

Protocolo de Evaluación y Monitoreo de los Centros CAIF.

Montevideo, mayo de 2015.

**COORDINACIÓN GENERAL DE POLITICAS
DE PRIMERA INFANCIA Y FAMILIA - INAU CAIF
Secretaría Ejecutiva del PLAN-CAIF**

INSTITUTO DEL NIÑO Y ADOLESCENTE DEL URUGUAY

AUTORIDADES

Directorio

Dr. Alejandro Javier Salsamendi Ferreira

Presidente

Psic. Jorge Luis Ferrando Gutiérrez

Director

A.S. Dardo Enrique Rodríguez Custodio

Director

Lic. Jorge Sosa

Director General

Mag. Susana Mara

Coordinación General de Políticas de Primera Infancia y Familia INAU-CAIF

Autores:

- Mag. Verónica Cambón
- Maestra Cristina Doldán
- Lic. en Psic. Mercedes Pérez
- Psicom. Nora Uturbey.

Revisores:

- Coordinación General de Políticas de Primera Infancia y Familia INAU-CAIF Mag. Susana Mara
- Directora de la División Plan CAIF Mag. Natalia Ureta.
- Directora Adjunta a la Coordinación General de Políticas de Primera Infancia y Familia A.S. Alicia Gil.
- Directoras del Programa de Evaluación y Monitoreo del Plan CAIF, Lic en Psic. Raika y T.S. Ferreira, A.S. Victorina Hamilton, T.S. Dorelí Pérez.
- Consultora: T.S. Carmen Bruzzone.
- Supervisores: Maestro Nelso Deniz, T.S. Roxana González, Lic. en Psic. Cecilia Sónora, y Lic. en Educación Josefina Vázquez.

INDICE

Introducción.....	5
PRIMERA PARTE	7
Marco conceptual	7
Relacionamiento Estado – Sociedad Civil.....	7
Concepto de Evaluación de Políticas y Proyectos Sociales.....	9
Acerca de la evaluación.....	12
Conceptos relevantes: Monitoreo, seguimiento, información.....	17
Sistema de Evaluación y Monitoreo del Plan CAIF	18
Descripción del cargo de Supervisor.....	37
Bibliografía.....	39
SEGUNDA PARTE	41
PAUTA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO PARA CENTROS CAIF.....	42

Introducción

El Protocolo para el Monitoreo y Evaluación de los Centros CAIF constituye un aporte a la mejora de la calidad de la atención en los Centros de Atención a la Infancia y Familia, que tiende a garantizar la promoción del desarrollo integral de los niños y niñas en el marco de sus derechos.

En el mismo se explicita el marco conceptual del que se parte a la vez que se definen una serie de procedimientos para la supervisión. Ello permite aunar criterios en la tarea a la vez que clarifica los alcances de la función, incidiendo por tanto positivamente en los vínculos Estado-Sociedad Civil.

Pretende constituirse en un documento orientador de las acciones del supervisor de modo tal que las mismas contemplen la orientación, el asesoramiento, seguimiento y control en un proceso de enseñanza-aprendizaje desde el cual todos los actores se vean fortalecidos.

Cabe destacar que con la creación del rol de Coordinación General de Políticas de Primera infancia y Familias de INAU, según resolución 1456/011 constituye también un cometido del mismo, contribuir al fortalecimiento de un Sistema de Evaluación y Monitoreo.

Este protocolo, iniciado en el año 2011 es el resultado de un proceso de elaboración y reflexión conjunta entre el equipo de técnicos de apoyo de la Coordinación General de Políticas de Primera Infancia y Familia y la División Plan CAIF, en el cual se realizó una revisión sistemática de gran parte de la documentación relativa a la Supervisión del Plan (Documentos Internos de la División Plan CAIF), algunas Consultorías Externas e Internas así como otros Documentos del Plan CAIF y del INAU¹. En este proceso, se contó con la participación de un equipo de supervisores, directores, consultores y delegados nacionales, actores todos involucrados en el Plan CAIF, cuyos conocimientos tanto teóricos como experienciales han enriquecido la elaboración de este documento.

¹ **Consultoría externas:** Zaffaroni, C. (2004). *Proyecto de Monitoreo y Evaluación de la calidad de las Nuevas modalidades de Intervención del Plan Caif*. Pérez Castells, M; Carbonell, E. (2006). *Consultoría: Sistema de Supervisión del Plan CAIF*. (INAU-MIDES). Corbo, G. (2012). *Consultoría para el Fortalecimiento del Sistema de Supervisión*. (INAU-CAIF-MIDES-INFAMILIA).

Documentos internos del Plan CAIF-INAU: Nuevo Reglamento General de Convenios del INAU. (2013). Estructura Organizativa de los Centros CAIF (Urbana y Rural). Guías Metodológicas de los Programas (Educación Inicial, Experiencias Oportunas). Planificaciones Operativas. Segunda Parte: Proyecto Institucional de los centros CAIF. (2010). Manual básico sobre aspectos jurídicos para OSC que gestionan centros CAIF (2011).

PARTE 1 - Marco Conceptual

Relacionamiento Estado – Sociedad Civil

El Plan CAIF es una Política Social que se sustenta en un modelo de gestión mixta, Estado-Sociedad Civil. Este modelo de gestión imprime características particulares al momento de pensar en la supervisión de los centros. Por lo anterior es que consideramos sustantivo precisar algunas cuestiones relacionadas con los sustentos teóricos relativos a la articulación Estado-Sociedad Civil para la implementación de políticas Sociales.

A partir del 2005 el locus de poder en Uruguay, se respalda en un referente ideológico distinto al que instaló la peculiar relación Estado-Sociedad Civil de la anterior década. No obstante, el modelo de articulación público-privado para la implementación de políticas sociales, se mantiene en la actualidad sin la presencia de cambios sustantivos. Esta continuidad merece una consideración en el análisis ya que se da en el marco de un nuevo escenario en términos del poder político y de gobierno. Se mantiene la necesidad de descifrar el espacio público no estatal y los mecanismos de relación que se establecen entre los actores.

Las diferentes posturas y matices existentes respecto a la concepción del lugar del Estado en las Políticas Sociales (más o menos Estado, más o menos mercado) no han sido un obstáculo para el desarrollo de esta propuesta. Tanto es así, que no solo se mantienen los proyectos que funcionaban con anterioridad sino que varios de los nuevos programas de Políticas Sociales han tomado este modelo como fórmula para su diseño.

En esta prolongación de lo público no estatal, cabe preguntarse si la reafirmación de este vínculo Estado-Sociedad Civil, ha sido acompañada de una evaluación de sus alcances. Es decir, si los términos del contrato y las formas de la relación han sido objeto de una revisión en este nuevo escenario.

Es necesario incorporar las tensiones siempre presentes en un vínculo de estas características. De esta forma, podrá generarse el referente adecuado para la comprensión de la articulación como un proceso en permanente construcción. Resulta clave esta noción de proceso ya que el diálogo entre los actores está directamente vinculado a contextos socio-económicos en constante cambio.

La incorporación de estas concepciones –continuidad del modelo, necesidad de revisión, su comprensión como proceso en contextos dinámicos-, son parte de la construcción y reconstrucción de esta propuesta y de sus posibilidades de éxito. La discusión se vincula además, con la necesidad de que el Estado, como actor clave y cuasi determinante, realice un debate en profundidad al respecto. (Paulo,L; Pérez, D. 2007, p.19)

Enmarcado en este modelo de cogestión el Plan CAIF ha construido, a lo largo de casi 25 años, un sistema de relación con la Sociedad Civil que incluye a los diversos actores que están vinculados al mismo (Asociaciones Civiles, Fundaciones, Cooperativas, organizaciones del Estado, comunidad y familias).

La participación de las OSC en el Plan ha sido parte sustantiva de ese proceso y adquiere características únicas, por lo menos a nivel del país.

Considerar como “socios” a las OSC otorga un significado particular a la forma de control y monitoreo que resulta necesario establecer desde el Estado, y a su vez exige que éste defina claramente su posicionamiento.

Por todo lo anterior, pensar en un Protocolo de Evaluación y Monitoreo requiere establecer acuerdos en relación a las mediaciones teóricas que nos permiten comprender mejor la realidad compleja que conforma el entramado de actores involucrados en el sistema Plan CAIF.

Desde esta perspectiva, el mismo se sustenta teórica y metodológicamente en los principios rectores en los cuales se apoya el Plan:

- perspectiva de derechos de los niños y niñas enmarcado en la Convención de los Derechos del Niño
- integralidad de las acciones
- interdisciplinariedad
- interinstitucionalidad
- participación de los niños y niñas, familias y comunidades
- evaluación de las acciones

Concepto de Evaluación de Políticas y Proyectos Sociales

Aspectos generales

La evaluación de políticas y proyectos (Kliksberg y Rivera, 2007) ha sido concebida de diferentes maneras a lo largo del Siglo XX, existiendo cambios de paradigma y de enfoques según los distintos momentos históricos.

Entre los años cincuenta y setenta, la evaluación se concebía como un producto, no como un proceso, el eje estaba puesto en la medición y comparación.

En los ochenta se incorporan a la función de evaluación los conceptos de rendición de cuentas, responsabilidad y transparencia.

Desde la década del noventa, se la concibe como una herramienta estratégica para la adquisición y construcción de conocimientos y co-construcción de capacidad institucional, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Desde la perspectiva de derechos en la actualidad, se visualiza la necesidad de que el proceso de la evaluación no sea neutral sino que se transforme en un proceso de construcción de ciudadanía, participativo y empoderador de todos los actores.

En este proceso, la evaluación es inherente a la lógica de la propuesta de un nuevo modelo que se proponga articular la gestión con los resultados, permitiendo hacer transparentes las acciones del Estado, habilitando el control social de la gente sobre los compromisos asumidos; de esta manera la evaluación habilitaría el ejercicio de los derechos ciudadanos.

En este sentido, el Plan CAIF incorpora esta perspectiva de derechos, tomando en cuenta las siguientes dimensiones (Plan CAIF-INAU, 2010, pp.7), para evaluar internamente sus diferentes programas:

I) Cobertura, tasa, matrícula y asistencia;

II) Derecho a Desarrollarse con todo su potencial (evaluación del desarrollo de los niños);

III) Derecho a la Salud (seguimiento de los controles del niño/a sano según pautas del Ministerio de Salud Pública y vacunas al día);

IV) Derecho a la identidad (asegurar el carnet de Identidad);

V) Derecho a disfrutar de la paternidad/maternidad (Estado emocional de los familiares referentes y Estado de las Prácticas de Crianza);

VI) Derecho a la educación (accesibilidad del servicio, currícula pertinente, personal suficiente para mantener el ratio adulto – niño/a con perfil para el trabajo con niños/as en esta franja etaria y con formación específica; contar con un instrumento para evaluar la calidad de las prácticas educativas, espacio físico y materiales adecuados, planificación educativa);

VII) Participación de las familias y las comunidades (Indicadores de participación);

VIII) Derecho a alcanzar un buen estado nutricional (evaluación del estado nutricional de niños y niñas participantes del Plan y seguimiento de la calidad del Menú). La última dimensión está a cargo del equipo de nutricionistas del INDA.

