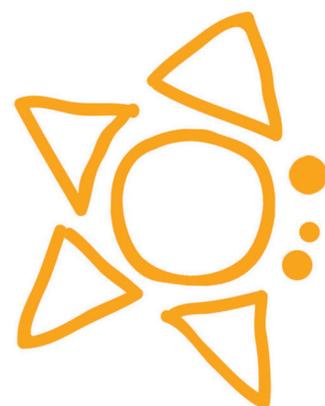


PROGRAMA PRIMERA INFANCIA

Orientaciones para la elaboración de un Proyecto de Centro para Centros de Primera Infancia



INSTITUTO DEL NIÑO Y ADOLESCENTE DEL URUGUAY

Directorio

Pablo Abdala - Presidente
Aldo Velázquez - Vicepresidente
Natalia Argenzio - Directora

Dirección General

Dinorah Gallo - Directora

Sub. Dirección General Programática

Gabriela Bañales - Directora

PROGRAMA PRIMERA INFANCIA

María Laura Enciso - Directora

Orientaciones para la elaboración de un Proyecto de Centro para Centros de Primera Infancia

Autora

Isabel Sorondo

Colaboradoras

Adela Telles
Anabel Braco
Carmen Bruzzone
Gabriela Sapriza
Isabella Queirolo
María Laura Quiroga
Marilina Casañas
Nora Uturbey
Rosario Gaione
Verónica Cambón

Diseño y diagramación:

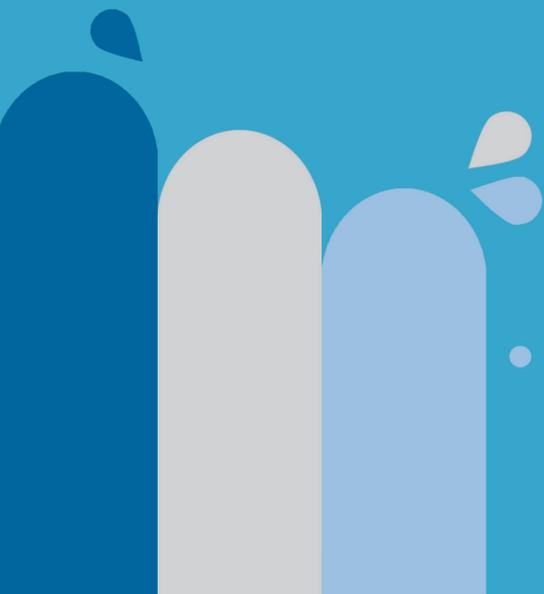
comunicacion@inau.gub.uy

Orientaciones para la elaboración de un Proyecto de Centro para Centros de Primera Infancia

MÓDULO 1 -	4
● PROYECTO	6
Qué es un Proyecto?	6
Qué es un Proyecto de Centro?	7
Qué es un Proyecto de Centro en un Centro de Primera Infancia?	8
Aspectos claves a tener en cuenta en el diseño del Proyecto	9
MÓDULO 2 -	10
● ANÁLISIS DE SITUACIÓN / DIAGNÓSTICO	11
Qué es necesario conocer?	12
Cómo se conoce la realidad?	14
Cómo se construye el diagnóstico?	16
MÓDULO 3 -	19
● FORMULACIÓN DEL PROYECTO	20
1- Fundamentación del Proyecto	20
2- Objetivos	20
3- Líneas de acción	22
4- Recursos	23
5- Planificación	24
6- Plan Operativo Anual /Planes de trabajo /Planificaciones de sala / Otros	18
MÓDULO 4 -	25
● EVALUACIÓN	26
¿Por qué evaluamos?	26
¿Para qué evaluamos?	26
¿Cómo evaluamos?	27
● CHECK LIST DE PREGUNTAS PARA REVISAR EL PROYECTO	29
ANEXOS -	30
Bibliografía	35

MÓDULO 1

- PROYECTO



● INTRODUCCIÓN

La educación y los cuidados integran los derechos universales de las personas, los cuales deben ser de calidad y promotores de desarrollo integral. El ejercicio de los derechos de los niños y las niñas, independientemente de su origen social, familiar, cultural, debe ser garantizado, teniendo el Estado un rol sustantivo.

En tal sentido, cumple con esta responsabilidad mediante políticas públicas, entendiendo por tales, al *“... conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios”* (Tamayo Saenz, 1997).

En lo que hace a la Primera Infancia, éstas se despliegan desde diferentes ámbitos sectoriales (educación, salud, protección social). En ese marco el INAU desde sus competencias, implementa, supervisa y regula centros de primera infancia en diferentes perfiles de atención: Centros de Atención de Primera Infancia (CAPI); Centros de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF); Casas Comunitarias de Cuidado (CCC); Espacios de Educación y Cuidados con Sindicatos y Empresas (SIEMPRE); Centros Comunitarios de Educación Inicial (Ex Nuestros Niños); Centros de Primera Infancia Privados (CPIP); Espacios de Educación y Cuidados para Hijos de Estudiantes. Todos forman parte de la política pública nacional, que tiene la finalidad de garantizar los derechos de los niños y niñas de nuestro país, promover su bienestar y su desarrollo integral.

A pesar de contar con una historia de oferta educativa dispersa y sectorializada, Uruguay avanzó en definiciones que tienen alcance nacional sobre la educación de 0 a 6 años. Esto quiere decir que independientemente del carácter, perfil u origen del centro educativo, estas definiciones les competen y deben oficiar de marco de referencia conceptual y normativo fundamental e ineludible para su trabajo.

Estos marcos conceptuales y normativos brindan sentido, encuadre y orientaciones comunes a nuestras prácticas y están explicitadas en diversos documentos de referencia para los centros. Entre otros, destacamos la Convención de los Derechos del Niño, el Código de la Infancia y la Adolescencia, la Ley General de Educación y sus posteriores modificaciones, el “Diseño Curricular Básico para Niños y Niñas de de 0 a 36 meses”, el “Marco curricular para la atención y educación de niñas y niños uruguayos, desde el nacimiento a los seis años.”, “Salud y Educación en Primera Infancia, Líneas de acción para un Enfoque integral” (CCPI). Estos documentos nos proporcionan los pilares sobre los que los proyectos deben inscribirse y alinearse:

Concepción de niño y niña: como un ser único, sujeto de derechos, activo, capaz, potente y protagonista de su proceso. El niño y la niña son los protagonistas del proyecto de centro, el cual debe promover su participación activa, su desarrollo integral y el ejercicio de sus derechos.

Concepción de educación en primera infancia: singularizada, integral, basada en los vínculos y las interacciones, promotora de desarrollo y de bienestar de niños y familias.

Lugar de la familia: primer y principal agente socializador y educador, corresponsable en la educación y cuidados, partícipe y protagonista del proyecto educativo.

● PROYECTO

● ¿Qué es un Proyecto?

