



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN

**LOS ALCANCES Y LAS LIMITACIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
ESTRATÉGICA EN EL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA
INFANCIA EN BOGOTÁ DEL 2006 AL 2012**

JENNY ASTRID GARCÍA TINJACÁ

JULIETH MILENA FIQUE SALAS

BOGOTA

2013



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN

**LOS ALCANCES Y LAS LIMITACIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
ESTRATÉGICA EN EL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA
INFANCIA EN BOGOTÁ DEL 2006 AL 2012**

JENNY ASTRID GARCÍA TINJACÁ

JULIETH MILENA FIQUE SALAS

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN**

Docente Asesor: LUZ ALEXANDRA GARZÓN OSPINA

MAGISTER EN DESARROLLO EDUCATIVO Y SOCIAL

BOGOTÁ

2013

RESÚMEN ANALÍTICO-RAE

Tipo de documento:	Artículo de Reflexión
Acceso al documento:	Biblioteca Central-Universidad Pedagógica Nacional
Título del documento:	Los alcances y las limitaciones de la Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá del 2006 al 2011
Autor(es):	GARCÍA TINJACA, Jenny Astrid & FIQUE SALAS, Julieth Milena.
Director:	Luz Alexandra Garzón Ospina
Publicación:	Bogotá, 2013, p. 92
Unidad Patrocinante:	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves:	Gestión educativa estratégica, plan de atención integral, primera infancia, planes de desarrollo, calidad, cobertura evaluación.

DESCRIPCIÓN: En este artículo se busca identificar cuáles han sido los alcances y las limitaciones del Plan de Atención Integral en la Primera infancia en la ciudad de Bogotá del 2006 al 2012 y así poder analizar cuál ha sido la función de la Gestión Educativa Estratégica respecto al mejoramiento de la calidad de la educación además de considerar cuál ha sido la consolidación de estrategias que permiten mejorar la eficacia y la pertinencia de la acción educativa teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas de acuerdo a su edad, contexto y condición.

Lo anterior finalmente pretende suscitar un debate frente a la generación de estrategias de seguimiento y evaluación para la Política de la Primera Infancia en Bogotá, así mismo de contribuir en la construcción de un sistema de evaluación que sirva de orientación en las acciones de los actores sociales vinculados con ésta política.

FUENTES:

Lujambio Irázabal. A. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Secretaría de Educación Pública.

Construcción colectiva del Subcomité de Primera Infancia – Codeps. (2009). Plan de Atención Integral a la Primera Infancia. Cundinamarca

Secretaría Distrital de Integración Social. (2012-2016). Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas. Bogotá. D.C

Beltrán Jaramillo. J. M. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores.

Alzate Piedrahita. M.V. Concepciones e imágenes de la infancia. Revista de Ciencias Humanas No.28

Pérez, L.M., Bonilla, E., Castro, Z., Delgadillo, I., López, C. & Sandoval, B. (2005). Estudios sobre los imaginarios y concepciones de infancia en el distrito capital. Universidad Pedagógica Nacional-Secretaría de Educación del Distrito, Bogotá.

CONTENIDOS:

El artículo, Los alcances y las limitaciones de la Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá del 2006 al 2012 se divide en cinco títulos:

En el primero designado *Introducción* se despliega toda la contextualización del Plan de Atención Integral en el departamento de Cundinamarca con un subtítulo como *¿Qué entiende Cundinamarca por Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral?*; que describe el Plan de Desarrollo en relación a la Primera Infancia, además del tipo de Gestión Educativa que se incorpora respecto a la calidad, cobertura, modalidades de atención y normatividad.

En el segundo título: *Generalidades entre Primera Infancia, Gestión Educativa Estratégica y Plan de Atención Integral* ; se busca establecer la denominación que tiene la Primera Infancia y el Plan de Atención integral como política pública, junto a las acciones concretas de la gestión como una herramienta de gobernabilidad en las políticas educativas del país.

En el tercer título: *La Gestión Educativa Estratégica en la Atención Integral a la Primera Infancia de Bogotá del año 2006 al 2012*; se realiza una transversalización entre el conocimiento, la acción, la política, la eficacia y el mejoramiento continuo de las prácticas educativas que caracterizan a la Gestión Educativa Estratégica y los planes, proyectos y programas de la política de la Primera Infancia en Bogotá.

También se explica qué se ha planteado Bogotá en materia de Primera Infancia, así como la función de la Gestión Educativa Estratégica en los planes de acción y estrategias utilizados para materializar los programas propuestos.

En el cuarto título: *Discusiones sobre los Alcances y Limitaciones del Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá*; se despliegan las categorías que se van

analizar para poder articular las características, herramientas y propuestas de la Gestión Educativa Estratégica con la función, alcances y limitaciones que ha tenido la Política de Primera Infancia en Bogotá.

En el último título: *¿Qué alcances y limitaciones ha tenido Bogotá en materia de Primera Infancia respecto a su Gestión Educativa Estratégica?* ;se pretende considerar cuáles han sido los avances que ha tenido el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá, además de examinar las debilidades y las acciones que aún no se han desarrollado, y de ésta manera, sugerir algunos parámetros para que el Sistema de Evaluación de la política se fortalezca y se caracterice por ser incluyente, holística, participativa y pertinente con las necesidades de contexto y condición de los niños y las niñas de Bogotá.

METODOLOGÍA: Este trabajo de grado es un artículo de reflexión enmarcado en *“Los alcances y las limitaciones del Plan de Atención Integral en la Primera Infancia en Bogotá del 2006 al 2012”* en donde se realizó una revisión documental y se elaboró un análisis de la información sobre la política de la primera infancia que determinaron dos grandes categorías de estudio como fueron: La gestión educativa estratégica y el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia que pretenden dar cuenta de cuáles han sido los logros y las dificultades del Plan de Atención Integral en Bogotá. Estos ejes temáticos permitieron realizar un ejercicio de descripción, comprensión y análisis entre la función de la gestión educativa estratégica en el plan de atención integral.

CONCLUSIONES: La revisión documental de este artículo nos ha permitido concluir que la Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia, se ha desarrollado dentro de las políticas internacionales del Banco Interamericano de Desarrollo, la UNICEF, las Naciones Unidas y la ONU en la primera infancia y la educación inicial y hace su aparición a partir de 1991 en Colombia por medio de organizaciones gubernamentales como el ICBF que empiezan a delimitar un marco jurídico donde se discute sobre la concepción de la niñez y se definen a los niños y niñas como sujetos de derecho.

Se pudo observar los alcances de la política de Primera Infancia respecto a la cobertura, el acceso, la creación de comedores infantiles, banco de alimentos, atención en salud para enfermedades diarreicas, fortalecimiento de los hábitos de higiene, establecimiento de sistemas de evaluación de operadores privados y públicos de control de gestión y la connotación de las necesidades específicas de la primera infancia y la educación inicial de niños y niñas desde la gestación hasta los cinco años.

Las limitaciones se manifiestan en relación con la falta de profesionalización del recurso humano encargado del cuidado de los niños, la mediana calidad de los servicios ofrecidos para los niños y las niñas, el bajo impacto de los suplementos nutricionales en una dieta sana y saludable para los niños y las niñas y la falta de un sistema de seguimiento, evaluación y control de los operarios privados y del manejo de la eficiencia y la eficacia de la política.

Para este efecto finalmente se realizan sugerencias acerca de los parámetros a tener en cuenta para construir un sistema de evaluación holístico para el Plan de Atención Integral en la Primera Infancia en la ciudad de Bogotá.

Fecha de elaboración del resumen: Día: 04 Mes: Abril Año: 2013



LOS ALCANCES Y LAS LIMITACIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN EL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA EN BOGOTÁ DEL 2006 AL 2012

JENNY ASTRID GARCÍA TINJACÁ

JULIETH MILENA FIQUE SALAS

Estudios del Banco Mundial demuestran que por cada dólar invertido en los primeros años de vida, se puede esperar un retorno y devolución entre 3 y 18 dólares. (Plan de Atención Integral para Primera Infancia. Departamento de Cundinamarca 2009)

RESÚMEN

En este artículo se tiene como objeto de estudio la valoración de los alcances y las limitaciones de la Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá del 2006 al 2012. En un primer momento se presenta el contexto histórico de la Educación Inicial, como la respuesta a las necesidades básicas de los niños y las niñas de cuidado y protección. Desde ésta situación se empieza a realizar un análisis respecto a los cambios socioculturales de la categoría infancia en la sociedad y de qué manera la concepción de niñez en Colombia se transforma a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991, considerando a los niños sujetos de derecho.

A partir del razonamiento anterior se busca identificar cuáles han sido los alcances y las limitaciones del Plan de Atención Integral en la Primera infancia en la ciudad de Bogotá, y así poder analizar cuál ha sido la función de la Gestión Educativa Estratégica respecto al mejoramiento de la calidad de la educación y cuál ha sido la consolidación de estrategias que permitan mejorar la eficacia y la pertinencia de la acción educativa teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas de acuerdo a su edad, contexto y condición. Finalmente se pretende suscitar un debate frente a la generación de estrategias de seguimiento y evaluación para la Política de la Primera Infancia en Bogotá, así mismo de contribuir en la construcción de un sistema de evaluación que sirva de orientación en las acciones de los actores sociales vinculados con ésta política.

INTRODUCCIÓN

La Educación Inicial desde el siglo XIX empieza a responder a las necesidades básicas de los niños y las niñas respecto a la custodia, protección y abandono infantil institucionalizándose como una función educativa que debía articular acciones cognitivas, físicas y sociales para crear ambientes adecuados para el desarrollo infantil . La categoría de infancia es un concepto que ha sufrido una transformación según los intereses sociopolíticos y culturales del momento y por lo tanto se encuentra relacionado con la sociedad en la que se desarrolla. Así las percepciones educativas y pedagógicas del niño en Colombia se encontraban bajo unos criterios de preservación y protección a los infantes y se convirtieron en el eje central de cómo se piensa la infancia en la sociedad moderna.

A través de la historia la educación de los niños y niñas en Colombia se fundamentaba en el asistencialismo mediante la creación de asilos de tradición europea dirigidas por comunidades religiosas, donde se atendían niños huérfanos y abandonados. La representación social de la infancia a principios de siglo era considerada como: "...la etapa en la que más se reflejaba y sintetizaba la *«enfermedad de la raza»* y era principalmente a ella hacia donde debían dirigirse las iniciativas de protección y redención (Sáenz, Saldarriaga y Ospina, 1997).

Ahora bien, durante el periodo de 1900 a 1940 se fue conformando una visión moderna de la infancia de la mano de nuevos saberes, tales como la paidología -ciencia del niño-, la pediatría y la puericultura, para los que esta etapa es de la mayor importancia en la vida del ser humano. Todos los saberes sobre el hombre, en realidad, desarrollan ramas que se especializan en la infancia; entre otros, la medicina y la higiene infantil, la psicología del niño, la criminología infantil y la antropometría infantil. Y se convierte así en objeto de investigación científica y de intervención social. El niño en la escuela es observado, medido, examinado, clasificado, seleccionado, vigorizado, medicalizado, moralizado y protegido por métodos *«naturales»* de enseñanza y por ambientes formativos propicios para revertir las taras hereditarias. Se convierte así en semilla, en esperanza de una nación moderna y saludable.” (Alzate, 2009, p.4)

La Educación Inicial dentro de las reflexiones pedagógicas y académicas empieza a situarse desde las políticas educativas internacionales como: La Declaración Mundial sobre educación para todos, IX Conferencia Iberoamericana de Educación,

Simposio mundial de educación parvularia o inicial, Foro Mundial sobre la Educación, X Conferencia Iberoamericana de Educación. En estos marcos de acción participaron países como Tailandia, Cuba, Chile, Senegal entre otros. En estos encuentros se empiezan a discutir temas como el aprendizaje desde el nacimiento, la educación inicial de la infancia, el derecho a la educación, la salud y la nutrición. También se adquieren compromisos desde los diferentes países respecto a la igualdad de oportunidades, la expansión de la educación, donde deben participar la familia y la comunidad en general.

En Colombia se empiezan a implementar políticas a partir de 1991 que definen el sentido de la educación, el desarrollo infantil y la educación inicial para dar garantía a lo estipulado en la Constitución Política, las Convenciones sobre los Derechos de los Niños, en el Código del Menor y luego en el Código de infancia y adolescencia. Las normas dispuestas responden a los procesos sociales, políticos, económicos y culturales que empiezan a presentarse en el escenario mundial y que transformaron las relaciones de los sujetos con el Estado.

