implica que carezca de responsabilidades diferentes a las de los niños

y niñas. Como personas adultas están encargadas de asegurar calidad; de proteger a las niñas y los niños, como responsables que son de crear un ambiente seguro, y de ofrecer un trato apropiado. Las responsabilidades que se asignan a cada persona participante en la comunidad de aprendizaje que se impulsa desde estos centros, van de acuerdo con sus capacidades en evolución, pero se considera que, independientemente de la posición y la edad, todos y todas están llamados a aprender de manera colaborativa, respetando la individualidad de pensamiento y la diversidad de capacidades de cada uno(a).

Es responsabilidad exclusiva del personal técnico, atender los intereses de aprendizaje de los niños y las niñas para formular un “currículo emergente” que responda a estos intereses.

Anotaciones al perfil del personal técnico a cargo de la atención²⁷

En la Parte II de esta Guía: Componente de Gestión, entre otros aspectos se detalla el perfil profesional establecido para el personal requerido para la operación de estos centros, según función.

Sin perjuicio de ello, en este subacápite se presenta el acuerdo que caracteriza a la atención y gestión propia de estos centros, en cuanto a “normas de trato esperado del personal encargado del cuidado y la atención de niños y niñas”. Estas normas, que atienden a la especial importancia de las relaciones afectivas y seguras como esenciales para promover un desarrollo óptimo

²⁷ Se aplican como criterio para selección de mentores y voluntariado de apoyo a la implementación de la presente propuesta.

en los niños y las niñas, se enuncian en la Tabla 1 que aparece en esta sección.

2) Sobre el currículo emergente

El currículo en estos Centros de Cuidado y Desarrollo emerge del diálogo que se establece entre los niños y las niñas, los y las facilitadores del aprendizaje y el ambiente. Sus contenidos surgen de propuestas de uno o más niños y niñas, del personal o del ambiente natural.

Los temas de aprendizaje son capturados por el personal, el que formulará posibles direcciones de trabajo sobre estos, para luego buscar el material necesario para el aprendizaje y gestionar colaboraciones de otras personas, como las familias y otros miembros de la comunidad en posibilidad de aportar a la temática del momento.

Por ejemplo, si en un momento de conversación grupal una niña comenta sobre el nacimiento de una planta y sus pares muestran interés, el facilitador o facilitadora está llamado a tomar esto como un tema que emerge del grupo y a organizarse para facilitar experiencias de aprendizaje que les permitan a los niños y niñas explorar al respecto. De manera similar, si en la comunidad sucede un desastre natural que se convierte en un tema de interés o preocupación para la comunidad, el personal técnico se preparará para incorporar experiencias de aprendizaje alrededor de esta temática.

Finalmente, en lo que refiere a evaluación de los aprendizajes y desarrollos logrados por los niños y las niñas como resultado de su interacción con la oferta de atención propia de estos centros, los métodos por

utilizar se apartan de lo tradicional (Ej.: listas de cotejo o pruebas), para documentar los procesos de aprendizaje por medio de dibujos, fotografías, historias y demás formas creativas. Los procesos de documentación se detallan en sección posterior de esta misma Parte I del documento.

3) Sobre el método de trabajo en grupos pequeños

Para fomentar un ambiente de respeto mutuo e interacción positiva dentro estos centros, se tiene como constante indispensable en la atención por brindar, que el aprendizaje no es una experiencia individual, sino una actividad colaborativa grupal. Mediante el trabajo en grupos pequeños, los niños y las niñas no solo desarrollan destrezas prosociales, sino que alcanzan niveles superiores de autoconocimiento.

Los demás integrantes del grupo son percibidos como un recurso, no como una amenaza, y sus opiniones, destrezas, conocimientos y valores son considerados para generar los aprendizajes propios.

El método de trabajo en grupos pequeños permite además que el personal tenga un alto grado de supervisión sobre el orden del espacio. Al dividir un grupo grande en subgrupos, para que trabajen de manera colaborativa, se logra un mejor manejo del grupo en general y se fomenta la autodisciplina, propiciando el desarrollo de la autonomía como capacidad esencial para el ejercicio de la ciudadanía.

El trabajo en grupos será aprovechado por el personal técnico de estos centros para promover el diálogo, la crítica constructiva, la negociación y la resolución de conflictos.

De esta manera se logrará crear un sentido de comunidad, sin dejar de lado el reconocimiento y la valoración explícita de las diversidades representadas por los niños y las niñas participantes, en cada grupo.

4) Sobre el valor pedagógico del juego libre

El juego es tan importante para el desarrollo de los niños y niñas que ha sido promulgado como derecho fundamental de este grupo etario. El juego contribuye al desarrollo de capacidades en todos los dominios del desarrollo, de manera entrelazada: destrezas cognitivas, motoras, de comunicación y lenguaje, sociales y de control ejecutivo. El juego libre trae bienestar a los niños y las niñas al ser una actividad agradable, relativamente flexible y creativa, y su inclusión está prevista formalmente en el horario de atención que ofrecen estos centros, para cada grupo.

Las actividades de juego libre pueden llevarse a cabo tanto intra como extramuros, en espacios condicionados de acuerdo con los criterios anteriormente expuestos en este mismo componente.

Mientras dure el momento del juego libre, la regla es que el personal no intervenga directamente y se mantenga en observación y documentación de los procesos. Como excepciones a este rol se tienen: a) cuando el juego pone en riesgo o lastima a alguien; y b) cuando un(a) participante irrespete los derechos de otras personas o del ambiente. Esta es la razón por la cual estos períodos se acompañan de una supervisión cuidadosa por parte del personal, pero libre de injerencias adultas que cierren o limiten el espacio que el juego libre abre

para el florecimiento de la imaginación y la creatividad en los niños y las niñas.

En línea con lo anterior, el personal tendrá a su cargo seleccionar y facilitar materiales estimulantes (bloques, muñecos, cuerdas, bolas, etc.) que permitan la exploración y el uso de la creatividad en este momento del horario cotidiano, al tiempo de organizar y proveer un espacio adecuado para que los niños y niñas puedan hacer cumplir su derecho de juego seguro, estimulante y libre.

5) Sobre los proyectos de larga duración

Los proyectos de larga duración son estudios a profundidad de conceptos, ideas e intereses que surgen de los intereses del grupo. Estos proyectos son una "aventura grupal" que debe durar no menos de una semana y puede prolongarse hasta todo un año. El currículo implementado en los centros que operan bajo la presente Guía, hará uso de este recurso pedagógico para propiciar la participación de los niños y las niñas en la dirección del desarrollo que siga el proyecto a lo largo de su implementación, incluidas la forma en que se va trabajando la temática, y la escogencia de los materiales y las actividades que se van a utilizar. Esto con el objetivo de estimular su capacidad para tomar decisiones, postergar la obtención de logros y actuar de manera tolerante frente a las dificultades.

Con la facilitación adecuada, niños y niñas en edades tan tempranas como los dos años, pueden participar en proyectos de esta naturaleza y desarrollar las capacidades buscadas, de acuerdo con su evolución.

Para ser exitosos, los proyectos de largo plazo deben surgir de los intereses que muestra el grupo de niños y niñas. Una vez que los niños y niñas se apoderan del proyecto, el rol del personal pasa a ser de apoyo a las dinámicas sociales y cognitivas del grupo, con responsabilidades relacionadas con la organización general del tiempo, la preparación de los materiales y la vinculación a los procesos de otras personas que enriquezcan la interacción con sus aportes personales, como pueden ser los padres y las madres de familia y otros mentores o voluntarios. Finalmente, el personal tiene la responsabilidad de documentar la realización del proyecto en sus diversas etapas y sus resultados.

Un ejemplo concreto de un proyecto de larga duración, podría ser la siembra de una huerta. Primeramente, el interés debe surgir del grupo. La persona a cargo de la facilitación deberá acoger dicho interés y generar un proceso de planificación del proyecto con el grupo, quedando bajo su responsabilidad el conseguir los materiales y organizar el espacio y el tiempo. Los niños y las niñas deben libremente proponer cómo hacer la huerta, probar diferentes métodos (aunque implique fallar) y aplicar su creatividad para resolver los problemas que van surgiendo a través del tiempo. Este proyecto puede durar un sinnúmero de horas que solamente será determinado por el interés y éxito de niñas y niños, en emprender la “aventura grupal”.

6) Sobre la documentación de los aprendizajes

La documentación de los aprendizajes refiere al proceso de registrar, por medio de dibujos, fotografías, historias, vídeos y otros medios creativos, las experiencias de aprendizaje de los niños y niñas.

También contempla su difusión ante terceras personas que visitan el Centro, mediante la exposición de los productos en lugares visibles. Su propósito se puede resumir en tres funciones, como sigue:

- a) Brindar a los niños y niñas una memoria concreta de lo que lograron, facilitando así el desarrollo de su autoconfianza.
- b) Brindar al personal una herramienta para evaluar los procesos de aprendizaje en cuanto al entendimiento que tuvo el grupo de la temática y los malentendidos que se puedan haber dado sobre los contenidos, de lo cual se desprenden indicaciones sobre direcciones posibles a tomar en futuras experiencias.
- c) Presentar a las familias y miembros de la comunidad un recuento detallado de lo que sucede en el Centro, en lo que se refiere al desarrollo de las capacidades en evolución de sus niños y niñas. Esto fortalece el vínculo centro-familias, al igual que familia-niño(a) y convierte al Centro en un “museo” de las capacidades infinitas que pueden ser estimuladas en las niñas y los niños, mediante una atención de calidad desde su primera infancia.

Por demás está afirmar que la documentación del aprendizaje se constituye en una

herramienta de medición muy importante, tanto para los niños y las niñas como para el personal y las familias. Esto en tanto que permite evaluar experiencias concretas de aprendizaje, y reflexionar sobre el proceso vivido para mejorar la calidad de la atención hacia el futuro. Tanto el personal como el grupo participan en el proceso de documentación.

7) La aplicación del enfoque de género en el currículo

Como se indicó en el acápite 1.2. Disposiciones Generales, de esta Guía, el enfoque de género es asumido como rector de las disposiciones contenidas en esta Guía, tanto para su componente de atención como de gestión. En cumplimiento a este enfoque, los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados se caracterizan por:

- a) reconocer a todas las personas que asistan o trabajen en ellos, iguales derechos y responsabilidades, sin discriminación alguna asociada a su condición de ser mujer u hombre, y resultante de los condicionamientos y mandatos que la cultura impone a unas y otros –y con perjuicio para ambos– en todo sistema sexo-género permeado por la ideología patriarcal.
- b) Abordar y corregir actitudes y prácticas sexistas del personal del centro, reconociendo que la forma en que este interactúa entre sí, con las niñas y los niños y con sus padres, madres y personas encargadas, repercute en el aprendizaje de las niñas y los niños sobre la identidad,

los proyectos de vida, las formas de ser y expresarse y las tareas esperadas para mujeres y hombres. (Currículo oculto de género.)

- c) integrar en el diseño curricular de su componente de atención, contenidos y actividades cuyo objetivo de aprendizaje sea deconstruir estereotipos y roles de género propios de representaciones sociales que legitiman la existencia de relaciones de poder y control de lo masculino sobre lo femenino; y
- d) promover, de manera sistemática, el fortalecimiento de una conciencia de igualdad de derechos y responsabilidades entre las niñas y los niños a su cargo, resultante de su condición de personas y formar para el ejercicio de una feminidad y una masculinidad apreciativa del otro género y respetuosa del lugar que a cada uno corresponde en la comunidad de aprendizaje que conforman en los centros. Esto con proyección constante a sus familias y la comunidad.

Como Anexo C, al final de esta Parte I de la Guía, se incluye una plantilla que ofrece un ejemplo de la aplicación del componente de atención con pautas para el desarrollo del currículo para un ciclo de seis horas en el Centro, con un grupo de niños(as) entre los 2 y los 3 años.

Esta plantilla tiene carácter ilustrativo y no es para ser copiada tal cual, ya que los planeamientos deben ser organizados de acuerdo con el currículo emergente y

respetar las individualidades de cada grupo de niños(as).

- **El trabajo con las familias y la comunidad**

Partiendo del hecho de que las familias y el ecosistema en donde crecen los niños y las niñas, desempeñan un papel irremplazable en su desarrollo, y que el efecto de la atención que los niños y niñas reciban en estos centros se verá mediado por la calidad del trato que reciben en su hogar, los servicios de cuidado y desarrollo infantil que operan bajo esta Guía, contemplan el trabajo con estos grupos como una dimensión de la atención que se brindará.

Para el trabajo a desarrollar en esta dimensión, se asumen los siguientes objetivos de aprendizaje:

- Fortalecer las capacidades de las familias y las comunidades para actuar como agentes catalizadores del desarrollo de los niños y las niñas, desde sus hogares y en los espacios comunitarios que ellos y ellas frecuenten.
- Responder a las necesidades de información, acompañamiento y guía que presenten las familias de la población atendida, en cuanto a habilidades para una crianza positiva y de estímulo al desarrollo óptimo en las niñas y los niños a su cargo.
- Involucrar a las familias, al igual que a las comunidades, en actividades de apoyo a la prestación de los servicios propios del Centro, trabajando de manera coordinada y conjunta con el personal de planta, por el mayor

bienestar de los niños y niñas, y la consolidación de los centros como oferta permanente propia de la comunidad.

A manera de sugerencia metodológica, esta Guía propone la realización de los siguientes tres tipos de interacción con padres y madres de familia, y miembros de la comunidad:

- Noches de padres, madres y comunidad. Los centros organizarán noches mensuales para padres, madres y otras personas de la comunidad, en las que se impartirán talleres sobre temas pertinentes a la crianza y el desarrollo. Estos talleres pueden ser impartidos tanto por funcionarios(as) propios del Centro como por personal de otras organizaciones colaboradoras, con capacidad para hacerlo. Los temas por tratar serán planteados considerando necesidades identificadas entre la población usuaria de los centros y temas importantes en la agenda nacional para la primera infancia.

Como ejemplo de necesidad identificada en la población podría darse que el personal detecte problemas significativos alrededor de hábitos de higiene en el hogar y organice una serie de charlas sobre ese tema. A manera de ejemplo de alineamiento con la agenda nacional para primera infancia, podría darse la participación activa del Centro en apoyo a una campaña nacional para la promoción de una

disciplina libre de castigo físico o trato humillante.

- **Orientación.** El personal de los centros brindará orientación a las familias de las niñas y los niños participantes, sobre formas de acceder a la oferta local y nacional de servicios y beneficios relevantes para el mejor desarrollo de sus hijos e hijas. La prestación de este servicio fortalece la identidad de los centros como espacios de apoyo a la gestión parental legítima en procura del desarrollo integral de sus niños y niñas y una mejor calidad de vida para sus familias.
- Reuniones individuales periódicas. Es importante que cada padre o madre tenga una comunicación directa con el o la profesional principal responsable de la atención a su hijo o hija. De esta manera, ambas partes interesadas pueden nutrirse con información sobre el niño o la niña, y coordinar esfuerzos paralelos para procurar su mejor desarrollo tanto desde el hogar como en el Centro. Estas reuniones serán trimestrales y en ellas se revisarán situaciones particulares que presente el niño o la niña, resultados de monitoreos del desarrollo para el período y otros que permitan llegar a acuerdo sobre estrategias para un trabajo en conjunto Familia-Centro, en apoyo al desarrollo óptimo del niño o la niña de que se trate.

Por otra parte, para cumplir con el último objetivo planteado para esta dimensión de la atención, los centros funcionarán como

un espacio de encuentro y aporte por parte de personas de la comunidad que se organicen para llevar a cabo iniciativas que favorezcan su mantenimiento y crecimiento.

El personal asumirá en esto una función de apoyo a las personas colaboradoras, a quienes se facilitarán los recursos y el espacio requeridos para llevar a cabo sus proyectos, en lo que sea posible. Como sugerencias de proyectos alrededor de los cuales padres, madres y miembros de la comunidad podrían trabajar, están:

Elaboración de materiales de apoyo al aprendizaje, utilizando materiales de desecho. Una excelente manera de involucrar a la comunidad y a las familias es la confección de materiales tales como rompecabezas, juegos de memoria, bloques, muñecos, móviles, instrumentos musicales, entre muchos otros, aprovechando para ello la reutilización de desechos. El espacio de estos centros se caracterizará por su apertura a esta forma de participación y promoverá periódicamente la realización de este tipo de proyectos.

- Organización de eventos para recolección de fondos. Por medio de bingos, comidas, días familiares, ferias, entre otros, grupos comunitarios y familiares podrán recolectar dinero para hacer aportes de material o mobiliario a los centros. En apoyo a estas iniciativas, los centros contribuirán con las familias y la comunidad, facilitando el espacio y realizando otras gestiones de organización, según sus posibilidades.

En síntesis, la aplicación del componente de atención a la dimensión familia y

comunidad, permite trascender las actividades y horarios regulares de trabajo con los niños y las niñas, para alcanzar la totalidad del ambiente de convivencia de su población meta con el fin de alterar sus dinámicas en apoyo a su mejor desarrollo y bienestar, en tiempos y espacios complementarios a su quehacer principal.

- **Monitoreo y Evaluación**

Con el fin de asegurar un control adecuado de la calidad de la atención prestada desde los centros que operan bajo esta Guía, se propone la implementación de dos sistemas de monitoreo y evaluación específicos, para ser cumplidos semestralmente. Estos son: a) un sistema de monitoreo al desarrollo del niño o niña; y b) un sistema de evaluación de la calidad de la atención.

a) Sistema de Monitoreo al Desarrollo del Niño o Niña

Bajo este sistema se prevé que los centros que operan bajo esta Guía lleven un monitoreo semestral al desarrollo de cada niño o niña, como forma de evaluar el resultado e impacto de la atención que le es brindada, en su desarrollo integral. También para detectar situaciones de rezago que puedan requerir de una referencia a terceras instancias, para su debida atención.

Para monitorear el desarrollo, se utilizará el *Ages and Stages Questionnaire-3 (ASQ-3)*²⁸, instrumento utilizado a escala mundial para monitorear el desarrollo en la primera

infancia y reconocido por su bajo costo y alta efectividad. Al momento de la evaluación se hacen tareas del desarrollo simples con el niño o niña, que aparecen enlistadas en el cuestionario propio de dicho instrumento y luego se puntúan sus resultados para detectar áreas fuertes y débiles en las distintas dimensiones del desarrollo integral. El ASQ-3 comprende un instrumento específico para monitorear el desarrollo socioemocional del niño o la niña, el ASQ-SE, que se aplicará en paralelo, para asegurar un monitoreo integral del desarrollo de la población usuaria de los centros dentro del rango etario ya señalado.