Acerca de la evaluación

Se presentan a continuación algunas preguntas que requieren ser contempladas de modo de generar un marco conceptual común en torno al tema. ¿Qué es la evaluación?, ¿Qué tipos o formas de evaluación existen? ¿Cuáles son las funciones de la evaluación?, ¿Qué objetivos se pretenden con la evaluación?, ¿Qué principios o criterios deben regir una evaluación?, ¿Cómo se desarrolla un proceso evaluativo?

¿Qué es la evaluación?

Se entenderá por evaluación de programas o proyectos sociales una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura. (Brawerman, Nirenberg y Ruiz, 2000, p. 32)

La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de

producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados".
(Ander Egg, 2000)

La evaluación debe ser entonces:

- ❖ *sistemática*, o sea realizada con *regularidad*.
- ❖ *planificada*, encaminada a obtener de manera válida información pertinente, suficiente en qué apoyar un juicio acerca del valor de los diferentes componentes del Proyecto del Centro.
- ❖ *útil*, a todos los actores implicados en el proceso
- ❖ *viable*, o sea pasible de ser realizada en un tiempo adecuado.
- ❖ *ética* y por lo tanto confiable; es decir que los procedimientos realizados sean transparentes

¿Qué tipos o formas de evaluación existen?

Pueden identificarse diferentes *tipos de evaluación*, por un lado considerando el momento particular del ciclo de la gestión y por otro según quiénes la realizan.

- **Externa:** Quienes toman la iniciativa de efectuar la evaluación pueden ser muchas veces externos a la Institución. Se pretende con ello lograr máxima objetividad; de ahí que la tarea de evaluar la emprendan expertos que no han participado en el proceso de planificación ni de ejecución. En el caso de que la evaluación externa no se enmarque adecuadamente, puede generar rechazo y sentimientos de control por parte de los profesionales ejecutores del programa.
- **Interna:** Es la que efectúan profesionales pertenecientes a la propia institución pero que no intervienen directamente en la ejecución del programa, de modo que pueden valorar objetivamente tanto el trabajo realizado o el proceso seguido como los resultados obtenidos a fin de facilitar la toma de decisiones pertinentes. El conocimiento del programa del que dispongan resultará valioso al efectuar su tarea evaluativa.
- **Autoevaluación:** En este caso son los responsables de la ejecución del proyecto quienes llevan a cabo la actividad evaluativa, reflexionando acerca del trabajo realizado o los resultados obtenidos.

Tipos de evaluación y aprendizajes organizacionales

Pueden identificarse diferentes *tipos de evaluación*, por un lado considerando el momento particular del ciclo de la gestión cuando la misma se lleva a cabo y por otro según quiénes la realizan. (Nirenberg, Brawerman y Ruiz, 2003). En cada caso es posible identificar efectos positivos en relación con aprendizajes que permiten mejorar los desempeños organizacionales.

Según los momentos del ciclo de las intervenciones

Tipos de evaluación		
Evaluación del diseño y conceptualización del Proyecto	Evaluación de la instrumentación y seguimiento del Proyecto (Evaluación del Proceso)**	Evaluación de la eficacia y eficiencia del Proyecto (evaluación de resultados o efectos)
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del estudio-investigación -Evaluación del diagnóstico -Evaluación de la concepción y del diseño del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de la cobertura del Proyecto -Evaluación de la implementación del proyecto -Evaluación del ambiente organizacional en que se desarrolla el proyecto -Evaluación del desempeño de los equipos involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de la eficacia o efectividad del proyecto (también denominada evaluación de resultados) y evaluación de impactos -Evaluación de la eficiencia del proyecto o evaluación de la rentabilidad económica
<i>Momento más oportuno para realizar la evaluación</i>		
<i>En la fase de formulación del proyecto y planificación de la intervención</i>	<i>Cuando ya se ha puesto en marcha el proyecto y durante su ejecución</i>	<i>Cuando el proyecto lleva funcionando un largo tiempo y/o al finalizar</i>

En tanto política social el Plan CAIF evalúa su gestión, sus resultados y sus impactos con dos tipos de evaluaciones: **internas**, es decir de monitoreo y evaluación continua de sus acciones y otras **externas**.

Estas segundas han sido: 1) globales (1991, 1993, 1997, 1999, 2009),² transversales y representativas de todo el Plan CAIF y 2) parciales (1999, 2005, 2006)³ donde se evaluaron los resultados alcanzados en algunos de sus programas.

Este conjunto de evaluaciones le ha permitido al Plan CAIF orientar y mejorar sus acciones a través de sus 25 años de existencia, siendo también los equipos de los Centros los responsables de su autoevaluación en la ejecución de sus Proyectos Institucionales así como en sus estrategias de acción.

La evaluación está íntimamente ligada a la gestión, la cual constituye una unidad integral indivisible, pues en la práctica los procesos de planificación/ejecución/evaluación se retroalimentan mutuamente (Nirenberg, 2008).

² Cerutti y otros (1991). Evaluación de resultados en el desarrollo del niño/a. Montevideo.

Brouwer, J. (1993). Evaluación final del Plan Nacional de Atención Integral al Menor, la Mujer y la Familia. Santiago de Chile: UNICEF.

CLAEH (1997). Evaluación del Proyecto Institucional del Plan CAIF. Primera Parte. Montevideo.

CLAEH (1999). Evaluación del Proyecto Institucional del Plan CAIF. Segunda Parte. Montevideo.

Equipo Moris (2009). Evaluación externa del Plan CAIF

³ GIEP (1999). Prácticas de crianza, creencia, disponibilidad parental, organización familiar y desarrollo psicomotor. Estudio evaluativo del Programa: "Un lugar para aprender y crecer jugando". Montevideo.

Canzani, A; Midaglia, C; Ferreira, Z. (2005). *Evaluación de las Nuevas Modalidades del Plan CAIF*. Montevideo: Sin editar.

Carbonell, E; Pérez Castells, M. (2006). "Informe de Consultoría del Sistema de Supervisión el Plan CAIF".

Corbo, G. (2012). Consultoría para el Fortalecimiento del Sistema de Supervisión. INAU-CAIF-MIDES-INFAMILIA.

Fortalecer la función de evaluación significa instalarla en la acción misma de los programas, para que se constituya en un *proceso de aprendizaje* que permita mejorar *su gestión y sus resultados*, convirtiéndose así, en un elemento de *reflexión y capacitación*, que fomente la cultura y rutinas de *autoevaluación*, a la vez que integre, como elemento constitutivo de la evaluación, *la perspectiva de los beneficiarios*.

Conceptos relevantes: Monitoreo, seguimiento, información

Haremos referencia a tres nociones fundamentales intrínsecamente ligadas a la evaluación, ellos son: *monitoreo, seguimiento, información*.-

Por *monitoreo* entendemos el proceso sistemático de recolección y análisis de información sobre un conjunto de variables y procesos clave previamente determinados, con el propósito de constatar el avance generado con relación a los objetivos y metas e identificar oportunamente los problemas y obstáculos para introducir correctivos y ajustes (Zaffaroni, 2004).

Por *seguimiento* entendemos las acciones que cotidianamente realizan los responsables de la implementación de las diversas actividades a los efectos de determinar la adecuación de las mismas a sus objetivos específicos, insumos disponibles y expectativa de los destinatarios. (Zaffaroni, 2004)

La *información* generada por medio del seguimiento aporta insumos para el monitoreo. La información relevada y sistematizada por el monitoreo aporta insumos para la evaluación.

Hablamos de un sistema de evaluación, monitoreo y seguimiento, para enfatizar que no se trata de un conjunto de registros ocasionales y no coordinados.

Para dar coherencia y unidad a estos procesos necesitamos contar con un sistema de información sobre resultados del proyecto que, partiendo de un marco conceptual ordenador, *permita establecer intencionalmente cuáles son los aspectos relevantes sobre los que se registrará la información, cuándo, cómo, dónde y quienes la registrarán, cómo se procesará, analizará y divulgará.* (Zaffaroni, 2004).

Sistema de Evaluación y Monitoreo del Plan CAIF

Desde su diseño, formulación conceptual y a lo largo de sus 25 años de historia el Plan CAIF ha contado con diferentes diseños de Evaluación y Monitoreo, (en general llamados de supervisión) de sus distintos Programas. En el afán de mejorar, ha desarrollado varias consultorías y análisis de situación respectivas, avanzando siempre de acuerdo a los diferentes momentos históricos del Plan, con una perspectiva permanente de mejora de la calidad.

Desde este enfoque, la gestión de los Centros CAIF, está orientada a brindar atención integral a los niños, niñas, sus familias en la comunidad de acuerdo a los lineamientos de acción, objetivos generales y específicos del Plan. Por ello, la evaluación, es una herramienta clave para avanzar hacia la eficacia, eficiencia y calidad de los Centros en forma organizada y sistemática que permita detectar problemas, plantear acciones estratégicas y evaluar el efecto de las mismas en beneficio de la población usuaria y del desarrollo institucional de cada CAIF. (Zaffaroni, 2004)

Concepto de Supervisión vs evaluación y monitoreo

Según la Real Academia: “Supervisión es la acción y el efecto de supervisar”.

“Supervisar es ejercer la vigilancia o inspección general o superior de una cosa”. La estructura verbal de la palabra, supervisar significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (del latín super, “sobre”). Supervisar hace referencia al acto de observar algo con una visión global y a una cierta distancia.

Entendemos a la Supervisión como: un proceso dinámico y sistemático de orientación, asesoramiento, seguimiento y control; de carácter administrativo y educativo, realizada por un técnico con el propósito de mejorar y potenciar la calidad de atención de los Servicios, contemplando la singularidad de los sujetos de intervención.

La asimetría marcada en el término *supervisión* nos remite a tareas jerárquicas donde se hace hincapié en el control y no en el proceso de co-construcción como sugieren las tendencias actuales en relación a la Evaluación y Monitoreo y el seguimiento de Políticas Sociales:

El término *supervisión* contiene varios aspectos:

- Orientación, guiando y sugiriendo
- Asesoramiento, ayudando a utilizar de la forma más eficaz los conocimientos y habilidades
- Seguimiento, tratando de asegurar que las actividades se realicen en el tiempo y modo previsto, trabajando el proceso de gestión de los centros y la evaluación de los logros y dificultades
- Control, por la adecuada utilización de los recursos humanos y materiales en términos de efectividad y logro de los objetivos propuestos.
- Intercambio de saberes
- Competencias administrativas, ya que forman parte de la tarea
- Proceso de enseñanza-aprendizaje con los sujetos involucrados, a partir de la reflexión de la práctica.