En la década del 2000 se consolida la propuesta de Educación Inicial desde la Secretaria Distrital de Integración Social, con un documento llamado Proyecto Pedagógico Red de Jardines Sociales donde los principios pedagógicos están orientados: al reconocimiento de la individualidad, la diversidad, niños como sujetos activos, reflexión y búsqueda de la experiencia y construcción de ambientes pedagógicos. En el segundo documento titulado Desarrollo Infantil y Educación Inicial del 2003 se reconocen las diferencias individuales y particularidades donde la pedagogía esté centrada en el niño. La Educación Inicial no implica obligatoriamente la

escolarización, porque es un proceso que debe responder a las necesidades de cuidado y desarrollo de la primera infancia temprana desde la familia siendo un escenario fundamental para este proceso.

Conceptos como la Educación Integral de Calidad para los niños determinan el rumbo de las intervenciones a nivel mundial. En el 2001 por ejemplo se empieza a hablar de que los niños son sujetos de derecho, donde la educación inicial es uno de los elementos para disminuir los efectos de la pobreza y promover la justicia y la democracia como apoyo al desarrollo económico.

El Modelo de Atención a la Primera Infancia aparece en el año 2006 sujeto a las políticas nacionales e internacionales de los gobiernos, que en este momento delimitaron unos horizontes en la educación colombiana, así mismo se modifica el Código del Menor y aparece el Código de infancia y adolescencia donde se establece la concepción de los niños y las niñas como sujetos titulares de derecho.

La política de Primera Infancia como construcción colectiva a nivel nacional e internacional se convierte en la carta de navegación que permitirá conocer en un primer momento la concepción de calidad entendida como sinónimo de cobertura en el servicio de la educación inicial y los debates políticos y técnicos en materia de Atención Integral en el departamento de Cundinamarca.

Según la política de la primera infancia el plan de atención integral se despliega desde la movilización del Estado colombiano en definir y garantizar el ejercicio de los derechos y las libertades de los niños y las niñas y por lo tanto la obligación del reconocimiento y el cumplimiento de los mismos.

Los mayores responsables a nivel nacional de la prestación de los servicios para la atención a la primera infancia son el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Ministerio de la Protección Social (MPS) y el Ministerio de Educación (MEN). De hecho su construcción, seguimiento y evaluación, según la Política Nacional de Primera Infancia y la Guía AIPI, corresponden a nivel nacional. A nivel territorial, son los departamentos y los municipios quienes deben diseñar e implementar políticas, planes, programas y acciones que permitan la protección integral desde el reconocimiento de la individualidad y la diversidad, así como garantizar la prestación de los servicios a través de las secretarías o departamentos administrativos de educación, salud y bienestar social, principalmente. Este tipo de programas busca el fortalecimiento de la gestión integral desde los modelos de atención en lo pedagógico y lo local y el desarrollo de estos modelos se realizan desde el mejoramiento de los ambientes de aprendizaje, la salud integral y la calidad de vida de las madres comunitarias.

Los programas, proyectos y estrategias de atención en el Departamento de Cundinamarca son atendidos en su totalidad por entidades públicas nacionales y entidades territoriales como el ICBF Regional Cundinamarca y Acción Social Unidad Territorial Cundinamarca. Los programas que desarrolla ICBF son: Hogares infantiles

en sus diferentes modalidades (comunitarios, empresariales y múltiples), Hogares FAMI, Desayunos con amor y Refrigerio Reforzado; Acción Social adelanta el Programa Familias en Acción y la estrategia Red Juntos. Por otra parte, la oferta privada está cubierta por las Cajas de Compensación (Cafam, Colsubsidio y Compensar) y otras instituciones que manejan jardines particulares. En el caso de las Cajas se denominan Jardines Sociales.

Según lo observado en la figura No. 1 correspondiente al Plan de Desarrollo de Cundinamarca, no se cumplen con los criterios mínimos para la ejecución de los programas de la política de la primera infancia ni tampoco se están atendiendo en su totalidad a los niños y niñas menores de cinco años.

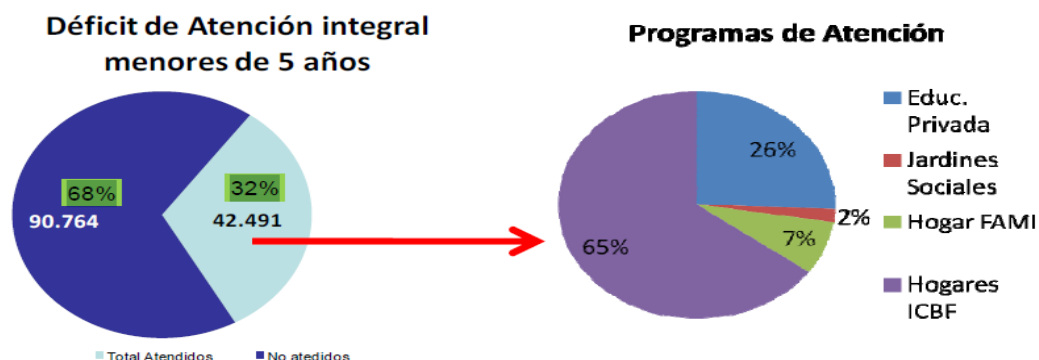


Figura No. 1 Tomado del Plan de Atención Integral para Primera Infancia PAIPI. Departamento de Cundinamarca 2009. Subcomité Primera Infancia.

Se puede observar la falta de articulación entre los objetivos misionales, el comité interno de calidad y la sostenibilidad del sistema de gestión junto a la delimitación de los niveles de responsabilidad de los actores sociales que se encuentran vinculados en el plan. Teniendo en cuenta la Planeación Estratégica como característica del Modelo de

Gestión Educativa Estratégica, se dice que los procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención deben relacionarse con las metas y objetivos establecidos y es indispensable que exista una comunicación constante entre los actores de la comunidad educativa.

El establecer metas de oportunidad para atender las necesidades de los niños y niñas más vulnerables significa que se faciliten espacios para planificar acciones concretas, que tengan en cuenta la visión holística de los distintos contextos sociales y culturales de nuestro país. No solo basta con entender el desarrollo social desde una dimensión económica como se muestran en los informes de cobertura de calidad, ni reducir las participaciones de la educación y la Primera Infancia al crecimiento de la economía. Tampoco de realizar programas para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad de los niños y las niñas, se refiere a que los planes, programas y proyectos estén orientados al desarrollo del ser humano en un conjunto, es decir, de manera integral.

A continuación se presentan las categorías que han permitido ubicar conceptualmente a la Política de la Primera Infancia en relación con la Gestión Educativa Estratégica y así mismo analizar los referentes básicos que definen la calidad, cobertura, normatividad y modelos de atención en el Plan de Atención Integral en el departamento de Cundinamarca.

¿QUÉ ENTIENDE CUNDINAMARCA POR GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN EL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL?

Para Cundinamarca la Gestión Educativa en el Plan de Atención Integral es vista desde la articulación de sus acciones de manera transectorial garantizando la categorías de derechos de existencia, desarrollo, ciudadanía y protección en la etapa del ciclo vital que es la primera infancia, a través de 3 pilares, más y mejor educación, departamento saludable, desarrollo integral del ser humano y equidad para crecer con hábitat e ingresos en las familias.

En el Plan de Desarrollo de Cundinamarca del 2008 al 2012 se plantea:

...desarrollar estrategias y acciones que garanticen la adecuada atención a la mujer durante el embarazo, el parto, el posparto y lactancia (promoción, prevención y atención en salud, alimentación y nutrición, información), así como a los niños o niñas menores de cinco años (registro civil, vacunación, lactancia materna, salud, afiliación a seguridad social en salud, seguridad alimentaria y nutricional incluyendo la gestión nutricional de las familias, educación inicial y preescolar, infraestructura y acceso a la recreación, prevención y control del maltrato, abuso y explotación sexual y la protección en caso de abandono o peligro inminente). Se construirá una política de familia y el plan departamental Haz Paz y se consolidará una estrategia para la prevención del maltrato intrafamiliar, integrando las diferentes entidades y programas que se desarrollan en Cundinamarca, entre otras las estrategias que adelanta el ICBF. (Plan Departamental de desarrollo 2008/2012).

En Cundinamarca se apropian los conceptos del Ministerio de Educación respecto al desarrollo infantil: “como un proceso de cambios no lineales, continuos e integrales, producto de la multiplicidad de experiencias corporales, emocionales, sociales, cognitivas que obtienen niños y niñas al interactuar con el mundo que los rodea” MEN (citado de Construcción colectiva del Subcomité de Primera Infancia – Codeps. p. 12 2009).

El Plan de Atención Integral a la Primera Infancia se desarrolla desde la estrategia Departamental Guerra contra las Pobrezas: Que contextualiza la primera infancia desde la garantía de los derechos de los niños y las niñas y la inversión en ella como una forma de romper la pobreza intergeneracional de la pobreza, y así mismo desarrollar en los población menor de cinco años el incremento de sus habilidades cognoscitivas, emocionales y sociales.

Figura No. 2 La representación de la Atención Integral en Primera Infancia en Cundinamarca

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	CALIDAD	En Cundinamarca 2.4 % menores de 5 años sin registro civil (ENDS profamilia 2008-2011) Pese a la coexistencia de programas centrados en la atención de esta población, se encontró un gran déficit de atención integral, que cumpliera con los requerimientos mínimos de la Política de Atención Integral a Primera Infancia (PAIPI), en los componentes	Para el modelo gestión educativa estratégica la calidad se constituye como un elemento muy esencial que se debe dar en el marco de los derechos y obligaciones del estado, propiciando lo necesario para que se den las mejores condiciones de vida, regulando los procesos teórico- prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser a través de mejoramiento continuo

		educativo, de cuidado y protección, y nutricional.	de la calidad, la equidad y la pertinencia.
--	--	--	---

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	COBERTURA	En Cundinamarca según el diagnóstico realizado en el 2009 hay una baja cobertura preescolar de 66% y deficiente cobertura en equipamiento deportivo y creativo.	Se puede evidenciar en el departamento de Cundinamarca que se privilegia la cobertura sobre la eficacia de los servicios que se ofrecen. Como resultado de esa mayor cobertura se reconoce el aumento de las matriculas el descenso del analfabetismo pero acosta de un deterioro de calidad en la educación.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
POLÍTICA EN LA PRIMERA INFANCIA	NORMATIVIDAD	En la región de Cundinamarca los referentes normativos se dan desde política pública y la política educativa de primera infancia. Ley 715 de 2001 Ley 115 de 1994 Plan Nacional de Desarrollo Ley 1098: Código de infancia y adolescencia Colombia por la primera infancia: política pública por los niños y niñas, desde la gestación hasta los seis años – 2006. Revolución Educativa: Plan Sectorial 2006 – 2010. Documento Conpes Social 109: Política Pública Nacional de primera infancia. "Colombia por la primera infancia" – 2007.	La normatividad genera pautas importantes para el despliegue del modelo de gestión educativa estratégica hacia niveles de eficiencia y efectividad educativa. Para el modelo de gestión educativa estratégica es muy importante la intersectorialidad entre las diferentes entidades como modelo integrador y esto lo maneja muy bien el departamento logrando unirse (el sector de salud, educación, cultura, recreación, deporte, secretaria de desarrollo social entre otros para fortalecer la

		REFERENTES INTERNACIONALES Convención Derechos de los Niños - Unicef 2000. Compromiso hemisférico por la educación de la Primera Infancia - 2007 OEA y Cidi Objetivos de Desarrollo del Milenio en América Latina y el Caribe: retos, acciones y Compromisos - 2008 BID.	equidad en las políticas en la primera infancia.
--	--	---	---

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA.	MODALIDADES DE ATENCIÓN	En el departamento de Cundinamarca Entorno institucional, utiliza la capacidad instalada en las instituciones educativas del municipio y la experiencia de operadores, brindándoles los componentes de educación inicial, salud, nutrición y cuidado, durante todos los días de la semana. Entorno familiar, con apoyo en las ludotecas, utilizando la capacidad instalada de las mismas y la experiencia de los ludotecarios para brindar los componentes de aprestamiento inicial, nutrición y cuidado. Entorno comunitario la incorporan de un equipo departamental denominó el «Ejército Social», compuesto por más de 1.000 personas entre promotoras de salud, cogestores juntos, madres líderes de	Desde la mirada del modelo de gestión educativa estratégica se involucran las prácticas de la comunicación horizontal de cooperación y de construcción de redes sociales para el fortalecimiento intra-intersectorial donde el municipio se queda corto en saber utilizar a su favor y con mayores ventajas los diferentes entornos. De allí que dentro del Plan Departamental de Desarrollo de Cundinamarca del período 2008 – 2012 su misión y visión se encaminara a generar una intra e intersectorialdad que garantice la atención integral al 100% de los niños y niñas de Cundinamarca mediante una gran movilización de la institucionalidad pública, la empresa privada, la cooperación internacional, la sociedad y las familias,

		familias en acción, agentes educativos y comunitarios de de ICBF, ludoeducadores, entre otros.	desde un proceso activo que busque la participación y responsabilidades comunes en la construcción de un plan integrado
--	--	--	---

FUENTE: Elaboración propia

Es importante determinar los alcances y limitaciones que ha tenido la gestión educativa estratégica en materia de Educación Inicial y Primera Infancia en Colombia, para revisar cuáles han sido las disociaciones existentes entre lo descrito de los documentos y la coherencia de la realidad.