²⁸ El instrumento ASQ-3 está diseñado para aplicarse en niños y niñas recién nacidos(as) y hasta los 5 años y medio de edad. Este rango de edad será el evaluado desde los centros que operan bajo la presente Guía, dejando la evaluación del desarrollo para la población de 6 a 8 años, a cargo del sistema educativo preescolar en que se encuentre inscrita.

a) Sistema de Evaluación de la Calidad de la Atención

Para evaluar la calidad de la atención se utilizarán dos instrumentos: uno que evalúa el trato del personal, y otro apoyado en un instrumento estandarizado, que evalúa el funcionamiento de los centros de manera global, haciendo énfasis en los siguientes componentes:

1. Espacio y mobiliario
2. Cuidados personales
3. Lenguaje y razonamiento
4. Actividades
5. Interacción
6. Estructura del programa
7. Padres, madres y personal

Para evaluar al personal en cuanto a su calidad en el trato para y con los niños y niñas de los centros, se utilizará un instrumento que contiene una lista de cotejo, basada en las normas de trato enlistadas anteriormente en la Tabla No.1, bajo la sección: 1.1. Anotaciones al perfil del personal técnico a cargo de la atención. Este instrumento será aplicado por un(a) profesional externo a los centros y complementado con sesiones de observación no participante, a cargo del o la profesional responsable de la evaluación. Los centros aplicarán este método con una frecuencia semestral, como sistema que permite conocer la calidad de la atención prestada e introducir las mejoras que se estimen necesarias, en el curso de cada año de operación.

Como instrumento para evaluar la calidad de la atención prestada por los centros, en su integralidad, se utilizará el *Early Childhood Environment Rating Scale, Revised* (ECERS-R), un instrumento estandarizado desarrollado en la Universidad de Columbia, Estados Unidos, y utilizado en varios países alrededor del mundo, como instrumento por excelencia para evaluar la calidad de programas de atención a la primera infancia. Este ha sido adaptado al castellano y empleado con éxito, en varios países de América Latina. El instrumento debe ser completado semestralmente por persona ajena a la operación de los centros y requiere alrededor de cuatro horas de observación natural.

Protocolo de intervención en situaciones de violencia y riesgo²⁹.

Considerando el marco legal, principios rectores, enfoques pedagógicos y teorías que sirven de referentes a la naturaleza de los servicios de cuidado y desarrollo infantil prestados desde estos centros, esta Guía complementa su componente de atención con el presente protocolo de intervención en situaciones de violencia y riesgo detectadas en la población meta de sus servicios.

Estas situaciones violentan derechos fundamentales y producen deterioro en la salud, el bienestar y la capacidad de aprendizaje e interacción positiva de los niños y las niñas, con efectos que trascienden la

²⁹ Como se establece en esta Guía, estos centros se constituyen en espacios de protección y defensa de los derechos de los niños y las niñas participantes de sus servicios y como tales, están llamados a establecer pautas propias para manejo de situaciones que amenazan estos derechos, como lo son las situaciones reales o potenciales de violencia y abuso en su perjuicio.

primera infancia y repercuten a lo largo de la vida de quienes son sus víctimas.

Desde este posicionamiento, estos centros asumen la implementación de un protocolo de intervención en situaciones de violencia y riesgo que afecten a las personas menores de edad a su cargo, que prevé la actuación de su personal en dos niveles principales: la prevención y la intervención. De acuerdo con el principio de corresponsabilidad social, los centros cumplirán con este protocolo en forma articulada al que hacen de terceras instancias públicas y privadas con experiencia en el tema y competencias relacionadas, presentes en su contexto de operación, según lo requiera cada situación en particular.

- **Nivel de Prevención**

Los centros velarán por la prevención de situaciones de violencia y riesgo interviniendo en tres planos diferentes pero interrelacionados como lo son: su personal, las familias y comunidades y los niños y niñas participantes de sus servicios.

- **Con el personal.** Dos aspectos se contemplan en esta línea. El primero, una selección cuidadosa de todo el personal técnico y de apoyo logístico a la labor del Centro, con control de antecedentes personales y comprobación de referencias personales y laborales, antes de su contratación. El segundo, la sensibilización y capacitación del personal contratado en procesos que incrementen su capacidad para prevenir, identificar, intervenir y referir situaciones de violencia y el abuso que afecten la vida de

los niños y las niñas participantes en los servicios del Centro³⁰.

- **Con las familias y comunidades.**

Como parte del trabajo con familias y comunidades, los centros procurarán la participación de las familias usuarias de sus servicios en actividades de información y formación, que fortalezcan su capacidad para prevenir situaciones de violencia y abuso que puedan afectar la integridad personal de sus niños y niñas, así como para identificar e interrumpir situaciones de esta naturaleza ya presentes en sus vidas. Para ello se coordinará con organizaciones nacionales y locales especializadas en la temática, en capacidad de conducir estas actividades, pudiendo proponerse las instalaciones del Centro como espacio para llevar a cabo estas iniciativas, de manera regular, a lo largo de cada año de operación.

Adicionalmente el personal técnico se organizará para ofrecer orientación y asesoría a las familias en distintos temas alusivos a los patrones de crianza positiva y el fomento al desarrollo en la primera infancia. Fortalecer las capacidades de las familias y otras personas de la comunidad para avanzar hacia la erradicación del castigo físico como práctica de crianza en las relaciones familiares es un recurso esencial para

30 El Artículo 6 del Reglamento para los Comités de Niño, Niña y Adolescente Agredido(a) exige que cada centro educativo cuente con al menos una persona responsable y capacitada para el abordaje de casos de personas menores de edad en situaciones de abuso y su referencia a las instituciones competentes de su atención.

promover una cultura de protección a la niñez así como para cerrar la puerta a la violencia como forma de relacionamiento, en el espacio primario de socialización más significativo y de mayor impacto para los y las niñas, como lo es la familia.

Con los niños y las niñas. La prevención de la violencia será trabajada desde los centros, directamente con los niños y niñas, por medio de iniciativas de promoción de una cultura de paz, y la resolución creativa de conflictos en las relaciones con sus pares. Para ello se incorporarán recursos metodológicos tales como “el Rincón de paz”, como buena práctica implementada por la Dirección Nacional de CEN CINAI integrada a la campaña Educa sin pegar impulsada por la Fundación PANIAMOR en asocio con el Ministerio de Salud, con el apoyo de Save the Children Suecia. Desde este espacio se fomenta en las niñas y los niños, el manejo del enojo, la expresión de las emociones, la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y el respeto por los demás, con énfasis en las relaciones equitativas entre géneros.

Nivel de Intervención

Desde un enfoque de intervención³¹, los centros asumen tres responsabilidades básicas e irrenunciables: 1) vigilar, 2) detectar y 3) denunciar situaciones de violencia y abuso identificadas en la población atendida, conforme lo exige la legislación vigente.

³¹ Para este desarrollo se consideran las pautas y recomendaciones para el manejo de situaciones de violencia y abuso contenidas en la Guía “¿Qué hacer ante situaciones de violencia o abuso contra personas menores de edad?: Manual de procedimientos para la detección y denuncia desde el centro educativo”, Ministerio de Educación de Costa Rica, 2004.

En lo que refiere a la responsabilidad de vigilar, el personal hará uso de los conocimientos desarrollados sobre el tema para estar atento a la presencia de indicadores físicos y de comportamiento que hagan sospechar la existencia de una situación de violencia y/o abuso en una niña o niño a su cargo. Esto para todas las modalidades de abuso: abuso físico, abuso emocional, testificación de la violencia, abuso sexual, explotación sexual comercial, y abuso por descuido (negligencia).

En lo que refiere a la detección de situaciones, al ser identificada la presencia de un conjunto de indicadores que hagan suponer la existencia de una situación de violencia y abuso en perjuicio de una niña o un niño participante en los servicios del Centro, el o la profesional que detecta esta situación procederá a poner la misma en conocimiento de la dirección del Centro, como primera responsable de la protección efectiva de los derechos de la población usuaria de sus servicios. Corresponderá a la dirección valorar la opinión del profesional que presenta el caso, al momento de definir las acciones por tomar, donde la protección al interés superior del niño o la niña afectado(a), será siempre el criterio rector. En caso de tratarse de una situación con riesgo inminente para la vida o la salud integral del niño o la niña, se hará referencia inmediata a la Oficina Local del Patronato Nacional de la Infancia y/o a la autoridad judicial que opera en la jurisdicción, para la debida protección de la persona menor de edad y posterior seguimiento con la familia afectada.

Como instancias de apoyo y seguimiento a la referencia hecha por el Centro, se contemplan las organizaciones especializadas

que operan en su entorno de influencia, las Juntas de Protección de la Niñez y Adolescencia, la Delegación Policial de la comunidad, y las redes locales interinstitucionales que coordina el Sistema Nacional de Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar.

En caso de que un niño o niña relate directamente una situación de violencia y abuso que está viviendo, el o la profesional a quien refiere el asunto en primer lugar se cuidará de mantener una actitud de calma y procederá a llevar al niño o niña, con naturalidad y discreción, hacia la oficina de la dirección u otro espacio privado, donde retomar el diálogo con él o ella, solo para escuchar y no para preguntar más allá de lo que la persona menor de edad está dispuesta a relatar libremente. Este relato debe ser puesto en conocimiento de la dirección del Centro para la referencia respectiva de la situación a la Oficina Local del Patronato, según se indicó anteriormente. Corresponderá al Patronato hacer la evaluación del riesgo existente y determinar el procedimiento a seguir para garantizar la seguridad física y la integridad personal del niño o niña, así como la satisfacción de su interés superior, al mayor nivel posible, según lo demande la situación de que se trate.

Para todos los casos y cuando se trate de posibles situaciones de violencia intrafamiliar, bajo ninguna circunstancia, la dirección o el personal técnico del Centro pondrá en conocimiento del relato del niño o niña a su madre, padre, o a la persona señalada como la ofensora para cuestionar lo sucedido. Su rol se centrará en brindar contención y acompañamiento al niño o niña, y asegurar su

protección personal, hasta tanto el Patronato se apersona y tome a cargo el asunto.

En caso de que el relato del abuso o los actos de violencia señale como responsable a una persona que trabaja para el Centro, a cualquier nivel, la dirección será responsable de prevenir todo contacto o comunicación entre la presunta persona ofensora y el niño o niña víctima. Referido el niño o niña a la protección estatal, se iniciarán los procedimientos del debido proceso para la investigación administrativa del hecho, sin perjuicio del cumplimiento de la obligación de denuncia penal que norma la actuación en estos casos para todo funcionario o funcionaria pública que atiende a niños, niñas y adolescentes, no importa la modalidad de dicha atención. Esta obligación de denuncia prevalece para el personal del Centro, aun cuando la familia de la víctima no quiera proceder en este sentido.

Si el abuso es cometido por un niño o niña en perjuicio de otra persona menor de edad, la primera consideración debe ser que tal conducta puede ser indicadora de una historia de victimización del niño o niña que comete la ofensa. Esto significa que debe ser atendido(a) como posible víctima de violencia y referido como tal a Trabajo Social del Hospital Nacional de Niños para atención especializada.

Paralelamente la situación debe ser puesta en conocimiento del PANI para asegurar que la víctima del hecho bajo conocimiento y su familia reciban el apoyo psicosocial necesario para tratar y superar las secuelas de la experiencia. La situación debe manejarse con el mayor nivel de discreción, cuidando de NO culpabilizar, exponer o

estigmatizar al niño o niña señalado por la comisión del abuso, en razón de las consecuencias negativas que esto puede traer a su vida.

Como norma general del Centro, toda sospecha o relato que refiera a la posible ocurrencia de una situación de abuso en perjuicio de un niño o una niña participante de sus servicios, será intervenida a la luz de su interés superior y actuando con objetividad, prontitud, sensibilidad y rigurosidad, al momento de poner en conocimiento de la misma a las instancias competentes, en el ámbito de la protección administrativa (PANI) o de la protección judicial (OIJ y Ministerio Público).

Guía institucional para el diseño y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil

Componente de atención - Anexo A

Las niñas, los niños y el uso del espacio total

Premisas	Implicaciones para el uso del espacio total como "el tercer maestro"
<p>1- La seguridad del espacio es siempre la principal prioridad.</p>	<p>Todas las personas adultas encargadas de la atención y prestación de otros servicios a lo interno de estos centros, independientemente de su perfil o puesto, tienen responsabilidades concretas en mantener la seguridad de los espacios de uso para los niños y las niñas, intra y extramuros; y responden por las mismas.</p> <p><i>Comentario: Dado que niñas y niños son físicamente más vulnerables que las personas adultas, los riesgos presentes en el espacio deben ser dimensionados y manejados por las personas encargadas de un modo diferente al esperado para espacios frecuentados por otros grupos etarios.</i></p>
<p>2- El espacio y sus recursos son, antes que todo, de los niños y las niñas.</p>	<p>El personal de estos centros tiene el mandato de organizar cada espacio con el objetivo fundamental de apoyar el desarrollo y aprendizaje de niñas y niños.</p> <p><i>Comentario: Esto implica flexibilidad en la organización del espacio para permitir reacomodos necesarios para exhibir trabajos realizados; respeto para colocar los materiales de apoyo al aprendizaje a alturas accesibles para niños y niñas, y disposición para enseñarles cómo manejarse alrededor del centro con responsabilidad y sin dependencia de un(a) adulto(a).</i></p>
<p>3- Los niños y las niñas tienen derecho a participar en decisiones relacionadas con la distribución, el equipamiento y el uso del espacio y sus recursos.</p>	<p>El personal a cargo del cuidado y la atención infantil que ofrecen estos centros, se distingue por tomar en cuenta la opinión de niñas y niños y por fomentar su toma de decisión sobre la forma de organizar, equipar y utilizar el espacio.</p> <p><i>Comentario: Esto implica la incorporación sistemática de espacios propicios para el ejercicio de estas capacidades por parte de niñas y niños, en su condición de ciudadanos con derechos y responsabilidades a lo interno de los centros como comunidades educativas que son.</i></p>

Municipalidad de Desamparados	
Guía institucional para el diseño y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil	
Componente de atención - Anexo A	
Las niñas, los niños y el uso del espacio total	
Premisas	Implicaciones para el uso del espacio total como “el tercer maestro”
<p>4- El espacio, su mobiliario y su equipo son dinámicos y flexibles.</p>	<p>El espacio de estos centros es orgánico y está en constante reinvención y movimiento como recurso para exponer a niñas y niños a estímulos diversos. Los niños, las niñas y sus padres y madres colaboran con el personal en esta línea.</p> <p><i>Comentario: La planificación de las acciones contempla la rotación de los materiales (al menos cada 2 semanas) como recurso para inducir a la exploración.</i></p>
<p>5- El espacio cuenta con áreas y recursos aptos para el juego libre.</p>	<p>El diseño de estos centros prevé la existencia de espacios adecuados para que niños y niñas jueguen libremente, intra y extramuros.</p> <p><i>Comentario: El horario diario de atención considera tiempo suficiente para el aprendizaje a través del juego libre. Mentores voluntarios con el perfil adecuado, colaboran con el personal para el desarrollo de estas actividades.</i></p>
<p>6- Los espacios consideran y capitalizan el valor de la diversidad representada por los niños y niñas participantes y sus familias.</p>	<p>El uso de los espacios en estos centros responde y atiende, en todo lo posible, a la diversidad de capacidades personales y de condiciones sociales identificadas en los grupos atendidos en cada centro.</p> <p><i>Comentario: Para todos los casos que requieran de una atención especial en razón de condición particular, se tomarán las previsiones necesarias para asegurar la atención óptima al niño o la niña en cuestión, sin discriminación.</i></p>

Guía institucional para el diseño y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil

Componente de atención - Anexo A

Las niñas, los niños y el uso del espacio total

Premisas	Implicaciones para el uso del espacio total como "el tercer maestro"
<p>7- Los niños y las niñas tienen responsabilidad sobre el buen uso del espacio y sus recursos.</p>	<p>El espacio y los recursos propios de estos centros son para ser respetados, cuidados y mantenidos por el personal, con la colaboración activa de las niñas, los niños y sus familias.</p> <p><i>Comentario: La responsabilidad sobre la preservación de los espacios y el uso debido de sus recursos, es distinta para cada parte de la comunidad educativa que conforma el Centro y debe hacerse explícita como tal, al momento de contratación del personal, en lo que toca a esta parte; y al momento de inscripción del niño o niña, ante él o ella y su persona adulta responsable (madre, padre o encargado/a).</i></p>
<p>8- Los recursos disponibles cumplen con estándares de seguridad y calidad, y son aptos para uso por los niños y las niñas, sin depender del acompañamiento adulto.</p>	<p>El equipo y los materiales que estos centros utilizan con su población meta, se caracterizan por ser amigables y accesibles para los niños y las niñas.</p> <p><i>Comentario: Esto implica una coordinación efectiva entre la parte encargada de la gestión de los centros y la proveeduría municipal, para asegurar que los requerimientos de materiales y equipamientos reúnan estas características.</i></p>
<p>9- Los espacios son estimulantes y atractivos para los niños y niñas.</p>	<p>La infraestructura de estos centros se caracteriza por un diseño interior y exterior estimulante y atractivo para los niños y las niñas, que contempla iluminación adecuada, variedad de colores y juegos de texturas.</p> <p><i>Comentario: Las familias usuarias de los servicios de cuidado y atención pueden ser invitadas a participar, junto con sus niños y niñas, en la decoración inicial y la renovación periódica de los diseños interiores y exteriores de los centros.</i></p>

Municipalidad de Desamparados	
Guía institucional para el diseño y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil	
Componente de atención - Anexo A	
Las niñas, los niños y el uso del espacio total	
Premisas	Implicaciones para el uso del espacio total como “el tercer maestro”
10- Los espacios facilitan la convivencia y generan sentido de comunidad abierta.	Estos centros promueven la participación de niños y niñas en trabajos cooperativos y dinámicas que incluyen grupos de tamaño y composición diversa, incluida la totalidad de la población en ocasiones especiales. <i>Comentario: El funcionamiento bajo una misma Guía de Operación, abre posibilidades para la realización de actividades coordinadas y el intercambio de experiencias entre centros, con participación de los niños y las niñas en la organización y el aprovechamiento de las mismas para estimular la convivencia como valor, con proyección a sus familias y comunidades.</i>

Municipalidad de desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil
Componente de atención - Anexo B
Insumos requeridos según área de trabajo y
el aprendizaje esperado

Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Lectura y escritura	<ul style="list-style-type: none"> ■ Destrezas de motora fina ■ Habilidades para lectoescritura ■ Imaginación y creatividad <p>Habilidades sociales: Autoconfianza, conciencia de los otros(as), capacidad de compartir</p> <p>Inteligencias: Lingüística, Intrapersonal</p>	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ alfombra ○ mueble o canastos para libros ○ pizarra pequeña con tiza ○ al menos 3 libros, en al menos 3 de las siguientes categorías: fantasía, datos reales, personas, animales, ciencia, culturas, dificultades personales. <p>Nota: en esta área se recurrirá a la lectura de textos no sexistas y al relato de cuentos tradicionales reformulados o comentados con perspectiva de género</p>
	<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ cojines ○ afiches con letras ○ al menos 3 libros de todas las siguientes categorías: fantasía, datos reales, personas, animales, ciencia culturas, dificultades personales. 	
	<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ títeres variados ○ al menos 5 libros de todas las siguientes categorías: fantasía, datos reales, personas, animales, ciencia culturas, dificultades personales 	