La palabra “proyecto” procede del latín “proiectus”, que deriva del verbo “proicere”, formado por pro- que significa “hacia delante” y iacere que se refiere “lanzar”: lanzar hacia adelante, impulsar.

La RAE define Proyecto como “primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba, antes de darle forma definitiva”. Es una expresión de intencionalidad, la preparación para lograr un propósito, una guía.

Para Claudia Romano (2014) un proyecto es “‘una herramienta’ que permite modificar la realidad, es un medio, no un fin en sí mismo”. Un proyecto debe ser una herramienta de trabajo, que nos ayude a intervenir en la realidad de manera intencional y eficiente.

Por tanto, un proyecto constituye:

- Una herramienta de trabajo que sirve para definir qué queremos lograr y organizar cómo hacerlo.
- Una guía para la toma de decisiones.
- Una oportunidad de mejora continua, ya que la evaluación forma parte del proyecto.

● ¿Qué es un Proyecto de Centro?

El proyecto de centro es una herramienta con la que el centro puede determinar en qué situación está, a dónde quiere llegar y cómo lograrlo.

Por tanto, un proyecto de Centro constituye:

- Una herramienta de trabajo para el centro, construida colectivamente por el equipo, que orienta el accionar de la organización, en un período de tiempo.
- Un documento contextualizado a la realidad del Centro.
- Un medio para pensar objetivos y estrategias vinculadas a la promoción de derechos y a la promoción del desarrollo y el bienestar de niños y niñas y familias.

Una oportunidad de llegar a acuerdos y criterios comunes por medio de la reflexión y discusión a nivel del equipo y las familias.

¿Por qué es importante el proyecto de centro?

- Fortalece el trabajo colectivo y construye equipo.
- Promueve actuar de forma coordinada y con un mismo fin, a pesar de tener diferentes roles, necesidades, expectativas y exigencias.
- Obliga a pensar, acordar y escribir qué es necesario y cómo lograrlo.
- Permite objetivar y compartir nuestra intencionalidad y poder argumentar ante otros.
- Fortalece el aprovechamiento de las actividades que planificamos y la visualización de las oportunidades que surjan en el proceso.
- Prepara para los imprevistos y para visualizar posibles riesgos y minimizarlos.
- Distribuye las líneas de acción en base a un plan de trabajo y a los recursos humanos disponibles del equipo.

● ¿Qué es un Proyecto de Centro en un Centro de Primera Infancia?

Es una herramienta que debe generar las mejores condiciones posibles para:

- Promover el desarrollo integral de los niños y las niñas.
- Promover el bienestar de los niños y sus familias.
- Promover el ejercicio de los derechos de niños y niñas en el marco de la corresponsabilidad familia, Estado, comunidad.

Si bien estos son los cometidos de todos los centros de primera infancia, para que el proyecto sea una herramienta útil de trabajo, debe estar contextualizado a la realidad de cada centro, a sus características, a las necesidades y características de la población a la que atiende y a la comunidad en la que está inserto.

Cada centro es único y requiere de un diagnóstico que permita:

- Analizar en profundidad las fortalezas y debilidades del centro y la comunidad
- Conocer la realidad y diversidad de los niños y las familias atendidos,
- Entrar en diálogo con familias y comunidad.

Esto está consignado en uno de los principios del Marco Curricular, que establece que:

“Niñas y niños encuentran sentido a sus experiencias cuando se relacionan con su contexto. Las pautas, normas, planes, programas, proyectos, recursos destinados a la atención y educación en la primera infancia deben ser analizados por las personas adultas para adaptarlos a la realidad de su contexto y dotarlos de pertinencia. De esta forma es posible preservar y atender la diversidad presente en todo grupo humano.” Marco Curricular- principio de Contextualización. P. 17.

● Aspectos claves a tener en cuenta en el diseño del proyecto:



Pertinencia:

el proyecto tiene que dar respuesta a las necesidades e intereses del centro y su población, de manera- global, realista y actualizada



Singularidad:

debe ser propio y particular de cada centro.



Flexibilidad:

debe poder ser modificado, de acuerdo a lo que se evalúe en el proceso.



Coherencia interna:

que los objetivos deriven del diagnóstico y las líneas de acción apunten a cumplir los objetivos.



Producto de acuerdos:

con aportes de todo el equipo de trabajo y las familias.

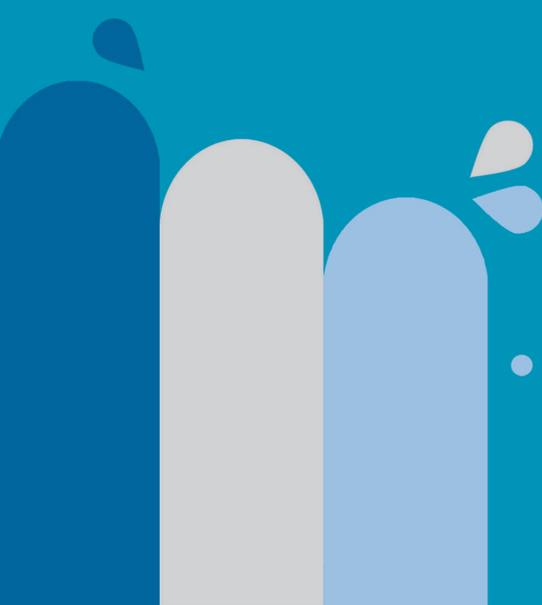
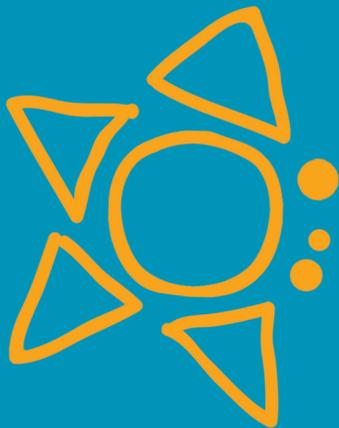


Lineamientos estratégicos:

el proyecto tiene que estar en consonancia con los lineamientos de la política pública y la institución a la que pertenece el centro, presentes en su Misión y Visión.

MÓDULO 2

- ANÁLISIS DE SITUACIÓN /
DIAGNÓSTICO



● ANÁLISIS DE SITUACIÓN / DIAGNÓSTICO

Conocer y analizar la realidad, es un requisito para el diseño de un proyecto pertinente, productivo y realizable.

Cada centro es único:

- Está situado en un territorio.
- Tiene una población con determinadas características.
- Está constituido por un equipo de trabajo y tiene una infraestructura con ciertas particularidades.
- Funciona en un contexto socio económico, histórico, cultural e institucional determinados.

Todas estas características se interrelacionan entre sí también de una manera única, dándole al centro de primera infancia, su propia identidad. Conocer esta realidad, sus fortalezas y debilidades, sus necesidades y recursos, es necesario para diseñar un proyecto oportuno, productivo e implementable.