La figura del Supervisor permite contar con una visión de la totalidad de las realidades, respetando la heterogeneidad, sin descuidar la exigencia de la calidad de los servicios.

Interesa rescatar esta “SUPRAMIRADA”, desde este lugar el Supervisor se transforma en un actor con la capacidad de pararse desde el afuera de los centros, posibilitando captar la globalidad sin perder de vista el universo particular de cada organización, de

cada centro CAIF. Se aproxima al territorio pero no pertenece al mismo, debe poder tomar distancia para favorecer la reflexión y realizar aportes.

Esto exige a su vez la capacidad de no perder de vista que la realidad social es un universo complejo, que los recortes que realizamos para analizarla, para intervenir, son solo eso, fragmentos de una totalidad y que los fenómenos particulares y singulares, son expresiones de aquella realidad compleja y que se requiere una matriz teórica que los explique.

¿Cuáles son las funciones de la evaluación?

El Reglamento General de Convenios del INAU (Resolución N° 1732/013), relativos a los Objetivos del Sistema de Supervisión constituye un conjunto de requisitos y normas regulatorias que buscan garantizar la eficacia en la gestión de los recursos transferidos por el estado y su articulación con la sociedad civil en políticas públicas de atención a la infancia. En el mismo se establece el marco regulatorio para la supervisión.

Artículo 32º

El INAU realizará evaluaciones de la gestión del proyecto en forma periódica y sistemática. La evaluación tendrá en cuenta los indicadores cuantitativos y cualitativos previstos, la capacidad de gestión de la entidad, el cumplimiento de los lineamientos programáticos y procedimientos determinados. El INAU conferirá vista de esa evaluación a la entidad, a

efectos de que la misma pueda efectuar sus propias valoraciones. De acuerdo al Artículo 24, las actuaciones cumplidas se incorporarán al legajo.

Artículo 33°: *“Los resultados de cada actividad de monitoreo y supervisión deberán ser registrados en forma escrita y firmada por ambas partes entregándose copia de la misma a la entidad que gestiona el proyecto”.*

Artículo 34°.- *“A través de sus unidades competentes el INAU controlará el uso de los fondos transferidos a la Entidad firmante del convenio.”*

Artículo 35° - *“El INAU se reserva el derecho de realizar visitas sin previo aviso al proyecto en convenio, cuando lo considere necesario y conveniente, debiendo la entidad, proporcionar la documentación e información que se le requiera en tal instancia.”*

Artículo 36°:

En el caso de que existiere alguna objeción al cumplimiento de las disposiciones aplicables a la relación jurídica emergente del convenio, la Unidad Competente del INAU lo comunicará mediante notificación personal a la Entidad y/o citará a audiencia en la que se planteará la dificultad constatada, se la escuchará y se acordará la o las medidas que resulten más adecuadas. De todo lo actuado se dejará constancia en acta, la cual deberá ser suscrita y ratificada por los comparecientes. Para el caso en que los representantes de la Entidad se negaran a firmar, lo harán a ruego dos testigos. La Entidad podrá presentar los descargos que entienda pertinentes dentro de los diez días corrientes siguientes a la notificación. Para el caso de no concurrir a la audiencia, o no dar cumplimiento a lo indicado en la misma, se informará a la Dirección de la Unidad

Especializada y de corresponder se aplicarán las sanciones de conformidad al artículo siguiente. Lo actuado deberá incorporarse en el legajo del Proyecto gestionado por la Entidad.

Artículo 37º:

Sanciones: cumplidas las instancias previstas en el artículo precedente, y comprobado el incumplimiento, el INAU podrá aplicar las siguientes sanciones:

- 1- Observación*
- 2- Apercibimiento*
- 3- Liquidación del 90% de la subvención correspondiente a la partida del mes siguiente a que se aplique la sanción, pudiendo repetirse esta medida por hasta cuatro meses consecutivos en un año.*
- 4- Pérdida de derecho de liquidación y cobro de la subvención hasta tanto cese la irregularidad referida en el artículo 48*
- 5- Rescisión del convenio.*

La aplicación de las sanciones precedentes se realizará atendiendo a los siguientes principios:

- a- Debido procedimiento*
- b- Gradualidad*
- c- Proporcionalidad de la sanción con respecto a la gravedad de la infracción constatada.*

Las sanciones aplicadas admiten ser objeto de impugnación conforme al régimen previsto en la Constitución de la República y en las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

La liquidación del 90% de la partida, la pérdida del derecho de liquidación y pago de la subvención y las rescisiones deberán ser autorizadas por el Directorio del Instituto. En caso de que la gravedad de la situación requiera una decisión de urgencia la Unidad Competente deberá plantearlo inmediatamente al Directorio a efectos de adoptar las medidas pertinentes.

La sanción de rescisión hará exigible los saldos existentes y los bienes adquiridos con fondos de INAU, según lo dispuesto en el Artículo 61 del presente Reglamento y sin perjuicio de las demás responsabilidades que pudieren corresponder.

Artículo 38º: *“ La Unidad Competente Departamental, previo a la aplicación de los numerales 3, 4 ó 5 del artículo 37 de este Reglamento, deberá solicitar asesoramiento e informar a las Unidades Competentes Especializadas quienes elevarán lo actuado para consideración del Directorio del Instituto.”*

Artículo 39º: *“El INAU se reserva la facultad de promover judicialmente la designación de interventor u otras medidas cautelares, cuando las irregularidades en la gestión lo requieran”.*

El Sistema de Supervisión se encuentra adscrito a la Coordinación General de Políticas de Primera Infancia y Familia – INAU / Secretaría Ejecutiva Plan CAIF - División Promoción y Desarrollo del Plan. Tiene por competencia la supervisión de los Convenios, las Direcciones Departamentales del Interior del país en coordinación con la División Promoción y Desarrollo.

En cada departamento existe personal encargado del SIPI (Sistema de Información para la Infancia) y del control Financiero-Contable. En Montevideo dicho personal está integrado a la División Plan CAIF, mientras que en el Interior depende de las Direcciones de cada departamento.

Según los artículos mencionados se puede decir que, el propósito final del Sistema de Evaluación y Monitoreo debe ser:

Garantizar que los Centros de Atención a la Primera Infancia y Familia promuevan el desarrollo integral de los niños y niñas, en el marco de sus derechos y de acuerdo a la normativa legal vigente.

Objetivos del Sistema de Evaluación y Monitoreo

Los objetivos del Sistema *de Evaluación y Monitoreo* se enmarcan dentro de lo que son los objetivos generales del Plan CAIF – Coordinación General de Políticas de Primera Infancia y Familia.

Objetivo general:

Evaluar las actuaciones de los Centros Caif, relativas al cumplimiento del Convenio firmado con el INAU, controlando que las mismas se encuentren dentro de los Lineamientos y Objetivos generales del Plan CAIF; brindando apoyo en la formulación, seguimiento y evaluación del Proyecto Institucional, a los efectos de alcanzar, mediante los Programas implementados, los Objetivos particulares de cada Centro.

Objetivos específicos

- Apoyar la consolidación de los Centros CAIF, acompañando los procesos de mejora de la calidad en el servicio prestado.
- Asegurar el cumplimiento del Convenio firmado por las Asociaciones Civiles, según el Reglamento General de Convenios del INAU con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y los documentos relativos a la Estructura Organizativa de los Centros CAIF.
- Evaluar los logros alcanzados por los Centros, a través del Proyecto Institucional, en cuanto a los objetivos del mismo; atendiendo a los Objetivos Generales y a los Principios Básicos de Intervención y de Gestión del Plan CAIF.

Estos Objetivos responden a las distintas ÁREAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS definidas por el Plan CAIF:

- *El desarrollo integral de los niños y niñas.*
- *El vínculo con las familias y la comunidad.*
- *El seguimiento y vigilancia del Estado nutricional de los niños y niñas*
- *La promoción de la salud en sus diversas manifestaciones.*
- *El fortalecimiento de las Asociaciones Civiles.*
- *El desarrollo institucional del Plan.*
- *La tendencia a la universalización de cobertura.*

Las funciones de este sistema son esencialmente gerenciales y consisten en un conjunto de actividades destinadas a:

- Observar el cumplimiento de las tareas asignadas
- Efectuar control de la utilización de los recursos humanos, jurídicos, financieros y materiales.
- Acompañar al equipo del Centro y la Comisión Directiva de la OSC en la planificación, ejecución y evaluación de su propio trabajo
- Motivar a los equipos, evaluar su desempeño y fortalecer sus capacidades, destrezas y habilidades.
- Negociar y acordar en forma conjunta las modificaciones necesarias y verificar su cumplimiento.
- Promover una cultura de autoevaluación de los equipos y las OSC
- Fortalecer los conocimientos, actitudes y habilidades de los equipos desde su rol, para mejorar su desempeño.
- Posibilitar el asesoramiento técnico específico a través de la coordinación con los técnicos de apoyo del Plan CAIF de las distintas áreas (pedagógica, psicomotriz, social y psicológica). En este sentido es importante coordinar intervenciones específicas con los técnicos de apoyo anticipándose a posibles situaciones de conflicto, realizando una tarea de tipo preventivo.
- Promover en forma conjunta, el ejercicio de los derechos de ciudadanía y el empoderamiento de la población destinataria.

Para la ejecución de la Evaluación, Seguimiento y Monitoreo el técnico debe contar con un Plan Anual o bianual diseñado especialmente para cada Centro, una ficha de registro ágil y de fácil aplicación con indicadores que permitan ir realizando un monitoreo continuo del Centro.

Dentro del *Plan Anual de Evaluación, Seguimiento y Monitoreo* será considerado necesario lo siguiente:

- Planificar, organizar y ejercer control en sus áreas de competencia.
- Manejar la calidad, equidad y eficiencia en la gestión de los centros y ejecución de sus diferentes programas

La supervisión se realizará, con un enfoque de enseñanza /aprendizaje donde tanto el equipo del Centro como las Comisiones Directivas de las OSC, se desarrollen y fortalezcan. Esto ayudará al Centro a analizar sus problemas de ejecución, a plantear las soluciones pertinentes y tomar las decisiones en forma participativa, oportuna y adecuada.