Municipalidad de desamparados Guía institucional para la instalación y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil Componente de atención - Anexo B Insumos requeridos según área de trabajo y el aprendizaje esperado		
Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Arte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creatividad al expresar ideas de distintas formas ■ Psicomotricidad fina y gruesa <p>Habilidades sociales: Respeto, apreciación, trabajo en equipo, autoconcepto, autoconfianza y autoestima</p> <p>Inteligencias: Intrapersonal, existencial, espacial</p>	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mueble y cajitas para guardar materiales ○ mesa ○ papel ○ pinturas ○ lápices ○ lápices de color
		<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ goma ○ revistas para recortar
		<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ material tridimensional como arcilla, plastilina, madera

Municipalidad de desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil
Componente de atención - Anexo B
Insumos requeridos según área de trabajo y
el aprendizaje esperado

Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Música y movimiento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expresión de ideas, sentimientos y emociones ■ Apreciación musical ■ Coordinación para bailar, usar el cuerpo y tocar instrumentos 	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mueble y caja para guardar materiales ○ cintas, pañuelos y objetos para crear movimiento ○ instrumentos (pueden ser hechos de desechos)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Experimentación y distinción de sonidos ■ Distinción de patrones y ritmos 	<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ radiograbadora ○ algunos discos compactos
	<p>Habilidades sociales: Respeto, apreciación, trabajo en equipo, autoconcepto, autoconfianza y autoestima</p> <p>Inteligencias: Lógico-matemática, kinestésica, musical</p>	<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ discos compactos que incluyan: música de niños(as), clásica, popular, cultural, en otros idiomas <p>Nota: en esta área se utilizarán estos recursos para trabajar el enfoque de género en el análisis de las letras de las canciones o elementos similares.</p>

Municipalidad de desamparados Guía institucional para la instalación y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil Componente de atención - Anexo B Insumos requeridos según área de trabajo y el aprendizaje esperado		
Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Motora fina	<ul style="list-style-type: none"> ■ Psicomotricidad fina ■ Concentración y control del cuerpo ■ Precisión y atención al detalle <p>Habilidades sociales: Autoconfianza, autoconcepto</p> <p>Inteligencias: Kinestésica, espacial</p>	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mesa ○ sillas para al menos 5 niños(as) ○ materiales de construcción pequeños, tales como cubos ○ rompecabezas ○ abalorios de madera y cordones para enhebrar ○ tablas para coser ○ hojas de trazos ○ lápices
		<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ aumento en cantidad y variedad de material de motora fina
		<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ aumento en cantidad y variedad de material de motora fina

Municipalidad de desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil
Componente de atención - Anexo B
Insumos requeridos según área de trabajo y
el aprendizaje esperado

Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Psicomotricidad fina y gruesa ■ Concentración y creatividad ■ Conocimientos de peso, altura, tamaño, secuencia y seriación ■ Conocimientos sobre balance, movimiento, estructuras en 3D, construcción 	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ cajas para guardar los materiales ○ cubos de figuras diferentes (rectángulos, cuadrados, triángulos, cilindros, esferas, etc.) ○ objetos pequeños como personas, animales y carritos
		<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ diferentes variedades de objetos de construcción (figuras de espuma, de plástico, madera u otros)
	<p>Habilidades sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Trabajo en equipo, negociación, cooperación. <p>Inteligencias: Espacial, lógico matemática, kinestésica.</p>	<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mesa de construcción con al menos 5 sillas

Municipalidad de desamparados Guía institucional para la instalación y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil Componente de atención - Anexo B Insumos requeridos según área de trabajo y el aprendizaje esperado		
Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Sensorial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Habilidad para realizar predicciones, estimar, observar cambios, comparar y contrastar, pesar, clasificar ■ Desarrollo sensorial ■ Exploración del mundo y la materia <p>Habilidades sociales: Trabajo en equipo, negociación, cooperación</p> <p>Inteligencias: Lógico-matemática, Kinestésica</p>	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mueble para guardar material ○ Mayoritariamente material tal como: <ul style="list-style-type: none"> ○ tarros vacíos ○ cucharas ○ colador ○ moldes ○ ollas ○ objetos de diferentes texturas (lisa, áspera, etc.) ○ arena ○ agua ○ esponjas ○ piedras ○ conchas
		<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mesa con sillas para al menos 5 niños(as) ○ mesa de construcción con al menos 5 sillas ○ aumento en cantidad y variedad de material de motora fina
		<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ aumento en cantidad y variedad de material de motora fina

Municipalidad de desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil
Componente de atención - Anexo B
Insumos requeridos según área de trabajo y
el aprendizaje esperado

Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Juego dramático	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autoimagen y autoconcepto, usando su creatividad para generar nuevas ideas sobre sí mismo(a) ■ Motricidad ■ Empatía ■ Respeto a la diversidad <p>Habilidades sociales: A nivel grupal, se desarrolla el trabajo en equipo y escuchar e incluir a los demás</p> <p>Inteligencias: Interpersonal, Intrapersonal.</p>	<p>Fase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ cajas y mueble para guardar material ○ objetos cotidianos (muñecas, artículos de cocina, disfraces de ropa)
		<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ muebles pequeños cotidianos (cocina, cuna, cama) ○ disfraces representativos de diferentes oficios (doctor, bombero, policía, etc.)
		<p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ objetos y disfraces de fantasía (hadas, princesas, dragones, etc.) ○ objetos multiculturales

Municipalidad de desamparados Guía institucional para la instalación y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil Componente de atención - Anexo B Insumos requeridos según área de trabajo y el aprendizaje esperado		
Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Motora gruesa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordinación corporal ■ Planificación de movimientos y utilización del espacio ■ Balance, fuerza y equilibrio <p>Habilidades sociales: Trabajo en equipo, negociación, autoconocimiento, autoconfianza</p> <p>Inteligencias: Kinestésica, espacial</p>	<p>Fase 1 En el espacio interior y exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ caja para guardar materiales ○ tiza ○ cuerdas grandes ○ conos y obstáculos pequeños ○ bolas ○ sacos
		<p>Fase 2 En el espacio interior y exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ colchonetas
		<p>Fase 3 En el espacio exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ tobogán ○ columpio ○ obstáculos grandes ○ pasamanos ○ otros objetos de área de juegos exteriores tipo "playground"

Municipalidad de desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil
Componente de atención - Anexo B
Insumos requeridos según área de trabajo y
el aprendizaje esperado

Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
<p style="text-align: center;">Interacción con la naturaleza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento del mundo exterior ■ Capacidad para predecir y observar procesos ■ Exploración e indagación ■ Pensamiento científico 	<p>Fase 1 En el espacio interior:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ colecciones de objetos naturales como piedras, conchas, insectos y semillas ○ objetos de ciencia como imanes, lupas, material que flota y que se hunde
	<p>Habilidades sociales: Trabajo en equipo, colaboración, negociación</p>	<p>Fase 2 En el espacio interior:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ libros científicos ○ seres vivos (plantas, tortugas, peces, etc.)
	<p>Inteligencias: Naturalista, existencial, intrapersonal, interpersonal</p>	<p>Fase 3 En el espacio exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ caja para guardar materiales ○ palas ○ semillas ○ tierra disponible para huerta

Municipalidad de desamparados Guía institucional para la instalación y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil Componente de atención - Anexo B Insumos requeridos según área de trabajo y el aprendizaje esperado		
Área de Trabajo	Principales destrezas y conocimientos a desarrollar	Equipamiento y material según fase de implementación
Rincón de paz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento sobre sí mismo(a) ■ Manejo de emociones ■ Capacidad de reflexión <p>Habilidades sociales: Escuchar a los(las) demás, empatía, autoconocimiento, trabajo en equipo</p> <p>Inteligencias: Interpersonal, intrapersonal, existencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Material en la guía <i>“Mi voz habla de paz”</i>, elaborada por la Dirección Nacional de CEN CINAI y la Fundación Paniamor
Común	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento sobre los (las) pares b. Entendimiento de rutinas sociales c. Autocontrol, autoconocimiento y autorregulación <p>Habilidades sociales: A nivel grupal, trabajo en equipo, empatía y cooperación</p> <p>Inteligencias: Interpersonal, Intrapersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Este espacio se prevé amplio, que contenga solamente una alfombra y la posibilidad de acomodar colchonetas para descanso.

Municipalidad de Desamparados
Guia institucional para el diseño y operación de centros
de cuidado y desarrollo infantil
Componente de atención - Anexo C
Plantilla ilustrativa de la aplicación del currículo
para cada ciclo de 6 horas

Hora	Módulo	Actividad
7:00 - 7:30 am	Interacción grupal	En este momento se une todo el grupo para hacer una bienvenida grupal y tener una conversación en conjunto. Se entonanán algunas canciones en grupo y se les leerá un cuento sobre los pollitos, debido a que se está trabajando la temática de los huevos y los animales que nacen de ellos. Especial énfasis se debe hacer sobre la composición de la familia de un pollito, desde un enfoque de género y reforzando la corresponsabilidad del padre y la madre (papá gallo y mamá gallina) en el cuidado y desarrollo de los pollitos.
7:30 - 8:15 am	Merienda y comida- desayuno	El grupo pasará al comedor, se lavará las manos y comerá su desayuno. Terminando, recogen sus platos antes de pasar a lavarse los dientes y las manos.
8:15-9:00 am	Desarrollo de destrezas y conocimientos específicos	Durante este momento del día, se trabajará en un proyecto de larga duración ya comenzado previamente. El grupo ha venido construyendo una ciudad de material reutilizado y está en el momento de planificación urbana. Las facilitadoras organizan al grupo para que, en conjunto, dibujen un plano de cómo quieren que sea la distribución de los espacios que previamente enlistaron como los deseables para su ciudad.

Municipalidad de Desamparados		
Guía institucional para el diseño y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil		
Componente de atención - Anexo C		
Plantilla ilustrativa de la aplicación del currículo para cada ciclo de 6 horas		
Hora	Módulo	Actividad
9:00-9:45 am	Actividad física	<p>Los niños y niñas salen al espacio exterior del Centro a realizar juegos cooperativos que implican el desarrollo de actividades motoras. El o la facilitador(a) dirigirán al grupo en los siguientes juegos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Caminos de obstáculos:</i> Los niños y niñas, en conjunto con las facilitadoras, crean una pista de obstáculos usando bolas, conos, mecates y otro material aprobado. para luego pasar por la pista y superar los obstáculos. ○ <i>De paseo por el zoológico:</i> Se pide a los niños y niñas que hagan movimientos de diferentes animales, objetos y personas, usando sus cuerpos. Se abre el espacio para que, de manera colaborativa, unan esfuerzos para representar diferentes cosas.
9:45 - 10:30 am	Juego libre	Los niños y niñas tendrán este momento para juego libre intramuros. Pueden elegir qué material quieren usar y saben que deben colocarlo de vuelta en su lugar al terminar el periodo.
10:30 - 11:15 am	Siesta	En este momento los niños y niñas toman sus colchonetas y las colocan en el suelo para hacer una siesta. Sus facilitadores apagan las luces, ponen música relajante y pueden contar una pequeña historia para que los niños y niñas descansen y duerman durante este momento del día.

Municipalidad de Desamparados
 Guía institucional para el diseño y operación de centros
 de cuidado y desarrollo infantil
 Componente de atención - Anexo C
 Plantilla ilustrativa de la aplicación del currículo
 para cada ciclo de 6 horas

Hora	Módulo	Actividad
11:15 - 12:30 am	Creatividad	En este momento se utilizarán cáscaras de huevo quebradas para que el grupo elabore obras de arte con ellas. Esto surge por iniciativa de los niños y niñas, quienes han mostrado un interés por los huevos y se ha trabajado la temática en los últimos días. Se recolectaron previamente huevos vacíos para usar las cáscaras como material para hacer arte.
12:30-1:00 p.m.	Centros	Se divide al grupo en subgrupos que tendrán 15 minutos para trabajar en un área de su espacio y luego deben rotar a otra. Se lleva un récord de cuáles niños y niñas han ido a qué áreas los días previos para asegurarse de que puedan pasar por todas durante la semana.



PARTE II

COMPONENTE DE GESTIÓN

EL COMPONENTE DE GESTIÓN DE LOS CENTROS DE CUIDADO Y DESARROLLO INFANTIL EN LOTO Y SAN JUAN

BASES CONCEPTUALES

La gestión organizacional se define como el proceso de llevar a cabo acciones por medio de las personas y con ellas. Específicamente, la gestión se entiende como el planeamiento y dirección del esfuerzo, junto con la organización y empleo de los recursos (tanto humanos como materiales), en la forma que resulte adecuada para alcanzar un objetivo predeterminado.

Así, el gestionar implica realizar actividades administrativas específicas a través de funciones clásicas como planeamiento, toma de decisiones, organización, reclutamiento, dirección y control (Gratto & McConnell, 2008).

Todas estas funciones están llamadas a interactuar de forma armoniosa con el contexto externo e interno de operación de la organización, en línea con los postulados del Modelo Sistémico de la Gestión, según el cual la organización se visualiza como un sistema que se comporta de manera adaptativa y proactiva tanto frente a los cambios en su ambiente externo como a nivel de sus operaciones internas (Rummler & Brache, 1995).

Según la fuente citada, los cambios que enfrente una organización pueden conducir a una crisis que pone a la organización frente a tres posibilidades: fortalecerse, debilitarse o transformarse. Las dos primeras son procesos finitos que conducen a un deterioro en la organización. En cambio, la transformación es perdurable ya que implica actividades constantes; es decir, genera cambio dentro del cambio, mediante la innovación y revisión constante (como lo es el monitoreo y evaluación del desempeño), que permite versiones mejoradas de la labor organizacional.

De lo anterior se deduce la importancia de lo planteado en esta Guía, al proponer un desarrollo progresivo, en cuanto a alcance y complejidad, de los servicios que prestarán los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil impulsados por la Municipalidad de Desamparados, con fases que permiten considerar las particularidades propias del entorno nacional, cantonal y distrital en que operarán.

En consideración de lo anterior, para el diseño del presente componente de gestión se asume como primer referente teórico, el cumplimiento de las leyes fundamentales de los sistemas organizacionales propuestas por Rummler y Brache (1995), según se citan a continuación.

1. Es necesario describir qué hace y cómo lo hace la organización
2. Los sistemas organizacionales se adaptan o mueren.
3. Cuando un componente del sistema organizacional se optimiza, la organización frecuentemente se suboptimiza.
4. El accionar dentro de un sistema va a tener efectos en cada una de sus partes.
5. Una organización se comporta como un sistema, sea manejado como tal o no. Si una organización no se maneja como un sistema, no está siendo gestionada de manera efectiva.
6. Hay que enfocarse primero en “arreglar” los sistemas organizacionales “rotos” antes que a las personas.

Sobre estas bases se construye el componente de gestión para los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil que operarán en la comunidad de Loto y el distrito San Juan de Dios de Desamparados, a partir del 2012, con el concurso del gobierno local respectivo. La estructura propuesta se presenta por niveles, según se describe en el siguiente acápite.

ESTRUCTURA

El componente de gestión propio de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil de la Municipalidad de Desamparados se expresa en una estructura a dos niveles. El primer nivel refiere a los procesos básicos organizacionales y el segundo corresponde a los procesos organizacionales objetivos y subprocesos derivados³². A continuación se describen las funciones y actividades comprendidas para cada nivel.

a. Nivel 1: Procesos Básicos Organizacionales

En riguroso cumplimiento de los procesos básicos organizacionales aplicables a los centros que operarán bajo esta Guía, la Alcaldía de la Municipalidad de Desamparados: i) acordó la misión y la visión que han de orientar su gestión estratégica; ii) precisó el conjunto de objetivos y valores impulsores que normarán su gestión operativa; y iii) delimitó el grupo poblacional meta de los servicios que se prestarán. En esta línea lo siguiente:

³² Un proceso organizacional está conformado por una serie de pasos que han sido diseñados para generar un producto o servicio.

- **Misión institucional**

Nuestra misión es ofrecer servicios de cuidado y desarrollo infantil de calidad, para niños y niñas de **2 a 8** años de edad del cantón de Desamparados, que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad, asegurarles el acceso a un espacio físico operado por personal debidamente capacitado y dotado de los recursos necesarios para hacerles parte de una experiencia formativa, con enfoque de derechos humanos y perspectiva de género. Esta experiencia aporta a su crecimiento y desarrollo y además incorpora a sus familias y a su comunidad, en un marco de respeto al medio ambiente.

- **Visión institucional**

Para el 2016, nuestros centros serán reconocidos nacionalmente como buenas prácticas de cuidado y desarrollo infantil, con capacidad instalada para contribuir de manera significativa, sostenida y sostenible, al desarrollo integral de su población meta, mediante la estimulación de sus capacidades personales y sociales según resulta adecuado para su etapa de desarrollo y tomando en consideración sus características y condiciones particulares.

Objetivos

- i. Garantizar la satisfacción de necesidades de cuidado, nutrición, salud, formación y desarrollo de la población meta, con los niveles de calidad requeridos para contribuir a su desarrollo integral y con la eficiencia esperada para hacerlos sostenibles, mediante la implementación

de la guía de operación propia de estos centros.

- ii. Vincular a las familias beneficiarias de los servicios, en las actividades y procesos del Centro, como estrategia para fortalecerlas en el cumplimiento de su función formadora y protectora de sus hijas e hijos, brindándole apoyo profesional directo cuando sea necesario.
- iii. Formalizar alianzas con el tejido institucional local, para la referencia e intervención de situaciones específicas identificadas en la población atendida, que así lo ameriten.
- iv. Proyectar la acción de los centros hacia sus áreas de influencia, con énfasis en la protección de los derechos de la niñez, la promoción de la cultura de paz, la equidad de género, la inclusión social y la responsabilidad con el medio ambiente.

- **Valores impulsores**

Como valores impulsores de la atención y la gestión a desarrollarse en cada centro, se tienen:

- Calidad total
- Calidez en las relaciones
- Efectividad en los resultados
- Responsabilidad en las funciones
- Respeto en las interacciones
- Transparencia en los desempeños

- Profesionalismo en la prestación de los servicios
- Equidad en el acceso a oportunidades y recursos

- **Población meta**

Se define como población meta de los centros de Loto y San Juan de Dios de Desamparados, niñas y niños de 2 a 8 años de edad, que viven en entornos de pobreza y vulnerabilidad, carentes de servicios similares, preferentemente hijos e hijas de mujeres en busca de empleo o trabajadoras en lo informal; mujeres cabeza de hogar y adolescentes madres. Como cobertura se espera atender 75 niños y niñas en cada centro. El límite superior de edad se planea alcanzar en la Fase 3 de implementación del programa.