Teniendo en cuenta que el ambiente juega un rol central en el despliegue del potencial de los niños y niñas, conocer su contexto de vida es clave para promover su desarrollo integral.

Finalmente, el diagnóstico permite identificar y priorizar un “problema” de intervención, es decir un “foco” o “focos” en los cuales centrar el trabajo. El problema de intervención, no necesariamente tiene que ser una situación problemática, tiene que ser una situación o realidad que queremos modificar, para cambiarla, mejorarla, resolverla o cierta/s necesidad/es que queremos satisfacer.

● ¿Qué es necesario conocer?

Es necesario conocer todos los aspectos de la realidad del centro y su población objetivo, que están involucrados en el desarrollo de los cometidos del centro de primera infancia.

Proponemos cuatro dimensiones para organizar el análisis de información: niños y niñas, familias, comunidad y centro educativo. Dentro de cada una de estas dimensiones, existen diversas variables relevantes para el diagnóstico. Cuanto más completa sea la información y los datos analizados, mejor será el diagnóstico.

Sugerimos algunas variables a modo de ejemplo:

Niños y niñas atendidos:

- Antecedentes de la historia de salud y desarrollo: edad gestacional a la fecha del parto, antecedentes de la historia clínica relevante a tener en cuenta, peso y talla al nacimiento, lactancia y destete.
- Cobertura actual de salud y acceso (servicio de salud en el que se atiende, cercanía y vínculo con el centro controles, vacunas, diagnósticos, necesidades especiales de inclusión, crecimiento).
- Gustos y preferencias.
- Vulneración de derechos.
- Trayectoria educativa.
- Referentes de cuidado, entre otras.

Familias:

- Composición familiar.
- Prácticas de crianza predominantes.
- Disponibilidad emocional del cuidador.
- Carga de cuidados a nivel familiar: presencia de personas dependientes, en relación con cuidadores.
- Nivel educativo o clima educativo.
- Acceso a la vivienda, al trabajo, la cultura y la educación.
- Acceso a servicios y/o prestaciones sociales.
- Expectativas con respecto al centro educativo.
- Estereotipos de género.
- Aspectos relevantes a nivel de salud física y mental.
- Inserción en la comunidad.
- Redes de sostén (familiares, sociales, comunitarias), entre otras.



Centro educativo:

- Perfil del centro y encuadre institucional: marco normativo, naturaleza de la organización, estructura organizativa, autoridades de quien depende
- Composición del equipo de trabajo de primera infancia: número, formación, antigüedad, áreas de conocimiento específico, etc
- Infraestructura edilicia: salas, baños y otros espacios cerrados (como pasillos), espacio exterior, metraje por niño, iluminación natural, ventilación
- Recursos: materiales y objetos para el trabajo con los niños, recursos financieros
- Nivel de participación comunitaria del centro
- Nivel y tipo de participación que el centro promueve por parte de las familias, entre otras.

Comunidad en la que está inserto el centro:

- Presencia del gobierno nacional y gobiernos departamentales en el territorio
- Funcionamiento de políticas públicas y disponibilidad de servicios (intra y extra INAU)
- Organizaciones y servicios presentes en la comunidad: educativos, culturales, sanitarios, sociales, de atención a problemáticas particulares (como violencia, consumo problemático de sustancias, otros)
- Comisiones de vecinos, clubes sociales y deportivos, cooperativas
- Existencia de redes y/o redes de primera infancia
- Características demográficas: población total, natalidad, población de PI, población migrante, nivel educativo promedio, nivel y tipo de ocupación, nivel socioeconómico promedio, etc.
- Accesibilidad, seguridad, entre otros.



● ¿Cómo se conoce la realidad?

Se requieren fuentes de información, que pueden ser datos primarios (generados por el propio centro) o secundarios (generados por otros y recopilados por el centro).

Se mencionan algunas fuentes de información útiles para realizar el diagnóstico; algunas de ellas son de acceso de todos los perfiles de atención, mientras que otras requieren ciertos perfiles técnicos para ser utilizadas.

Sobre los niños y las niñas:

- Documentación de identidad
- Carné de control pediátrico, fundamentalmente: datos del embarazo y parto, desarrollo y controles)
- Entrevistas familiares en las que se recaba información del niño y la niña
- Instrumentos de evaluación del desarrollo (en caso de que el centro no evalúe desarrollo, revisar el Carné de Salud del Niño o la Niña (control p.18 y 19); observación (pautas de observación); articulación con otras instituciones que atienden al niño/a (informes, entrevistas, diagnósticos); historia del niño/a, entre otras.

Sobre las familias

- Entrevistas familiares
- Formularios autoadministrados
- Observación
- Información elaborada por otras instituciones que atienden a las familias
- Instrumentos diseñados para recoger información sobre prácticas de crianza
- Estado emocional de las familias
- Expedientes judiciales, entre otros.



Sobre la comunidad:

- Información secundaria producida por otros actores: servicios de salud y educación, organizaciones territoriales y nacionales, INE, otros.
- Articulación con otras organizaciones del territorio.
- Guías de recursos del propio centro y de otras instituciones
- Recorridas territoriales.
- Georreferenciación, entre otros.

Centro educativo:

- Misión y Visión
- Planillas y legajos del personal
- Estatutos y reglamentos internos
- Evaluaciones internas y externas
- Evaluaciones de proyectos anteriores
- Informes de situación económica
- Acuerdos internos / mapas de ruta ante situaciones complejas o emergentes
- Listas de asistencia, entre otros.

● ¿Cómo se construye el diagnóstico?

La información por sí sola, no constituye un diagnóstico. Una vez reunida toda la información con la que cuenta el centro, es necesario analizarla críticamente en equipo para construir ese diagnóstico.

Entre otras cosas, es necesario:

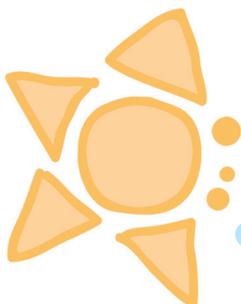
- Cuantificar la información para visualizarla claramente.
- Organizarla por temas, por programas.
- Analizar cómo influyen y se interrelacionan las variables entre sí.
- Comparar nuestros datos con los de la población del país y consigo mismos en diferentes momentos (por ejemplo a principio y final de año).
- Construir una síntesis del perfil de cada grupo, que va a permitir planificar con intención pedagógica, en función de las características y necesidades de los niños y familias del grupo.

El objetivo de este módulo es brindar herramientas a los centros para organizar la tarea del diagnóstico. No todos los perfiles de centros utilizan las mismas herramientas ni formato de proyecto, por lo que cada equipo utilizará la herramienta que le aporte más y mejor a su trabajo.