Se ha observado en el documento del Plan de Desarrollo de Cundinamarca para el año 2009, la articulación de entidades territoriales como Secretarías de Salud y Educación, Instituto de Cultura, Recreación y Deporte, Consejería de Acción Social, Beneficencia de Cundinamarca y entidades externas como ICBF regional Cundinamarca y la Delegación Departamental de Acción Social con sus programas Red Juntos y Familias en Acción pero además de la participación del Banco Mundial que a propósito según algunas investigaciones realizadas por esta entidad nos dice que:

...por cada dólar invertido en los primeros años de vida, se puede esperar un retorno y devolución entre 3 y 18 dólares. Un programa de desarrollo temprano con estímulo sicosocial, suplemento nutricional, atención de salud, entrenamiento de los padres, tiene efectos en lo **cognoscitivo** (agrega puntos al cociente intelectual, razonamiento práctico; mejora de coordinación ojo-mano, del oído, el habla y la lectoescritura), en la **salud** (menos mortalidad, morbilidad y desnutrición; mejor higiene personal, mejor atención y

menos abuso) y en lo **social** (Plan de Atención Integral para Primera Infancia. Departamento de Cundinamarca 2009 p.23)

En este párrafo se manifiesta que la Política de la Primera Infancia en Colombia depende de recursos de entidades internacionales que tienen unos intereses y propósitos claros respecto a la promoción de los derechos de los niños, al mejoramiento de su calidad de vida, al aumento de la esperanza de vida y al incremento de la alfabetización. Se analiza que el Estado colombiano también tiene responsabilidad frente a los resultados de la política en cuanto a calidad del servicio, cobertura, pertinencia y que pese a los objetivos propuesto en los planes, programas y proyectos nacionales, departamentales, distritales y municipales, aún se manifiesta que el acceso a estos programas no son pertinentes a los niños y niñas más vulnerables del país.

Desde las perspectivas de Primera Infancia en Colombia ha surgido la necesidad de examinar que discurso ha mantenido Bogotá en relación con el Plan de Atención Integral desde el año 2006 al 2012 y el cual es el propósito de contribuir en el análisis del tipo de Gestión Educativa Estratégica en el campo de la Primera Infancia.

GENERALIDADES ENTRE PRIMERA INFANCIA, GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA, PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL Y MODALIDADES DE ATENCIÓN

▪ Política de Primera Infancia

La política de la primera infancia nace como respuesta, a un proceso de movilización social, hacia la necesidad de reanudar y plantear nuevas temáticas en relación al desarrollo de la primera infancia en Colombia, esta se enmarca dentro de la Constitución Política de Colombia de 1991, que dio paso a la Ley 115, Ley General de Educación y posteriormente la promulgación de la ley 1098 de 2006, Código de Infancia y Adolescencia, dentro de la política de primera infancia se establecen algunos argumentos de carácter social, cultural, económicos, políticos y éticos para el desarrollo de una política orientada a los menores de 6 años. Luego expone los antecedentes de la política mostrando el giro de una política paternalista o asistencialista hacia otra fundamentada en el reconocimiento y respeto de los derechos de la primera infancia.

Por lo consiguiente la política define el concepto de primera infancia como: ser social, sujeto pleno de derechos, activo y en proceso de construcción. Es concebido como un ser único, con una especificidad personal activa, biológica, psíquica, social y cultural en construcción. Bogotá junio de 2006.

Con base en lo anterior, la política nacional de primera infancia reconoce la necesidad de que la atención a la primera infancia sea integral, según lo establecido en

La Ley 1295 o de atención integral de la primera infancia, donde el estado debe plantear algunas acciones y estrategias que garanticen el acceso progresivo e integral a la salud, a la alimentación y a la educación, para ello en el artículo 6º establece que: los gobiernos departamentales, municipales y distritales garantizarán el desarrollo de planes de atención integral a la primera infancia, basados en diagnósticos locales, sobre los retos y oportunidades que enfrenta esta población, para el disfrute efectivo de sus derechos. 2009. En correspondencia con lo anterior para fortalecer la política de la primera infancia en los territorios, es necesario que los planes de desarrollo, se apropien y expongan lineamientos básicos en relación con la Atención Integral a la Primera Infancia, partiendo de criterios y herramientas comunes que permita avanzar hacia el propósito del desarrollo pleno de la población infantil desde la gestación hasta los cinco años.

▪ **Gestión Educativa Estratégica**

En la actualidad el modelo de administración escolar se encuentra implementado en las diferentes instituciones educativas, definidas como unidades sociales que ejecutan políticas educativas en diferentes niveles y organizaciones del sistema, pero estas a su vez ni se deciden ni se diseñan. Es por esto que el término de gestión en la educación estratégica, se torna en una acción importante dentro de los procesos teórico- prácticos de la educación porque busca desarrollar habilidades para trabajar en equipo y mejorar las condiciones de las culturas organizacionales al interior de las instituciones, es por esto que el concepto es entendido como:

Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas

educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.” (Pozner, p. 10)

Teniendo en cuenta el concepto de *Gestión Educativa Estratégica* podemos afirmar entonces que la gestión tiene relación con la gobernabilidad en la medida en que está relacionado con las políticas educativas y la organización de las instituciones. Así mismo es relevante determinar las estrategias que se han utilizado para resolver los conflictos en los diferentes programas de Atención a la Primera Infancia en Colombia y articular los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido de los planes, programas y proyectos del Estado y mejorar la calidad y pertinencia del tipo de Educación Inicial que se está implementando en el país.

El modelo de Gestión Educativa Estratégica es un proceso de gestión con diferentes factores y procesos que buscan mejorar las prácticas educativas e implementar elementos en un ciclo continuo entre teoría y práctica.

¿Por qué aparece este modelo?

La gestión educativa estratégica surge de la necesidad de los actores sociales para autogestionar los diferentes niveles y colectivos escolares y fortalecer los grados de autonomía, potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo (Lujambio, 2009, p.34)

El modelo de Gestión Educativa Estratégica contempló la eficacia escolar y la mejora de la escuela y el de transformación de la escuela por la eficacia y la mejora como tres factores importantes a la hora de determinar la calidad educativa. El primer movimiento de corte internacional, se centra en los resultados del aprendizaje a pesar de los factores externos a la escuela, el segundo se basa en la relación entre los profesores y la cultura escolar y de qué manera se mejora la calidad educativa a partir de un trabajo grupal mediado por diferentes estrategias de autogestión y el tercer movimiento hace referencia a los resultados educativos y la mejora de la escuela, además de centrarse en la innovación, la implicación de la comunidad y la profesionalización de los actores sociales que hacen parte de este proceso. (Lujambio, 2009, p. 35)

Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

El modelo propone ocho componentes los cuales se encuentran relacionados con la función de los logros y propósitos educativos y así lograr la mejora continua de las prácticas educativas. (Vásquez, 2009)

- Liderazgo directivo
- Trabajo colaborativo
- Prácticas docentes flexibles
- Planeación participativa
- Evaluación para la mejora continua
- Participación social y responsable
- Rendición de cuentas

- Libertad en la toma de decisiones (p. 12)

La Gestión Educativa Estratégica en la Atención a la Primera Infancia debe ser reflexionada desde los contextos de intervención y no sólo desde la planificación porque las organizaciones e instituciones son entidades abiertas de acción que generan procesos de dirección, decisión y comunicación. Es por esto que las organizaciones e instituciones que se encuentran encargadas de fortalecer y dar continuidad al programa de la Primera Infancia deben estar enfocadas en establecer relaciones con la transformación de un trabajo educativo donde se tejan lazos de cooperación, integración de funciones entre el diseño y la ejecución, reorganización de redes comunicativas que desarrolle habilidades de gestión entre los actores sociales. Es decir:

Imprimir una cultura de transformación constante y progresiva de la gestión educativa, escolar y pedagógica que decante en otros resultados de logro educativo; que tenga su razón de ser en las escuelas y en los colectivos, donde lo cotidiano transcurra en un clima organizacional, innovador y abierto al aprendizaje para poder desarrollar la tarea fundamental de formar para la vida.” (Escalante. 2009 p.37)

En los informes de los programas de Atención a la Primera Infancia se encuentra que la cobertura ofrecida por los modelos de atención es muy reducida, además que los niños y niñas más vulnerables y pobres no asisten a los centros de atención.

El esquema educativo que pretende lograr la equidad y la calidad en el Plan Nacional de Desarrollo en Colombia, busca atender a la primera infancia como el primer paso para que el proceso de aprendizaje tenga continuidad hacia la educación

básica y media. En este PND se habla de calidad en la educación, pero en este caso se debe replantear la concepción de calidad que tiene el gobierno de turno.

Ciclos de mejoramiento

La gestión educativa adquiere sentido en lo estratégico, en la medida en que se centra en las estructuras, capacidades, habilidades, estrategias, funciones, procesos, competencias y las acciones en general que se utilizan para direccionar y planificar la política de primera infancia en Colombia y sus planes de atención integral. La Gestión Educativa Estratégica requiere de sujetos que gestionen en amplios espacios organizacionales planes, programas y proyectos que respondan a las necesidades pedagógicas y de protección de los niños y las niñas de la primera infancia

Por lo tanto los ciclos de mejoramiento en la Gestión Educativa Estratégica consideran la capacidad que le permite al país gestionar y administrar procesos que se enfoquen en el mejoramiento continuo de las prácticas educativas con los niños y niñas de la primera infancia y además es un permanente proceso sistemático que conduce al seguimiento y evaluación constante de las acciones por emprender y los propósitos por alcanzar. A continuación se exponen los ciclos de mejoramiento propuestos por (Vasquez 2009):

a) Centralidad de lo pedagógico, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.

b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la

comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c) Trabajo en equipo, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.

d) Apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.

e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.

f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los

actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

g) Una intervención sistémica y estratégica, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención. (p. 10)

- **Plan de Atención Integral**

El Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Colombia es un conjunto de acciones destinadas a preservar y satisfacer las necesidades de los niños y las niñas, en la página del Ministerio de Educación Al Tablero (en el apartado de Gaby Fujimoro) se define como: "el conjunto de acciones coordinadas con el fin de satisfacer tanto las necesidades esenciales de preservar la vida como aquellas relacionadas con el desarrollo y aprendizaje humano, acorde con sus características, necesidades e intereses"

El Plan de Atención Integral está relacionado a la Gestión Educativa Estratégica en que se definen unos objetivos y acciones concretas respecto a la caracterización de los niños, niñas, comunidades e instituciones en los primeros ciclos del desarrollo humano que exige una organización sistemática, el Plan se aleja de la Gestión Educativa Estratégica en la medida en que los ciclos de mejoramiento que propone la gestión educativa estratégica se encuentran evidenciados en cuenta criterios de calidad basados en la infraestructura, nutrición, contratación pero no se encuentra el componente de la

valoración colectiva, la centralidad en lo pedagógico, la profesionalización de los actores sociales respecto a los procesos de planeación, desarrollo e impacto en ésta política.

MODALIDADES DE ATENCION INTEGRAL

Las siguientes son las diferentes modalidades mediante las cuales se les brinda Atención Integral a los niños y las niñas menores de 5 años, prioritariamente aquellos que se encuentren en los niveles I y II del SISBEN o en condición de desplazamiento. Por tratarse de un tema que requiere mayor precisión, se desarrollará ampliamente:

Modalidad de Entorno Familiar

La niñez y la familia en nuestro país han sido objeto de atención y educación, por medio de diferentes programas gubernamentales y no gubernamentales. Estos constituyen el marco de referencia al momento de estructurar una modalidad de Atención Integral que involucre a la familia, como agente educativo fundamental, en la Educación Inicial de los niños y las niñas.