CUADRO No. 1. PROCESOS ORGANIZACIONALES
OBJETIVOS Y SUBPROCESOS DERIVADOS

A CARGO DEL COMPONENTE DE ATENCION

- **Admisión del niño(a):**

Refiere al proceso mediante el cual se llevan a cabo los trámites para determinar si la parte solicitante cumple o no con los requisitos de ingreso al Centro (Corrales, 2000). Esto implica la realización de los siguientes subprocesos:

- **Entrevista al padre/madre** de familia o persona encargada.
- **Conformación de requisitos de ingreso.** Constancia de ocupación de ambos progenitores o la persona o personas encargadas (muy frecuente en casos de madres jefas de hogar), estudio socioeconómico, constancia de nacimiento del niño o niña, documento con su estado nutricional, hoja de inscripción debidamente completada, examen físico (si está disponible), constancia de vacunas al día, recibo de pago de cuota u aporte económico, cuando proceda.
- **Elaboración del expediente acumulativo.** Que contenga áreas con el control de peso y talla, escala de evaluación del desarrollo, tarjeta de vacunación, pruebas específicas (cartilla aplicada para agudeza visual, prueba auditiva de las tarjetas, prueba de lateralidad, test de detección de problemas de lenguaje), referencias de especialistas, historia longitudinal, registro de actividades previas.

Nota: A la luz del Código de la Niñez y la Adolescencia el cumplimiento de estos requerimientos será flexibilizado en todo lo necesario para niños y niñas en condición migratoria particular.

CUADRO No. 1. PROCESOS ORGANIZACIONALES OBJETIVOS Y SUBPROCESOS DERIVADOS
A CARGO DEL COMPONENTE DE ATENCION
<ul style="list-style-type: none">• Organización de la seguridad durante la jornada laboral y fuera de ella Esto implica mantener un control debido del ingreso y egreso de personas al Centro.• Implementación del componente de atención Adaptada a las necesidades formativas de la población beneficiada y tomando en cuenta las condiciones de sus situaciones familiares.• Recepción de niñas y niños al Centro Como responsabilidad compartida de la Dirección y el personal de atención, con fines de establecer relaciones empáticas con el niño, niña y su familia y observar dinámicas a considerar.• Realización de actividades primarias de cuidado Según se establece bajo el componente de atención.• Atención a las familias y organización de su participación en la oferta de los centros Según se establece bajo el componente de atención.• Elaboración del inventario de mobiliario, equipo y recursos didácticos A nivel didáctico, de oficina, de comedor, audiovisual y mobiliario.• Referencia de situaciones particulares a terceras instancias en lo local Según la naturaleza, de carácter socioeconómico a la Municipalidad; de protección especial al PANI y/o Red Cantonal contra la Violencia.

b. Nivel 2: Procesos Organizacionales Objetivos

Como procesos organizacionales objetivos y subprocesos derivados, la presente Guía propone la realización de un conjunto de actividades administrativas consideradas esenciales para el cumplimiento de sus objetivos. Los Cuadros No. 1 y 1.1 a continuación, describen estos procesos, según componente.

CUADRO 1.1. PROCESOS ORGANIZACIONALES OBJETIVOS Y SUBPROCESOS DERIVADOS

A CARGO DEL COMPONENTE DE GESTION

- **Establecimiento de horarios**

Según esta propuesta se prevé el cumplimiento de una jornada continua, de 6 a.m. a 7 p.m., de lunes a viernes. Esto obliga a coordinar con Atención para:

- Organizar el plan diario de actividades en bloques temáticos flexibles a lo largo del día, que abarquen objetivos específicos (i.e. desarrollo de la motora fina, desarrollo de la motora gruesa, entre otros).
- Dejar a criterio de cada maestro(a) el acomodar los bloques de acuerdo con las necesidades de su grupo de niñas y niños.

- **Organización de la alimentación**

Con base en menú preparado previamente por técnico en nutrición aportado por entidad aliada (Min. Salud, Programa CEN-CINAI). La oferta debe considerar:

- Dietas blandas y dietas especiales para niños y niñas convalecientes, alérgicos o con necesidades nutritivas específicas.
- Cuatro comidas al día: desayuno, almuerzo, merienda y cena.

- **Reglamentación de la participación de mentores(as) y voluntariado**

Incluye el establecimiento de acuerdos con centros de formación para la realización de prácticas de estudiantes universitarios con formación afín al cuidado de la población infantil.

- **Compras y abastecimiento de suministros**

Ya sea desde alimentos hasta materiales de trabajo.

- **Organización de servicios de higiene y limpieza**

También para el mantenimiento de la institución.

- **Administración del personal asignado al Centro**

- Creación y administración de archivo

Esto implica:

Determinar un lugar seguro para la salvaguarda de los documentos

- Generar la práctica de conservar en un mismo lugar todos los documentos relacionados con determinado asunto, sitio, individuo, firma o institución
- Implantar un mecanismo que permita localizar los documentos en el momento de ser solicitados.

- **Evaluación del impacto y del desempeño organizacional**

Relación con actores locales clave

Con potencial de apoyo a la operación del Centro, en distintas formas.

GOBERNANZA DE LOS CENTROS Y ROL DE LA MUNICIPALIDAD EN SU GESTIÓN

La gobernanza organizacional se comprende como la combinación de procesos y estructuras implementadas por la dirección organizacional, para informar, dirigir, gestionar y monitorear las actividades de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. En otras palabras, es la dirección y control de una organización para beneficio de sus partes interesadas (*stakeholders*) (Chartered Institute of Internal Auditors [CIIA], 2010).

Desde el presente componente se atribuye a la Municipalidad de Desamparados un rol fundamental en la gobernanza de los centros, como responsable de su *gestión estratégica* lo que no implica un involucramiento directo del gobierno local en la *gestión operativa* de los mismos, de la cual será responsable una tercera instancia designada por la Municipalidad para esos efectos.

Así, se entiende que, en la gobernanza de los centros, el gobierno local asume un lugar desde el plano estratégico, como principal catalizador de apoyos públicos y privados, tanto en términos de aval político como de aportes financieros y en especie, además de cooperación técnica; recursos todos que se estiman esenciales para asegurar la consolidación de la iniciativa y su sostenibilidad en el tiempo. Igualmente corresponderá a la Municipalidad la fiscalización del desempeño general de ambos centros y la rendición de cuentas a

contrapartes, aliados y comunidad en general, sobre los hallazgos de dicha fiscalización³³.

Desde esta perspectiva, como proceso formal a cumplir por la Alcaldía para que la Municipalidad asuma el rol que la presente Guía le atribuye como gestor estratégico de los centros³⁴, se prevé la formalización de esta condición por parte del concejo municipal.

Esto mediante acuerdo que avala tal propuesta y autoriza a la Alcaldía para asegurar las condiciones estructurales y presupuestarias requeridas para dar sustento y contenido a la misma. Cumplido este proceso, dentro de las condiciones estructurales a crear para dar sustento y contenido al desarrollo de los centros, desde el componente de gestión se prevé la realización de cuatro procesos impulsados desde la Alcaldía, como sigue:

1. **Consolidación de una plataforma de soporte a la gestión estratégica de los centros** asumida desde la Municipalidad, mediante la suscripción de un convenio o carta de entendimiento entre el gobierno local y aquellas instituciones representadas en el consejo cantonal de coordinación interinstitucional (CCCI) que tengan mandatos relacionados con el ámbito de acción de los centros, como lo son el Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares, el Ministerio de Educación Pública, el Instituto

33 Como recursos institucionales que poner en acción para el mejor cumplimiento de la función asumida en la gestión estratégica de los centros, la estructura municipal presenta un conjunto de instancias con mandatos y funciones relevantes para estos fines. El Anexo G recoge un listado descriptivo de aquellas de mayor relevancia para lo aquí contemplado.

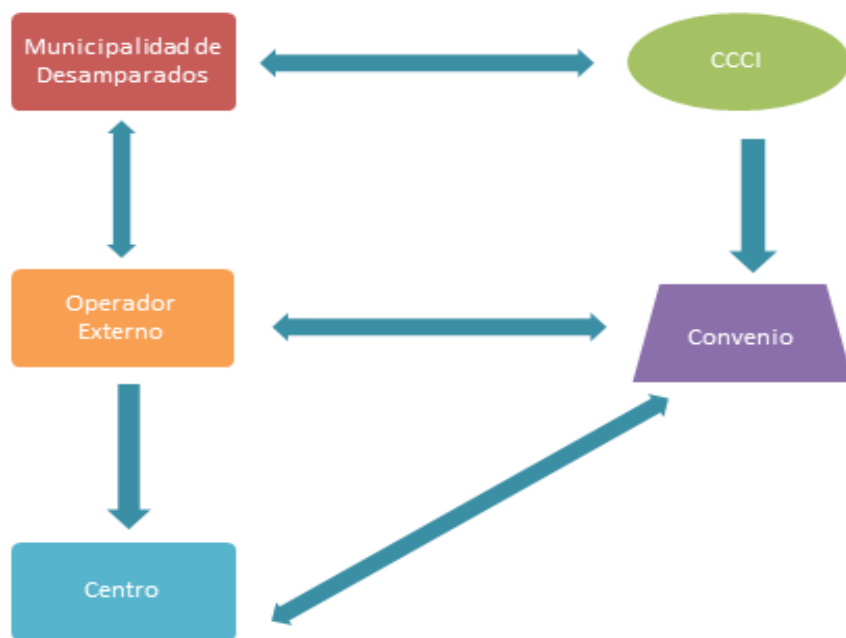
34 Según se explica al inicio de este mismo acápite

Mixto de Ayuda Social, el Ministerio de Salud, Caja Costarricense de Seguro Social, el Instituto Nacional de las Mujeres y el Patronato Nacional de la Infancia.

A manera de propuesta, el Cuadro No. 2 enlista la forma de colaboración que podría acordarse con las instituciones que se esperaba incluir en el convenio. Un desarrollo detallado sobre las especificidades en que podría expresarse la cooperación institucional a la operación de los centros se incluye como Anexo H a esta Guía.

**GRÁFICO NO. 1. Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil
Municipalidad de Desamparados**

Plataforma de Gestión y Flujo de relaciones



CUADRO No. 2 CENTRO DE CUIDADO Y DESARROLLO INFANTIL MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS INSTITUCIONES CON PERFIL PARA SER PARTE DEL CONVENIO Y APORTES POSIBLES	
Institución	Funciones dentro del convenio
FODESAF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aportar los recursos necesarios para la construcción y el equipamiento de los centros.
IMAS/ MIN. DE BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamiento para la operación de los centros vía subsidio a la población por atender y otros mecanismos acordados mediante convenio entre la Municipalidad y esta institución. ✓ Apoyo con el o la profesional en Psicología durante la Fase I de su implementación. ✓ Ejecución de estudios socioeconómicos de las familias candidatas de los servicios para determinar si califican para subsidio en la prestación del servicio. Esto en complemento al trabajo que en este sentido pueda desarrollar la misma Municipalidad o el INAMU a través de sus propios mecanismos de intervención con la población meta.
IMAS/ MIN. DE BIENESTAR SOCIAL Y FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoreo y seguimiento al cumplimiento por parte de los centros, de las normas y regulaciones para financiamiento y especificaciones de infraestructura establecidas por la instituciones para este tipo de servicios.
INAMU	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar en el ámbito de su especialidad, así como para articulación en términos de acceso a los servicios, a mujeres madres atendidas por otros programas y estrategias de los que la entidad es parte. ✓ Coordinar la referencia y contrarreferencia de población que presente situaciones de violencia a la Red Cantonal contra la Violencia que opera en el contexto, bajo la coordinación de esta entidad.
MIN SALUD Y CCSS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar servicios especializados en el ámbito del crecimiento y desarrollo infantil, y la atención a la salud general de la población inscrita en los centros, a través de sus expresiones regionales y locales (Clínicas, EBAIS, CEN CINAI y otros). ✓ Incorporar a los centros como puntos focales para la realización de campañas de vacunación y promoción de la salud. ✓ Coordinar gestiones de atención y seguimiento a las familias de los niños y las niñas participantes. ✓ Asesorar al ente operador en materia de nutrición (CEN CINAI y EBAIS).

PANI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilitar la plataforma de gestión operativa de los centros, según corresponda. ✓ Asesorar al gobierno local y al ente operador en términos de cumplimiento a los derechos de la población meta. ✓ Apoyar, a través de las Juntas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia, en la formación de niños, niñas y familias en el ejercicio y la protección de sus derechos, así como en la sensibilización al personal encargado, a todo nivel. ✓ Brindar protección especial a niñas y niños usuarios(as) de los servicios cuando se encuentre en situaciones de riesgo, abuso y/o violencia. ✓ Acompañar la operación de los centros especialmente durante la primera fase de implementación, con horas de personal profesional (psicólogas(os) y trabajadoras(es) sociales), para la valoración de situaciones que requieran intervenciones de esta naturaleza, cuando sean reportadas por la dirección de cada centro.
MEP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asesoría formal en lo referente al aspecto curricular implementado en los centros. ✓ Facilitar asesoría profesional en el ámbito de terapia del lenguaje y con participación de su personal itinerante. ✓ Aportar las bases de datos del personal calificado disponible en el área de influencia de los centros y dar referencia directa sobre las personas preseleccionadas para ocupar una plaza. También en lo que respecta a personal de soporte (misceláneos, cocineras con experiencia).

2. Creación en el organigrama municipal, de un Área de Niñez y Adolescencia que, entre otras funciones³⁵ tendría la de dar soporte a la gestión estratégica de los centros objeto de esta Guía. Este soporte incluye dar seguimiento al cumplimiento del convenio o carta de entendimiento que sustenta la cooperación entre la Municipalidad y las instituciones públicas que brindan cooperación externa a la

operación de los centros, así como al cumplimiento del contrato entre la Municipalidad y el ente operador externo y presentar informes sobre sus avances ante el Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI) de Desamparados.

También son funciones de esta área, el monitoreo periódico del desempeño general del ente operador de los centros, con la respectiva presentación de informes de resultados, al CCCI y otras contrapartes y aliados, según proceda.

³⁵ La función primaria de esta área sería dar asistencia técnica y seguimiento a la implementación de la política local de niñez y adolescencia, a partir de su aprobación.

3. **Contratación de un ente externo que asuma la gestión operativa de los centros y actúe bajo la supervisión del gobierno local**³⁶. Este operador deberá reportar semestralmente, al Área de Niñez en lo técnico y a la Auditoría Municipal en lo financiero. En esencia operará bajo la fiscalización formal de la Alcaldía, instancia ante la cual deberá rendir cuentas por su desempeño general, anualmente. Puede ser seleccionado mediante licitación u otra forma de contratación prevista en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

Para certeza jurídica de las partes involucradas, los términos de la contratación deberán estar claramente estipulados en el desarrollo de instrumento, que será claro y específico en cuanto a los roles que corresponde a cada parte, en aquellas condiciones de operación que la Municipalidad determine pertinente para la mejor implementación del modelo de atención y gestión asumido como propio para la implementación de los centros en el cantón³⁷. La oferta económica recibida de las organizaciones candidatas a fungir como ente operador deberá ser debidamente valorada en la racionalidad de la inversión.

Entre otros aspectos, el contrato deberá cubrir: requerimientos y perfiles del

personal encargado de prestar los servicios, según las tres fases de implementación previstas para la consolidación de los mismos y descritas en el acápite 2.3.1 de este documento³⁸. Como disposición especial a contemplar, se establece la incorporación a los contratos laborales por ser suscritos entre el ente operador y el personal a cargo de la atención, de las "Normas de trato esperado del personal", a manera de anexo al contrato que deviene en parte del mismo. Con base en estos supuestos operativos se llevará a cabo la evaluación y monitoreo del desempeño de los centros. Como anexo al mismo también se tendrá la planificación y programación presupuestaria presentada por el ente operador y avalada por la Municipalidad, para el primer año de implementación del convenio prorrogable hasta por cuatro años más si ambas partes están de acuerdo.

36 Desde esta Guía también se plantean otros dos mecanismos posibles, (i) a través de la creación de una asociación y (ii) con la creación de una fundación, según se documenta en Anexo G a esta Parte II del documento.

37 Entre otros aspectos, el contrato debe indicar los requerimientos del personal encargado de prestar los servicios, según las tres fases de implementación previstas para la consolidación de los mismos descrita en el acápite 2.3.1 de este documento.

38 Dichos requerimientos se detallan en el Anexo D a este documento. En complemento, el Anexo E contiene un detalle en cuanto a plazas, funciones y competencias requeridas para la implementación de los componentes de atención y gestión propios de estos centros.

De forma esquemática, el Gráfico No. 1 refleja la plataforma para la gestión estratégica y operativa de los centros, con el correspondiente flujo de relaciones. (No hay gráfico 14 en todo el texto, por eso sustituí el 14 por un 1).

4. Para dar fundamento y sostenibilidad a la participación de la Municipalidad en la gestión estratégica de los centros, en el largo plazo, como paso 4 se plantea integrar la prestación de estos servicios como actividad estratégica gestionada desde la Municipalidad, al momento del diseño de la Política Local de Niñez y Adolescencia que la Alcaldía impulsa actualmente.

La política antes citada, tiene como propósito dar contenido y operatividad a nivel del cantón, a políticas nacionales y sectoriales que interesan para el desarrollo humano de su población, por lo cual, esta resulta un marco adecuado para la institucionalización de la iniciativa de los centros destinatarios de esta guía, que además posibilita colocar la meta de su consolidación definitiva, en conocimiento de las instituciones, empresas privadas, grupos de organización comunal y juntas de padres/madres a nivel local, convocadas a participar, junto con la Municipalidad, en la implementación de dicha política.

PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIAMIENTO

El presupuesto contempla el carácter evolutivo del proceso de puesta en marcha y operación de los servicios, para presentar una estimación por fases según fueron descritas anteriormente en esta Guía. Para cada año de operación se estima un 5% de aumento, tanto en ingresos como egresos, en razón del incremento en costo de vida. Para el año 3 se prevé la expansión de la atención a 25 niños y niñas más, para una población total de 100 niñas y niños atendidos en cada centro. Este grupo de 25 niños y niñas con una edad de 7-8 años, recibirá atención en horarios extra-escuela y como apoyo a su proceso educativo. En términos de presupuesto, para esta población solo se estima costo de alimentación el cual es compensado por cuotas aportadas por sus familias, en tanto el IMAS no otorga subsidio para población en este segmento etario. No se contempla el monto a reconocer al ente operador en pago por la administración general de los centros, monto que suele fijarse en un porcentaje del presupuesto total de operación por ser acordado entre las partes y reflejado en el contrato respectivo. En este sentido se tienen los siguientes resultados:

1. El presupuesto total de operación para un centro con las características planteadas, para la Fase 1, se estima en Noventa y Cuatro Millones Trescientos Cincuenta y Seis Mil Setecientos Cuarenta y Cuatro Colones (¢94.356.744), por 12 meses, para una población de 75 niños y niñas, de los cuales una tercera parte

(25) se considera en pobreza extrema y dos terceras partes (50) en pobreza.