A continuación se sugieren **tres herramientas**:

Análisis FODA, Línea de Base y Árbol de Problemas.

Teniendo en cuenta que son complementarias entre sí, se puede y es recomendable, utilizar más de una para la construcción del diagnóstico.



A. Matriz FODA:

El FODA es una herramienta cualitativa, que puede aplicarse de diversas maneras.

Fortalezas y debilidades se consideran aspectos de la realidad (hechos o situaciones) que se encuentran o ubican dentro del ámbito institucional o de la unidad que se está analizando.

Mientras que las **oportunidades y amenazas** como aspectos de la realidad (hechos o situaciones) que se ubican el entorno. Las oportunidades son sucesos positivos que podemos aprovechar y las amenazas son aspectos negativos externos a la Institución que obstaculizan el trabajo institucional o ponen en riesgo alguna de su áreas.



B. Línea de base:

La línea de base, marca un punto de partida en la intervención, el momento inicial. Es una técnica cuyo fin es observar la distribución de las variables seleccionadas en el diagnóstico, en la población del proyecto, en un momento determinado (al inicio).

Consiste en la medición del conjunto de indicadores que componen esas variables al comienzo del proceso. En función de esa línea de base, se elaboran las metas del proyecto (que indican en cuánto se quiere “mejorar” en función del inicio) y esa medición se repite en los momentos de evaluación del proyecto para verificar el cumplimiento de las metas.

En los centros en los que se evalúa el desarrollo, se puede realizar la línea de base utilizando resultados de las evaluaciones de fin del año anterior y luego comparar los resultados con datos de las evaluaciones a finales del año en curso.

Ejemplo de línea de base:

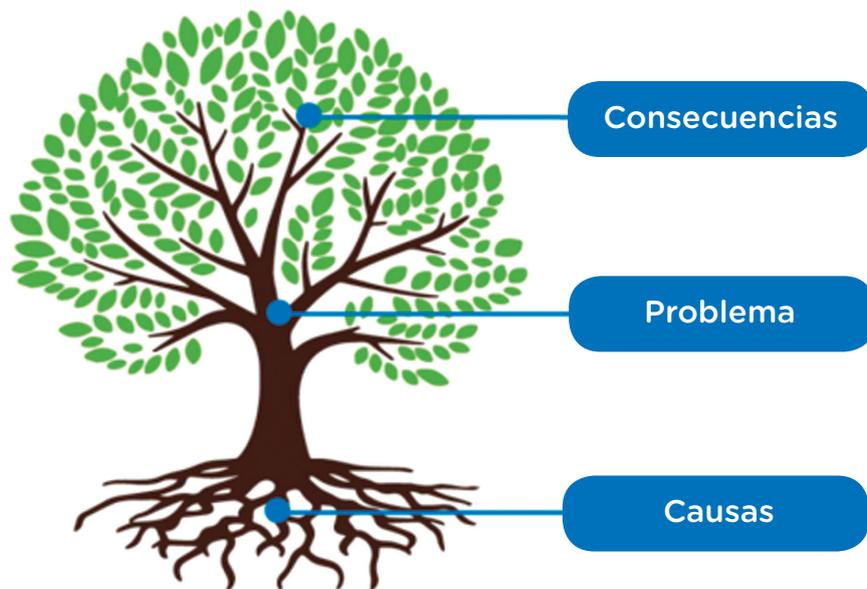
El 50% de los niños y las niñas de 2 y 3 años, que concurren al centro, presentan “riesgo” en el desarrollo, en el área del lenguaje.

Para establecer la línea de base del proyecto, es necesario conocer los siguientes conceptos: VARIABLES E INDICADORES.

En Anexos se encuentra material de apoyo sobre variables e indicadores.

C. Árbol de problemas:

El árbol de problemas es una técnica cualitativa que se emplea para definir una “situación problema”, sus causas y consecuencias, e identificar entre ellas, las áreas de incidencia del centro (aspectos en los que el centro puede influir). La situación seleccionada, puede ser un problema que se quiere resolver, una situación que se desea cambiar o un aspecto a mejorar y/o fortalecer.



La situación problema elegida por el equipo (ubicada en el “tronco”), debe implicar un aspecto de fundamental importancia para el centro, que deba ser resuelto, mejorado, cambiado o fortalecido.

Una vez elegido el problema, se generan hipótesis sobre qué lo ocasiona, cuáles son las **causas** de esa situación (ubicadas en las raíces). Para ello es necesario tener en cuenta la información del diagnóstico y un marco teórico y conceptual de apoyo. Los problemas son multicausales, por lo que es importante identificar todas las causas y generar varias hipótesis al respecto, hasta que se “agoten” las posibles respuestas.

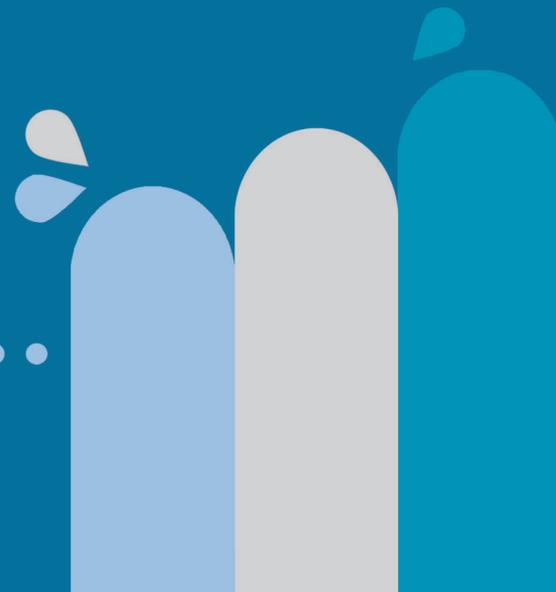
El tercer paso, consiste en identificar las **consecuencias** que genera esa situación problema (ubicadas en las ramas), tratando de enumerarlas todas.

Finalmente, es necesario identificar las **zonas de influencia** y las **zonas de incertidumbre**. Las zonas de influencia son la/s causas y/o consecuencias de la situación problema, que pueden ser abordadas o resueltas por el centro de PI, mientras que las de incertidumbre son aquellas que el centro no puede abordar ni resolver.

Este trabajo brinda insumos para definir los objetivos del proyecto, que están abocados a abordar los aspectos en los que el centro sí tiene influencia (sean estas causas o consecuencias).

MÓDULO 3

- FORMULACIÓN DEL PROYECTO



● FORMULACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto debe estar en consonancia con la Misión y Visión de la institución en la que el centro de primera infancia se enclava; ya sea una organización de la sociedad civil, empresa y/o INAU.

La Misión representa el propósito de la institución, su razón de ser, lo que ésta le brinda a la comunidad distinguiéndose del resto.

La Visión expresa cómo se visualiza a sí misma la institución en un tiempo determinado; tiene que ser alcanzable y producto del intercambio y el acuerdo colectivo.