Por lo tanto la actividad de los técnicos de evaluación y monitoreo apuntará a:

Garantizar la calidad de la atención a la población destinataria de los Centros de Primera Infancia, acompañando y promoviendo el desarrollo Institucional en los aspectos técnicos y gerenciales de acuerdo a los Lineamientos de Acción y Objetivos del Plan.

Productos esperados

- Centros CAIF fortalecidos con estrategias para el desarrollo de la gestión y cumplimiento del Proyecto Institucional y sus distintas áreas de intervención según los Lineamientos y Objetivos del Plan CAIF.

- Informes de supervisión con acta de acuerdos y seguimiento respectivo, en los plazos establecidos.
- Evaluación final de la gestión de los centros

Estrategias

Una vez definida la planificación anual para la evaluación, se hace imperativo delinear y fijar las estrategias más adecuadas, prácticas y realistas, resumiéndose en los siguientes parámetros:

- Orientar a las OSC en la gestión.
- Acompañar a los equipos de trabajo de los centros en la reflexión y búsqueda de soluciones para las situaciones problema a modo de optimizar tiempos y recursos.
- Consolidar el fortalecimiento continuo de los procesos que realizan los Centros, promoviendo una enseñanza y aprendizaje continuos.
- Promover el trabajo en equipo y el trabajo comunitario (trabajo en domicilio, acciones barriales, trabajo en red.)
- Propiciar una cultura de autoevaluación de los Equipos.

Organización

Nivel de coordinación y sus respectivas Direcciones

El equipo de técnicos de evaluación y monitoreo está bajo la órbita de los diferentes niveles de gerencia detallados a continuación:

- ❖ Coordinación General de Políticas de Primera Infancia.
- ❖ Dirección División, Promoción y Desarrollo. Plan CAIF
- ❖ 3 Directores de Programa de Evaluación y Monitoreo
- ❖ Existen niveles de coordinación con las Direcciones Departamentales de INAU en el Interior y los responsables de UDI SIPI y control de rendiciones.
- ❖ Niveles de coordinación en Montevideo con UDI SIPI y Área de control de Rendiciones.
- ❖ Trabajo en equipo con las mencionadas áreas que facilita el cumplimiento de los objetivos de control de la supervisión.
- ❖ Coordinación con Comité Departamental y Delegado Departamental de las OSC.

Frecuencia de las Supervisiones.

Atendiendo a los fundamentos planteados anteriormente, a los alcances de la evaluación que se proponen en el marco de los lineamientos y reglamentaciones vigentes, las supervisiones deberán necesariamente tener una frecuencia que permita sostener y asegurar los criterios de calidad de los Centros.

Si bien se considera óptimo contar con un encuentro mensual, las intervenciones podrán oscilar en su frecuencia anual, entre 6 y 9 instancias, las que se determinarán en acuerdo con la Dirección de División y Programas de Evaluación y Monitoreo. La flexibilización en el número de instancias de supervisión será considerada en función de las fortalezas o debilidades constatadas en cada Centro en particular.

Las intervenciones se realizarán de acuerdo a la planificación anual, requiriendo de la supervisión que se participe al menos en dos reuniones de equipo de cada Centro y que las OSC estén presentes en las intervenciones como forma de implicar a todos los actores involucrados en el proyecto de los centros.

Tal como lo establece la reglamentación, la supervisión podrá ser coordinada previamente con el Centro, informando directamente a los representantes de la OSC, o sin previo aviso.

Técnicas de Supervisión

El Técnico de Evaluación y Monitoreo deberá tener en cuenta las técnicas principales para llevar a cabo con efectividad una supervisión integral, que garantice la búsqueda de los resultados y la solución de los problemas encontrados. De las técnicas a emplear se destacan las siguientes:

- **Observación Directa.**- Permite observar la calidad del proceso y facilita la capacitación y retroalimentación.
- **La Entrevista.** “Una entrevista, en el campo que nos interesa, es una conversación de carácter profesional orientada a obtener información sobre un tema predeterminado”. (Diccionario de Ciencias Sociales de Fairchild ,1976. Citado por Nirenberg , 2000, p. 113.)
- **Investigación Documentaria.** Es la recolección y estudio preliminar de los planes, programas y otros documentos, con la finalidad de tener una descripción general y completa de la realidad ó situación problemática. Ello permite determinar las áreas críticas de la situación analizada y establecer criterios para la planificación ejecución y evaluación de la supervisión.

Documentos necesarios para la Supervisión

Durante la supervisión, para lograr una mayor efectividad en la operatividad y gestión del supervisor, se torna necesario contar con los siguientes insumos:

- Documento de Líneas de acción y objetivos del PLAN CAIF
- Nuevo Reglamento General de Convenios INAU (octubre 2013)
- Perfil de los Centros CAIF
- Estructura Organizativa
- Plan Operativo -1ª y 2ª parte-,
- Guías Metodológicas de Educación Inicial y Experiencias Oportunas Guía para el trabajo en el hogar,
- Perfil de los técnicos en los Centros
- Manual básico sobre aspectos jurídicos para OSC que gestionan Centros CAIF
- Protocolos
- Instrumentos: Fichas de diagnóstico, monitoreo y evaluación
- Reportes anteriores e informes de cada uno de los Centros

Actividades:

A los efectos de resumir *las actividades* específicas del técnico de Evaluación y Monitoreo, las agruparemos en cuatro funciones:

➤ **Planificación**

- Planificación de la intervención mensual y anual de Evaluación y Monitoreo por Centro.
- Elaboración de estrategias de trabajo.

➤ **Coordinación**

- Con los Directores Departamentales.
- Con los otros integrantes del equipo local: Área Financiera y SIPI.
- Con representantes del Plan a nivel local.
- Con Delegados Departamentales de las OSC.
- Con Directores y con otros supervisores.
- Con Técnicos de apoyo.
- Con representantes locales de instituciones que integran el Plan.

➤ **Control**

- Control del cumplimiento del Convenio a través del Reglamento General de Convenios.
- Contralor de cumplimiento de objetivos, prestación de servicios, condiciones que se realizan, y uso de los recursos transferidos.
- Monitoreo y Evaluación de cada Centro CAIF, sus logros y metas.
- Monitoreo y Evaluación del Proyecto Institucional y su cumplimiento en las diferentes etapas.
- Monitoreo y Evaluación de la calidad de los Centros en todas las áreas de competencia del Plan.
- Obtención de información sobre el funcionamiento y resultados generados por los programas.
- Control del cumplimiento de los estatutos de las Asociaciones Civiles de los centros asignados.
- Control y seguimiento de acuerdo con los equipos de trabajo

➤ **Orientación**

- Acompañamiento del proceso de mejora de la calidad y apropiación por parte de las Asociaciones Civiles y Equipos de trabajo, de los lineamientos del Plan.
- Apoyo al desarrollo de capacidades de gestión.
- Participación en talleres.
- Difusión de los Programas y nuevos lineamientos del Plan.
- Orientar acerca de la implementación de los programas coordinadamente con el referente de cada programa.
- Promover el trabajo en equipo.
- Intervenciones con la Asociación Civil que permitan la adecuación al perfil requerido por la Estructura Organizativa y en todos los aspectos de su gestión. *La intervención del Director de Programa de Evaluación y Monitoreo se tornará imprescindible ante situaciones complejas.*
- Fomentar la capacitación y actualización de la totalidad de los integrantes del equipo de trabajo del Centro en los diferentes programas del Plan.
- Estimular al equipo técnico a innovar como tal en la búsqueda de nuevas alternativas de intervención.

Etapas de la Supervisión

- **Antes** (Al iniciar el año)
- **Durante** (Incluye análisis de situación y propuestas de intervención)
- **Generación de informe Final de evaluación** (Final del año)

Instrumentos de Evaluación y Monitoreo

- Protocolo donde se incluyen aspectos teóricos sobre evaluación y monitoreo
- Matriz de detección de debilidades y fortalezas de cada Centro.
- Pauta de seguimiento y monitoreo y generación de acuerdos
- Material para la Evaluación de la Gestión del Centro (este material es completado por las/los supervisores al final del año como evaluación de cada Centro)

Descripción del cargo de Supervisor.

Requisitos

Los técnicos de evaluación y monitoreo son actualmente, profesionales del área psicológica, social, educador social y pedagógica.

a. Formación profesional

- ❖ Formación de grado y/o de posgrado o experiencia en Diseño y Gestión de Proyectos y Políticas Sociales vinculadas a la primera Infancia y la Familia.
- ❖ Experiencia y formación en trabajo comunitario.
- ❖ Experiencia y/o formación en grupos y equipos.

b. Requisitos éticos:

- ❖ Ética en la función pública
- ❖ Honradez y rectitud.

c. Requisitos actitudinales:

- ❖ Madurez emocional
- ❖ Firmeza y Objetividad

Estos requisitos suponen:

- ❖ Capacidad de planificación y organización.
- ❖ Toma de decisiones adecuadas a los momentos y dificultades de los Centros , acordes a los lineamientos del Plan
- ❖ Conocimiento y experiencia en la aplicación de técnicas de monitoreo y evaluación.
- ❖ Capacidad para identificar las necesidades y demandas de los centros.
- ❖ Alto nivel de escucha y empatía.
- ❖ Habilidad para las relaciones interpersonales y capacidad de negociación.
- ❖ Capacidad de trabajo en equipo.
- ❖ Compromiso con la temática de la infancia y la familia en lo personal y desde el cargo.

Bibliografía

Ander - Egg, E. (2000). Metodología y práctica de la animación socio-cultural. Madrid: CCS.

Kliksberg, B.; Rivera, M (2007). *El capital social movilizado contra la pobreza: la experiencia del Proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico*. Buenos Aires: CLACSO- UNESCO.

Nirenberg, O; Brawerman, J y Ruiz, V. (2000). Evaluar para la transformación. Innovaciones en la Evaluación de Programas y Proyectos sociales. Buenos Aires: Paidós

Nirenberg, O. (2001). Nuevos enfoques en la evaluación de proyectos y programas sociales. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires.

Nirenberg, O; Brawerman, J; Ruiz, V. (2003). *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós.

Nirenberg, O (2008). La evaluación y su aporte para desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil. *Revista Electrónica Portas*, 2 (2), p. 18-40. Recuperado de : <http://www.acicate.com.br/portas/evaluacion.pdf>

Pérez, D. y Paulo, L. (2007) La relación Estado-Sociedad Civil y la posición del Trabajo Social. Paulo ,L ;Pérez, D. Revista Regional de Trabajo Social, Nro.55. 2012.

Zaffaroni, C. (2004). *Proyecto de Monitoreo y Evaluación de la Calidad de la Nuevas Modalidades de Intervención del Plan CAIF*. Montevideo: Sin editar

PARTE 2

PAUTA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO PARA CENTROS CAIF.