2. Se proyecta un ingreso base de Setenta Millones Quinientos Sesenta Mil Colones (₡70.560.000) que serán aportados por el IMAS mensualmente, mediante subsidio de Ochenta y Cuatro Mil Colones (₡84.000) por niño o niña en situación de pobreza extrema y de Setenta y Cinco Mil Seiscientos Colones (₡75.600), por niño o niña en situación de pobreza; sumado a esto Nueve Millones de Colones aportados por el 66% de las familias beneficiarias, en contribuciones mensuales de Quince Mil Colones (₡15.000), por niño o niña. Todo para un total de Setenta y Nueve Millones Quinientos Sesenta Mil Colones (₡79.560.000) para los 12 meses de operación.
3. Las anteriores estimaciones reportan un déficit de:
 - a. Catorce Millones Setecientos Noventa y Seis Mil Setecientos Cuarenta y Cuatro Colones (₡14.796.744), para la Fase 1 (año 1), **para un costo mensual de 104.841 Colones por niño o niña.**
 - b. Veintiocho Millones Cuatrocientos Noventa Mil Once Colones (₡28.490.011), para a Fase 2 (año 2); **para un costo mensual de 124.476 Colones por niño o niña.**
 - c. Treinta y Siete Millones Seiscientos Ochenta y Siete Mil Ciento Treinta y Siete Colones (₡37.687.137), para la Fase 3 (año 3); **para un costo mensual de 108.636 Colones por niño o niña.**

Estos faltantes deben ser movilizados, en efectivo y en especie, de terceras fuentes, para garantizar una operación con la calidad que se propone y equilibrada financieramente. Los paradigmas de responsabilidad social empresarial, articulación público-privada y corresponsabilidad social se identifican como referentes relevantes para que el gobierno local avance en este sentido. Igualmente oportuna resulta la gestión de apoyo ante la cooperación internacional.

El presupuesto detallado se acompaña al final de esta Parte II.

MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN

El monitoreo y evaluación del desempeño propio de los centros estará sustentado en un Sistema de Indicadores de Monitoreo (SIM). Este sistema hará énfasis en variables e indicadores que permitan evaluar el cumplimiento efectivo de la gestión operativa, según se contempla en esta Guía. Se plantea tomando en consideración que el mecanismo seleccionado por la Municipalidad para la gestión operativa, es a través de la contratación de un ente operador externo.

El SEM se basa en que la evaluación de la gestión es un proceso que depende de varios factores y es dinámico por naturaleza. Por consiguiente, los factores que se propone evaluar son los que se consideran como iniciales en la vida de operación de los centros y podrán evolucionar hacia otras formas de medición de resultados según recomiende la experiencia de trabajo. Desde esta perspectiva se

prevé que la Municipalidad recurra a la Universidad de Costa Rica (con la que la Municipalidad tiene convenio), para obtener su asesoría en la introducción de los ajustes que se consideren pertinentes, llegado el momento.

Los factores por evaluar comprenden las principales áreas a cargo de la gestión operativa:

- Financiera
- Procesos administrativos
- Usuarios(as)
- Comunidad

Para cada una de las áreas se describen las variables a evaluar con sus correspondientes indicadores, y responsables primarios de dicha medición.

La planificación y la programación presupuestaria aprobada al ente operador, al momento de la contratación, se constituyen en instrumentos que guiarán la función de la dirección del Centro en su conducción y legitima el posterior rol fiscalizador de la parte contratante.

Con respecto al **Área Financiera**, lo más importante es la variable ejecución del presupuesto. Esto no solamente se refiere al gasto total reportado, sino que al destino que se asigne a cada rubro. Por ello es que la responsabilidad por la ejecución de esta medición se atribuye aquí a la Auditoría Municipal, que la realizará con base en el reporte recibido semestralmente por parte de la dirección del Centro.

En el Área de Procesos Administrativos, corresponderá a la Auditoría Municipal velar

porque el centro cuente con los **registros** de control interno básicos, entre ellos las listas de asistencia, la verificación del estado de la infraestructura (incluyendo área de juego), disponibilidad y calidad de materiales educativos, inventarios de activos y suministros.

Esto se hará mediante inspección semestral, en forma presencial, en donde se constaten que estos registros se tengan debidamente al día. Lo anterior posibilita evaluar la capacidad administrativa del ente operador.

Asimismo, dentro de estos registros debe verificarse el cumplimiento por parte de la dirección del Centro, de las evaluaciones del personal necesarias para medir el buen desempeño de las personas responsables de la atención a la población, de acuerdo con los presupuestos propios del componente de atención que caracteriza a estos centros. La utilización de una escala tipo Likert (con 5 categorías), con frecuencia mínima semestral por funcionario(a), permitirá identificar aspectos por mejorar, de haberlos, y contribuye a maximizar una gestión efectiva dentro del Centro.

Todo lo anterior sin perjuicio y como complemento de las evaluaciones que por regulación administrativa, deban ser realizadas a este tipo de servicios por parte del **IMAS, el Ministerio de Salud y el PANI, según corresponda.**

En el **Área de Usuarios(as)** (o clientes en otras denominaciones más comerciales), se plantea la realización periódica de encuestas o entrevistas dirigida a las madres y padres usuarios del Centro. Esto con el fin de evaluar su opinión sobre aspectos

tales como: el estado general del Centro, la atención a los niños y las niñas, la atención a las madres y padres o encargados, la pertinencia de las actividades con familias, entre otros. Esto a manera de encuesta de satisfacción, de la que se deriva información importante para mejorar la gestión del Centro en estos aspectos.

Finalmente, en el Área de Comunidad, se podrá evaluar el cumplimiento de la planificación de actividades con proyección social previstas para cada período, con detalle de número, contenido, metodología, grupo meta y cobertura esperada.

Es importante señalar que como SEM, la gestión del Centro debe cumplir con el reporte anual del cumplimiento de las variables contempladas, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo. Para ello se evalúa el desempeño de cada variable por área, con la siguiente escala:

1. No cumple con las metas acordadas
2. Cumple con las metas acordadas
3. Excede las metas acordadas

Corresponderá a la Municipalidad, desde su rol de gestor estratégico, velar por la aplicación del SEM, con participación directa o coordinación a cargo del Área de Niñez y Adolescencia.

Como elemento adicional, la Municipalidad podrá contar con una Auditoría Externa Financiera-Administrativa, en forma anual, que le permita verificar la operación de los centros, en términos de efectividad y transparencia, así como valorar si el proceso de monitoreo municipal está siendo efectivo.

Con fines ilustrativos, el siguiente cuadro presenta una propuesta de indicadores del desempeño para aplicación en la fase inicial de operación, sujeta a revisión con base en la planificación anual que se acordará con el ente operador y que devendrá en parte del contrato respectivo.

**CUADRO No. 3 CENTROS DE CUIDADO Y DESARROLLO INFANTIL
MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS
ÁREAS, VARIABLES E INDICADORES – SISTEMA DE EVALUACIÓN Y
MONITOREO (SEM)**

ÁREA	VARIABLE	INDICADOR	RESPONSABLE MONITOREO
Financiera	Gestión del Presupuesto	% de ejecución del presupuesto por año	Auditoría Municipal con base en reporte semestral de la dirección del Centro
Procesos Administrativos	Registros	% de registros al día (listas de asistencia, chequeo de materiales, chequeo de mantenimiento, inventarios) por semestre	Auditoría Municipal con base en inspección semestral realizada por funcionario municipal
	Evaluaciones del personal	% evaluaciones del personal al día, con valoración general del desempeño de cada funcionaria(o), por semestre	Auditoría Municipal, con base en inspección semestral
	Satisfacción normas y requisitos IMAS/ FODESAF	Cumplimiento de protocolo del IMAS y requerimientos FODESAF por trimestre	IMAS, con base en visitas al Centro (se recomienda que sean al menos trimestrales)

<p>Procesos Administrativos</p>	<p>Satisfacción normas y requisitos Ministerio de Salud</p>	<p>Cumplimiento de normas y reglamentos del Ministerio por trimestre</p>	<p>Ministerio de Salud, con base en visitas al Centro (se recomienda que sean al menos trimestrales)</p>
<p>Usuarios(as)</p>	<p>Satisfacción de las madres y padres</p>	<p>% de madres/ padres que aprueban la gestión del Centro por año</p>	<p>Área de Niñez y Adolescencia (o convenio), Medida a través de encuesta con aspectos sobre cuidado del niño, desarrollo de actividades, comunicación con padres y madres, etc.)</p>
<p>Comunidad</p>	<p>Involucramiento de la comunidad</p>	<p># de actividades de proyección comunitaria, por año, con detalle de número, contenido, metodología, grupo meta, y cobertura esperada. Por año</p>	<p>Área de Niñez y Adolescencia, con base en reporte semestral de actividades</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C.M., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. (pp. 3-42). Cambridge: Harvard University Press.
- Chartered Institute of Internal Auditors (2010). *Corporate governance*. Recuperado de http://www.iaa.org.uk/en/Knowledge_Centre/Resource_Library/corporate-governance.cfm.
- Christ, K. (2011). *Business Plan for a Not-For-Profit Child Care Center*. Recuperado de http://www.ehow.com/about_5366521_business-notforprofit-child-care-center.html.
- Corrales, G. (2000). Factores de la acción administrativa en los Centros Infantiles. San José: EUNED.
- Delors, J., et al. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Madrid: Santillana-UNESCO.
- Duckworth, Eleanor. (2006). *The Having of Wonderful Ideas*. Teachers College Press: Nueva York.
- Edwards, C., Gandini L., & Forman, G. (Eds.) (1998). *The Hundred Languages of Children*. Reggio Emilia, Italy: Reggio Emilia.
- El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2011). *Términos de Referencia para la Contratación de servicios especializados para la construcción de una propuesta conceptual y operativa para la atención y gestión de los centros de cuidado y desarrollo infantil en el cantón de Desamparados*.
- Evans, Myers & Ifield. (2000). *Early Childhood Counts: A programming guide on early childhood care and development*. The World Bank Institute.
- Fernald, L., P. Kariger, P. Engle, & A. Raikes. (2009). *Examining Early Child Development in Low-Income Countries: A Toolkit for the Assessment of Children in the First Five Years of Life*. Washington, DC: World Bank.
- Fernández, J.M. (2005). Matriz de competencias del docente de educación básica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2, 1-15.
- Garaigordobil, M. (2009). *Papel del psicólogo en los centros educativos*. Recuperado de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2556.
- García Coll, C., Lamberty, G., Jenkins, R., McAdoo, H., Crnic, K., Wasik, B. & García, H. (1996). An integrative model for the study of developmental competencies in minority children. *Child Development*, 67, 1891-1914.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.
- Gratto, J. & McConnell, C.R. (2008). *Management principles for health professionals* (5ta edición). Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Grillo, M., León, A.T., Mora, A. & Rodríguez, I. (2010). *Perspectivas estratégicas y técnicas sobre desarrollo infantil: Propuesta de las organizaciones sociales que trabajan en el sector de niñez*. San José, Costa Rica.

Heckman, J. & Carneiro, P. (2003). *Human Capital Policy*. NBER Working Paper No. 9495.

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (2011). *Código Municipal comentado y concordado con legislación conexas*. Recuperado de: http://www.ungl.or.cr/images/stories/Adjuntos/CodigoMunicipal_Enero2011.pdf.

Instituto Nacional de las Mujeres (2009). *PIEG*. Recuperado de <http://www.inamu.go.cr/PIEG/>.

Jefatura de Gabinete de Ministros de Argentina (2007). *Descripción de puesto: Asistente Administrativo*. Recuperado de:

http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Asistente_%20Administrativo_2.pdf.

León, A.T. & Morales, C. (2011). *Modelo de Atención y Gestión de los Centros de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*. UNICEF Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública (2007). *Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes*. Recuperado de:

<http://www.mep.go.cr/CentroDeInformacion/DOC/9%20Manual%20Descriptivo%20de%20Clases%20de%20Puestos%20Docentes-30320098487.pdf>.

Ministerio del Interior del Gobierno de España (2011). *Vigilantes de Seguridad: Funciones*. Recuperado de http://www.mir.es/personal-de-seguridad-privada-23/vigilantes-de-seguridad-536/funciones-559?set_locale=ca.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2011). *Informe Técnico: Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades*.

Municipalidad de Desamparados (2011a). *Organigrama 2011*. Recuperado de http://www.munidesamp.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=67.

Municipalidad de Desamparados (2011b). *Unidades Administrativas*. Recuperado de http://www.munidesamp.go.cr/index.php?option=com_content&view=section&id=7&Itemid=68.

Naudeau, St. et al. (2010). *Investing in Young Children: an ECD guide for policy dialogue and project preparation*. The World Bank Institute.

Oficina de Investigación y Difusión Educativa del Estado de México (2009). *Competencias y Rúbricas en la Función Docente*. Recuperado de: http://mexicanosprimero.org/images/stories/mp_seccion_maestros/actualizate/com-rubricas-docentes.pdf.

OWP/P Cannon Design, VS Furniture & Bruce Mau Design. (2010) *The Third Teacher: 79 Ways You Can Use Design to Transform Teaching & Learning*. Abrams: New York.

Patridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., Zohar, A. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual*. Ontario: Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Poder Judicial (2011). *Conserje 2*. Recuperado de: www.poder-judicial.go.cr/personal/manuales/CONSERJE%202.pdf.

Ramón, J. (2004). *Reglamento de Conserjes de Grupo Escolar en el término municipal de Cartagena*. Recuperado de http://www.sidimurcia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=902&Itemid=206.

Román, I & Morales, N. (2010). *Demanda potencial de cuidado infantil según estructura de los hogares: El caso de Costa Rica*. Estado de la Nación, 2010.

Shonkoff, J. & Phillips, D. (Eds.). (2000). *From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood Development*. Washington, D.C.: National Academy Press.

Sistema de las Naciones Unidas (2009). *Juventud, Empleo y Migración: una ventanilla única para el empleo juvenil en Desamparados*

y *Upala, Costa Rica*. Recuperado de:
www.nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/JEM_DPC.doc

Skyttner, Lars (2006). *General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice*. World Scientific Publishing Company.

Skyttner, Lars (2006). *General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice*. World Scientific Publishing Company.

Soluciones Financieras, Tributarias, Tecnológicas y Contables (2009). *Funciones del auxiliar contable*. Recuperado de <http://www.solfinttec.com/funciones-del-auxiliar-contable.html>.

Sprenger, Marilee. (2008). *The Developing Brain: Birth to Age 8*. Corwin Press: California.

Tsoi-A-Fatt, R. (2008). *A Collective Responsibility, A Collective Work: Supporting the Path to Positive Life Outcomes for Youth in Economically Distressed Communities*. Center for Law and Social Policy (CLASP).

University of North Carolina Wilmington (s.f.). *UNCW Property Security Officer 15828*. Recuperado de:
<http://uncw.edu/HR/documents/PropertySecurityOfficerProfile.pdf>.

Valiente, P. (2010). *La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales*. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-profesionalidad-director-escolar.htm>.



ANEXOS

Municipalidad De Desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de
centros de cuidado y desarrollo infantil
Propuesta para la gestión - Anexo D
Requerimientos de personal según fase de implementación

De forma congruente con lo que es la visión de cambio dentro del cambio del sistema organizacional, la presente Guía propone un proceso de escalamiento a nivel de gestión de los recursos humanos, a lo largo de las tres fases planteadas para llevar los centros a su consolidación, siempre procurando que cada una de ellas sea un eslabón de la cadena que amarra y asegura el avance a la siguiente.

Por lo tanto, no se concibe un proceso unidireccional sino de evolución constante que no acaba con la tercera fase, sino que se espera continúe creciendo de forma integral y concisa. Cada etapa se detalla a continuación en lo que corresponde al componente de gestión.

- **Estructura de personal - Fase 1**

En esta fase, el componente de gestión se sustentaría en dos áreas generales. Una primera sería el Área de Dirección, a cargo de un(a) director(a) docente, con formación en Educación Preescolar, Psicología o Administración Educativa, con dedicación de tiempo completo y funciones relacionadas con la implementación de la gestión operativa, según se entiende en esta Guía.

En apoyo a la implementación del componente de atención, cada centro contará con un(a) segundo profesional en Educación Preescolar y un(a) asistente con perfil técnico en esta rama, para una razón de un(a) profesional para cada 25 niños y niñas; y un(a) asistente por cada 40 niñas y niños, sobre una población estimada de 50 niños y niñas, en hora pico de la atención.

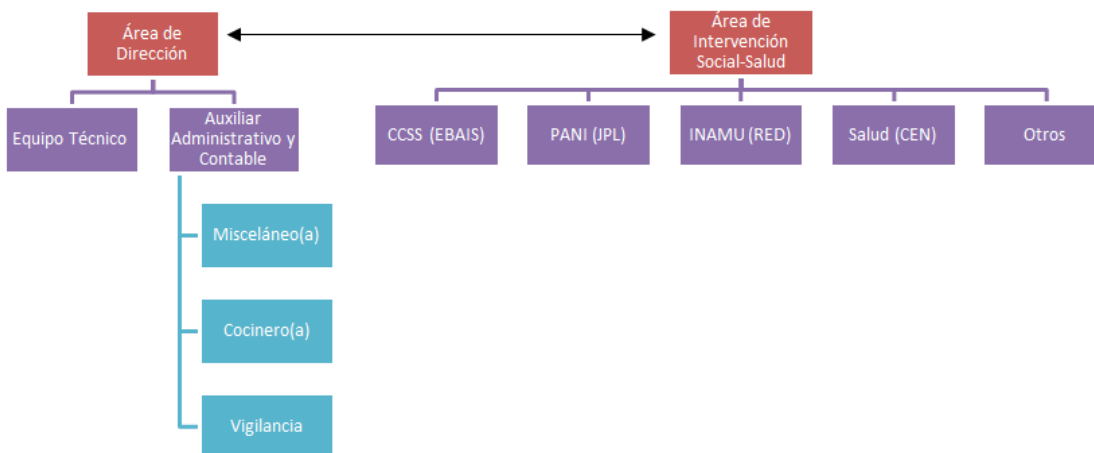
En cuanto a funciones esencialmente administrativas y de servicios generales, se contará con un(a) auxiliar administrativo y contable, con dedicación de tiempo completo, distribuido equitativamente entre ambos centros y funciones relacionadas con logística y apoyo a la dirección, con el personal de mantenimiento, cocina y seguridad.