Esta modalidad presta Atención Integral en cuidado, nutrición y educación inicial a niños y niñas menores de 5 años, ubicados en zonas rurales o urbanas que son cuidados y educados por sus familias, fortaleciendo la labor educativa en el hogar.

Modalidad de Entorno Comunitario

El Programa Social de Colombia, Hogares Comunitarios de Bienestar -HCB-, revolucionó la concepción y la ejecución del servicio social de esta agencia estatal hasta

1986, dando paso a la “participación comunitaria entendida como un servicio integral en el cual la comunidad identifica sus necesidades, monta y ejecuta las acciones pertinentes, administrando y contralando los recursos destinados a ellas” Benítez Tobón,

Jaime. *Por los niños de Colombia*. Ed. Marín Vieco. Medellín. 1995. Pág.46.

Con esta modalidad de atención se aporta al desarrollo integral de los niños y las niñas en tanto que allí se les ofrece:

- Alimentación, como componente primordial de su desarrollo.
- Protección y atención, que garantiza su integridad.
- Acompañamiento, mediante un Proyecto Pedagógico Educativo Comunitario, con el cual se busca: “enriquecer las formas espontáneas de crianza y educación de los niños, rescatar la capacidad de ser educador natural que tiene la familia y la comunidad, y construir un ambiente en el que las relaciones entre las personas sean de amor, solidaridad y de respeto mutuo, es decir, un espacio social donde la gente viva plenamente su humanidad” Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF-.

Secretaría Técnica Subdirección de Prevención Santa Fé de Bogotá. 1996.

Esta modalidad brinda Atención Integral a los niños y niñas menores de 5 años atendidos actualmente por los Hogares Comunitarios de Bienestar del ICBF, complementando los servicios de cuidado y nutrición con un componente educativo.

Modalidad de Entorno Institucional

El Ministerio de Educación Nacional asume la educación para la primera infancia para favorecer el desarrollo infantil como un proceso continuo y permanente de interacciones y relaciones sociales de calidad, oportunas y pertinentes que posibilitan a los niños y a las niñas potenciar sus capacidades y desarrollar competencias para la vida.

- Ser inclusiva, equitativa y solidaria, ya que tiene en cuenta la diversidad étnica, cultural y social, las características geográficas y socioeconómicas del país y las necesidades educativas de los niños y las niñas.
- Considerar que todos los niños y las niñas, independientemente del contexto socio cultural en el que crecen, tienen las capacidades para desarrollar sus competencias si encuentran un ambiente que garantice la satisfacción de sus necesidades básicas de afecto, cuidado y alimentación.

Esta modalidad va dirigida a niños y niñas menores de 5 años atendidos por una institución especializada en atención integral donde se ofrecen los componentes de cuidado, nutrición y educación inicial durante 5 días de la semana, en jornadas de 8 horas diarias. (Ministerio de Educación Nacional. Guía operativa para la prestación del servicio de Atención Integral a la Primera Infancia desde las modalidades consideradas por las políticas educativas de la Primera Infancia. Mayo. 2010)

LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA EN LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA DE BOGOTÁ DEL AÑO 2006 AL 2012

- **¿Qué se ha planteado Bogotá en Política de Primera Infancia desde el 2006 hasta el 2012?**

Desde la década del 2000 se pretende establecer una estandarización donde no solo se hable de escolarización sino del cumplimiento de los derechos de los niños y de

las niñas de manera integral y potencializar el desarrollo de los mismos, Pretendiendo una educación con calidad como se precisa en los lineamientos y estándares técnicos de educación inicial de Bogotá garantizando espacios, ambientes, acciones y relaciones basadas en la seguridad, el cuidado, el afecto, el respeto, el reconocimiento y el desarrollo integral, entre los que se destaca el proceso pedagógico, el talento humano, los ambientes adecuados y seguros, nutrición y salubridad y el proceso administrativo. (Secretaría distrital de integración social, 2009, p. 58).

A continuación se presentarán los diferentes pilares de los planes de desarrollo en Bogotá del 2006 al 2012 que manifiestan las proyecciones en lo que se refiere a objetivos, metas, estrategias y políticas como una posibilidad para mejorar la calidad de vida de las personas y la distribución pertinente de los escasos recursos atendiendo las necesidades de la población.

En el Plan de Desarrollo del año 2004 al 2008 Bogotá sin indiferencia la primera infancia se encuentra dentro del eje social que buscaba crear condiciones para mejorar la calidad de vida, reducir la pobreza y potenciar la inclusión social. La política propuesta en el plan, parte de la garantía y el reconocimiento de los derechos de los niños y las niñas como sujetos de derecho por parte del Estado colombiano.

Los programas “Bogotá sin hambre” y “Educación de calidad para todos y todas” adelantaron acciones que hicieron hincapié en el acceso, permanencia, calidad y disponibilidad educativa y el fortalecimiento nutricional y alimentario con el

abastecimiento de alimentos a través de los comedores infantiles para la población escolarizada y no escolarizada. En este plan no se encuentra explícito el concepto de Atención Integral a la Primera Infancia. Las metas del eje social se encuentran dirigidas hacia la población de la educación inicial para reducir los índices de desnutrición y formar hábitos saludables de higiene y como estrategia se crea el Banco de alimentos de Bogotá.

La gestión en la calidad que se encuentra implícita en el anterior documento del Plan de Desarrollo se fundamenta en la participación de operadores oficiales y privados que son contratados en la oferta de servicios alimentarios y nutricionales para alcanzar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la norma del Decreto 057 del 2009 que es el de Atención Integral a la Primera Infancia.

Bogotá ha definido unos estándares de calidad para la educación inicial, que deben acompañar de forma transversal, simultánea e interdependiente a todas las propuestas de trabajo con niños y niñas en esta franja de edad. El modelo de calidad que Bogotá busca desarrollar con todas las organizaciones oficiales y privadas que presten este servicio, estará enfocada desde la perspectiva de la Atención Integral a la Primera Infancia, donde la calidad debe ser un propósito permanente que permea la acción de todos y cada uno de los siguientes estándares:

- Nutrición y Salubridad
- Ambientes Adecuados y Seguros
- Proceso Pedagógico.
- Talento Humano.

- Proceso Administrativo.

A su vez cada uno de estos estándares está conformado por áreas, las cuales dan cuenta de cada una de las partes que lo constituyen y permiten el acercamiento a su operacionalización y comprensión. Cada área, dentro del esquema que orienta el modelo, tiene definidos unos criterios de calidad, los cuales dan cuenta exactamente de qué es lo que se va a tener en cuenta para orientar y verificar de forma clara y neutral el cumplimiento de cada una de las condiciones de calidad. A continuación se presenta cada estándar de calidad de la Educación Inicial, con sus respectivas áreas y criterios de calidad.

NUTRICION Y SALUBRIDAD (SALUD, HIGIENE y NUTRICIÓN)

Prácticas de Cuidado: Estas prácticas de cuidado serán orientadas y verificadas bajo criterios de calidad relacionados con el apoyo a la promoción de la salud, así como la prevención y manejo de la enfermedad de niños y niñas.

Condiciones higiénico-sanitarias: Estas condiciones serán orientadas y verificadas bajo los siguientes criterios de calidad: Cumplimiento de condiciones Higiénico –Sanitarias. Implementación de plan de saneamiento básico.

Nutrición: Esta parte nutricional será desarrollada y verificada a partir de los siguientes criterios de calidad: Aplicación de buenas prácticas de manufactura para el servicio de alimentación. Adecuado aporte nutricional.

AMBIENTES ADECUADOS Y SEGUROS

Infraestructura: Los predios construidos o adaptados para el funcionamiento de jardines infantiles serán orientados y verificados bajo los siguientes criterios de calidad:

- Cumplimiento de Parámetros Urbanísticos.
- Cumplimiento de condiciones de seguridad y salubridad del inmueble.

- Existencia de espacios físicos diferenciados y con áreas suficientes para el desarrollo de las actividades.

Seguridad: Esta parte será orientada y verificadas bajo los siguientes criterios de calidad: Aplicabilidad del plan de emergencia.

- Garantía de las condiciones de seguridad humana.
- Definición e implementación de las estrategias pertinentes para garantizar la seguridad de los niños y las niñas.

Dotación: La dotación se orientara y será verificada a partir de los siguientes criterios de calidad.

- Disponibilidad de dotación adecuada para la presentación del servicio.

PROCESO PEDAGOGICO

Proyecto Pedagógico: Este proyecto será orientado y verificado bajo los siguientes criterios de calidad:

- Identidad del proyecto pedagógico coherencia y pertinencia del proyecto pedagógico
- Construcción participativa y dinámica del proyecto pedagógico
- Divulgación del proyecto pedagógico.

Desarrollo Armónico e integral: El desarrollo de los niños y las niñas será orientado y verificado bajo los siguientes criterios de calidad:

- Reconocimiento permanente de las características y potencialidades de los niños y niñas.
- Pertinencia y relevancia de las acciones pedagógicas.
- Diseño de ambientes enriquecidos.

Trabajo con familias y comunidad: Estos procesos con familia y comunidad serán orientados a partir de los siguientes criterios de calidad:

- Acompañamiento y asesoría permanente a las familias y la comunidad.

- Comunicación oportuna y relevante con familias.

TALENTO HUMANO

Organización del talento Humano: La organización de los equipos de trabajo estarán orientados principalmente por los criterios de calidad referida a:

- Proporción Adecuada del Talento Humano según número de niños y niñas atendidos.

Idoneidad del talento humano: La idoneidad de todo el equipo de trabajo que labora en el jardín infantil, será orientada y verificada bajo el criterio de calidad referido a:

- Formación y experiencia pertinente del talento humano.

Gestión del talento humano: Estos procesos van dirigidos a la promoción y satisfacción de los equipos de trabajo, será orientado y verificado a partir de los siguientes criterios de calidad:

- Administración del Talento Humano.
- Bienestar y satisfacción del talento humano.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Desarrollo Organizacional: Este aspecto del jardín infantil será orientado y verificado bajo el criterio de calidad relacionado con:

- Identidad organizacional

Mejoramiento continuo: El proceso de mejoramiento será orientado y verificado bajo el criterio de calidad relacionado con:

- Estrategias permanentes y participativas de seguimiento y evaluación del servicio.

Administración de información: El manejo de la información será orientado y verificado bajo los criterios de calidad relacionados con:

- Información actualizada, organizada y disponible. (Alcaldía Mayor de Bogotá Integración Social. Guía de lineamientos y estándares técnicos de Educación inicial.. Mayo. 2009).

En el Plan de Desarrollo del año 2008 al 2012 se sigue fortaleciendo la descentralización administrativa donde se le da poder al gobierno distrital para desarrollar la formulación de proyectos y políticas públicas que irían respondiendo a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Dentro de los objetivos del plan se encuentra “*la ciudad de derechos*” donde aparece por primera vez estrategias, proyectos y programas relacionados con la educación básica universal y la reducción de la mortalidad de los niños menores de cinco años. La política tiene como objetivo

consolidar el reconocimiento y la garantía de los derechos de los niños y las niñas, mejorar su calidad de vida, educación, salud y seguridad alimentaria.

En este plan podemos observar que la política de Atención Integral a la Primera Infancia no tiene fuerza a nivel nacional, ya que aún no se determinan estrategias, proyectos y programas que hagan énfasis en la población menor de cinco años. Se habla sobre la educación universal, el acceso y permanencia en la educación, la capacidad institucional en la atención de niños y niñas de la población escolar pero el cuidado, la salud y la nutrición de los niños menores de cinco años era un problema que no había sido puntualizado por los gobiernos anteriores.

En el Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas de Bogotá del año 2012 al 2016, se establece como objetivo mejorar el desarrollo humano de la ciudad, y una de sus estrategias es fortalecer la primera infancia y adolescencia promoviendo políticas de garantía, reconocimiento y cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas en la ciudad.