PAUTA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO PARA CENTROS CAIF.

Su llenado podrá realizarse en una sola instancia o en un máximo de tres visitas, según las circunstancias.

DATOS BÁSICOS

Supervisor/a:

Centro CAIF	Tipo
Departamento	
OSC	Fecha del convenio vigente
Dirección	Teléfono
Mail	

ASPECTOS A EVALUAR

1. Cobertura
2. Situaciones familiares de alta complejidad
3. Infraestructura
4. Equipamiento y materiales en sala
5. Estado de las salas, higiene y seguridad
6. Estado de la cocina
7. Estado de los baños
8. Estado de los espacios exteriores
9. Cartelera con informaciones para los adultos
10. Adecuación a la estructura organizativa
11. Dinámica del Centro
12. Apertura del CAIF a la comunidad
13. Verificación de los requerimientos de INDA
14. Seguimiento de los convenios con ASSE/MSP Y ANEP
15. Revisión de instrumentos de registro
16. Uso de instrumentos y mecanismos de evaluación y supervisión del Centro
17. Capacidad de gestión de las organizaciones de la sociedad civil
18. Comentarios del supervisor

1. COBERTURA

COBERTURA De niños/as	EO	Modalidad Diaria			Cober- turas espe- ciales	Nro. de niños en SIPI	Correspon- dencia entre lista asistencia y padrón de SIPI (*)	Media de asistencia por grupo (%)		Nro. De interven- ciones en hogar	Nro. de niños en lista de espera
		Nro. de niños por horario en lista						EO	Diaria		
		4 hs	6 hs	8 hs							
0 a 12											
13 a 24											
2 años											
3 años											

(*) Observación: Dato disponible al 30 de junio

NIÑOS CON DISCAPACIDAD	Niños integrados por edades				Cuentan con asistente de vida o acompañante terapéutico
	0 a 12	13 a 24	2 años	3 años	
1.1 Parálisis cerebral					
1.2 Síndrome de Down					
1.3 Trastorno generalizado del desarrollo					
1.4 Trastorno del espectro autista					
1.5 Ausencia o malformación de miembros					
1.6 Trastornos sensoriales de visión					
1.7 Trastornos sensoriales de audición					
1.8 Trastornos motores					
1.9 Otros					
1.10 En proceso diagnóstico					

2. SITUACIONES FAMILIARES DE ALTA COMPLEJIDAD

SITUACIONES FAMILIARES DE ALTA COMPLEJIDAD	Número de situaciones	Nominar las instituciones que efectivamente apoyan
2.1 Situaciones de extrema vulnerabilidad		
2.2 Situaciones de extrema vulnerabilidad judicializadas		

3. CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA

CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
3.1 Dimensiones					
3.2 Funcionalidad del local					
3.3 Luminosidad y ventilación					
3.4 Baños					
3.5 Estado del local					
3.6 Aire acondicionado					
3.7 Habilitación de bomberos					
3.8 Habilitación de salubridad e higiene (bromatología) (*)					

(*) Observación: Para habilitación de bromatología y bomberos la escala va de 1 a 3

CONDICIONES DE INFRAESTRUCTURA

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** local disfuncional, con escaso mantenimiento, salones insuficientes, demasiado pequeños según medidas establecidas en las Guías Metodológicas (2 m² por niño), baños insuficientes según las normas vigentes (un baño cada 10 niños en el turno, un baño para adultos), sin espacio para cambiador de pañales. Luz natural insuficiente que requiere permanentemente en las salas uso de luz artificial. Espacios escasamente ventilados. El local se encuentra en mal estado de conservación (cielorrasos y/o paredes con problemas de pintura y/o humedad; y/o cerraduras, cisternas, canillas, desagües, cámaras, funcionando incorrectamente; y/o con pisos poco seguros o carentes de aislación). No se disponen de elementos para calefaccionar ni para refrigerar la sala, o los mismos son inseguros. No cuenta con la habilitación de bomberos y de bromatología.
- 2- **Poco satisfactorio:** espacio reducido con aprovechamiento de los espacios alternativos y/o de los espacios exteriores, con algunos problemas de mantenimiento. Luz natural insuficiente en algunos sectores del Centro, que requiere el uso de luz artificial. Poca ventilación. Baños suficientes, de difícil acceso. El local se encuentra en relativo estado de conservación (cielorrasos y/o paredes con problemas de pintura y/o humedad; y/o cerraduras, cisternas, canillas, desagües, cámaras, funcionando incorrectamente; y/o con pisos poco seguros o carentes de aislación). No se disponen de elementos para calefaccionar o refrigerar la sala. La habilitación de bomberos o de bromatología se encuentra en trámite.
- 3- **Satisfactorio:** espacio acorde a las necesidades del Convenio. Mantenimiento adecuado. Ambientes naturalmente iluminados y ventilados. Fácil acceso a la batería de baños. El local se encuentra en buen estado de conservación (cielorrasos y paredes pintadas libres de humedad; cerraduras, cisternas, canillas, desagües, cámaras, funcionando

correctamente; pisos seguros con materiales aislantes). Las salas cuentan con algún medio de calefacción seguro y/o refrigeración. Cuenta con habilitación de bomberos y de bromatología vigente.

- 4- **Muy satisfactorio:** local que contempla las necesidades de un Centro de Primera Infancia en sus dimensiones, y en la funcionalidad de los espacios interiores y exteriores. Aberturas amplias que brindan gran luminosidad y ventilación a las salas. Las mismas cuentan con baños incorporados. El local se encuentra en excelente estado de conservación (cielorrasos y paredes pintadas libres de humedad; cerraduras, cisternas, canillas, desagües, cámaras, funcionando correctamente; pisos seguros con materiales aislantes). Las salas cuentan con aire acondicionado.

4. EQUIPAMIENTO Y MATERIALES EN SALAS

EQUIPAMIENTO Y MATERIALES EN SALAS	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
4.1 Ubicación de los materiales					
4.2 Diversidad de materiales en cantidad y calidad					
4.3 Disposición y adecuación del mobiliario					
4.4 Organización del espacio					
4.5 Carteleras					

EQUIPAMIENTO Y MATERIALES EN SALAS

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** Los materiales no están al alcance de los niños. Los niños/as no disponen de materiales diversos en las siguientes áreas: de construcción, de coordinación viso-motora, para juego dramático, para representaciones gráficas, para el desarrollo del lenguaje, para la expresión musical-corporal, y los existentes son de baja calidad, o estado deteriorado. No cuenta con espejos ni alfombra o la misma está muy deteriorada. El mobiliario y su disposición obstaculiza el manejo autónomo de los niños/as. El espacio dificulta organizar actividades diferenciadas. Las salas no cuentan con carteleras, o las mismas no cumplen con el fin de documentar el trabajo de los niños.
- 2- **Poco satisfactorio:** Los materiales se encuentran relativamente al alcance de los niños, no siendo de fácil acceso. Los niños/as disponen de materiales diversos pero no en todas las áreas: de construcción, de coordinación viso-motora, para juego dramático, para representaciones gráficas, para el desarrollo del lenguaje, para la expresión musical-corporal, siendo escasos y de relativa calidad, estando poco conservados. No cuenta con espejos o los mismos no están fijos, cuenta con alfombra pero no de goma eva. El mobiliario y su disposición no favorece el manejo autónomo de los niños/as. El espacio permite organizar actividades diferenciadas, requiriendo ello un esfuerzo por parte del educador para su implementación. Algunas Salas y/o espacios alternativos, muestran insuficiente espacio en carteleras para las producciones de los niños/as y para las fotos que registran actividades realizadas por los distintos grupos. Escaso mantenimiento, poco o nulo valor documental con respecto a las actividades desarrolladas por los niños.
- 3- **Satisfactorio:** Los materiales se encuentran al alcance de los niños, siendo de fácil acceso. Los niños/as disponen de materiales diversos: de construcción, de coordinación viso-motora, para juego dramático, para representaciones gráficas, para el desarrollo del lenguaje, para la expresión musical-corporal, siendo suficientes en cantidad y de buena calidad, estando relativamente conservados. Cuenta con espejos fijos y alfombra de goma eva. El mobiliario y su disposición

permite el manejo autónomo de los niños/as en algunas actividades, y rincones de juego. El espacio permite organizar actividades diferenciadas. Las Salas y/o los espacios alternativos, cuentan con carteleras para las producciones de los niños/as, son de corcho o similar y están a su alcance. Su contenido está relativamente actualizado y les permite alternar las producciones gráficas con fotos que documentan las actividades que el grupo de niños/as desarrollan dentro o fuera del Centro.

- 4- **Muy satisfactorio:** Los materiales se encuentran al alcance de los niños, siendo de fácil acceso, con señales de ser utilizados habitualmente. Los niños/as disponen de materiales diversos: de construcción, de coordinación viso-motora, para juego dramático, para representaciones gráficas, para el desarrollo del lenguaje, para la expresión musical-corporal, siendo dichos materiales ampliamente suficientes en cantidad, de excelente calidad y en buen estado de conservación. El mobiliario y su disposición permite el manejo autónomo de los niños/as y la posibilidad de desplazarse a distintos rincones de juego. Cuenta con amplios espejos fijos y alfombra de goma eva. La organización del espacio en zonas favorece actividades diferenciadas. Las Salas y/o los espacios alternativos disponen de carteleras para las producciones de los niños/as, las que son estéticamente cuidadas, elaboradas de corcho o similar, con marco y están a su alcance, estando permanentemente actualizadas. Existen otras carteleras o frisos para las fotos que documentan las actividades que los niños/as desarrollan en el Centro o en salidas didácticas.

5. ESTADO DE LAS SALAS, HIGIENE Y SEGURIDAD.

ESTADO DE LAS SALAS, HIGIENE Y SEGURIDAD.	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
5.1 Seguridad					
5.2 Higiene					

ESTADO DE LAS SALAS, HIGIENE Y SEGURIDAD.

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** Existen factores de riesgo a superar (enchufes, medicación y artículos de limpieza en lugares inseguros, etc.) Escasa higiene en pisos, mobiliario, juguetes, alfombras, colchonetas y utensilios en general. Los niños que descansan no disponen de las dos condiciones establecidas (colchonetas y sábanas individuales).
- 2- **Poco satisfactorio:** Las condiciones del espacio demandan del educador una atenta vigilancia para evitar accidentes. Escasa higiene en alguno de los siguientes aspectos: pisos, mobiliario, juguetes, alfombras, colchonetas y utensilios en general. Los niños que descansan no disponen de algunas de las dos condiciones establecidas (colchonetas y sábanas individuales).
- 3- **Satisfactorio:** El interior de las salas puede considerarse libre de riesgo para los niños/as (mobiliario y su distribución, enchufes, medicamentos y artículos de limpieza fuera del alcance de los niños/as). Buen estado en la higiene de pisos, mobiliario, juguetes, alfombras, colchonetas y utensilios en general. Los niños que descansan disponen de sábanas y colchonetas individuales.
- 4- **Muy satisfactorio:** Las salas ofrecen espacios libres de riesgo para los niños/as (mobiliario y su distribución, acceso y salida de la sala, enchufes, medicamentos y artículos de limpieza fuera del alcance de los niños/as). Los juguetes y materiales están en estantes firmes y seguros. La sala está en excelente estado de higiene (pisos, vidrios, mobiliario, cortinas, juguetes, alfombras, colchonetas y utensilios en general). Los niños que descansan disponen de sábanas y colchonetas individuales.