La segunda área general está representada por Intervención Social y de Salud, cuyos servicios se prestarían a solicitud de cada centro, mediante coordinaciones formales gestionadas desde la Municipalidad en el marco del Convenio o Carta de Intenciones establecido con instituciones del CCCI citadas en el cuerpo de este documento. A partir de esto, se buscaría

propiciar una oferta para la atención y seguimiento de casos que requieran de ayuda a nivel psicológico, de nutrición, de trabajo social, y médico.

De esta manera, para la Fase 1 de implementación de los centros se plantea una estructura para la gestión operativa según se representa en el Gráfico No. D-1 a continuación.

**Gráfico D-1. Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil
Municipalidad de Desamparados
Plataforma de Gestión Operativa – Fase 1 de Implementación**



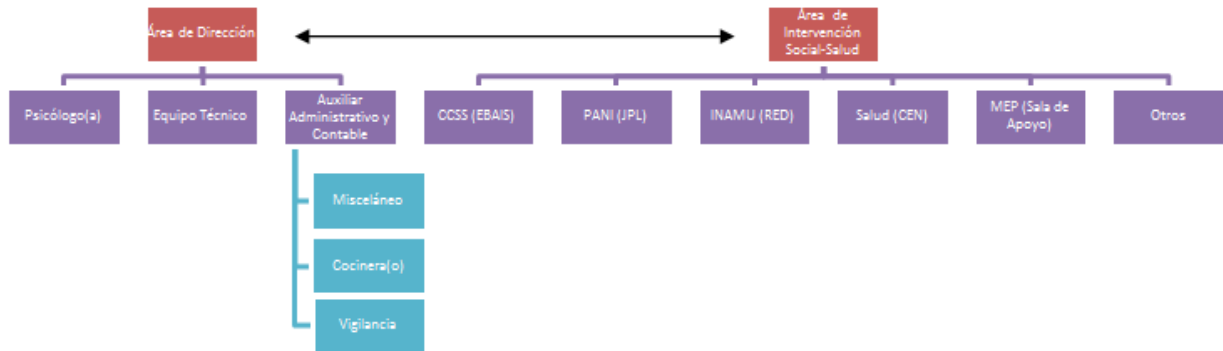
- **Estructura de personal - Fase 2**

Para esta segunda fase de implementación, el componente de gestión prevé la introducción de cambios en las dos áreas generales creadas en la Fase 1. **El Área de Dirección** incorpora una plaza más de asistente con perfil de técnico en Educación Preescolar, para un total por centro de dos profesionales y dos asistentes.

Asimismo, incorpora a la estructura operativa una plaza de psicólogo(a) tiempo completo distribuido entre los dos centros, con funciones de apoyo a la implementación del componente de atención, trabajando con la población infantil y sus familias, con proyección a la comunidad.

Este profesional diseña, asesora y ejecuta el Protocolo adoptado por los centros para la intervención y referencia de situaciones de abuso y violencia, en comunicación constante con las entidades locales con mandatos relacionados. El Área de Intervención Social y en Salud permanece de manera periférica, como apoyo adicional. Todo tal como se ilustra en el Gráfico D-2 siguiente:

**Gráfico D-2. Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil
Municipalidad de Desamparados –
Plataforma de Gestión Operativa - Fase 2 de Implementación**



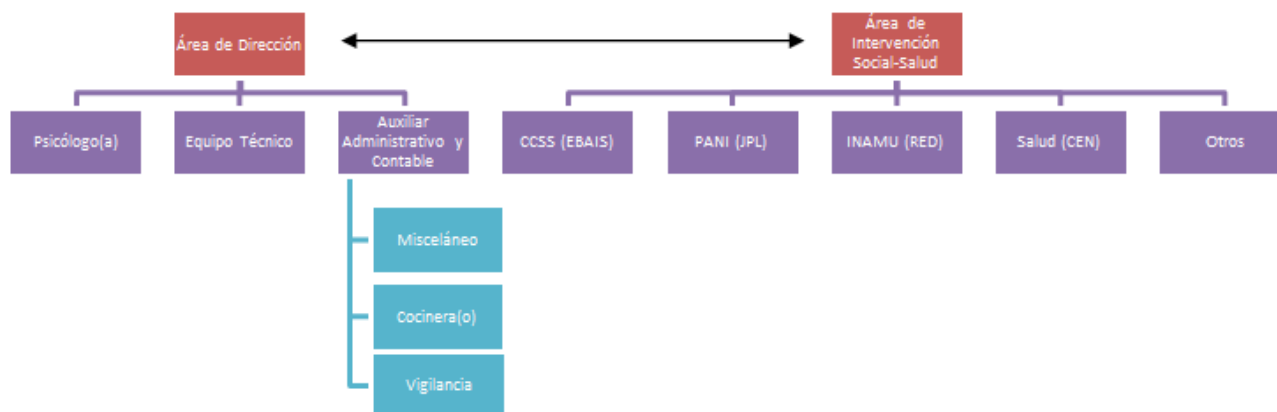
- **Estructura de personal Fase 3**

Esta fase contempla la creación de una sala de apoyo a cargo de un(a) profesional en educación general básica, a tiempo completo, aportado por el Ministerio de Educación, encargado de brindar apoyo académico a niños y niñas inscritos en escuelas del entorno de influencia de los centros, cuyos progenitores tienen limitación debidamente justificada, para hacerse cargo del cuidado en horario postescuela. Desde esta sala se ofrecería tutoría para la realización de tareas, junto con dinámicas de estimulación y aprendizaje acordes a la respectiva etapa de desarrollo de cada niña y niño.

El Gráfico D-3 refleja los cambios de estructura introducidos en esta fase, donde se evidencia la permanencia de la relación periférica entre el Área de Dirección y la de Intervención Social y en Salud.

Gráfico D-3. Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil Municipalidad de Desamparados

Plataforma de Gestión Operativa - Fase 3 de Implementación



Un puesto se define como un conjunto de elementos de tarea que se encuentran agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona (Alcover, Martínez, Rodríguez & Domínguez, 2004).

Con el fin de delimitar las características esenciales de un(a) profesional requerido para desempeñar determinado cargo dentro de una organización, es necesaria la elaboración del perfil del puesto respectivo, con base en competencias laborales, las cuales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de una organización (Arnold & Mackenzie, 1992, basado en Alcover et al., 2004).

A manera de ejemplo sobre lo planteado, el puesto de dirección de un centro de cuidado y desarrollo infantil es el más alto dentro de la jerarquía de su estructura organizacional, en tanto es responsable del

manejo de aspectos vinculados al ámbito financiero, recursos materiales, de información confidencial, de toma de decisiones, de representación y mantenimiento de relaciones a nivel externo e interno.

Según Delors (1996) "La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar, si no el principal, es el director del centro (...) Por tanto, es necesario velar para que la dirección de los centros escolares sea confiada a profesionales cualificados".

En coincidencia con el autor citado anteriormente, en este anexo se plantea un conjunto de funciones y competencias para la dirección y demás plazas, según son consideradas necesarias para la mejor implementación de los componentes de atención y gestión propios de estos centros.

Cargo: **Director(a)-Docente del Centro**

Funciones

- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de cuidado, desarrollo y administrativas del Centro a su cargo.
- Supervisar la ejecución de los planes y programas que garanticen el cumplimiento del componente de atención propia del Centro.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- Elaborar y ejecutar el anteproyecto y proyecto de presupuesto del centro con apoyo de la Auditoría Municipal.
- Gestionar ante la Municipalidad en representación del Centro.
- Referir y coordinar acciones con el Área de Intervención Social-Salud, los casos de niños y niñas especiales o en situación de riesgo social.
- Participar en las reuniones de padres/madres y/o representantes.
- Apoyar la carga de trabajo en el área docente, en las funciones del o la profesional responsable
- Programar mensualmente actividades de involucramiento con la comunidad tales como charlas, talleres, actividades cívicas, campañas de vacunación, campañas de reciclaje y otras similares en coordinación con las instituciones locales de Desamparados.

- Supervisar la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redactar y firmar la correspondencia y documentación del centro.
- Participar de las reuniones del ente responsable de la gestión operativa, a quien reportará en primera instancia (para el mecanismo respaldado por una asociación o fundación).

Competencias básicas

- Capacidad de promover la visión del Centro
- Establecer dirección y los procesos de administración del trabajo
- Toma de decisiones
- Disposición de liderazgo
- Facilitar el cambio
- Desarrollo de equipos de trabajo
- Capacidad de ofrecer asesoría distintas personas
- Creatividad
- Comunicación empática

Requisitos

- Licenciatura universitaria en las disciplinas señaladas
- Experiencia laboral de al menos dos años en atención a la primera infancia

- **Profesional en Enseñanza Preescolar**

Funciones

- Planear, preparar y ejecutar las actividades correspondientes de acuerdo con la guía de cuidado y desarrollo de los niños y niñas a su cargo.
- Mantener controles acerca de las actividades, desarrollo y progreso de los niños y niñas a su cargo.
- Facilitar la preparación de los materiales didácticos necesarios para realizar las diferentes actividades de desarrollo que imparte.
- Participar en la organización y desarrollo de las actividades cívicas sociales y de desarrollo comunal en las que interviene el Centro.
- Atender y resolver consultas relacionadas con su trabajo que le presenten sus superiores, compañeros, niños y niñas, madres y padres de familia.
- Velar por el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas en el Centro entre los niños y niñas.
- Atención de madres y padres en consultas sobre diversas actividades del Centro.
- Reportar a la dirección sobre posibles situaciones que requieran atención especializada tales como: dificultades en el lenguaje de los niños y niñas, problemas en el desarrollo esperado, posibles situaciones de violencia, conductas inadecuadas y otras similares.

- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Competencias

- Organización y planificación de actividades
- Adaptabilidad
- Aprendizaje continuo
- Ejecución de acuerdo con “Normas de trato” y guías de trabajo propias del componente de atención
- Creatividad
- Comunicación
- Capacidad para detectar cambios en las rutinas de los niños y niñas
- Orientación al cuidado y atención de niñas y niños, coherente con el enfoque de derechos.

Requisitos

- Bachillerato universitario en Educación Preescolar
- Experiencia docente en centros similares
- **Técnico(a) en Labores de Atención y Desarrollo en la Primera Infancia** (actualmente en diseño por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje)

Funciones

- Ejecutar las actividades correspondientes al cuidado y desarrollo de las niñas y niños que le sean indicadas por el o la profesional responsable.

- Facilitar las actividades de desarrollo con los niños y niñas a su cargo.
- Colaborar en la preparación de los materiales didácticos necesarios para las diferentes actividades de desarrollo que imparte.
- Participar en la organización y desarrollo de las actividades cívicas sociales y de desarrollo comunal en las que interviene el Centro.
- Canalizar consultas de los padres y madres hacia el o la profesional encargado (a).
- Velar por el cumplimiento de las normas de convivencia establecidas en el Centro.
- Velar por la limpieza y el orden de las áreas de trabajo de los niños y niñas.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Competencias

- Organización de actividades
- Adaptabilidad
- Aprendizaje continuo
- Ejecución de acuerdo con estándares y guías de trabajo
- Creatividad
- Comunicación
- Orientación al cuidado y atención de niñas y niños, coherente con el enfoque de derechos.

Requisitos

Estudios a nivel de técnico en labores de atención y desarrollo en la primera infancia (actualmente en diseño por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje).

• **Auxiliar Administrativa(o)**

Funciones

- Efectuar labores variadas de oficinas y trabajos computacionales, tales como preparar hojas de asistencia, certificaciones, listados cortos, cuadros, memorandos, informes, boletines y demás.
- Redactar y archivar correspondencia relativa al centro.
- Colaborar en la preparación de los expedientes personales de las niñas y los niños, así como velar por que se mantengan actualizados todos los archivos del Centro.
- Realizar solicitudes de útiles y materiales de oficina, junto con el control sobre su utilización.
- Realizar el proceso de compras de los alimentos que se consumirán en el centro siguiendo las recomendaciones del Ministerio de Salud y en coordinación con la dirección del Centro.
- Asistir a sesiones de trabajo en las que participe el personal del Centro.
- Colaborar en el control de asistencia del personal, control de inventarios, divulgación de reglamentos y disposiciones que conciernen a las niñas y los niños y otras actividades administrativas del Centro.

- Elaborar funciones contables básicas como preparación de planillas, inventarios y llevar los comprobantes de pagos a terceros (mantenimiento, seguridad, servicios varios, etc.)
- Asistir en el manejo y control de inventarios, cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control y particularmente a la Municipalidad de Desamparados.
- Atender público y personas usuarias internas y externas.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Competencias

- Trabajo en equipo y cooperación
- Proactividad
- Flexibilidad
- Compromiso con el aprendizaje
- Organización y planificación

Requisitos

- Técnico medio en auxiliar de contabilidad o estudios como asistente administrativa(o) u oficinista
- Experiencia en el manejo de MS Office
- Experiencia en labores de registro y archivo de documentos de oficina

Misceláneo(a)

Funciones

- Llevar a cabo las labores de limpieza de los bienes muebles e inmuebles, así como de las instalaciones.
- Velar por el adecuado uso y estado de los utensilios e insumos que se utilizan para la limpieza del Centro y reportar al auxiliar administrativo cuando haya faltantes de los mismos para su pronta reposición.
- Asistir en el servicio de alimentación cuando sea necesario.
- Comprobar diariamente que la infraestructura se encuentra en buen estado y que funciona correctamente (puertas, ventanas, luces, apagadores, servicios sanitarios) y reportar al auxiliar administrativo sobre las posibles reparaciones por reportar.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Competencias

- Atención al detalle
- Organización y planificación
- Colaboración con los demás
- Orden y limpieza
- Trato amable y esmerado

Requisitos:

- Educación General Básica (sexto grado)

- Experiencia previa comprobable en labores de limpieza en establecimientos similares

- **Cocinera(o)**

Funciones

- Preparar y servir a las y los beneficiarios del comedor los alimentos en las horas convenidas siguiendo el menú e indicaciones del Ministerio de Salud.
- Realizar las labores de aseo y limpieza en las instalaciones de la bodega, comedor, cocina, así como en el mobiliario y equipo.
- Preparar los alimentos bajo las más estrictas condiciones de higiene y nutrición.
- Llevar un control estricto de los alimentos y otros utensilios que le sean encomendados.
- Velar por que siempre haya en existencia alimentos y el combustible necesario y comunicar de inmediato cualquier faltante al director(a) a fin de que no se interrumpa la prestación del servicio.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Competencias

- Trato amable y esmerado
- Colaboración
- Organización y planificación
- Atención al detalle

Requisitos

- Educación General Básica (sexto grado)
- Carné de Manipulación de Alimentos Extendido por el Ministerio de Salud
- Experiencia previa comprobada en establecimientos similares en las funciones del cargo

- **Psicólogo o Psicóloga**

En una comunidad educativa, el o la profesional en Psicología tiene como labor apoyar el desarrollo de las capacidades a nivel individual, grupal e institucional. De esta manera, sus funciones se canalizan a través de cuatro direcciones:

a. El Centro

- Crear una red comunitaria en apoyo a la gestión operativa del Centro, a partir del enlace con las instancias contempladas en el Área de Intervención Social y en Salud.
- Asesorar al área administrativa en cuanto a técnicas que fomenten el desarrollo a nivel organizacional y de personal.

b. El área docente

- Recibir y aportar información al personal responsable del cuidado y desarrollo infantil, respecto de los resultados de diagnósticos individuales o grupales realizados.

- Asesorar y colaborar en situaciones que le sean consultadas por los niños y las niñas, el personal docente o las familias.
- Organizar procesos de formación para el equipo docente en ámbitos del conocimiento relevante para sus funciones.
- Conducir estudios de investigación, en la medida de lo posible, en torno a temas de interés para el Centro, en el ámbito de la psicología educativa y social, contando con la participación de los niños y las niñas, el personal docente y las familias, según proceda.

c. Familias/personas encargadas

- Recolectar información a partir de entrevistas iniciales con padres y madres.
- Realizar entrevistas de devolución con padres y madres, respecto a información relevante sobre el proceso y desarrollo del niño y la niña, obtenida de las evaluaciones realizadas.
- Asesorar a las y los miembros de la familia en cuanto al manejo de las situaciones que hayan podido experimentar como unidad y en relación con el niño o niña.
- Organizar conferencias-coloquios sobre temas de interés para los padres y madres relacionados con el desarrollo de sus hijos e hijas, y otros.
- Fomentar en conjunto con la dirección del Centro, la creación de espacios de reflexión y conocimiento para las familias.

- Apoyar a las familias a fin de favorecer la resolución alternativa de conflictos y aportar en la búsqueda de armonía en las relaciones familiares.
- Referir casos a servicios externos cuando la situación así lo amerite y llevar el seguimiento de estos.

d. Niños y niñas

- Realizar actividades de diagnóstico a nivel individual o colectivo, para evaluar: estilos de aprendizaje; inteligencias y procesos cognitivos; conductas sociales; interacciones grupales; desarrollo psicomotor; adaptación a nivel interno y externo (social, familiar, escolar); dinámicas ambientales; interés; valores y demás que se consideren como pertinentes. Para ello, se espera que:
 - ◆ Elabore informes psicológicos a partir de la evaluación respectiva, que abarquen propuestas de intervención en relación con las situaciones identificadas.
 - ◆ Realice entrevistas iniciales a las niñas y los niños.
 - ◆ Administre pruebas psicométricas y otras técnicas de evaluación psicológica como observaciones, autoinformes, pruebas proyectivas, etc.
- Implementar programas de intervención psicológica y psicoeducativa con fines preventivos y de desarrollo.
- Ejecutar otras tareas propias del cargo.