1. Fundamentación del proyecto

La fundamentación explicita las razones por las cuales se quiere realizar ESE PROYECTO, en ESE CENTRO en particular y en ESE PERÍODO de tiempo específico. Se deriva del diagnóstico realizado, en diálogo con el marco teórico y los lineamientos institucionales vigentes.

En la fundamentación no se transcribe la información del diagnóstico, sino que se utiliza su análisis y principales conclusiones, para explicar la necesidad de realizar ese proyecto. Puede contener una breve síntesis de la “situación problema” que desencadena el proyecto y las hipótesis que se formulan en relación a él.

Se pueden incluir algunos datos cuali o cuantitativos para apoyar los argumentos presentados. Con respecto al marco teórico, se utiliza con el mismo objetivo, no obstante la fundamentación no puede consistir sólo en un encuadre teórico.

La transcripción del diagnóstico, o algunos aspectos que se quieran destacar (FODA, Árbol de problema, o datos cuantitativos) se pueden Anexar al final del proyecto.

2. Objetivos

Los objetivos indican lo que se quiere conseguir, lo que se pretende lograr para modificar, potenciar, fortalecer o resolver de la situación de partida. Deben apuntar a modificar lo que se encuentra dentro de las áreas de injerencia del centro.

Los objetivos pueden centrarse en **resolver algunas de las causas de los problemas identificados, sus consecuencias, o ambas**, siempre que el trabajo del centro de primera infancia, tenga algún nivel de influencia en ellas.

¿Qué preguntas responden los objetivos?

- ¿Cuál es la situación a la que se quiere llegar?
- ¿Qué cambios se pretende lograr en la situación o problema?
- ¿Qué nos gustaría poder hacer?

Los objetivos se formulan desde lo más general a lo más concreto (metas); en esta formulación, el objetivo general es más abarcador, del cual derivan los específicos y de ellos se definen las metas. Por lo que la coherencia entre ellos es básica para que el proyecto cobre sentido y coherencia interna.

a. **Objetivo general:**

- Expresa el propósito central del proyecto.
- Enuncia el cambio macro que se espera lograr, o es la solución general a la situación problema definida.
- No indica efectos concretos, sino resultados generales que se quieren conseguir con el proyecto.

b. **Objetivos específicos:**

- Señalan los pasos que hay que dar para conseguir el objetivo general, por lo que deben ser coherentes con él.
- Indican los efectos específicos que se quieren conseguir una vez desarrollado el proyecto.
- Son más concretos, pero no llegan a ser medibles por medio de indicadores.
- Se redactan en función de efectos positivos (lograr, aumentar, alcanzar).

c. **Metas:**

- Son concretas.
- Son siempre cuantificables y mensurables mediante indicadores.
- Son directamente verificables.
- Establecen cuánto debe cambiar la variable y en cuánto tiempo (plazos).
- Para definir las metas, se utilizarán las variables jerarquizadas en el diagnóstico y la línea de base.

Cada nivel deriva del anterior, por lo que debe ser coherente con él. Los objetivos específicos tienden a cumplir con el general, y las metas derivan de los objetivos específicos, por lo que deben apuntar a su cumplimiento.

Para definir estos objetivos, especialmente los orientados a los niños, niñas y familias, es necesario tener en cuenta el Marco Curricular de 0 a 5 años, orientador fundamental para las prácticas en primera infancia.

Recomendamos formular:

- Un objetivo general.
- Entre uno y dos objetivos específicos para cada dimensión de análisis de las propuestas para el diagnóstico: niños y niñas, familias, comunidad y equipo de trabajo.
- La cantidad de metas que sea necesario para lograr los objetivos específicos.

3. Líneas de acción

Indican CÓMO vamos a lograr los objetivos, por qué estrategias generales se llegará a lograrlos. Cada línea de acción agrupa un conjunto de actividades específicas del mismo estilo.

Algunas líneas pueden apoyar al cumplimiento de varios objetivos y algunos objetivos se pueden llegar a cumplir a través de varias líneas de acción, pero es necesario atender a todos los objetivos y metas para la definición de las líneas y las actividades.

Ejemplos:

Línea de acción: actividades grupales con referentes masculinos de niños y niñas.

Actividades: 1 campeonato de papi bolos; 1 taller de lectura para referentes masculinos y niños.

4. Recursos

Para que el proyecto sea sustentable, es necesario identificar y explicitar todos los recursos que se necesitan para el proyecto, en su totalidad y para cada línea de acción en particular.

a. Infraestructura:

Espacios físicos que se requieren para implementar cada línea; pueden ser del propio centro o externos, si no se cuenta con ellos, se debe prever en las actividades el cómo se obtendrá.

b. Humanos:

Es fundamental definir qué personas serán responsables de la implementación de las líneas de acción y si hay que contratar personal, definir qué características tiene que tener (formación, experiencia, etc). Si son recursos humanos que el centro ya tiene, es importante ser específico en quiénes participarán de la línea.

Dentro de la planificación, definir responsables idóneos de cada una de las líneas permite distribuir las responsabilidades en el equipo de manera equitativa. Además, organiza al equipo, ya que los demás integrantes pueden acudir al responsable de la línea, con consultas, aportes, etc.

c. Materiales:

Abarcan todo lo que no es recursos financieros ni infraestructura; desde fungibles, muebles, insumos para alimentación, menaje, juegos, juguetes, libros para niños y familias, libros de texto, etc.

d. Financieros:

El dinero que costará el proyecto y cada una de las líneas de acción. Puede que sólo se utilice el dinero fijo con el que cuenta el centro, o se necesite obtener dinero por fuera. Es importante preverlo desde el comienzo, para asegurar contar con el dinero necesario para todo lo que el centro se propone. Esto implica presupuestar de forma general las líneas de acción para identificar qué parte del dinero del centro se debe destinar e incluso para corroborar que el gasto sea viable.

5. Planificación

Todo proyecto tiene previsto un tiempo de ejecución y éste debe ser el necesario para cumplir los objetivos definidos. La ejecución de un proyecto de centro no puede durar menos de un año, aunque las planificaciones concretas sí.

Planificar el proyecto de centro, consiste en organizar temporalmente los momentos del proyecto, el momento de su formulación, los momentos de evaluación y los de ejecución de las líneas de acción. Esta organización se puede realizar por plazos, fases, periodos (semanas, meses, semestres), etc.

Es importante tener en cuenta que la calendarización (con fecha) de las actividades concretas, no forma parte del proyecto de centro sino de los planes de trabajo del centro, de cada programa y/o de cada sala.

● **Plan operativo anual / Planes de trabajo / Planificaciones de sala / Otros:**

Esto no forma parte del proyecto de centro, pero se lo menciona para diferenciarlo de la planificación del proyecto.