6. ESTADO DE COCINA.

ESTADO DE COCINA.	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
6.1 Seguridad					
6.2 Higiene					
6.3 Equipamiento					

ESTADO DE COCINA.

CÓDIGOS:

- 1- **Insatisfactorio:** La ubicación y organización de la cocina puede generar riesgos de accidentes por estar vinculada a un pasaje cotidiano de los niños. El equipamiento consta de heladera sin frízer, cocina familiar, así como con escasos electrodomésticos; vajilla y utensilios deteriorados, incompletos o insuficientes, no cuenta con mosquitero. Los pisos, vidrios, mobiliario, cortinas, electrodomésticos o utensilios en general manifiestan escasa higiene. No cuentan con extracción mecánica de humo.
- 2- **Poco satisfactorio:** La ubicación y organización de la cocina puede generar riesgos de accidentes estando el aparato de cocina muy expuesto en la medida que pueda tener acceso un niño. La ubicación y organización de la cocina exige del personal una atenta vigilancia para evitar accidentes. El equipamiento consta de heladera con frízer, cocina semi industrial o familiar, así como con algunos de los electrodomésticos, vajilla y utensilios sugeridos por INDA (losa y vidrio) pero en relativo estado de conservación, o no cuenta con mosquitero en todas las aberturas. Relativa higiene en pisos, vidrios, mobiliario, cortinas, electrodomésticos o utensilios en general. El sistema de extracción mecánica de humo está deteriorado.
- 3- **Satisfactorio:** La ubicación y organización de la cocina es considerada un espacio seguro y relativamente funcional. El equipamiento consta de heladera con frízer, cocina industrial o semi industrial, así como con algunos de los electrodomésticos, vajilla y utensilios sugeridos por INDA (losa y vidrio), contando con mosquitero. La cocina se encuentra en un correcto estado de higiene (pisos, vidrios, mobiliario, cortinas, electrodomésticos y utensilios en general).
- 4- **Muy satisfactorio:** La ubicación y organización de la cocina es considerada un espacio seguro y funcional. El equipamiento consta de heladera con frízer, cocina industrial o semi industrial, así como todos los electrodomésticos,

vajilla y utensilios sugeridos por INDA (losa y vidrio), contando con mosquitero. La cocina se encuentra en excelente estado de higiene (pisos, vidrios, mobiliario, cortinas, electrodomésticos y utensilios en general).

7. ESTADO DE LOS BAÑOS

ESTADO DE LOS BAÑOS	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
7.1 Seguridad					
7.2 Equipamiento					
7.3 Higiene					

ESTADO DE LOS BAÑOS

CÓDIGOS:

- 1- Insatisfactorio:** La ubicación y organización de los baños tanto para niños como para adultos presenta riesgos de accidentes (por ejemplo: pisos resbaladizos; calefón o instalación eléctrica deteriorada). Ubicación de los baños alejados de las salas o que implique el pasaje por otra sala para llegar a los mismos. Cantidad insuficiente de inodoros y piletas (1 inodoro cada 20 niños o más). No cuentan con iluminación y ventilación (natural o artificial) reglamentaria. El equipamiento de los baños no es acorde a la edad de los niños (tamaño de los inodoros, accesibilidad a las piletas y grifería). En el área de cambiador no existe pileta ni papel camilla, ni guantes descartables, ni recipiente exclusivo para desechar los pañales. Los niños no poseen cada uno su toalla. No cuenta con cepillos de dientes o los mismos no están disponibles.
- 2- Poco satisfactorio:** La ubicación y organización de los baños tanto para niños como para adultos presenta como riesgo de accidente el presentar pisos resbaladizos. La ubicación de los baños es alejada de las salas. Cantidad insuficiente de inodoros y piletas (1 inodoro entre 11 y 19 niños). Si bien cuenta con ventilación, no cuentan con iluminación y ventilación (natural o artificial). El equipamiento de algunos de los baños no es acorde a la edad de los niños (tamaño de los inodoros, accesibilidad a las piletas y grifería). En el área de cambiador existe pileta, pero no papel camilla ni guantes descartables. Si bien hay un recipiente para desechar los pañales no se vacía periódicamente. En la mayoría de las salas los niños poseen cada uno su toalla. Los cepillos de dientes no están individualizados.
- 3- Satisfactorio:** La ubicación y organización de los baños tanto para niños como para adultos es considerada un espacio seguro y relativamente funcional. Los baños son compartidos por dos salas al tener acceso desde ambas, o están relativamente cerca de la sala. Existe una cantidad suficiente de inodoros y piletas (1 inodoro cada 10 niños). Cuentan con iluminación y ventilación (natural o artificial) reglamentaria. El equipamiento de los baños es acorde a la edad de los niños (tamaño de los inodoros, accesibilidad a las piletas y grifería). El área de cambiador cuenta con pileta, papel camilla y

guantes descartables, así como un recipiente exclusivo para desechar los pañales el cual se vacía periódicamente. Cada niño no posee su toalla. Presentan cepillos de dientes en lugares individualizados.

4- Muy satisfactorio: La ubicación y organización del baño es considerado un espacio muy seguro y funcional. Cada sala cuenta con su baño. Existe una cantidad suficiente de inodoros y piletas (1 inodoro cada 10 niños o menos). Cuentan con iluminación y ventilación (natural o artificial) reglamentaria. El equipamiento de los baños es acorde a la edad de los niños (tamaño de los inodoros, accesibilidad a las piletas y grifería), siendo de buena calidad y estando en muy buen estado de conservación. El área de cambiador cuenta con pileta, micrófono y agua caliente, papel camilla y guantes descartables, así como un recipiente exclusivo para desechar los pañales el cual se vacía sistemáticamente. Cada niño posee su toalla y presentan cepillos de dientes en lugares individualizados estando accesibles.

8. ESTADO DE LOS ESPACIOS EXTERIORES

ESTADO DE LOS ESPACIOS EXTERIORES	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
8.1 Diversidad para una propuesta rica en oportunidades					
8.2 Seguridad					
8.3 Mantenimiento					
8.4 Higiene					
8.5 Espacios sombreados o techados					

ESTADO DE LOS ESPACIOS EXTERIORES

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** No se dispone de juegos o los que existen están sumamente deteriorados o son inseguros (*). Los espacios exteriores no están limitados. La ambientación no invita a realizar tareas educativas al aire libre. No presenta espacios verdes, ni espacios techados o sombreados.
- 2- **Poco satisfactorio:** Los juegos y la ambientación del espacio permiten escasas variaciones en las propuestas. Algunos juegos son poco seguros, estando poco conservados (*). Los espacios exteriores no están totalmente cercados o el cercado no está en condiciones. Los niños/as disponen de insuficientes espacios verdes. No presenta espacios techados y/o sombreados suficientes por lo que se complejiza su uso.
- 3- **Satisfactorio:** Los juegos y la ambientación del espacio brindan algunas oportunidades para el desarrollo de propuestas educativas. Los juegos se encuentran en buen estado, seguros, limpios y relativamente conservados (*). Los espacios exteriores están cercados. El suelo es de fácil limpieza. Cuenta con espacios sombreados o techados, posibilitando realizar actividades al aire libre.
- 4- **Muy satisfactorio:** Los juegos y la ambientación del espacio permiten una propuesta rica en oportunidades como espacio educativo para los niños de estas edades. Los juegos se encuentran en excelente estado de conservación e higiene, considerándose por su funcionalidad y seguridad óptimas para ser usados por los niños/as (*). Los espacios exteriores están cercados, siendo de fácil mantenimiento, durabilidad y seguro. El suelo es de fácil limpieza o cuenta con césped en buen estado de mantenimiento. Cuenta con espacios verdes, espacios sombreados y/o techados lo que posibilita realizar actividades al aire libre durante todo el año.

(*) La seguridad remitiría principalmente a juegos e instalaciones libre de clavos y astillas, con escalones anchos, con pasamano, con terminaciones redondeadas evitando vértices por ejemplo en los canteros de los árboles, el tobogán con poca inclinación que permita una lenta velocidad de bajada. Los materiales de los juegos serán resistentes y duraderos, con la base bien fijada de modo de dotarlos de firmeza. Los materiales con los que estén contruidos deben ser de madera o plástico, evitando el hierro u otros metales, y en caso de existir piezas metálicas deben estar adecuadamente protegidas. En la bajada de los juegos (tobogán, hamacas, etc.) se cuenta con un piso que amortigua ante eventuales caídas (pasto sintético, arenoso, suelo de caucho, etc).

9. CARTELERA CON INFORMACIONES PARA LOS ADULTOS

CARTELERA CON INFORMACIONES PARA ADULTOS	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
9.1 Información clara y actualizada.					
9.2 Intencionalidad					
9.3 Estéticamente diseñadas					

CARTELERA CON INFORMACIONES PARA ADULTOS

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** No existen carteleras para los adultos o las mismas no están ubicadas en lugares de difícil accesibilidad para su lectura, perdiendo su funcionalidad comunicativa, sin actualización temporal ni dando respuestas a intereses y necesidades de las familias. Las carteleras no constituyen un medio para compartir con las familias las experiencias educativas de los niños/as. La estética no invitan a la lectura. Los comunicados a las familias son redactados de un modo imperativo ("se necesita...", "traer...", etc.). Las carteleras no cuentan con nombres, días y horarios del equipo.
- 2- **Poco satisfactorio:** Las carteleras para los adultos están ubicadas en lugares poco accesibles para su lectura. El material responde a las necesidades del Centro más que contemplar los intereses y necesidades de las familias. Las carteleras permiten sólo ocasionalmente acercar a las familias a las prácticas educativas, a través de fotos e imágenes de los niños/as. Su diseño y escasa actualización no invitan a la lectura. Los comunicados destinados a las familias son redactados de un modo unilateral, principalmente imperativos. Las carteleras cuentan con nombres del equipo, pero no consta días y horarios de todos sus integrantes.
- 3- **Satisfactorio:** Las carteleras para los adultos están ubicadas en lugares relativamente accesibles para su lectura. El material es bastante actualizado. La presentación de las mismas contempla relativamente los intereses, necesidades y los saberes de las familias de la comunidad. Las carteleras permiten acercar a las familias a las prácticas educativas, a través de fotos e imágenes de los niños/as en las actividades cotidianas en el Centro. Están diseñadas con una estética tal que atraen a la lectura. Algunos de los comunicados destinados a las familias son redactados de un modo que promueve e invita a la co-responsabilidad. Las carteleras cuentan con nombres, días y horarios del equipo técnico en la institución.