Competencias

- Desarrollo de alianzas
- Comunicación
- Establecimiento de relaciones estratégicas de trabajo
- Capacidad de dar asesoría
- Planeación y organización
- Aprendizaje continuo
- Disposición de liderazgo
- Empatía y respeto

Requisitos

- Licenciatura en Psicología
- Incorporado al Colegio Profesional Respectivo
- Experiencia en trabajo con centros similares así como en la relación con las familias
- Experiencia en trabajo interinstitucional

Municipalidad de Desamparados Guía institucional para la instalación y operación de centros de cuidado y desarrollo infantil COMPONENTE DE GESTIÓN - ANEXO F DISPOSICIONES OPERATIVAS Basado en la Normativa del Consejo de Atención Integral (CAI) por Área de Gestión	
ÁREA	DESCRIPCIÓN
Administración	<p>a. Documentación</p> <p>El centro debe disponer de manera escrita de un plan general de atención a las niñas y los niños, que incluya la metodología de trabajo de acuerdo con las áreas de atención y el proceso de evaluación de los resultados obtenidos.</p> <p>b. Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El centro debe disponer por escrito de una visión, misión, objetivos, población meta y asignación de personal según las funciones que desempeña. ◆ El centro debe tener la autorización de funcionamiento del Patronato Nacional de la Infancia, según la Ley Orgánica PANI, N° 7648 de creación del PANI, para la alternativa de residencia transitoria, asociaciones y fundaciones.
Recurso Humano	<p>1. Personal profesional</p> <p>Se debe contar con una persona adulta encargada y responsable directa del funcionamiento del Centro. Es recomendable que sea un(a) profesional. En caso de que esta persona no tenga formación profesional, deberá ser supervisada por profesional con experiencia en atención de niñas y niños.</p> <p>2. Personal de atención directa</p> <p>a. El personal de atención directa debe haber cursado al menos el Tercer Ciclo de Educación Diversificada, tener experiencia en el campo y un plan de capacitación, el cual debe constar por escrito y estar debidamente registrado en el Centro.</p> <p>b. El personal disponible tiene que ser acorde al número de niños y niñas que atiende según lo establecido en Anexo D.</p> <p>3. Personal de apoyo</p> <p>a. El personal misceláneo debe al menos saber leer y escribir.</p> <p>b. En caso de ofrecer servicio de alimentación, se debe contar al menos con una cocinera por cada 50 usuarias y/o usuarios o menos.</p> <p>4. Documentación:</p> <p>El centro debe disponer de un registro actualizado, en versión digital, de los atestados de su personal. Los atestados deben incluir al menos la siguiente información: estudios aprobados y capacitación por realizar según sus necesidades; jornada laboral contratada; cargo y funciones; experiencia laboral en centros infantiles (recomendable); examen físico completo y evaluación psicológica.</p>

Estructura Física

1. Planta física

- a. El centro debe estar ubicado en un espacio físico independiente de otras edificaciones ajenas.
- b. El establecimiento debe estar alejado al menos 100 metros de focos de contaminación de diversa índole o centros de alto riesgo.
- c. El centro debe disponer al menos de un 30% del área total del terreno destinado a zona verde.
- d. Es recomendable que el centro no tenga más de una planta. En caso de contar con dos plantas, el segundo nivel debe encontrarse a una altura no menor de 3 metros y contar con rampas construidas con superficie de apoyo antideslizante.
- e. Los pasillos del centro con más de 30 usuarios deben tener un ancho de al menos 1,2 metros, deben estar debidamente iluminados y disponer al menos de una luminaria incandescente, a lo largo de ellos, cumpliendo la Ley N° 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidades.
- f. El centro debe disponer al menos de los siguientes espacios físicos claramente diferenciados: espacio para actividades didácticas y recreativas (1,5 m² por niño(a)); espacio para higiene personal de usuarios(as), personal y visitantes, todos estos deben ser independientes entre sí; espacio para descanso (3 metros por cama si la población pernocta); espacio exclusivo para nutrición; espacio para juego al aire libre y/o bajo techo con especial cuidado y mantenimiento en lo que refiere a zonas verdes; área de lavandería.
- g. La cantidad mínima de muebles sanitarios debe cumplir con los siguientes parámetros: una mesa para cambio de mantillas en caso de usuarios menores de 2 años de edad; un inodoro y un lavatorio por cada 15 niños de 2 a 6 años; un inodoro, un orinal y un lavatorio por cada 15 niños de 7 a 12 años; al menos un servicio sanitario completo para funcionarios y visitantes, para cada sexo; al menos una ducha con agua caliente, aun para atención temporal diurna.
- h. Accesibilidad. El centro debe tener al menos un servicio sanitario con puerta de ancho mínimo de 90 cm; contar con aceras en todo el frente del terreno que da a la calle, con una superficie antideslizante y con pendiente hacia el caño. Debe tener un corte de acceso para silla de ruedas con un ancho de al menos 90 cm y pendiente. Las diferencias de nivel en los pasillos del centro deben ser salvadas por rampas.
- i. El nivel de piso terminado de la construcción en su primera planta, debe estar colocado sobre el nivel del terreno, para controlar así la humedad y eventuales filtraciones de agua.
- j. Los pisos de las áreas de corredor exteriores deben tener una adecuada rugosidad para evitar derrapes o excesos de humedad.
- k. Todas las cunetas, caños y drenajes expuestos del centro que interfieran con la circulación de los usuarios deben ser cubiertos con parrillas metálicas con un diseño antideslizante y con separaciones entre rejillas no mayores a los tres centímetros en ambas direcciones.
- l. Las superficies de las paredes internas y cielos rasos del centro deben ser de fácil limpieza, estar pintadas con colores claros, de manera que se aproveche la iluminación natural o artificial. La pintura debe estar libre de plomo y otras sustancias tóxicas. En caso de techos artesonados (madera), es aceptable. Deben estar en buenas condiciones.

<p>Estructura Física</p>	<ul style="list-style-type: none">m. Las escaleras no deben estar cubiertas por alfombras o similares. Si el material del piso no reúne adecuadas condiciones de rugosidad, debe colocarse una cinta antideslizante en el borde exterior de la huella firmemente sujeta a los escalones. Las barandillas deben contrastar con las paredes o muros en los que se apoyan. Las áreas de escaleras deben contar con adecuada iluminación natural y artificial.n. Las escaleras, rampas y pasillos, con lados que sean adyacentes a vacíos, deben disponer de barandales, cuya altura no será menor de 90 cm medidos a partir de las aristas de los escalones y la separación entre los barrotes verticales debe ser no mayor de 10 cm.o. El mobiliario o equipo que, por su diseño o ubicación, sean propensos a caídas o vuelcos por accidente o sismos deben estar debidamente anclados.p. Los pasillos y un servicio sanitario deben poseer barras e infraestructura para personas con discapacidad.q. El centro debe contar con una marquesina en el pórtico para protección de las personas.r. Todas las salidas de tomacorrientes deben tener un dispositivo para protección contra accidentes.s. Los apagadores deben estar a una altura máxima de 1,20 metros desde el nivel de piso terminado.t. Los servicios sanitarios deben contar con iluminación y ventilación, por medio de ventanas, linternillas o tragaluces abiertos directamente a áreas externas. <p>2. Recurso material</p> <ul style="list-style-type: none">a. El centro de alternativa de atención temporal debe tener un rótulo que lo identifique, colocado en un lugar visible y que cumpla con las normas municipales para tal efecto.b. Los servicios sanitarios deben disponer de los siguientes accesorios: un toallero por cada módulo de lavatorios; un dispensador de papel por cada inodoro; un espejo por cada área de servicios sanitarios; un basurero con tapa.c. El centro debe tener muebles con aristas redondeadas y diseño que brinde la máxima seguridad a los usuarios.d. El tamaño del mobiliario debe ser acorde a las características de los usuarios. <p>3. Gestión</p> <ul style="list-style-type: none">a. La construcción del edificio donde opere el centro debe tener la aprobación de la Oficina Central de Permisos de Construcción (INVU), cumplir con lo establecido en el Código Sísmico, Código de Cimentaciones, Código Eléctrico, Código de Instalaciones Hidráulicas y Sanitarias en Edificaciones, Ley General de Salud y Normativa del Benemérito Cuerpo de Bomberos así como otras regulaciones pertinentes.
---------------------------------	---

<p>Seguridad e higiene</p>	<p>1. Planta física</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El centro con capacidad de más de diez usuarios debe tener al menos dos salidas alternas, que cumplan las siguientes características: ancho mínimo de 1,20 metros; de apertura hacia afuera a vías públicas o áreas de dispersión; libres de obstáculos; señalizadas según la regulación vigente; puertas pintadas de color verde. b. En centros con capacidad menor de diez usuarios, la puerta de salida debe cumplir con las siguientes características: ancho mínimo de 1,20 metros; de apertura hacia afuera a vías públicas o áreas de dispersión; libre de obstáculos; señalizadas según la regulación vigente; puerta pintada de color rojo. c. En caso de utilizar LPG (gas propano licuado) para cocinar, los cilindros deberán estar ubicados a una distancia mínima de tres metros de cualquier abertura del edificio, fuente de ignición; también, deben estar bajo techo, anclados, con adecuada señalización, y resguardados en una jaula construida con malla metálica. d. La tubería de trasiego de gas, desde los cilindros hasta la cocina, debe ser de cobre, bronce, o acero galvanizado, así como protegida contra daños físicos. La tubería debe contar con llaves de cierre rápido a una distancia aproximada de dos metros de los quemadores y los cilindros. Debe ser de fácil acceso. e. El edificio donde opere el centro debe tener ventilación cruzada, mediante adecuadas áreas de ventanería, que permitan un flujo controlado del aire en forma transversal en los espacios y óptimas condiciones sanitarias. <p>2. Recurso material</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El centro debe contar con los siguientes equipos, materiales y facilidades: señalización de áreas peligrosas y de seguridad; sistemas de detección de incendios; extintores de incendio; iluminación autónoma de emergencia. b. El centro debe contar con suministro constante de agua potable. <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación El centro debe contar con un plan escrito de emergencias que incluya información sobre evacuación, emergencias de salud y/u otros eventos. 2. Gestión. El centro debe asegurar el orden, higiene y limpieza diaria en todas las áreas del establecimiento.
<p>Promoción del desarrollo</p>	<p>3. Recurso material</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Para las actividades de promoción del desarrollo y recreación debe disponer de suficiente material didáctico, recreativo, mobiliario y equipo en buenas condiciones de acuerdo con la cantidad y edad de los usuarios por atender, sus características y necesidades. b. El mobiliario debe cumplir con las siguientes características: las mesas deben estar a una altura acorde a la edad y características de la población atendida; las sillas deben ser livianas, diseñadas anatómicamente y de alturas variadas según la edad de la población, y las y los usuarios deben disponer de espacios o compartimentos individuales y accesibles para guardar sus pertenencias.

<p>Atención en salud</p>	<p>1. Recurso material</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El centro debe disponer de una línea telefónica que permita mantener una comunicación eficaz y oportuna. b. El centro debe disponer de un mueble con puertas y cerradura con llave en buen estado, para mantener los medicamentos prescritos a los usuarios. c. El centro debe contar con un botiquín de primeros auxilios, ubicado fuera del alcance de los niños y las niñas. <p>2. Documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El centro debe tener en un lugar visible, los números telefónicos en caso de emergencia, así como el del centro de atención en salud más cercano. b. El centro debe tener un expediente obligatorio para cada usuario como mínimo con la siguiente información: foto, ficha de identificación, constancia de nacimiento, carné de vacunas, carné de asegurado, examen físico de ingreso y valoración del desarrollo, incluido lo nutricional. <p>3. Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El centro debe tener establecido el cumplimiento de la Ley 7501, "Prohibición del Fumado" b. El centro debe tener claramente definido y por escrito el procedimiento de acceso y custodia de los expedientes de las niñas y los niños.
<p>Nutrición</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El servicio de alimentación debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos: pisos lisos, no porosos, impermeables, lavables y antideslizantes; paredes de acabado liso, pintadas de color claro, de fácil lavado; cielo raso suspendido; ventanas con malla desmontable; puertas de acceso con mecanismo automático de cierre; pileta aparte para lavar artículos de limpieza; iluminación natural y con suficiente alumbrado artificial; lámparas protegidas. 2. El servicio de alimentación debe contar, al menos, con las siguientes áreas: área de almacenamiento exclusivo para alimentos, área de preparación de alimentos, área de distribución de alimentos y área de higiene. 3. La ubicación de las distintas áreas de trabajo del servicio de alimentación, debe permitir una secuencia lógica de la línea de proceso de preparación de alimentos. 4. El servicio de alimentación debe contar al menos con el siguiente equipo, en buen estado de funcionamiento, según sea el área: área de almacenamiento, tarimas para alimentos, estantes, recipientes con tapa ajustada, refrigeradora con congelador, área de preparación, cocina y horno, pilas de lavar de acero inoxidable, basurero con tapa. 5. Documentación. El centro debe tener disponible y cumplir el Reglamento de Servicios de Alimentación al Público, Manual de Normas para el Manejo de Alimentos, y Ciclo de Menús al menos para 15 días confeccionado por un/ una profesional en nutrición aportado por instituciones representadas en el Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI)

<p>Prevención y atención de la violencia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación. El área debe contar con un directorio actualizado de instituciones que brindan atención en caso de violencia. 2. El área debe disponer, en un lugar accesible al personal, las familias, usuarios(as) y comunidad, la normativa nacional de protección a los derechos de la niñez y adolescencia, en particular el Código de la Niñez y la Adolescencia; Ley Contra la Violencia Doméstica, Ley General de Protección a la Madre Adolescente, Ley de Atención Integral a las Personas con discapacidad. 3. El centro debe tener por escrito y en un lugar visible, las “Normas de trato esperado del personal” y otros acuerdos en relación con las familias que impulse el ente operador. 4. El centro debe tener por escrito, en un lugar visible y accesible a la población menor de edad, los Derechos de los Niños y las Niñas y el artículo 7º del Código de la Niñez y la Adolescencia, en versión apta para su edad. 5. Todo el personal del Centro debe conocer el protocolo de atención a situaciones de violencia y abuso propio del centro y estar claros sobre la responsabilidad que le cabe en la implementación del mismo.
<p>Lavandería y ropería (residencia transitoria)</p>	<p>El centro debe tener un área específica y exclusiva para el funcionamiento de la lavandería, con espacios definidos para cada etapa del proceso: recepción, clasificación, lavado, secado, planchado y almacenamiento. Para ello debe contar con un suministro suficiente de agua, electricidad y gas cuando sea necesario, junto con la identificación adecuada de la ropa de cada usuario para su fácil identificación.</p>

Cabe mencionar que las especificaciones establecidas por el Consejo de Atención Integral (CAI), deben ser cumplidas por los establecimientos para su habilitación, por esta entidad o por aquella que sea competente en la materia al momento de instalación de un Centro. Esto con excepción de aquellos que se encuentran bajo la tutela, apoyo y supervisión del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de Educación Pública.

Municipalidad de Desamparados
Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil
Posibles Mecanismos Alternos para la Gestión Operativa
Anexo G

Administración del centro por una asociación

Otro mecanismo considerado en la presente propuesta prevé la conformación de una asociación para la administración de cada centro, regidas por la Ley de Asociaciones No.218.

Ventajas

- a) proceso relativamente sencillo desde el punto de vista legal y de ejecución;
- b) la figura permite amplia participación comunitaria, lo que contribuiría a generar una mayor apropiación social;
- c) se refuerza también el principio de corresponsabilidad y mantendría la administración operativa del Centro más cerca (físicamente) del distrito;
- d) la figura tiene personería y capacidad suficiente para movilizar aportes en lo nacional y lo local.

Riesgos

- a) en los contextos seleccionados para la operación de los centros, la organización vecinal se encuentra sobrepasada en su capacidad de vincularse a diversas actividades (las instancias existentes –asociación de desarrollo, comités de deportes, comités de calle– no parecen haber funcionado de la forma más fluida);
- b) la conformación de asociaciones para cada centro podría dificultar la tarea de fiscalización municipal, y atentar contra la homogeneidad en la implementación de la propuesta para la atención y gestión que singulariza la iniciativa;
- c) el carácter y la dinámica propia de la figura podría desanimar la participación empresarial y deslegitimar la del propio municipio, limitando su posibilidad de cumplir el rol que esta propuesta le asigna en la gestión estratégica de los centros.

Creación de una fundación

Se promueve la creación de una fundación con asiento en el cantón, cuya misión es apoyar la gestión del gobierno local en el ámbito de la protección a los derechos de la niñez y la promoción de su desarrollo integral. En cumplimiento a la Ley de Fundaciones No. 5358, se conforma una junta administrativa de cinco miembros, con representación del gobierno local (1), del Poder Ejecutivo (1), del sector empresarial (2), y del sector social local (1). Entre sus objetivos se explicita la gestión operativa del Programa de Centros de Cuidado impulsado por la Municipalidad, y la movilización de apoyo económico, técnico y de otro tipo que contribuya a la sostenibilidad de los mismos.

Ventajas

- a) Representación directa del municipio en la junta administrativa de la entidad, con posibilidad de influir en la toma de decisiones y monitorear desempeños.
- b) Operacionalización efectiva del principio de corresponsabilidad asumido desde la propuesta de atención y gestión propia de los centros, en tanto facilita la vinculación con el sector privado a través de una figura que les es ampliamente conocida.
- c) Autonomía suficiente sustentada vía ley, protege de los vaivenes políticos propios de la gestión pública que pueden afectar el apoyo a la continuidad de la iniciativa en cambios de administración local.
- d) Potencial de consolidar la estructura fundacional como gestora estratégica y operativa de los Centros, actuando en articulación con el municipio, y con expansión progresiva de los servicios de cuidado a otros distritos.
- e) Personería jurídica que permite captar fondos por distintos medios y de diversas fuentes nacionales y extranjeras, en apoyo a la gestión total del proyecto.
- f) La Municipalidad cuenta ya con experiencia previa con relación a este mecanismo, resultante de su participación en la fundación encargada de la administración del museo local, sobre la cual capitalizar.

Riesgos

- a) La figura no es amigable para la participación de padres y madres de familia y comunidad en su estructura operativa y de toma de decisiones. Esto podría aliviarse creando en los estatutos propios de la nueva fundación, la existencia de un cuerpo consultivo o similar, que permitiera una mayor relación entre la entidad y las partes interesadas que convoca la iniciativa de los centros.

	<p>Una gran ventaja de una fundación es que permite recaudación de fondos de diversas fuentes (actividades de fund-raising) lo cual puede ayudar a financiar las actividades y la operación de los distintos centros. Esto es vital si tomamos en cuenta que el costo de operación de estos es un aspecto todavía por resolver y decidir. A través de una fundación cantonal también hay más posibilidades de involucrar al sector privado local que si se hacen juntas locales de administración para cada centro ya que requeriría menos esfuerzo de parte del sector privado para su efectiva participación en la red de cuidado cantonal. Finalmente, la Municipalidad ya tiene experiencia con esta figura de una fundación mediante la administración del museo local.</p> <p>Como una desventaja se considera que a través de un ente centralizado como una fundación podría verse inhibida la participación comunitaria en la directiva y toma de decisiones. Esto podría aliviarse mediante un proceso de facilitación para robustecer la figura de la Junta de Padres de cada centro y fortalecer las actividades en donde se involucre a la comunidad con cada centro.</p>
--	--

Municipalidad de Desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros de
cuidado y desarrollo infantil
Componente de Gestión - Anexo G
Áreas municipales relevantes para la gestión estratégica

Como se indicó en el cuerpo del documento, la estructura municipal presenta un conjunto de instancias con mandatos y funciones relevantes para aportar al mejor cumplimiento de la función asumida por el gobierno local en la gobernanza de los centros, desde el plano de la gestión estratégica. A continuación se enlistan aquellos de mayor relevancia para lo aquí contemplado.