Según la consulta de diferentes fuentes se observa que del plan de desarrollo de “Bogotá Positiva” al de “Bogotá Humana se pasaron de 1 a 4 proyectos relacionados con el desarrollo temprano de la primera infancia, la protección integral y el desarrollo de capacidades de niños y niñas, apoyo alimentario para superar las condiciones de vulnerabilidad y el monitoreo y evaluación de las condiciones y proyectos sociales de la

ciudad. (Plan de Desarrollo Económico, Social y de obras Públicas Bogotá, D.C., 2008-2012)

A través de los tres planes de desarrollo en Bogotá del 2006 al 2012 se ha presentado una evolución respecto a la incorporación y funcionamiento de proyectos relacionados con la Atención Integral, tema que no fue tan relevante en los anteriores planes de gobierno. Las limitaciones analizadas se relacionan en primer lugar en la falta de claridad entre la educación inicial y la educación básica interpretando las necesidades y expectativas de las niñas y los niños de distintas edades, condiciones y contextos como las mismas, tampoco se observa en los centros educativos de educación preescolar un conjunto de factores y condiciones que aseguren el desarrollo integral de los niños en un ambiente de protección, cuidado y nutrición. Es por esto que se puede considerar cómo los planes de desarrollo en Bogotá solo contemplan los derechos de los niños desde la creación del banco de alimentos, los comedores infantiles, el acceso y permanencia en las instituciones educativas para la educación básica y la atención en salud para evitar enfermedades de neumonía, de diarrea, fortalecer hábitos de higiene, disminuir los índices de mortalidad y desnutrición crónica.

Por lo tanto la Primera Infancia se convierte en un instrumento en función del proceso de la planificación en el sector de la educación y específicamente en la Atención Integral donde se hace necesario sistematizar y clasificar aquellos factores que se hacen relevantes a la hora de gestionar para lograr la eficiencia y la eficacia en la distribución de recursos financieros, técnicos y humanos en la atención del cuidado, la nutrición y educación inicial de los niños menores de cinco años. En el Plan de

Desarrollo Económico y Social del 2012-2016 de Bogotá se afirma:

...los factores prioritarios de intervención que permitan remover condiciones de segregación e inequidad relacionados con las capacidades de las personas, la persistencia de situaciones de exclusión y riesgos ambientales y la apuesta por el fortalecimiento de la gestión pública para orientar y apoyar las aspiraciones colectivas de las ciudadanías bogotanas. (p.1)

La Gestión Educativa Estratégica en la Atención Integral a la Primera Infancia no solo consiste en planificar actividades, sino en articular acciones de gobierno que permitan considerar a los niños y niñas como sujetos de derecho y por lo tanto materializar las bases donde los enfoques de gobernabilidad no cambien con el gobierno de turno. Es por ésta razón que los modelos de administración en este plan no son suficientes para comprender y dar tratamiento a las problemáticas educativas que se presentan desde los diferentes planes y programas.

Para que se incorpore una eficaz y eficiente gestión educativa estratégica en la Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá se debe tener en cuenta que la educación inicial se refiere en primer término a la ley 115 de 1994 donde: “La educación preescolar ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, psicomotriz, socio-afectivo y espiritual a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas” (p.4). Según este artículo la atención prestada a los niños y niñas tienen características distintas según su edad,

condición y contexto, no solo en el plano cognitivo sino en un proceso educativo que contribuya al desarrollo y crecimiento personal de los niños y las niñas.

Es importante analizar de qué manera los planes de desarrollo en Bogotá responden a las demandas y compromisos establecidos desde los objetivos y la corresponsabilidad de la estructura institucional. Es por esto que es incipiente definir las categorías de análisis dentro de la Gestión Educativa Estratégica para establecer los temas estratégicos que permitan definir los alcances y limitaciones que ha tenido el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá.

- **¿Cuál ha sido la Gestión Educativa Estratégica de Bogotá en la Atención integral a la Primera Infancia?**

Los resultados educativos en la Atención Integral a la Primera Infancia más que los procesos que en él intervienen se miden desde los indicadores de gestión y el control de gestión que garantizan la calidad desde la organización de los insumos, la cantidad de niños y niñas que se matriculan a los programas, los equipos, el dinero y las instalaciones que en ellos se invierten.

En términos de la administración *el Control de Gestión* es: “...un instrumento gerencial integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.” (Beltrán, 2010, p.32). La función del Control de Gestión en la Atención Integral a la

Primera Infancia en Bogotá “...se desarrolla a partir de 4 políticas fundamentales: de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia...” (Plan Sectorial, 2008, p.7) que orientan las metas y estrategias para el logro de los objetivos en los planes de desarrollo.

Para la gestión eficaz y eficiente de la política de Atención Integral a la Primera Infancia, el Estado a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991 legisla el control de gestión a nivel interno en la administración pública tal y como se hace en el sector privado. El control interno permite realizar el análisis de los métodos, procedimientos y evaluación del sistema de gestión para determinar calidad, eficiencia y eficacia para desarrollar acciones administrativas. Beltrán (2010) afirma:

En los últimos años, se ha pasado del control fiscal previo al control posterior, y se ha tratado de dar un enfoque más proactivo y de apoyo a la función del control. En el sector público, el control interno, tal como se considera en la actualidad, se asimila al control de gestión en el sector privado. El hito que marcó la evolución del control interno hacia una visión más gerencial y efectiva en Colombia fue la Constitución Política de Colombia de 1991, antes de la cual el control interno no era un principio básico y fundamental de la administración pública colombiana. (p.34)

Los sistemas de control de gestión permiten la planificación y el control de los diferentes grupos y sectores que participan en ella para tener y analizar información pertinente sobre el desempeño y a su vez la autoevaluación de la gestión para realizar planes de mejoramiento. En el Control interno del Plan de Desarrollo de Bogotá Humana por ejemplo, se elabora un informe sobre las dificultades y avances que se han tenido frente a los ejes estratégicos propuestos en el plan para adecuar las políticas de

Bogotá Positiva y Bogotá Humana según las necesidades y expectativas de la comunidad. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2012).

Según un diagnóstico que se realizó en el año 2012 por parte del Comité Operativo de infancia y adolescencia a través del sistema de monitoreo de la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes se determinaron cuatro categorías que ayudaron a definir las necesidades más urgentes de la población menor de cinco años en Bogotá (Proyecto 735: Desarrollo integral de la Primera Infancia):

- Categoría de existencia: Hace referencia a la mejoría de las condiciones de vida de los niños y las niñas.
- Categoría de desarrollo: Se encuentra relacionado con el acceso y permanencia de la población infantil en los diferentes modelos de atención (familiar, institucional y comunitario), así como los problemas surgidos frente a la falta de matrícula de los niños y las niñas, porque sus padres no consideran necesario que sus hijos asistan a un programa de atención a la primera infancia.
- Categoría de ciudadanía: En esta categoría algunos niños y niñas no contaban con registro civil en el momento de hacer el diagnóstico. Se consolidaron los acuerdos en defensa de la lactancia materna y la alimentación infantil.
- Categoría de protección: El número de valoraciones médicas por maltrato infantil disminuyó desde el 2007 con 615 al 2011 con 525 en el momento que se realizó el diagnóstico. (p. 7-8)

El sistema de monitoreo como se puede observar anteriormente se ha definido desde el mejoramiento básico de las condiciones de vida, el acceso y permanencia a los programas de atención a la primera infancia, a la adquisición del registro civil, la alimentación y valoraciones médicas por maltrato infantil y los estándares de calidad para la educación inicial en Bogotá se estructuran desde los componentes de higiene y nutrición, ambientes adecuados y seguros, proceso pedagógico, talento humano y gestión administrativa.

La limitación del control interno se refiere al ajuste de los objetivos misionales, estratégicos y de gestión de los diferentes planes de desarrollo del 2006 al 2012 y el seguimiento y análisis de la política social de Atención Integral a la Primera Infancia. Se puede observar que no son eficaces ni eficientes en su totalidad los instrumentos de control, información, comunicación y calidad que deben ser coherentes respecto con lo estipulado en el artículo 4 de las Resoluciones 3241 SED y 1326 SDIS de 2010 respecto a los lineamientos para el ejercicio de inspección, vigilancia y control:

1. Garantizar el derecho a la educación inicial con calidad y pertinencia.
2. Legalizar y certificar el servicio público de educación inicial en el Distrito Capital
3. Fortalecer los procesos de participación, comunicación e información de las instituciones que prestan el servicio de educación inicial.
4. Fortalecer los procesos de articulación de la educación inicial con la educación básica primaria. (Secretaría Distrital de Integración Social, 2011).

A pesar de que existen Comités Técnicos para la evaluación de los operadores en contratación con los hogares comunitarios y jardines infantiles en Bogotá existen limitaciones respecto al seguimiento y evaluación de la política de Atención Integral para evaluar la eficiencia y eficacia, porque solo se están teniendo en cuenta indicadores de gestión relacionados con la ampliación de cobertura en educación inicial y la seguridad alimentaria y nutricional. Los indicadores de cobertura muestran como desde el año 2006 hasta el 2010 se ha incrementado la demanda potencial y aún así el número de cupos es insuficiente para atender a la población de la primera infancia que requiere del servicio, es decir que no se tiene la suficiente infraestructura, ni talento humano que pueda cubrir las necesidades de ese porcentaje adicional que necesita del servicio (Ver Balance de Gestión Sector de Integración Social, p. 11)

Es necesario reconocer el avance de la ciudad de Bogotá respecto a su objetivo atendiendo integralmente los niños y niñas de la primera infancia desde un modelo inclusivo y diferencial de calidad, que garantice su desarrollo integral mediante la implementación de diferentes modalidades con la participación de los sectores público, privado y solidario de la ciudad.

Es por esto que a través de las diferentes expectativas de los planes de desarrollo del país y de Bogotá, la gestión es un proceso cambiante donde la planificación y la sistematización es relevante en el momento de construir espacios para mejorar continuamente los objetivos, estrategias, metas y propósitos de la política a la Primera Infancia según las necesidades y expectativas de los niños y niñas menores de cinco

años y superar el precedente de lo que es y lo que debe ser la educación básica y mínima.

En los planes de desarrollo del año 2006 al 2012 podemos observar que las políticas, estrategias, programas y metas han tenido diferentes intencionalidades al pasar de cada gobierno en Bogotá y que la Atención Integral a la Primera Infancia se ha desplegado desde acciones que han hecho énfasis en la salud, la alimentación y la calidad educativa.

DISCUSIONES SOBRE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA EN BOGOTÁ

En el análisis de la información sobre la política de la primera infancia se determinaron dos grandes categorías de estudio como fueron: LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA y EL PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA que pretenden dar cuenta de cuáles han sido los alcances y las limitaciones del Plan de Atención Integral en Bogotá. Estos ejes temáticos permitieron realizar un ejercicio de descripción, comprensión y análisis entre la función de la gestión educativa estratégica en el plan de atención integral.

Para abordar la categoría de Gestión Educativa Estratégica es necesario definir la subcategoría calidad que permite precisar los puntos de tensión ligados a la cobertura, el acceso, la permanencia, los estándares y lineamientos técnicos y la evaluación como referentes básicos dentro de este tipo de gestión.

- **Calidad: Cobertura, acceso y permanencia, evaluación**

La calidad educativa en el Modelo de Atención a la Primera Infancia responde a las características de cada sistema educativo y a su concepción ideológica. En los informes de los programas, la cantidad siempre fue un factor relevante a la hora de identificar la calidad porque lo importante es atender a un porcentaje determinado de niños y lograr una cobertura específica, por lo tanto prevalece la cobertura sobre la eficacia. También es un concepto que se refiere a la contratación de instituciones que llevan a cabo una serie de funciones, el cumplimiento de estándares, lineamientos técnicos y el mantenimiento de la infraestructura.