Las líneas de acción generales, se materializan en actividades concretas que son calendarizadas más específicamente (por fecha, semana). Ese calendario refleja el plan de trabajo del año.

Además de las actividades pensadas para cumplir con los objetivos del proyecto de centro, la planificación debe integrar las actividades que el centro siempre realiza, además de las definidas para el proyecto (como entrevistas de ingreso, evaluaciones de desarrollo, festejo de días específicos, salidas didácticas, reuniones iniciales con familias, etc). Esto permite visualizar los momentos del año en que hay mayor o menor intensidad o demanda de trabajo para los diferentes roles y equilibrar la planificación a lo largo del tiempo.

Además de ello, cada programa (EO, EI), tiene sus planificaciones, al igual que cada sala las propias. En éstas, los tiempos, plazos y actividades dependen de las características y las necesidades, pudiendo armarse planificaciones semanales o mensuales.

En Anexos se encuentran orientaciones para la formulación de objetivos y metas, y ejemplos de los mismos.

MÓDULO 4

- EVALUACIÓN



● EVALUACIÓN

*“Toda evaluación tiene por finalidad emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables. Es decir, atribuir valor, medir o apreciar: actividades, resultados, de acuerdo a objetivos y metas o comparaciones con un parámetro que da cuenta de lo deseado. Se puede comparar contra estándares, en este caso de la población uruguaya, contra sí mismo en el tiempo y contra una **línea de base**”⁷¹.*

La evaluación no es el racconto de las actividades realizadas, ni es una valoración subjetiva de “cómo salieron”. Evaluar implica una práctica de reflexión y análisis crítico, similar a la del diagnóstico, en la que se utiliza información contextualizada de la realidad, recabada con instrumentos, intercambio de conocimiento y análisis del proceso, de los avances, los retrocesos, las dificultades, los logros.

● ¿Por qué evaluamos?

La evaluación es una parte inherente y fundamental de todo proyecto, pierde sentido un proyecto que no sea evaluado, en su proceso y sus resultados.

Los momentos y la manera en que se evaluará el proyecto, se definen definidos desde el comienzo y se incluyen en la planificación.

● ¿Para qué evaluamos?

- Para corroborar si las metas y los objetivos se han alcanzado, o no, al nivel que habíamos previsto en su formulación (**eficacia**) e identificar las causas.
- Para comprobar si el proyecto que diseñamos, es realmente lo que se necesita para cambiar o mejorar la situación de partida (**pertinencia**).
- Para reformular el proyecto en caso de ser necesario.
- Para identificar y solucionar problemas que surjan en el proceso de implementación.
- Para tomar decisiones informadas y fundamentadas.
- Para recoger elementos que mejoren nuestras prácticas
- Para generar conocimiento.

7- Planificaciones operativas. Dic. 2010. CAIF - INAU

● ¿Cómo evaluamos?

La evaluación comienza desde el momento del diagnóstico, en el cual se identifican los problemas o situaciones que se quieren abordar y se definen las variables sobre las que se quiere influir, las fortalezas que se quieren reforzar, las debilidades que se pretenden cambiar, entre otros.

Existen diversas metodologías, modalidades y tipologías de evaluación, para este caso, se proponen dos tipos complementarios entre sí, que permiten abarcar los diferentes aspectos necesarios.

■ a. De forma cuantitativa:

Esta se refiere al aspecto medible del proyecto, es decir la línea de base y las metas. Una evaluación cuantitativa permite saber en qué grado se cumplieron las metas que se propusieron en el proyecto y/o cuánto se avanzó con respecto a la línea de base. Puede suceder que no se llegue a lograr la meta totalmente, pero que se haya mejorado con respecto a la línea de base y eso también es información muy relevante.

Tres aspectos importantes a considerar en esta evaluación:

- 1- Se mide el estado de las variables presentes en las metas, utilizando los indicadores que conforman esas variables.
- 2- Las variables e indicadores a medir, deben ser los mismos que los seleccionados en el diagnóstico y línea de base.
- 3- Utilizar los mismos instrumentos de relevamiento de información que se usaron para definir la línea de base; de esta forma, nos aseguramos que estamos midiendo lo mismo y por lo tanto, evaluando correctamente.

Ejemplo:

Línea de base: El 15% de los referentes masculinos de los niños participaron en entrevistas familiares en el año anterior.	Meta: El 70% de los padres o referentes masculinos de los niños participaron en, al menos una entrevista familiar, durante el primer semestre del año en curso.
--	---

Para evaluar el grado en que se cumplió esta meta, se requiere contabilizar cuántos referentes masculinos participaron en entrevistas durante el primer semestre, y para saberlo es necesario que exista ese registro. El registro debe ser el mismo que se utilizó para definir la línea de base, por ejemplo, que se anote en las entrevistas qué referentes participaron y luego se contabilice.

■ b. De forma cualitativa:

Refiere a los aspectos subjetivos y/o que no se cuantifican del proyecto. Por diversas razones, no todos los aspectos relevantes de un proyecto se pueden medir o cuantificar, por lo que incorporar otros elementos es un aporte sustantivo a la evaluación.

Este tipo de evaluación, se realiza durante todo el proceso del proyecto y permite dar respuesta a interrogantes que surgen sobre el cumplimiento o incumplimiento de las metas y los objetivos.

Esta evaluación se realiza mediante diferentes técnicas, como la observación, las entrevistas, registros escritos, fotográficos, intercambios grupales con los participantes de los proyectos, entre otros.

A lo largo del proyecto, formular ciertas interrogantes pueden facilitar el proceso de evaluación cualitativa.

■ Algunas preguntas posibles pueden ser:

- ¿Realizamos lo que nos propusimos? Por qué?
- ¿Usamos los recursos previstos? ¿eran los necesarios?
- ¿Cuáles fueron/ son las dificultades más grandes a enfrentar? ¿Y los facilitadores?
- ¿Logramos algo que no nos habíamos propuesto?
- ¿Participaron / están participando los destinatarios de la forma en que lo habíamos pensado? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de la población objetivo del proyecto con lo que se hizo / está haciendo?
- ¿Estuvieron / están bien distribuidas las tareas y responsabilidades?
- ¿En qué se ocupó /se está ocupando más tiempo del necesario?
- ¿Las actividades tienen / tuvieron llegada a la población? ¿Son / eran adecuadas?
- ¿Las actitudes de los destinatarios, coinciden con las que se preveían? ¿Notamos cambios positivos en los destinatarios? Cuáles?
- ¿Surgieron emergentes no previstos que pudieron ser aprovechados para cumplir con los objetivos?
- ¿Se generó conocimiento a través del proyecto?

En suma, ambas evaluaciones son complementarias y si se atiende a ambas, se pueden arribar a conclusiones claras sobre los efectos y los impactos del trabajo realizado:

Efectos: cambios observables en los destinatarios a través de las actividades realizadas y que pueden evidenciarse en el resultado de las evaluaciones del desarrollo psicomotor, del estado nutricional, de las prácticas de crianza.