- **Alcaldía**

La Alcaldía representa la instancia ejecutiva superior de la Municipalidad, con un rol fundamental en la promoción e integración de los esfuerzos necesarios para concretar los servicios que se prestan a la población. Así, la Alcaldía tradicionalmente ejerce un liderazgo legítimo en este tipo de proyectos, para lo que mantiene una estrecha relación y encadenamiento de esfuerzos con otros actores clave del proceso (comunidades, IMAS, PANI, MEP, Ministerio de Salud, INAMU, entre otros), en línea con lo establecido en su Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal (PEDC).

Por medio de la Alcaldía también se dispone de los servicios internos de la Asesoría Jurídica, Planificación, Ingeniería, Contraloría de Servicios y Recursos Humanos (Municipalidad de Desamparados, 2011^a, 2011b)³⁹.

La Alcaldía también puede canalizar los servicios de información por medio del área de prensa, con el fin de divulgar y promover entre la población usuaria potencial de los servicios prestados por los centros, la información correcta, oportuna y suficiente del esfuerzo que se realiza para su instalación, puesta en marcha y consolidación, como recurso propio del cantón.

Adicionalmente, la Alcaldía también dispone de la Unidad de Cooperación Técnica, por medio de la cual también se puede gestionar apoyo en el establecimiento y fortalecimiento de los centros en el cantón (Municipalidad de Desamparados, 2011b).

³⁹ Precisamente el Departamento de Ingeniería ha participado en el diseño preliminar de los centros, para establecer los criterios que orientan la licitación correspondiente para la construcción de estos.

- **Concejo Municipal**

Además del aval requerido de este cuerpo para la formalización del rol y las competencias que esta Guía plantea para el gobierno local, en la gestión estratégica de los centros, es básico el involucramiento directo y el apoyo de regidores(as) y síndicos(as) representantes de los distritos Loto-Centro y San Juan de Dios, de tal manera que se conviertan también en voceros en ambas vías –municipalidad y comunidad– del esfuerzo que se realiza por avanzar hacia la consolidación de la iniciativa y el logro de un desempeño exitoso, a la luz de su misión y sus objetivos.

- **Dirección Financiera**

La Dirección Financiera de la Municipalidad está llamada a colaborar por medio de su Área Financiera, que incluye las unidades de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto (Municipalidad de Desamparados, 2011a, 2011b).

La Municipalidad está llamada a seguir apoyando, en la medida de sus posibilidades, con la asistencia financiera para la operación de los centros, ya sea con recursos propios o generados mediante acuerdo con entidades del Gobierno Central y otras, tal y como lo ha hecho hasta ahora con la asignación de las propiedades localizadas en urbanización Sibujú de San Juan de Dios y en el polideportivo ubicado en Loto, donde serán construidos estos dos primeros centros con apoyo financiero del IMAS y FODESAF.

La asignación de estos espacios implicó el apoyo político por parte del Concejo Municipal, pero también la coordinación y gestión interna por medio de las instancias que conforman el Área Financiera, para concretar el trámite legal y financiero que implica oficialmente el uso de estas propiedades para el establecimiento de los centros.

De igual manera, el Área Financiera seguirá interviniendo en la gestión de recursos que con el liderazgo de la Alcaldía y el apoyo del Concejo Municipal pueden seguirse gestionando a favor de los centros establecidos, o de nuevos centros por conformar en otros distritos y sectores del cantón de Desamparados, según avance la participación de esta Municipalidad en los planes de desarrollo impulsados por la Red Nacional de Cuido, desde el Ministerio de Bienestar Social y Familia.

- **Dirección de Urbanismo**

La Dirección de Urbanismo está en capacidad de colaborar de forma continuada, por medio de la Unidad Técnica de Topografía y Catastro. Hasta el momento esta unidad ha sido básica en cuanto al registro de

las propiedades previstas para los centros de Loto y San Juan de Dios (Municipalidad de Desamparados, 2011a, 2011b).

- **Área Sociocultural**

Una ventaja institucional de la Municipalidad, son los servicios que ofrece por medio de la Casa de Derechos, cuya programación contempla el desarrollo de programas, proyectos y acciones en los ámbitos de niñez y adolescencia, y mujer y familia (Municipalidad de Desamparados, 2011b).

Esto se expresa de manera particular en la “Ventanilla Única” creada bajo el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración cuya oferta deviene tanto en punto de captación de población usuaria de los servicios prestados por los centros, como en alternativa de información para una mejor inserción laboral de las madres usuarias de estos.

Otra unidad a considerar, por la relevancia que tiene sus competencias para la población que se va a atender y los servicios que se prestarán desde los centros, es la Oficina Municipal de la Mujer (OFIM), con la cual se prevé establecer relaciones de apoyo mutuo, referencia y contrarreferencia, con el respaldo de la Alcaldía.

Como lineamientos y disposiciones internas que sustentan la participación de la Municipalidad, como un todo, en la gestión y soporte de los centros, se tienen los siguientes instrumentos institucionales.

- **Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal**

La Municipalidad de Desamparados elaboró su “Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal, PEDC” (Municipalidad de Desamparados, febrero, 2011) para el período comprendido entre el 2011 y el 2016.

De acuerdo con lo identificado en el PEDC, con base en los aportes de los participantes en el proceso de su elaboración, como problema por resolver se tiene que “... el cantón de Desamparados, a pesar de las importantes inversiones sociales, económicas y productivas de la última década, sigue siendo un territorio de contrastes de desarrollo e inequidades; especialmente en relación con el acceso a servicios básicos municipales, a la educación, salud, empleo y a una convivencia segura, solidaria y responsable, las cuales representan algunas de las principales demandas insatisfechas para un buen sector de la población, que involucra grupos de atención prioritaria como niños y jóvenes, mujeres, migrantes y adultos mayores”.

A la luz de la problemática identificada, la Municipalidad incorporó dos retos principales en su PEDC: 1) Diseñar, ejecutar y sostener en el tiempo, un conjunto de políticas públicas locales dirigidas (entre otros temas relevantes) a la prestación de servicios sociales y vinculadas a las políticas nacionales según corresponda, así como a las tendencias de la inversión pública y de los cooperantes; y 2) crear un marco de promoción, coordinación, regulación y seguimiento de la inversión privada en el cantón de Desamparados, bajo las políticas y prioridades de la Municipalidad y en apego a los lineamientos establecidos en el Plan Regulador.

En el PEDC la Municipalidad establece sus principios y líneas de acción estratégicas. Una de las líneas es “impulsar un enfoque de gestión local integrado y planificado, inclusivo y equitativo y con la participación de todos los actores locales, que garantice el asumir los desafíos que supone este plan”.

Fundamentado en lo anterior, fueron establecidas las distintas áreas de intervención estratégica de la Municipalidad de Desamparados. Una de estas es el **Área de Servicios Sociales**, cuyos objetivos estratégicos son⁴⁰:

1. Establecer una política social participativa, inclusiva y de equidad, que permita solucionar los problemas de seguridad y salud comunitaria, educación, desempleo y pobreza, enfocada hacia los grupos más vulnerables y en riesgo social, que propicie una mejor calidad de vida para quienes habitan en el cantón.
2. Propiciar, en estrecha coordinación entre la Municipalidad, sectores públicos y privados, mayor incorporación de niños y niñas, jóvenes y personas adultas mayores, en la solución de los problemas sociales.
3. Fomentar la capacitación de los grupos organizados y ciudadanía en general, en la mitigación de la violencia intrafamiliar y en la gestión municipal.

La Municipalidad definió una serie de subáreas dentro del Área de Servicios Sociales. Una de estas corresponde a la **Subárea de Oportunidades para poblaciones en estado de vulnerabilidad**, para la cual se definieron una serie de acciones enfocadas a la niñez, según se presentan en el siguiente cuadro:

Municipalidad de Desamparados

40 Municipalidad de Desamparados (2011c). Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal. Desamparados.

Acciones enfocadas a la niñez desde la Subárea de Oportunidades para poblaciones en estado de vulnerabilidad definidas en el PEDC¹.

1. Desarrollar la política municipal de infancia cumpliendo los compromisos contemplados en el Código de la Niñez y la Adolescencia e incrementando las actuaciones de prevención, promoción y participación de niños y niñas.
2. Consolidar el foro cuyo tema sea “El Estado de la Población Infantil en el Cantón”, con la participación del sector educativo y el sector religioso, la red local a favor de los derechos de la infancia y los comités tutelares, con el fin de obtener un diagnóstico sobre la realidad de la situación de la niñez y la adolescencia del cantón.
3. Fomentar la elaboración del censo sobre niños y niñas trabajadores en el cantón.
4. Promover campañas de sensibilización sobre la Convención de los Derechos de la Infancia.
5. Apoyar a la red local a favor de los derechos de la infancia y los comités tutelares.
6. Ejecutar de forma real el Centro de Resolución de Conflictos como apoyo y respuesta oportuna a los problemas de la niñez.

1/“Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal, PEDC”(Municipalidad de Desamparados, comunicación personal, Febrero, 2011)

La Municipalidad de Desamparados continuará promoviendo la implementación del **Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal**, para lo que espera la participación activa de sus pobladores, las instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, y el sector empresarial con actividad en el cantón.

Municipalidad de Desamparados
Guía institucional para la instalación y operación de centros de
cuidado y desarrollo infantil
Componente de gestión - Anexo H
Contrapartes institucionales y otras partes interesadas

El establecimiento y operación de los centros impulsados por la Municipalidad de Desamparados, requiere de la coordinación y participación de un conjunto de instituciones públicas más allá de la Municipalidad, con presencia local y/o nacional y mandatos relacionados, que además operan en dicho contexto. Según criterio de la Municipalidad se crearán los convenios correspondientes con las instituciones públicas o privadas, con capacidad instalada para apoyar la buena gestión de los centros, según proceda y siempre en conformidad con las normativas legales y administrativas que regulan el funcionamiento de la entidad respectiva.

Con el propósito de determinar con claridad los roles, responsabilidades y posibles aportes de cada una de estas instancias, en la búsqueda de una atención integral e integrada a las niñas y los niños usuarios y beneficiarios de los servicios planteados, se propone una relación entre las partes como socios y aliados, tanto en apoyo a la prestación de la atención como en la complementación de su oferta, y en el soporte a la gestión total. A continuación se enlistan y describen las entidades referidas.

- **Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)**

El IMAS como institución rectora del bienestar social del Estado, tiene un rol básico de apoyo a la operación de los centros impulsados por esta Municipalidad. Esto tanto en el financiamiento para el subsidio de la población a atender, como en la ejecución de los estudios previos de las familias para determinar la situación económica de cada una de ellas, en complemento al trabajo que en este sentido pueda desarrollar la propia Municipalidad a través de la ventanilla antes mencionada.

Adicionalmente, desde esta Guía se plantea como opción desde la gestión estratégica a cargo de la Municipalidad, el apoyo de esta Institución para el seguimiento a las familias usuarias de los Centros, para valorar el impacto del servicio y determinar su uso correcto de acuerdo con las políticas y criterios establecidos para tal efecto⁴¹. Revisar este párrafo porque no es comprensible.

41 En caso de que el IMAS no esté en capacidad de prestar este apoyo, corresponderá a la Municipalidad asegurarse de que cada Centro se organice para disponer de esa información en forma oportuna y precisa.

- **Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares (FODESAF)**

De acuerdo con las gestiones emprendidas por la Municipalidad de Desamparados en cuanto a la presentación de los proyectos de los centros para obtener el financiamiento de FODESAF, esta instancia aportará los recursos necesarios para su construcción y el equipamiento.

La sostenibilidad financiera de la operación prevista bajo esta Guía depende de la disposición de FODESAF para ampliar su apoyo a la iniciativa en lo que refiere a costos de operación. Su apoyo resulta también crítico para hacer viable la Fase 3 de ampliación de la capacidad y complejidad de la oferta de los centros, con la construcción prevista de una sala de apoyo para población de 6 a 8 años de edad, que entraría a operar a partir del año 4 del proyecto.

- **Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)**

El INAMU, como entidad rectora en materia de enfoque de género ante la institucionalidad nacional, cuenta con una relación madura y amplia de cooperación con el gobierno local de Desamparados para la realización de diferentes proyectos y programas orientados a la protección de los derechos de las mujeres. En esta calidad ha venido actuando desde su inicio, como contraparte institucional de la Municipalidad para el diseño y puesta en marcha de los Centros de Cuidado y Desarrollo Infantil que operarán bajo la presente Guía. Esto con el mandato de velar por la debida incorporación del enfoque

mencionado en el sustento teórico y los acuerdos metodológicos que respaldan su operación.

En este contexto se entiende que el INAMU mantendrá una relación estrecha con la Municipalidad y los centros, para asesoría en el ámbito de su especialidad, así como para articulación en términos de referencia a sus servicios, de mujeres madres atendidas por otros programas y estrategias de los que la entidad es parte, como lo es la ventanilla municipal mencionada en sección anterior de este documento. Adicionalmente, se prevén coordinaciones para referencia y contrarreferencia de población por atender, entre los centros y la Red Cantonal contra la Violencia que opera en el contexto, bajo la coordinación de esta entidad. Cabe resaltar que en todo caso se espera que las mujeres jefas de hogar en búsqueda de empleo, o en condición de violencia y vulnerabilidad social, sean un grupo de atención prioritaria para los centros impulsados por la Municipalidad.

- **Ministerio de Educación Pública (MEP)**

En lo que se refiere al componente de atención propio de estos centros, el MEP (oficina central) puede brindar cooperación de carácter técnico a su implementación, por solicitud expresa de los centros, en el ámbito de terapia del lenguaje y con participación de su personal itinerante. Este es un ámbito de promoción al desarrollo muy especializado que siempre se va a necesitar, pero su naturaleza casuística hace impráctico e innecesariamente costoso contemplar personal a tiempo fijo y con cargo al presupuesto de los centros, para atender una demanda que se anticipa eventual.

En lo que refiere a este componente de gestión, el MEP (oficina regional) cuenta con una base amplia de profesionales y técnicos calificados, que podrían eventualmente integrar el personal de atención de los centros, mediante una contratación regular. Por lo tanto, dicha entidad puede apoyar la puesta en marcha de la iniciativa, aportando a la Municipalidad las bases de datos del personal calificado y referencias directas sobre las personas preseleccionadas.

También está en capacidad de proveer bases de datos y referencias para la contratación de personal de soporte (misceláneos, cocineras con experiencia).

- **Patronato Nacional de la Infancia (PANI)**

En el ámbito de la institucionalidad con mandatos relacionados con los derechos de la niñez y la adolescencia, el PANI cuenta con un doble rol. Por una parte es el ente rector para la aplicación de este enfoque, ante la institucionalidad pública. Por otra, es la instancia responsable de la protección especial a esta población cuando se encuentra en situación de violencia o vulnerabilidad social. La relación entre el PANI y los centros es conveniente en ambas dimensiones. Desde su rol rector, la institución puede apoyar, a través de las Juntas Locales de Protección a la Niñez y la Adolescencia que operan en los distritos sede de los centros, para la educación de niños, niñas y familias en el ejercicio y la protección a sus derechos, así como en la sensibilización al personal encargado, a todo nivel.

Desde su rol como responsable de la protección especial, esta entidad está llamada a acompañar la operación de los centros y a intervenir cuando sean detectadas situaciones de abuso o violencia en perjuicio de la población usuaria de sus servicios. En particular durante la Fase 1 de implementación de los centros, se requiere de su acompañamiento cercano, expresado en la disponibilidad de horas personal profesional (psicología o trabajo social) para la atención de situaciones de esta naturaleza que se identifiquen en la población atendida.

A partir de la Fase II se espera que los centros cuenten con recurso profesional para el manejo y referencia de las situaciones, con costo a cargo de su presupuesto de operación.

- **Ministerio de Salud (MS) y Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)**

El MS y la CCSS, a través de sus expresiones regionales y locales (clínicas, áreas de salud, EBAIS, CEN-CINAI y otros) resultan aliados estratégicos para los Centros, en la procura de la integralidad de la atención brindada a su población, con la capacidad de prestar servicios especializados en el ámbito del crecimiento y desarrollo infantil, y la atención a la salud general de la población inscrita en su oferta.

Como acciones concretas se propone la utilización de los centros por parte de estas dependencias, para la realización de campañas de vacunación y promoción de la salud.

La estructura del EBAIS presente en el entorno de operación de los centros, es el primer recurso natural para procurar la atención a problemas de salud que se presenten y cuyo manejo trascienda la capacidad instalada del centro respectivo. Adicionalmente, estos equipos cuentan con programas y acciones propicias para coordinar gestiones de atención y seguimiento a las familias de los niños y las niñas participantes en la oferta de cuidado. Finalmente, en materia de nutrición y alimentación, la entidad tiene competencia para asesorar a la gestión de los centros en cuanto a diseño de menús saludables, y supervisar el funcionamiento de los centros en este aspecto. Según la regulación aplicable, estas visitas de supervisión deben darse una vez al mes.

- **Rol de las universidades**

Por medio de convenios y acuerdos formales directos, el sector universitario se presenta como una fuente interesante para la provisión de personal profesional aún en proceso de formación (de las carreras de Trabajo Social, Psicología, Educación Preescolar y Especial, Administración, Planificación/Evaluación y similares). Estos recursos profesionales podrían aportar horas de trabajo en apoyo a las actividades de los centros, ya sea bajo la modalidad de práctica supervisada, trabajo comunal universitario, u otras. En este sentido, las universidades pueden aportar recursos humanos muy significativos, que apoyen al personal de planta en la atención de la población o en otras necesidades, en particular a partir de la Fase 3 de implementación de los centros, cuando se prevé ampliar el alcance de la oferta, entre

otras formas, mediante la apertura de una sala de apoyo (según se explica más adelante), prevista para iniciar operaciones al cierre de esta fase.

Finalmente, el gráfico siguiente refleja lo que podría considerarse como el conjunto de fuerzas locales con capacidad para convertirse en parte interesada de la iniciativa, en línea con el principio de corresponsabilidad social.

El mismo ejercicio desarrollado para cada uno de los contextos donde operarán los centros, permite identificar un conjunto menos denso pero igualmente rico de recursos locales que mantener en el horizonte para valorar, en su momento, la forma y modalidad de vinculación en apoyo a la operación de los centros y el logro de su misión y sus objetivos. Esto se refleja en las gráficas siguientes, con la cuales se cierra la presente Guía.

Gráfico No. 1
Organizaciones e instituciones
Cantón de Desamparados
Noviembre 2011



Gráfico No. 2
Instituciones y Organizaciones
de Loto-Centro. Cantón de Desamparados
Noviembre 2011



Gráfico No. 2.
Organizaciones e instituciones
Distrito San Juan de Dios
Cantón de Desamparados
Septiembre 2011



Publicado por
Fondo de las Naciones
Unidas para la Infancia
(UNICEF)
San José, Costa Rica
Tel: (506) 2296-2034
Fax: 2296-2065
www.unicef.org
©UNICEF