El Plan de Atención Integral ha sido establecido por el aumento del acceso al programa, el incremento de la escolaridad en la Educación Inicial y la disminución del analfabetismo pero a su vez una reducción cualitativa en los aspectos pedagógicos. La calidad entendida desde el *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 se ve reflejada en el “Manual de implementación programa de atención integral a la Primera Infancia”* donde se tienen en cuenta los siguientes aspectos para el control y evaluación del programa:

- Conformación y organización del equipo de profesionales y asistentes que prestarán el servicio.
- Gestión con las instituciones públicas y privadas de la zona.
- Focalización de la población beneficiaria de los subsidios.
- Adecuación del espacio físico (infraestructura)
- Dotación

La calidad también es expresada en términos del Ministerio de Educación Nacional en un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Atención a la Primera Infancia (2011) donde se tienen seis componentes de calidad junto con unos estándares básicos de calidad para ofrecer el servicio:

1. Proceso de registro de los prestadores del servicio e instrumentos de autoevaluación, validación externa, establecimiento de planes de mejoramiento y regímenes de transición.
2. Documento que precisa las competencias que deben tener las distintas entidades del orden nacional y territorial para la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Atención Integral de la Primera Infancia.
3. Modelo de capacitación a funcionarios y entidades competentes para la implementación del Sistema de Aseguramiento.
4. Modelo de inversión necesario para la oportuna y correcta implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Atención Integral de la Primera Infancia

5. Propuesta de normas jurídicas necesarias para brindar soporte legal a la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Como se observa la calidad ha estado dispuesta desde la prestación del servicio, las competencias de las distintas entidades territoriales, la capacitación a funcionarios y la inversión para la implementación pero los informes y resultados siguen mostrando que el deterioro progresivo en la calidad en la prestación del servicio de la Educación Inicial y Atención a la Primera Infancia solo se encuentra orientada a la cobertura y además sujeta al Sistema General de Participaciones:

Como lección aprendida se plantea que hay que insistir en la calidad del gasto de los programas, que no sea más de lo mismo, que no sea sólo la cantidad sino también calidad. En este orden de ideas, se debe buscar el mejoramiento de la calidad de los programas para que no sean programas pobres para pobres, porque, lo más importante es que se tenga en cuenta qué es lo que más beneficia al país. Para ello, se plantea mirar los resultados de los programas en términos de metas e identificar lo medible y sus impactos para plantear los cambios cualitativos que deben ser precisados. (Encuentro Binacional entre Ecuador y Colombia de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura UNESCO en el 2010, p. 15)

Según el encuentro Binacional entre Ecuador y Colombia de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura UNESCO en el 2010, se mostraron los resultados de investigación sobre educación inicial El Sistema de Aseguramiento de la calidad del la prestación del servicio de atención integral en la

primera infancia se crea a partir del año 2010 quien define los requerimientos básicos de calidad, los indicadores de seguimiento y evaluación, los procesos de registros de instituciones prestadoras del servicio y los procesos y competencias en la supervisión y acompañamiento para el continuo mejoramiento de la atención integral a los niños y niñas menores de cinco años sin importar el nivel de ingreso de sus familias y el tipo de institución que preste el servicio

Las competencias en educación según el Sistema General de Participaciones de la Ley 60 de 1993 establecen que la cobertura, la calidad y la inspección, vigilancia y control son los núcleos que se tienen en cuenta a la hora de asignar recursos a un departamento, distrito o municipio y por lo tanto las instituciones educativas tienen la facultad de administrar sus recursos y gastos para su funcionamiento y ejecución.

En el documento de la Guía Metodológica para la auditoría a los recursos del Sistema General de Participaciones se describe la cobertura como las competencias en: La Prestación del Servicio Educativo, la celebración de contratos con entidades privadas, seguimiento y control a los contratos, administración de instituciones educativas y la calidad como: el mantenimiento de la infraestructura, la compra de material didáctico, transporte escolar, alimentación escolar, gratuidad, dotación y servicios públicos. Se evidencia entonces que la calidad en cuanto a infraestructura y dotación y cobertura son los dos criterios que se están implementando para prestar la Atención a la Primera Infancia.

La dificultad que se presenta entre la transferencia de recursos y la cobertura es que la primera tiene como base la cantidad de niños atendidos y que con esto se logrará incentivar la eficiencia y mejorar la calidad:

La distribución de los recursos tiene como base el número de niños atendidos, la población en edad escolar por atender y el costo de atención diferencial según la región urbana o rural y el nivel educativo, entre otros. Bajo este esquema de asignación de recursos, la fórmula establecida se constituye en un incentivo para que las entidades territoriales sean más eficientes, aumenten la cobertura y mejoren la calidad (Aguilar, 2010, p.17)

La población atendida representa por niño y niña los recursos asignados, lo que constituye el determinante participativo en el Sistema General de Participaciones. Además de esto se le incrementan los recursos a aquellas entidades territoriales que demuestren un crecimiento en sus matrículas actuales con base en las matrículas anteriores.

- **Evaluación: Monitoreo y seguimiento**

Según el Acuerdo 238 del 2006 y Decreto del 2007 que formula como política pública el Sistema de Monitoreo de las condiciones de vida de la infancia y adolescencia del distrito capital. En el 2011 se expidió el Decreto 520 de noviembre 24 que reglamenta y adopta la política pública de infancia y adolescencia de Bogotá Distrito Capital, para el periodo 2012-2022. También se expidió la Resolución 1613 de

noviembre 15 de 2011, que se establece, reconoce y reglamenta el Comité Operativo Distrital de Infancia y Adolescencia (Codia), cuyo objeto consiste en ejercer funciones consultivas relacionadas con la construcción de agendas y recomendaciones al Consejo Distrital de Política Social en relación con esta política.

Según las políticas fundamentales del Plan Sectorial del 2006-2010 respecto a cobertura, calidad, pertinencia y eficacia éstas deben encontrarse relacionadas con la estructura organizacional de las instituciones dedicadas a la Atención Integral a la Primera Infancia. Es importante diseñar y aplicar instrumentos cualitativos y cuantitativos para controlar y realizar el seguimiento pertinente de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo para consolidar ésta política de y además mejorar la evaluación de los procesos y resultados de lo planificado, para asegurar la calidad y la gestión adecuando su implementación respecto a las necesidades y expectativas de los niños y niñas de los diferentes contextos y condiciones en Colombia.

Los seguimientos y controles que se han realizado a la calidad en la Atención a la Primera Infancia por parte del ICBF se relacionan con el monitoreo de las coberturas alcanzadas y el manejo eficiente de los recursos, además de destinar algunos recursos a la alimentación escolar. Sin embargo se pueden encontrar que aún teniendo como objetivo la cobertura y los criterios de calidad establecidos en el Sistema General de Participaciones y en el Plan Nacional de Desarrollo en Colombia y Bogotá no se logran los objetivos expuestos en los informes.

La Gestión Educativa en la Atención a la Primera Infancia en Colombia responde a unos propósitos para promover el desarrollo de la educación y los resultados de calidad. Sin embargo se observa que aunque se hayan conseguido avances respecto a la cobertura en la ciudad de Bogotá, se siguen presentando algunas deficiencias que no causan el impacto esperado en la población menor de cinco años.

Para que la gestión sea efectiva, también se debe crear y monitorear un sistema más efectivo para el aseguramiento de lo que se está ofreciendo y entendiendo por calidad, ya que no solo puede referirse a la contratación de operadores privados o la adquisición de equipos e infraestructura, sino como una gestión estratégica del sector educativo eficiente, que traspase los paradigmas de la cobertura y la permanencia básica. Al respecto Leonor Jaramillo nos dice:

Desde esta perspectiva no basta con alfabetizar y extender los beneficios de la educación a los sectores tradicionalmente marginados, proporcionando al individuo las destrezas necesarias para incorporarse al mercado de trabajo y, por ende, al universo de consumidores, sino que esta tarea debe ir acompañada de estrategias dirigidas a proveer igualmente a los individuos de las herramientas necesarias para el ejercicio de la capacidad crítica, para el análisis de los problemas de su entorno y para la implementación de soluciones expeditas y acordes con su idiosincrasia. (p.120)

La Gestión Educativa estratégica en la Primera Infancia depende de una visión compartida entre el Estado y los diferentes actores sociales, en afinidad a los objetivos y metas a las cuales se quiere llegar, además de facilitar los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión de qué se quiere hacer y cómo (Vázquez, 2009, p.10)

La planificación de proyectos para la niñez en la actualidad se ha construido desde una base deductiva, donde los agentes externos han determinado cuáles son las carencias, necesidades y problemas de la niñez colombiana, desafortunadamente se puede evidenciar que el modelo de planeación se encuentra razonado en una relación vertical porque algunos factores representan un lenguaje y comportamientos de poder que distancian el desarrollo de un proyecto social de la Primera Infancia en Bogotá.

Es necesario que dentro de la Política a la Atención Integral en Bogotá los agentes externos nacionales e internacionales no prioricen en las carencias que ellos creen que poseen las comunidades. Los actores sociales deben definir, discutir y reflexionar sobre sus propias necesidades. Es un proceso que debe contribuir a identificar, comprender y potencializar habilidades para resolver sus problemas. Esto se logra mediante una cohesión organizada con una mejora continua de la atención y la calidad educativa de los niños y las niñas en la primera infancia. En esa medida la superación del asistencialismo por parte del Estado y las organizaciones internacionales en la Atención Integral a la Primera Infancia, permiten que las comunidades e instituciones escolares desarrollen habilidades de autogestión, autonomía y liderazgo para poder realizar un seguimiento a los avances de ésta política y así tomar decisiones oportunas.

Eliminar la función reguladora y planificadora del Estado-en vez de corregir los errores con los cuales se hizo en las décadas precedentes-,facilita el que los más poderosos en el mercado internacional impongan su voluntad al tiempo que se hace otro tanto en cada país. El resultado neto será, tal y como ya ha empezado a verse, un incremento en los desequilibrios económicos y en las desigualdades sociales. (CINDE, 2008, p.37)

Otra de las categorías es el Plan de Atención Integral en Bogotá donde las subcategorías consideradas son la integralidad y las modalidades de atención.

PLAN DE ATENCIÓN INTEGRAL EN BOGOTÁ

- **Integralidad**

La perspectiva de integralidad que tiene Bogotá es en relación a la garantía de los derechos de los niños y las niñas según su contexto y condiciones de vida, donde se propone superar el asistencialismo por el cumplimiento integral de derechos y la responsabilidad única del Estado por la corresponsabilidad entre Estado, familia y sociedad:

Se amplía a una perspectiva integral, como garantía al ejercicio complementario de los derechos. La perspectiva integral del tratamiento a la niñez compromete la preservación y garantía de sus derechos, buscando cambios más estructurales en las condiciones materiales, culturales y sociales en que se desarrollan los niños y niñas, atendiendo a su desarrollo armónico e integral según el ciclo de vida por el que atraviesan, con acciones integrales que convocan a todos los actores de la sociedad. Aquí se realizan varios desplazamientos, un desplazamiento de la mirada asistencialista a la mirada de garantía integral de derechos, otro desplazamiento del Estado que remedia al Estado que garantiza, promueve y previene y un desplazamiento de una responsabilidad del Estado a una corresponsabilidad del estado, la familia y la sociedad. (Lineamientos y estándares técnicos de calidad para los servicios de educación inicial en Bogotá, 2009. p.16).

El desarrollo integral en la primera infancia se relaciona con los aspectos físicos, cognitivos, sociales y espirituales, es así como emergen los derechos de los niños como derechos universales asequibles a todos, exentos de la condición personal o familiar. Colombia ha establecido en la Constitución Política al tener en cuenta la Convención de los Derechos del Niño, estableciendo en el artículo 44 de la Constitución Política, que los derechos de los niños y niñas prevalecen sobre los derechos de las demás personas.

Por ejemplo dentro del programa de Bogotá humana, se considera como principal factor la educación, como componente esencial para la creación de ambientes que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población, para lograr esto, ven la necesidad de encaminar acciones enfocadas hacia la atención integral a la primera infancia fortaleciendo aspectos de protección, nutrición, salud básica y desarrollo social. Para el programa de Bogotá Humana del 2012 la atención integral a la primera infancia es entendida como:

El conjunto de procesos y acciones pertinentes, suficientes y oportunas, realizados por la familia, la sociedad y el Estado a través de los cuales se garantiza a los niños y niñas el cuidado calificado, el potenciamiento de su desarrollo, las experiencias pedagógicas significativas, el acceso a la cultura, el arte, el juego, la actividad física, la promoción de vida saludable, la alimentación saludable y la generación de ambientes seguros, sensibles y acogedores. (p. 6)

En consecuencia Bogotá es una de las ciudades que se ha estado representando hacia una perspectiva integral en la primera infancia, a pesar que durante mucho tiempo, su mirada era asistencialista y la responsabilidad la tenía el Estado, ahora está comprometida a garantizar la preservación de sus derechos junto con la corresponsabilidad del Estado, la familia y la sociedad. De esta manera se orienta a través del *Artículo 29 de la Ley 1098/2006* que define la primera infancia y el derecho al desarrollo integral, como base de desarrollo cognitivo, emocional y social del ser humano, en este sentido se requiere que la atención que reciban, realmente corresponda a propuestas articuladas, integrales y coherentes con las necesidades de la población menor de cinco años.