Impactos: cambios observables en la población en momentos posteriores en la vida de los niños y sus familias como por ejemplo la evolución de los niños en la escuela.

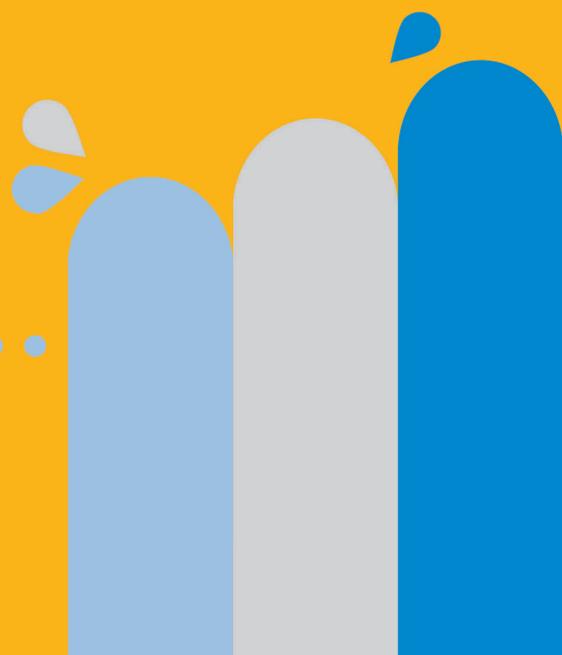
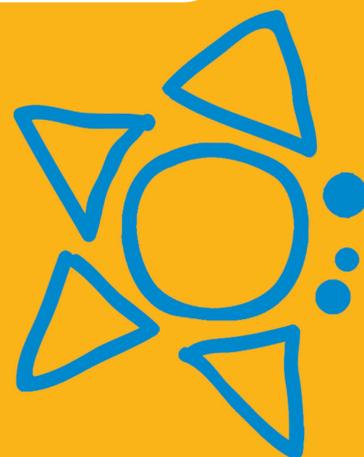
● CHECK LIST DE PREGUNTAS PARA REVISAR EL PROYECTO

Una vez formulado el proyecto, es recomendable leerlo en equipo y testear su claridad y coherencia interna. Cualquier proyecto una vez escrito, debe poder responder las siguientes preguntas con claridad y cada pregunta encuentra su respuesta en distintos “lugares” del proyecto:

Pregunta	Dónde encontramos la respuesta	
¿Por qué queremos realizar este proyecto?	FUNDAMENTACIÓN	La fundamentación es el conjunto de argumentos que explican por qué se va a desarrollar este proyecto en este centro. Esta fundamentación es el resultado de la evaluación diagnóstica / análisis de situación / línea de base del centro educativo, en diálogo con el marco teórico, conceptual y normativo que lo rige y lo orienta.
¿Para qué lo hacemos? ¿Qué queremos lograr haciéndolo?	OBJETIVOS GENERALES OBJETIVOS ESPECÍFICOS	En los objetivos tiene que quedar claro QUÈ QUIERO LOGRAR. Tenemos que tener cuidado en no confundir objetivos con actividades, las actividades son un medio para lograr algo, no un fin en sí mismas.
¿Para quién lo hacemos?	POBLACIÓN OBJETIVO	Es a quién va dirigido el proyecto y sus actividades. No puede ser ambiguo, tiene que explicitar exactamente a quién va dirigido.
¿Cuánto debemos hacer?	METAS	En las metas me propongo qué magnitud, qué alcance tiene que tener lo que me propongo. Lo tengo que poder medir partiendo de la línea de base.
¿Cómo lo vamos a lograr?	LÍNEAS DE ACCIÓN/ ACTIVIDADES/ ACCIONES/ PRODUCTOS	Todos estos aspectos tienen que estar directa y claramente destinados a cumplir con los objetivos y las metas (coherencia interna). No todos los proyectos requieren definir líneas de acción y/o productos.
¿Qué necesitamos para hacerlo?	RECURSOS	Tienen que figurar todos: Humanos, financieros, materiales. No es necesario definir los recursos fijos del centro, sólo los específicos o “diferentes” para este proyecto.
¿Cuánto tiempo nos va a llevar lograr estos objetivos?	META CRONOGRAMA	En las metas o en los objetivos operativos, tienen que figurar los plazos o los tiempos en los que me propongo cumplirlos. En la planificación es recomendable calendarizar las actividades y también los momentos de evaluación.
¿Cómo sabemos si logramos lo que buscábamos?	EVALUACIÓN	Evaluar no es sólo controlar si hicimos todas las actividades que nos propusimos, es fundamentalmente comprobar a lo largo del tiempo, si logramos cumplir nuestros objetivos. A lo largo del proyecto, voy midiendo el avance de las metas y considerando si las estrategias seleccionadas son las correctas para lograr lo que me propuse.

ANEXOS

1- Variables	31
2- Indicadores	32
3- Formulación de Objetivos	33
4- Formulación de Metas	34



● 1- VARIABLES

Una variable es una característica o atributo de un dato (una persona, grupo, o acontecimiento), que puede variar, asumiendo como mínimo dos “valores” o categorías.

- **Variables cuantitativas:** categorías medibles, datos: como Edad / Peso / Talla.
- **Variables cualitativas:** no medibles, atributos: como Ocupación / Estado civil.

En primer lugar, es necesario darle a la variable una definición conceptual, es decir, qué significa en este proyecto; muchas variables usadas ya cuentan con definición y otras que se tienen que elaborar o adaptar tendrán que elaborar.

Ejemplo: Definición de la variable “Nivel educativo formal”, significa: El máximo nivel de educación formal, al que el individuo llegó a cursar.

- **Variables simples:** como “nivel educativo formal”
- **Variables complejas:** como “Desarrollo infantil”. Las complejas se conforman por dimensiones, es decir componentes o “partes” de la variable.

Ejemplo: Variable: “Desarrollo”

Dimensiones: Motricidad, coordinación, lenguaje, social, emocional, específicos para cada edad².

Las variables se tienen que poder medir por medio de indicadores y comparar, ya sea en números absolutos, porcentajes o categorías.

Variable	Valores que puede tomar
Desarrollo de niños y niñas	Normalidad / riesgo / retraso
Tipo de familia	Nuclear / monoparental / extendida / ensamblada / otros
Participación del centro en redes	si / no
Desarrollo de niños y niñas	Normalidad / riesgo / retraso
Nivel educativo de referentes familiares	<ul style="list-style-type: none">● Primaria: completa / incompleta● Secundaria: completa / incompleta● Terciaria: Completa / incompleta● Universitaria: completa / incompleta Los valores pueden ser esos, o también se pueden agrupar en: alto, medio o bajo, aclarando qué comprende cada categoría.