4- **Muy satisfactorio:** Las carteleras para los adultos están ubicadas en lugares accesibles para su lectura. El material es actualizado permanentemente. La presentación de las mismas contempla los intereses, necesidades y los saberes de las familias de la comunidad. Las carteleras permiten acercar a las familias a las prácticas educativas, a través de fotos e imágenes de los niños/as en las actividades cotidianas en el Centro. Están diseñadas con una estética tal que atraen a la lectura. Los comunicados destinados a las familias son redactados de un modo que promueve e invita a la co-responsabilidad. Las carteleras cuentan con nombre del equipo técnico y del personal, así como los días y horarios de los técnicos.

10. ADECUACIÓN A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Adecuación a la estructura organizativa.	Cantidad	Se ajusta	No se ajusta	Observaciones y sugerencias	Acuerdos
10. 1 Número de grupos de 4 horas					
10. 2 Número de grupos de de 6 horas					
10. 3 Número de grupo de 8 horas					
10. 4 Carga horaria de Talleres de EO					
10.5 Cantidad de Talleres					

Adecuación a la estructura organizativa.	Cantidad	Se ajusta	No se ajusta	Requisitos (Si - No - no corresponde n/c)			Observaciones, sugerencias y acuerdos
				Título Habilitante	Carné de salud	Carné de manipulación de alimentos	
10. 6 Carga horaria de psicólogo							
10. 7 Carga horaria de psicomotricista							
10. 8 Carga horaria de asistente social							
10. 9 Carga horaria de maestro							
10.10 Cantidad de Educadoras de 20 hrs							
10.11 Cantidad de Educadoras de 25 hrs							
10.12 Cantidad de Educadoras de 30 hrs							
10.13 Cantidad de Educadoras de 35 hrs							
10.14 Cantidad de Educadoras de 40 hrs							
10.15 Cocinera de 20 hs							
10.16 Cocinera de 40 hs							
10.17 Auxiliar de servicio de 20 hs							

10.18 Auxiliar de servicio de 40 hs							
10.19 Auxiliar de cocina y servicio de 20 hs							
10.20 Auxiliar de cocina y servicio de 40 hs							
10.21 Coordinador de gestión							
10.22 Horas de coordinación							
10.23 Otros contratos pagos con dinero de INAU. Especificar:							
10.24 Otros contratos solventados con dinero externo al convenio con INAU. Especificar:							
10.25 Especificar problemas identificados, causas señaladas por el Equipo y medidas adoptadas por estas para solucionarlos							

11. DINÁMICA DEL CENTRO

Recursos humanos del centro	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
11.1 Ratio educador/a-niño/a					
11.2 Capacitación específica del personal					
11.3 Cursos por fuera de los ofertados por el Plan					
11.4 Reuniones de equipo					
11.5 Trabajo en equipo					
11.6 Conocimiento por parte del equipo del los objetivos generales y específicos del Plan CAIF					
11.7 Participación de los integrantes del equipo en el Proyecto institucional					
11.8 Clima de trabajo en el Centro					
11.9 Movilidad del personal					<p>Indique el número de situaciones y especifique el motivo.</p> <p>Renuncias:</p>

					Despidos:
11.10 Necesidades detectadas en el Equipo					

DINÁMICA DEL CENTRO

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** El ratio niño adulto en modalidad diaria no es respetado. En dos o más miembros del Centro no presentan la capacitación mínima necesaria para el ejercicio de sus funciones (destinada a los integrantes de los equipos de los Centros nuevos, y la de técnicos nuevos específica por área). El tiempo de las reuniones de equipo no se utiliza para realizar coordinaciones operativas. No existen actas de las reuniones y no se registran los acuerdos generados. El equipo no ha logrado aún poder trabajar en forma interdisciplinaria, no se comparten criterios comunes entre las áreas. En el equipo no existe un conocimiento de los objetivos generales y específicos del Plan CAIF. El proyecto institucional fue construido unilateralmente. El clima evidencian marcadas dificultades (*). La rotación de los integrantes en el trienio es mayor al 40%
- 2- **Poco satisfactorio:** Existe un pequeño desfasaje en el ratio (+ 2 niño). Uno miembro del Centro no presenta la capacitación necesaria para el ejercicio de sus funciones (destinada a los integrantes de los equipos de los Centros nuevos, y la de técnicos nuevos específica por área). Las reuniones de equipo no permiten realizar coordinaciones operativas ni planificar actividades en conjunto, trabajándose sin tener un orden del día. Existen actas pero las mismas no dan cuenta de los participantes, roles y acuerdos generados, o lo hacen parcialmente. Rara vez el equipo logra trabajar en forma interdisciplinaria, son escasos los criterios comunes entre las áreas. El diagnóstico y las estrategias de intervención no dan cuenta de abordajes interdisciplinarios. Los objetivos generales y específicos del Plan CAIF son conocidos solamente por algunos de los integrantes del equipo. El Proyecto institucional es producto de la sumatoria de aportes parciales, incluida la OSC. El clima evidencian ciertas dificultades (*). La rotación de los integrantes en el trienio es mayor al 20%

- 3- **Satisfactorio:** Se respeta el ratio establecido pero con dos referentes. En EO asisten entre 12 y 16 días. La capacitación del personal se ajusta a lo requerido en tanto han participado de instancias de capacitación destinadas a los integrantes de los equipos de los Centros nuevos, y la de técnicos nuevos específica por área convocadas por el Plan CAIF. Las reuniones permiten coordinar y planificar en conjunto, existiendo un orden del día. Existen actas que dan cuenta de los participantes, roles y acuerdos generados. El equipo frente a algunas situaciones trabaja en forma interdisciplinaria, incluida la OSC, compartiendo algunos criterios comunes entre las áreas. Los objetivos generales y específicos del Plan CAIF son conocidos por gran parte de los integrantes del equipo. En algunos aspectos el proyecto institucional es el resultado de una construcción colectiva de los distintos integrantes del Centro, mientras que en otros aspectos es el resultado de una suma de aportes, incluida la OSC. El diagnóstico o las estrategias de intervención dan cuenta de abordajes interdisciplinarios. El clima no evidencia dificultades (*). En el último trienio la rotación de los integrantes fue igual o menor al 20%.
- 4- **Muy satisfactorio:** Se respeta el ratio establecido. El personal está formado en tanto han participado de instancias de capacitación destinadas a los integrantes de los equipos de los Centros nuevos, y la de técnicos nuevos específica por área. Se actualizan permanentemente para el mejoramiento de sus prácticas participando el 40% del equipo en instancias de capacitación presentes en el medio. Las reuniones de equipo permiten planificar, implementar y evaluar con todos los miembros. Existen actas muy precisas y detalladas que dan cuenta de los participantes, roles y acuerdos generados. Se cuenta con un orden del día previamente establecido con la flexibilidad suficiente para incluir situaciones emergentes importantes de un niño/a y/o familia. El equipo trabaja en forma interdisciplinaria, incluida la OSC, compartiendo criterios comunes entre las áreas en tanto existen diagnósticos y estrategias de intervención que dan cuenta de abordajes interdisciplinarios. Existe un amplio conocimiento de los objetivos generales y específicos del Plan CAIF. El proyecto institucional es el resultado de una construcción colectiva de los distintos integrantes del Centro. Los cuestionarios aplicados sobre clima evidencian un muy buen clima de trabajo (*). En el último trienio la rotación de los integrantes fue igual o menor al 10%.

(*) Para dar cuenta del clima, constituyen aspectos relevantes a tener en cuenta: el modo en que la institución recibe al supervisor y a las familias, las relaciones y el modo de comunicación que se establece con los niños, las familias, el equipo, la supervisión y la OSC, el lenguaje corporal y verbal en las interacciones, las actitudes de solidaridad y colaboración o de competitividad, entre otras. Se trata por tanto, de percepciones del supervisor con respecto al clima institucional.

12. APERTURA DEL CAIF A LA COMUNIDAD

Apertura del CAIF a la comunidad	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
12.1 Diagnóstico de situación de la zona con relación a la primera infancia					
12.2 Grado de reconocimiento de la OSC en la comunidad					
12.3 Participación en redes y Programas de atención a la primera infancia					
12.4 Reconocimiento del Centro en la comunidad					

APERTURA DEL CAIF A LA COMUNIDAD

Códigos:

- 1- **Insatisfactorio:** No se cuenta con un diagnóstico o el mismo no integra las miradas disciplinares diversas. No hay un relevamiento de los recursos comunitarios existentes. En el mismo no se realiza un relevamiento de las prácticas comunitarias. La OSC no es un referente comunitario conocido por la comunidad. El Centro no está integrado a las redes.
- 2- **Poco satisfactorio:** Se cuenta con un diagnóstico que integra en escasas ocasiones miradas disciplinares diversas. Hay un relevamiento escaso o poco actualizado de los recursos comunitarios existentes; a la vez que no se cuenta con conocimiento de la calidad y/o accesibilidad de los servicios. Si bien existe un relevamiento de las prácticas y valores de la comunidad, las mismas no se integran en las estrategias planteadas por el Centro. La OSC es un referente comunitario conocido por la comunidad. El Centro está integrado a las redes, donde participan eventualmente.
- 3- **Satisfactorio:** Se cuenta con un diagnóstico que integra en la mayoría de las situaciones las diversas miradas disciplinares. Hay un buen relevamiento de los recursos comunitarios existentes; a la vez que se cuenta con conocimiento de la calidad y/o accesibilidad de los servicios. Existe un relevamiento de las prácticas y valores de la comunidad, siendo integradas en algunas de las estrategias planteadas por el Centro. La OSC es un referente comunitario conocido y respetado por la comunidad. El Centro está integrado a las redes desde una participación activa, en donde participan o miembros de la OSC o integrantes del equipo.
- 4- **Muy satisfactorio:** Se cuenta con un diagnóstico que integra cabalmente las diferentes miradas disciplinares. Hay un buen relevamiento de los recursos comunitarios existentes así como de los recursos faltantes; a la vez que se cuenta con conocimiento de la calidad y accesibilidad de los servicios. Existe un relevamiento de las prácticas y valores de la comunidad, siendo integradas en las estrategias planteadas por el Centro. La OSC es un referente comunitario conocido, respetado y valorado por la comunidad. El Centro está integrado a las redes desde una participación activa, en donde participan miembros de la OSC e integrantes del equipo indistintamente.

13. VERIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE INDA

	si	no	Observaciones	Sugerencias o acuerdos
13.1 Los momentos de ingesta son espacios educativos				
13.2 El menú semanal está a la vista				
13.3 El menú diario está a la vista				
13.4 Ajustes con lo planificado				
13.5 Contempla la calidad de los alimentos				
13.6 Cantidad adecuada de alimentos				

14. SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y CONVENIOS CON ASSE/MSP Y ANEP

	Nro.	Observaciones	Sugerencias o acuerdos
14.1 Embarazadas captadas			
14.2 Embarazadas derivadas a control			
14.3 Niños derivados del Plan Aduana que ingresan a EO			
14.4 Niños derivados de otros Programas (UCC, ETAF, etc.)		Especificar Programa	
14.5 Niños derivados del CED			
14.6 Niños derivados del Poder Judicial			
14.7 Actividades coordinadas con ASSE			
14.8 Niños que ingresan a las escuelas de la zona			
14.9 Actividades coordinadas con ANEP			

15. REVISION DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO (marque con una X)

		Al día correctamente llenado (100%)	Al día con carencias (entre 50 y 99%)	Atrasado (entre 21 y 49%)	No llenado (menos del 20%)
Fichas individuales					
15.1 SIPI					
15.2 Historia acumulativa del niño y la niña					
15.3 Registro de intervenciones de técnicos					
15.4 CI					
15.5 Carné de control					
15.6 Pauta breve de tamizaje					
15.7 Ficha de observación del desarrollo					
15.8 EDDP					
15.9 SF 36					
15.10 IPCG					
15.11 Instrumento ambiente familiar 2 y 3 años					
15.12 TEPSI aplicado a niños con retraso					
Planilla de asistencia diaria/mes					
15.13 Planilla de Asistencia					
15.14 Planilla Inasistencias					

	Noviembre del año anterior		Abril del presente año (del año anterior + ingresos)	
Pauta de tamizaje	Total de niños/as evaluados	Total de niños/as inscriptos	Total de niños/as evaluados	Total de niños/as inscriptos
	Observaciones			

16. USO DE INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN POR PARTE DEL CENTRO

Uso de instrumentos y mecanismos de evaluación y seguimiento por parte del Centro	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos
16.1 Elabora, implementa y evalúa el Proyecto institucional					
16.2 Define instrumentos de diagnóstico, planificación y evaluación					
16.3 Cumple con lo planificado					
16.4 Incorpora estrategias innovadoras					

USO DE INSTRUMENTOS Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN POR PARTE DEL CENTRO

Códigos:

Uso de instrumentos y mecanismos de evaluación y seguimiento por parte del Centro.

- 1- Insatisfactorio:** El Centro no cuenta con un proyecto institucional o el mismo no se implementa, no posee diagnósticos de situación o los mismos no son sistemáticos. Con relación a la planificación, existen contradicciones entre el marco referencial y lo ejecutado y/o existe incoherencia entre lo planificado y lo ejecutado. Se evidencia una ausencia de propuestas innovadoras.
- 2- Poco satisfactorio:** El Centro cuenta con un proyecto institucional, pero muy pocas acciones se enmarcan en el mismo. Esporádicamente realiza diagnósticos de situación, define anualmente objetivos, resultados y actividades alcanzables. Cumple en forma parcial con lo planificado (cambia cronograma sin evaluación previa, modifican actividades sin revisión de objetivos, etc.). Incorpora propuestas innovadoras de forma muy esporádica, sin poder aprovechar las oportunidades y condiciones como para el desarrollo de nuevas estrategias
- 3- Satisfactorio:** El Centro cuenta con un proyecto institucional desde el cual se implementan las acciones. Si bien aplica instrumentos que le permiten arribar a un diagnóstico situacional, cumple estrictamente con lo planificado de forma rígida. Ocasionalmente define y desarrolla nuevas alternativas.
- 4- Muy satisfactorio:** El Centro cuenta con un proyecto institucional desde el cual se implementan las acciones, en donde la evaluación periódica permite una retroalimentación del mismo. Aplica sistemáticamente instrumentos que le permiten contar con un diagnóstico situacional, definiendo objetivos, resultados y actividades en forma coherente. Cumple con lo planificado, con la flexibilidad suficiente como para realizar modificaciones operativas que le permitan incluir las adaptaciones necesarias, de modo de maximizar sus alcances. Constantemente busca definir y desarrollar nuevas alternativas.

17. CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN CIVIL

Capacidad de gerenciamiento de la OSC	4	3	2	1	Sugerencias y acuerdos. Observaciones
17.1 Participación en los Comité Departamentales.					
17.2 Participación en las reuniones Departamentales de OSC.					
17.3 Grado de vinculación con otras organizaciones del departamento.					
17.4 Manejo de la autoridad/comunicación con el equipo					
17.5 Gestión de recursos económicos					
17.6 Gestión de recursos humanos					
17.7 Relacionamiento OSC-Estado					
17.8 Número de integrantes de la OSC que participan activamente en la gestión del Centro					

CAPACIDAD DE GERENCIAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL

Códigos:

1-Insatisfactorio: La OSC no participa de los Comités Departamentales y/o reuniones Departamentales de OSC, ni se vincula con otras OSC por lo que quedan aisladas. No toma decisiones necesarias para el funcionamiento adecuado del Centro. Usa principalmente mecanismos autoritarios, la comunicación es unilateral y vertical o la comunicación es prácticamente inexistente. Maneja los recursos de modo tal que los sueldos del personal reflejan importantes irregularidades en relación a lo recomendado por la estructura organizativa así como el tiempo de trabajo que se le asigna a la tarea; registra observaciones importantes en las rendiciones de cuenta, realizando las rendiciones fuera de los plazos establecidos. El saldo disponible frecuentemente supera el monto de dos partidas. Presenta dificultades importantes en el manejo de los recursos económicos que inciden negativamente en la implementación de los Programas y/o en la participación del personal en las capacitaciones. Gestiona los recursos con criterios poco claros, evidenciado por la alta rotación del personal y el clima institucional, en donde quedan en evidencia dificultades a nivel de la comunicación. Los integrantes de la OSC preponderantemente no se adecuan al rol que les compete. La OSC no adhiere a los lineamientos del Plan y no es permeable a las orientaciones y sugerencias de los supervisores. No cumple con los acuerdos establecidos. Mantiene una comunicación mínima con el Plan.

2-Poco satisfactorio: La OSC tiene escasa presencia en los Comités Departamentales y/o reuniones Departamentales de OSC vinculándose en ocasiones muy puntuales con otras OSC. Dilata la toma de decisiones. Arbitrariamente emplea mecanismos autoritarios, la comunicación es unilateral y vertical; o usa mecanismos donde prima el laissez-faire, la conducción no garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos por todo el equipo. Maneja los recursos de modo tal que los sueldos del personal reflejan irregularidades en relación a lo recomendado por la estructura organizativa así como el tiempo de trabajo que se le asigna a la tarea; registra observaciones frecuentes en las rendiciones de cuenta, realizando las rendiciones con ciertas irregularidades. El saldo disponible eventualmente supera el monto de dos partidas. Existen irregularidades en el manejo de los

recursos económicos que repercuten en la calidad de la implementación de los Programas y/o en la participación del personal en las capacitaciones. Gestiona los recursos con criterios poco claros, evidenciado por la relativamente alta rotación del personal, con poca identificación del personal con la OSC reflejada en el ambiente laboral, en donde existen ciertas dificultades a nivel de la comunicación. Los integrantes de la OSC se adecuan parcialmente al rol que les compete. La OSC adhiere parcialmente a los lineamientos del Plan y es poco permeable a las orientaciones y sugerencias de los supervisores. Cumple parcialmente con los acuerdos establecidos. Mantiene una comunicación escasa con el Plan.

3-Satisfactorio: La OSC participa en casi todos los Comités Departamentales y/o reuniones Departamentales de OSC, vinculándose esporádicamente con otras OSC en la construcción de proyectos conjuntos. Toma decisiones adecuadas en contextos favorables. La tendencia es al uso de mecanismos democrático, promoviendo la participación. La comunicación tiende a ser abierta. Maneja los recursos de modo tal que se adecuan a lo recomendado por la estructura organizativa en casi su totalidad; registra observaciones menores en las rendiciones de cuenta, realizando las rendiciones en tiempo y forma. El saldo disponible no supera el monto de dos partidas. Maneja los recursos de forma adecuada permitiendo la implementación de los Programas y la participación del personal en las capacitaciones. La gestión de los recursos humano por parte de la OSC posibilita una escasa rotación del personal, el personal se siente identificado con la OSC, un buen ambiente laboral, facilitando las comunicación y convocatorias. Los integrantes de la OSC se adecuan al rol que les compete. La OSC adhiere a los lineamientos del Plan y es permeable a las orientaciones y sugerencias de los supervisores. Cumple con los acuerdos establecidos. Mantiene una comunicación fluida con el Plan.

4-Muy satisfactorio: La OSC participa sistemáticamente en todos los Comités Departamentales y/o reuniones Departamentales de OSC, vinculándose activamente y de forma permanente con otras OSC en la construcción de proyectos conjuntos. Toma decisiones adecuadas en contextos favorables y adversos. Usa mecanismos democráticos, promoviendo una amplia participación, la comunicación es abierta, tomándose las decisiones por consenso. Maneja los recursos de modo tal que los mismos se adecuan en un 100% a lo recomendado por la estructura organizativa en un 100%; no registran observaciones en las rendiciones de cuenta, realizando las rendiciones en tiempo y forma. El saldo disponible no supera el monto de dos partidas. Administra eficientemente los recursos existentes, garantizando la implementación de los Programas y la participación del

personal en las capacitaciones. La gestión de los recursos humanos por parte de la OSC se evidencia en el mantenimiento de un equipo estable de trabajo, en donde el personal de los Centros se siente ampliamente identificado con las OSC, existiendo un excelente ambiente laboral, en donde la OSC facilitan las comunicaciones y convocatorias que llegan desde el Plan. Los integrantes de la OSC se adecuan al rol que les compete. La OSC adhiere a los lineamientos del Plan y es muy permeable y flexible a las orientaciones y sugerencias de los supervisores. Cumple cabalmente con los acuerdos establecidos. Mantiene una comunicación muy fluida con el Plan.

18. Comentarios del Supervisor:

Comentarios del Supervisor: (que quiera dejar registrados y/o comunicar por escrito a la OSC)

--