Esta integralidad Bogotá la ha definido a partir de los componentes de protección, nutrición, salud básica y desarrollo social que deben acompañar de forma transversal, simultánea e interdependiente de operaciones conjuntas que se conectan entre si y mantienen una coordinación permanente entre saberes, sujetos y funciones esta integralidad se puede asociar desde lo planteado por Cohen y Franco que plantean una mirada mas amplia de la integralidad, es decir que va mas allá de lo que sucede al interior de un único programa social. 2006. Esto puede determinar que la integralidad se puede plantear como una limitación, si dentro del mismo plan de atención no se reconoce como un proceso de continuo seguimiento para establecer que se estén dando de manera integral y oportuna dentro de la atención integral a la primera infancia.

▪ **Modelos de Atención**

Del año 2006 al 2008 las modalidades de atención de Atención integral a la Primera Infancia se encontraban clasificadas en el entorno familiar, institucional y comunitario. El entorno familiar se refiere a la atención de los niños y las niñas de zonas rurales alejadas y dispersas que se les dificulta asistir diariamente a un centro infantil; el entorno institucional se encuentra dirigido a niños y niñas que no reciben ninguna atención de operadores privados y se les hace el complemento de cuidado, nutrición y educación y el entorno comunitario es la atención a niños y niñas de hogares comunitarios que brindan el componente educativo y complementan servicios de educación y nutrición. Según el documento Programa de Apoyo para la construcción de la política de la primera infancia (2006) las instituciones encargadas del cuidado y la protección de los niños y las niñas y las modalidades de atención son:

...como Distrito Capital, es en Bogotá donde se registra la mayor demanda de atención directa a la primera infancia, demanda cuya atención es compartida por el ICBF y el DABS. El DABS ofrece tres modalidades: Centros de Desarrollo Infantil, Alianzas Amigas de la Niñez-Acciones Solidarias y Salas Amigas de la Familia Lactante. La primera modalidad esta a su vez conformada por: Casas Vecinales que funcionan a través de contratos con Asociaciones Comunitarias (funcionan 115), Jardines infantiles o Jardines DABS que dependen casi completamente del presupuesto de la entidad (82), y jardines Sociales que operan a través de convenios con las Cajas de Compensación Familiar y el ICBF. (p. 48)

Para el año 2012 las modalidades de atención en el plan de atención integral en Bogotá son el ámbito institucional y el familiar enfocado a atender a los niños y niñas

que se pueden desplazar a los jardines y los niños que se les brinda suplemento nutricional en sus casas y hogares comunitarios:

Ámbito Institucional: Corresponde a los Jardines infantiles que se rigen por la implementación de estándares de calidad y de los lineamientos pedagógicos de la Educación Inicial donde el marco de educación propone ser incluyente, con enfoque diferencial que permita equidad de oportunidades sin discriminación.

Ámbito Familiar: La Secretaría de Integración en Bogotá busca dentro de las modalidades de atención fortalecer y ampliar la atención a niños niñas y sus familias, que incluye a las mujeres gestantes y responde a la decisión de las familias de cuidar a sus hijos promoviendo al interior de los hogares, la transformación de los ambientes físicos y la construcción de espacios afectivos que garanticen el desarrollo integral y la potenciación de las capacidades de los niños y las niñas.

El desarrollo de estrategias por parte de Bogotá para el aumento de cupos en educación inicial, se logró garantizando la atención en educación inicial a través de seis modalidades: Jardines Infantiles SDIS, Casas Vecinales, Jardines Sociales, Cupos Cofinanciados, Centros de Desarrollo Infantil y Familiar y la modalidad de entorno familiar. (Balance de Gestión Secretaría de integración social 2008-2012, p. 11)

Uno de las modalidades de atención más fortalecidos es el entorno familiar, porque a los núcleos familiares se les asiste con el complemento nutricional haciendo entrega de alimentos no perecederos. Le sigue el entorno institucional y el entorno comunitario donde la implementación de infraestructuras, la celebración de contratos con operadores privados y la capacitación a cuidadores y docentes se incremento en

Bogotá. Estos dos últimos entornos no funcionaban en su totalidad ya que no había hogares comunitarios ni centros infantiles donde los niños y niñas asistían para su complemento nutricional, educativo y de salud. Se puede concluir entonces que existe una contradicción entre los objetivos y la práctica en el momento de medir el porcentaje de cobertura y los criterios de calidad según el Ministerio de Educación.

El SUIN Sistema Único de la Infancia es el sistema de monitoreo que se implementó para realizar el seguimiento del cumplimiento, garantía y ejercicio de los derechos de los niños y las niñas por parte del ICBF, es decir, la evaluación al plan y programa del Modelo de Atención a la Primera Infancia. Por tanto no es suficiente con implementar estadísticas de acuerdo a la cobertura, número de beneficiarios o matrículas, sino es indispensable evaluar los alcances y limitaciones que ha tenido el plan y los programas en las regiones y específicamente en Bogotá como una herramienta útil en el momento de establecer programas teniendo en cuenta la edad, condición y contexto de la población menor de cinco años.

La presente revisión teórica en el tema de Primera Infancia permitirá identificar la situación del Plan de Atención Integral en Bogotá con el propósito de reconocer las ventajas, alcances, limitaciones, dificultades y tensiones más frecuentes con el fin de contribuir a un análisis de la calidad, evaluación e integralidad del plan.

¿QUÉ ALCANCES Y LIMITACIONES HA TENIDO BOGOTÁ EN MATERIA DE PRIMERA INFANCIA RESPECTO A SU GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA?

ALCANCES

La gestión educativa estratégica puede entenderse como las acciones desarrolladas por los actores sociales donde se combinan distintos factores como la innovación, la eficiencia, la eficacia, el conocimiento y los referentes administrativos y políticos que hacen parte del devenir de la escuela en su quehacer pedagógico. Es por esto que este tipo de gestión no solo es una nueva forma de “administrar la escuela” sino de comprender que la enseñanza es un proceso que genera nuevas coyunturas para hacer posible la intervención, el mejoramiento y la sucesión de acciones encadenadas como un proceso que permiten concebir la gobernabilidad, la equidad y la pertinencia no solo desde las políticas internacionales sino desde el contexto situacional colombiano.

Desde el razonamiento de los alcances de la Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia en Bogotá, se determinaron algunos ejes de análisis desde el año 2006 al 2012:

- Cobertura e inserción laboral de mujeres
- Limitación de suplementos nutricionales
- Inversión en desarrollo infantil
- Insuficiencia de la calidad de los servicios
- Falta de profesionalización de Recursos Humanos

Como alcances y logros de la política de la Primera Infancia en Bogotá se consideran:

Figura No.3 Alcances y logros de la política de la Primera Infancia en Bogotá



FUENTE: Elaboración propia

En el Plan de Atención integral a la Primera Infancia en Bogotá del año 2006 al 2012 se han manifestado alcances en términos de acceso y permanencia en relación a la cobertura, creación de cupos y la inversión en infraestructura física. Bogotá es la ciudad del país que cuenta con lineamientos pedagógicos y curriculares para la educación inicial, también se han logrado objetivos respecto a las acciones de reconocimiento,

protección y garantía de los derechos de los niños y la construcción y fortalecimiento de lazos entre actores públicos y privados, familias y comunidades.

- **Inserción laboral de las mujeres en situación de vulnerabilidad:** La gestión educativa estratégica en la política a la primera infancia ha respondido a necesidades del contexto nacional e internacional y gracias a esto se han incorporado planes de desarrollo, programas, proyectos, estrategias, metas y objetivos que han materializado las acciones de cuidado, nutrición, protección, seguridad alimentaria y atención en salud para los niños y las niñas menores de cinco años. Estas políticas también han sido dirigidas a fomentar la inserción laboral de las mujeres en situación de vulnerabilidad, pero además le brinda la posibilidad de generar recursos mediante el cuidado y la alimentación de niños en su propia casa, Farné (2009) dice al respecto:

Este programa da directamente trabajo a unas 80.000 madres comunitarias en edad adulta que, en su propia casa, se hacen cargo del cuidado y la alimentación de un máximo de 15 niños en edad no escolar (menores de 7 años). Tanto las madres comunitarias como las familias beneficiarias del programa deben pertenecer a los niveles 1 y 2 del Sisben. Las actividades comunitarias y el funcionamiento de los hogares en parte son pagadas por los padres de los niños atendidos y en parte reciben subsidios del Estado. Además de la generación directa de empleos, Hogares Comunitarios, al brindar servicios de cuidado para niños de escasos recursos, estimula la oferta de trabajo de las mamás. (p.9)

- **Generación de empleos directos a mujeres adultas.** El programa de los Hogares Comunitarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar genera empleos directos a mujeres adultas que poseen ingresos gracias al pago de los padres que inscriben a sus hijos en estos lugares. El funcionamiento de estos hogares incrementa la oferta laboral y ofrece la oportunidad de obtener empleo en madres de escasos recursos. Attanasio y Vera-Hernández (citado por Farné, 2009) dicen que la probabilidad de estar ocupado por parte de las mamás que tienen por lo menos uno de sus hijos inscritos en Hogares Comunitarios y que residen en pequeños centros urbanos y zonas rurales, aumenta en un 37% y que el programa incrementa en 75 horas mensuales el monto de horas trabajadas por las mamás.

El diseño de este tipo de políticas se relaciona con los valores y la concepción de la sociedad respecto a cómo y quién debe proporcionar el cuidado de los niños y las niñas y la participación femenina en el mercado laboral (Vegas, 2006.) En la actualidad se está distinguiendo como una responsabilidad entre el Estado y los padres debido al creciente reconocimiento de que la calidad del ambiente en el que crece un niño está asociada con el futuro desarrollo personal y profesional del niño, y por lo tanto la calidad del capital humano del país. (Vegas, 2006. P. 2)

El compromiso con la primera infancia se resalta en la labor de mejoramiento que ha alcanzado el Bienestar Familiar en el sentido de que:

Esta apuesta por la calidad se ve materializada de manera particular, a través del diseño de unos estándares de calidad para la prestación de servicios de educación inicial en el marco de una atención integral en centros de desarrollo infantil. Estos estándares buscan por una parte, nivelar los criterios de calidad para todos los servicios estructurales de atención a la primera infancia en el país y por otra, elevar los criterios de calidad de tal manera que cuente con acciones que garanticen de manera oportuna el desarrollo infantil de los niños y niñas menores de 5 años en el país. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2012, p. 8)

De acuerdo a lo anterior, concluimos que dentro de la gestión educativa en el plan de atención a la primera infancia, podemos observar que no solo se establecen unas limitaciones, sino también encontramos alcances que se han desarrollado en los últimos tres años, que vienen de un proceso y una evaluación hacia la calidad, dejando experiencias enriquecedoras para la construcción de nuevas políticas y la brecha de investigación de otros países.

- **Disminución de déficit de atención de niños y niñas:** En consecuencia, se ha avanzado en la disminución de déficit de atención de niños y niñas menores de seis años, puesto que en esta etapa se produce el mayor porcentaje de desarrollo neuronal, las condiciones nutricionales son determinantes para la posibilidad de desarrollo físico e intelectual, desarrollo emocional y la vinculación afectiva.

De manera que, la primera infancia es la etapa primordial para estimular el desarrollo cerebral de niñas y niños en proceso de desarrollo integral.

•

Asímismo, el diseño del lineamiento pedagógico distrital, el cual orienta el componente de educación inicial hacia la atención integral en primera infancia, permite avanzar en la redefinición del sentido de la educación inicial para esta población, y proporciona elementos y herramientas que cualifican el servicio y garantizan el derecho a una educación inicial de calidad y con equidad para los niños y niñas menores de cinco años en el Distrito. (Balance de Gestión Secretaría de integración social 2008-2012, p. 14)

- **Acuerdo 138 del 2004 y Resolución. 1326, del 22 de noviembre de 2010 de Bogotá, evaluación a la educación inicial de calidad, desde un enfoque de atención integral a la primera infancia.**

Uno de los aspectos necesarios para poder avanzar en procesos reales de implementación de política pública, lo constituye la posibilidad de contar con un sistema de información que permita hacer el monitoreo y seguimiento a cada uno de los indicadores establecidos por el comité operativo distrital de infancia, mediante los cuales la ciudad hace seguimiento al curso de ejecución de los derechos de la infancia en Bogotá.