2- Fuente: Guía Nacional para la Vigilancia del Desarrollo del Niño y de la Niña menores de 5 años. MSP.

● 2- INDICADORES

La información que traen las variables no sirve en sí misma para evaluar un proyecto.

Es necesario construir indicadores que permitan medir los cambios. Los indicadores muestran, “indican”, cómo se expresa la variable en la realidad concreta de este proyecto, y permite comparar en el tiempo cómo varían los valores y darse cuenta si se “aumenta, disminuye, etc”.

Un sólo indicador puede representar una variable sencilla; en otros casos se necesitan varios indicadores para representar una variable compleja.

Ejemplo:

Variable: “Perfil de desarrollo”.

Dimensión: “Área Motora”

Indicadores: (para niños y niñas de 6 meses)

- Se sienta solo sin apoyo
- Prensión global a mano plena (barrido)
- Frente a un espejo se observa o sonríe
- Encuentra objetos que se esconden a la vista del niño, por ejemplo bajo una manta, o se lo tapa con una taza.

El “valor” que toma la variable para estos indicadores es: “lo logra” o “no lo logra”.

La línea de base en el desarrollo del área motora va a indicar cuántos niños y niñas “logran” todas las conductas esperadas mencionadas arriba y cuántos niños no. Para tener el perfil completo, se deben tomar todas las áreas / dimensiones del Perfil de Desarrollo.

Este ejemplo está basado e información presentada en la “Guía de Vigilancia para el Desarrollo de NN hasta 5 años” del MSP. En ella se estipula cuántas conductas en las diferentes áreas del desarrollo se deberían lograr y con cuántas “no logradas” se debe prestar especial atención y realizar acciones específicas.

● 3- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

En este apartado, se propone una metodología de formulación de objetivos y metas. Si bien existen otras modalidades, se elige esta, por ser sencilla y adaptable a la diversidad de los centros.

Estructura básica de un objetivo:

- **Verbo en infinitivo:** Expresa la acción o intención que se quiere desplegar (varía el tipo de verbo según la especificidad del objetivo)
- **Objeto directo:** es el objeto de la acción, a quién va dirigido el verbo.
- **Complementos circunstanciales:** indican aspectos específicos de la acción (como lugar, tiempo, cantidad, manera, etc.)

● Ejemplos de verbos para objetivos generales:

Favorecer, fortalecer, estimular, mejorar, orientar, promocionar, prevenir, promover, entre otros.

● Ejemplos de verbos para objetivos específicos:

Incrementar, disminuir, mantener, obtener, crear, constituir, enumerar, alcanzar, entre otros.

● Ejemplos de objetivos generales y específicos para cada dimensión de análisis:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
	Fomentar el encuentro y la comunicación de niños, niñas y familias a la interna y con otros.	VINCULADOS A NIÑOS Y NIÑAS	OE 1.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS VINCULADOS A LAS FAMILIAS		OE 2.	Aumentar el involucramiento de los referentes masculinos en las actividades de cuidado de niños y niñas.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS VINCULADOS A LA COMUNIDAD		OE 3.	Aumentar el uso de los espacios comunitarios sociales y culturales de la zona.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS VINCULADOS AL CENTRO		OE 4.	Mejorar las herramientas del equipo de trabajo para promover el desarrollo del lenguaje de niños y niñas.

● 4- FORMULACIÓN DE METAS

Para formular las metas, necesitamos tener claros los indicadores de cada variable de nuestros objetivos. Esas variables son las que utilizamos para construir la línea de base.

En las metas tiene que quedar claro:

Cuánto se quiere lograr: en qué cantidad (en números absolutos, porcentajes).

Cuándo: en qué período de tiempo se tiene que cumplir esa meta (pueden ser fechas definidas, plazos, momentos del año, etc.). Distintas metas pueden tener distintos plazos para su cumplimiento.

Dónde: en qué lugar, ámbito o espacio.

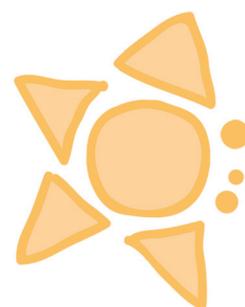
A continuación se plantea un ejemplo de metas definidas para uno de los objetivos específicos. Las metas deben poder contrastarse con la línea de base, por lo que las variables e indicadores usados, deben ser los mismos.

Ejemplos de metas para un objetivo específico:

	LÍNEA DE BASE	META
OBJETIVO ESPECÍFICO 2 Aumentar el involucramiento de los referentes masculinos en las actividades de cuidado de niños y niñas.	Sólo el 10% de los referentes masculinos de los niños participaron en entrevistas familiares en el año anterior.	1. El 70% de los padres o referentes masculinos de los niños participaron en, al menos una entrevista familiar, durante el primer semestre del año en curso.
	Un 5% de los referentes masculinos participaron de actividades grupales del centro el año anterior.	2. El 40% de los padres o referentes masculinos participaron de, por lo menos, una actividad grupal del centro, en el segundo semestre del año.
	Un 20% de los referentes adultos masculinos concurren a algún control de salud de los niños.	3. El 50% de los referentes masculinos concurren a algún control de salud de los niños en el correr del año lectivo.

● BIBLIOGRAFÍA

- CCEPI - OPP - UCC (2014) *Marco Curricular para la atención y educación de niños y niñas uruguayos de 0 a 6 años*. Uruguay.
- Hernández et al. (1991) *Metodología de la investigación*. Ed. Mc. Graw Hill. Méjico.
- Martínez y Fernández. *Árbol de Problemas y Áreas de Intervención*. De curso Gestión de Programas Sociales. CEPAL - COMFAMA.
- MEC - RedAGE (2015) *Aportes para la gestión de centros educativos de primera infancia*. MEC - Dirección de Educación. Uruguay.
- Medianero (2011) *Metodología de estudios de línea de base*. En revista Pensamiento crítico N° 15. UNMSM. Facultad de Ciencias Económicas. Lima, Perú.
- Mille Gallan (2004) *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Universidad de la Coruña. Barcelona.
- MSP - UNICEF. *Guía Nacional para la Vigilancia del Desarrollo del Niño y de la Niña menores de 5 años*. MSP - UNICEF - MIDES - PNUD - Udelar
- Romano Núñez C. (2014). *Guía Introductoria para la Elaboración de Proyectos*. AECID - MEC.
- Secretaría Ejecutiva Plan CAIF - INAU (2010) *Planificaciones operativas. Proyecto institucional de los centros CAIF*. Montevideo.
- Tamayo Saenz M. (1997). *El Análisis de las Políticas Públicas*. Alianza Universidad. De La Nueva Administración Pública, Bañón y Carrillo. Alianza Universidad Textos.



PROGRAMA PRIMERA INFANCIA