Para hacer frente a la anterior condición se establece el Decreto 031 de 2007 donde se creó el Sistema de Monitoreo a la Política de Primera Infancia, basada en la identificación y seguimiento de indicadores de derechos hacia la vida, supervivencia,

desarrollo, protección y participación para contribuir al mejoramiento de la eficacia y eficiencia en el marco de la política por la calidad de vida de niños y niñas.

Estos documentos contienen las orientaciones generales para ejercer inspección y vigilancia conjunta a instituciones que ofrecen educación inicial mediante enfoque AIPI y educación formal preescolar de los sectores oficial y privado. La inspección y vigilancia conjunta se ejerce por parte de la Secretaría Distrital de Integración Social a través de la Subsecretaría de Integración, Área de Inspección y Vigilancia; por parte de la Secretaría de Educación, a través de la Dirección de Inspección y Vigilancia de la Subsecretaría de Integración Interinstitucional. Para ello unen recursos humanos, técnicos e instrumentales; en el marco de los requerimientos pedagógicos, de nutrición y salubridad, talento humano, ambientes adecuados y seguros, administración, financiación y dirección para la prestación del servicio.

Dentro del mismo se definen los lineamientos para el ejercicio de la inspección, vigilancia y control:

1. Garantizar el derecho a la educación inicial con calidad y pertinencia.
2. Legalizar y certificar el servicio público de educación inicial en el Distrito Capital
3. Fortalecer los procesos de participación, comunicación e información de las instituciones que prestan el servicio de educación inicial.
4. Fortalecer los procesos de articulación de la educación inicial con la educación básica Primaria.

También se definen las estrategias de inspección, vigilancia y control:

La primera que es **Informar, orientar y asesorar** este tiene como objetivo contribuir a la cualificación de los procesos pedagógicos y de organización de las instituciones educativas para garantizar la prestación del servicio de acuerdo con la normatividad vigente y fortalecer el control social de la educación inicial en la ciudad.

La segunda estrategia es **Promover la autoevaluación y la autorregulación** institucional aquí su objetivo se centra en propiciar la práctica de la autoevaluación y la implementación de mecanismos de autorregulación institucional a fin de lograr el mejoramiento continuo en los distintos campos de la gestión de las instituciones que ofrecen el servicio de educación inicial.

En la tercera se **Evalúa cada uno de los requisitos de calidad de forma transectorial e integral**, su objetivo básicamente es garantizar la prestación del servicio educativo en las instituciones de educación inicial privadas en condiciones de calidad y legalidad.

Por último se controla y se realiza seguimiento, su objetivo es velar por el cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales que garantizan el derecho a la educación y regulan el servicio público educativo.

- **Ampliación de cobertura en la modalidad familiar e institucional.**

Por otra parte, Bogotá ha ampliado sus alcances en términos de acceso al sistema educativo a través de la ampliación en cobertura, creación de cupos y la inversión en infraestructura física. En la actualidad es la única ciudad del país que cuenta con lineamientos pedagógicos y curriculares para la educación inicial, además ha desarrollado unos estándares de calidad, entre estos se plantea el estándar de nutrición,

que es otro de los aspectos que ha marcado avances con relación a la implementación de prácticas de alimentación y nutrición.

LIMITACIONES

Al igual se han vislumbrado algunas limitaciones que han dificultado el desarrollo integral de la política de primera infancia en Bogotá en concordancia con la Convención de los Derechos de los niños como:

Figura No.4 Las Limitaciones y dificultades en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia



FUENTE: Elaboración propia

- **Falta de articulación entre cobertura y calidad:** Dentro del análisis de la gestión de las políticas para la atención integral a la primera infancia en Bogotá, se han cuestionado algunos aspectos como: la falta de articulación que hay entre la cobertura y la calidad, a pesar de que la ciudad ha tenido un incremento relativo de incorporación de niños y niñas a la educación de la primera infancia, ésta se encuentra relacionada con la falta de recursos asignados y por lo tanto no se ha tenido en cuenta como elemento fundamental el criterio de la calidad como eje articulador y orientador de las acciones de los diferentes actores sociales.

La gestión de la calidad del ambiente y el bienestar de los niños y las niñas son algunos de los objetivos del plan de atención integral a la primera infancia, porque mejoran el desarrollo personal y cognitivo de los niños que representan el capital humano del país, sin embargo el impacto de los planes, programas y proyectos pueden variar según la calidad de los servicios ofrecidos, el seguimiento-evaluación y control de los operadores privados y el recurso humano que se incorpore.

La calidad de la política de Atención Integral debe promover acciones pedagógicas con el propósito de fortalecer la primera infancia en espacios institucionales e interinstitucionales que permitan la respuesta educativa a las necesidades de cuidado y desarrollo infantil. Por lo tanto la función de la calidad debe desplegarse desde las interacciones coherentes de la política nacional junto con las necesidades de las comunidades y así mismo generar un impacto entre las dinámicas culturales de la sociedad.

- **Falta equidad en la prestación del servicio:.** También se han manifestado problemas institucionales con relación a la falta de seguimiento para realizar los registros de nacimiento, desnutrición y analfabetismo entre otros; en relación, la prestación del servicio no responde a los resultados esperados ni proyectados de gestión de recursos y de diseño de proyectos de calidad, que respondan a las verdaderas necesidades y condiciones de la comunidad, apuntando a las políticas nacionales de desarrollo infantil.

Partiendo de la revisión teórica planteada sobre la gestión estratégica en el plan de atención integral en Bogotá entre los años del 2006 al 2012, podemos concluir que un eje central del concepto de calidad que tiene la ciudad es la expansión en la cobertura, que sin duda en Bogotá ha aumentado significativamente, reflejando a su vez indiscutibles carencias, pues la calidad en la educación es muy baja, lo que muestra problemas de gestión educativa en la primera infancia.

- **Problemas de calidad en los Hogares Comunitarios del Bienestar Familiar :**

A pesar de los programas incluidos en los planes de desarrollo de Bogotá desde el 2006 hasta el 2012 se ha podido analizar que han surgido problemas de calidad en los Hogares comunitarios y Jardines Infantiles. El gobierno a través del Bienestar Familiar suministra asistencia nutricional que busca mejorar los niveles de la calidad de vida de los niños y las niñas en Bogotá, pero desafortunadamente las metas propuestas para disminuir los índices de nutrición e incrementar la calidad según los lineamientos técnicos no se han dado, ya que se han presentado problemas en el manejo de los alimentos, el hacinamiento, la

infraestructura, la carencia de materiales pedagógicos útiles para estimular el desarrollo y las condiciones de saneamiento ambiental de las viviendas de las madres comunitarias y/o cuidadoras que no son coherentes con las proyecciones que se tienen en los planes y lineamientos.

La gestión de la calidad del ambiente y el bienestar de los niños y las niñas son algunos de los objetivos del plan de atención integral a la primera infancia, porque mejoran el desarrollo personal y cognitivo de los niños que representan el capital humano del país, sin embargo el impacto de los planes, programas y proyectos pueden variar según la calidad de los servicios ofrecidos, el seguimiento-evaluación y control de los operadores privados y el recurso humano que se incorpore.

Otra de las dificultades se refieren a lo expuesto en los lineamientos técnicos de alimentación y nutrición para la primera infancia que en Bogotá se encuentran implementando prácticas de alimentación y nutrición en programas infantiles desde la gestación hasta los cinco años para fortalecer y hacer cumplimiento del derecho a la alimentación en relación con los derechos de la primera infancia establecidas desde la Constitución Política de Colombia de 1991, Código de Infancia y Adolescencia o Ley 1098 del 2006, Ley 1295 de 2009 de atención integral.

Esta seguridad alimentaria y nutricional expresada en estos lineamientos se expresan desde el desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria, la primera depende de las políticas agroalimentarias que fortalecen la producción de alimentos y la segunda

se refiere al derecho que tienen las comunidades de producir sus propios alimentos y es por esto que los programas deben estar encadenados a las necesidades que tienen los niños y las niñas y superar las concepciones de suplir solo las necesidades básicas mínimas sino brindar un cuidado y atención integral de calidad a los menores de cinco años.

Las orientaciones básicas de alimentación y nutrición del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tienen como objetivo suplementar con alimentos que contienen:

.. macronutrientes, micronutrientes, agua y fibra que cumplen funciones específicas para la salud, el crecimiento y el desarrollo. Los macronutrientes están conformados por las proteínas, los carbohidratos y las grasas y tienen funciones estructurales y de mantenimiento del organismo. Los **micronutrientes**, conformados por el grupo de las vitaminas y minerales, son indispensables para el buen desarrollo de los procesos metabólicos, el mantenimiento de la integridad celular, la función inmune y el sistema reproductivo. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2006, p. 7)

La ruta integral del Bienestar Familiar es una de las herramientas de gestión educativa estratégica que define las acciones para la nutrición de los niños y las niñas, a través de la atención y los servicios básicos se ofrecen suplementos con micronutrientes que tienen como objetivo tratar y prevenir las deficiencias nutricionales, de vitamina A, zinc, calcio, hierro y yodo, de aquí las observaciones empíricas en Jardines y Hogares Comunitarios donde el ICBF entrega alimentos complementarios fortificados- ACF en los casos de desnutrición infantil, emergencias por desastres naturales y como estrategia permanente de fortificación. El yodo se suministra a través de la sal que en Colombia

está fortificada con yodo y flúor. (Lineamientos Técnicos de alimentación y nutrición para la primera infancia, 2010, p.15)

Este tipo de alimentos solo cubren las necesidades que brindan los micronutrientes como las vitaminas y los minerales. Si el derecho a la alimentación y la nutrición hacen parte del derecho de los niños y las niñas al desarrollo integral, entonces la seguridad alimentaria que se propone en el documento CONPES 113 de 2007 que avala la política pública de SAN, no se está cumpliendo totalmente porque la disponibilidad, la cantidad, la calidad y el acceso a los alimentos no es suficiente ni equitativo como la manifiesta la política.

El fortalecimiento de programas alimentarios y nutricionales en Bogotá se enfoca en controlar y evitar la desnutrición en los menores de cinco años que se encuentra relacionado con la deficiencia cognitiva infantil, las competencias socioemocionales y el lenguaje que más adelante se ve reflejado en el bajo rendimiento escolar en la primaria y en su adultez su baja productividad y sus escasas competencias laborales. De esta manera podemos concluir que la política de primera infancia en el Plan de Atención Integral en Bogotá tiene un propósito y es el de preparar el recurso humano del futuro para asegurar la mano de obra que va a servir al sistema económico de las diferentes sociedades.

- **Falta de profesionalización de los cuidadores y madres comunitarias** :Una de las limitaciones observadas dentro del plan de atención integral en Bogotá es la falta de capacitación y cualificación por parte de los docentes, las madres comunitarias y cuidadoras porque no han recibido la total asesoría y la orientación por parte de la Secretaría de Educación del Distrito para formarse en competencias profesionales; aunque se han generado espacios de participación femenina en éste ámbito laboral aún falta la articulación de su preparación académica y las propuestas explicitadas en la política. Se puede analizar que la participación femenina y el acceso y permanencia de los niños a Hogares Comunitarios permiten la ampliación de la oferta laboral pero así mismo depende del tipo de asistencia, cuidado y nutrición que reciba al niño para que este posteriormente en su adolescencia y vida adulta posea todos los elementos para un desarrollo integral. Levy (2013) afirma:

Para atender una creciente demanda por servicios de cuidado para niños pequeños, varios países de la región han invertido en la expansión de su cobertura. Sin embargo, en muchos casos, el énfasis de esos esfuerzos ha sido facilitar la inserción laboral de las mujeres y se ha prestado menos atención en la necesidad de asegurar servicios de calidad que promuevan el desarrollo integral de los niños.(p.2)

Esto demuestra que uno de los intereses de la política internacional es lograr la incorporación de mano de obra barata de las mujeres, ya que los empleos obtenidos surgen de la subcontratación provisional y la incorporación de los programas no realizan un seguimiento y control de los lineamientos y estándares de calidad ni el cumplimiento

de los operadores privados. Es necesario mejorar las condiciones laborales de las cuidadoras y madres comunitarias para:

...garantizar un proceso de perfeccionamiento profesional para los agentes comunitarios que trabajan con la primera infancia y la educación inicial se propone garantizar la estabilidad de las educadoras y mejores remuneraciones para mejorar su la calidad de vida. En el contexto del debate al respecto, se planteo el punto de vista sobre los educadores comunitarios como contraparte que aporta la comunidad y por ello, no se debe hablar de que no están bien pagos. (Encuentro Binacional entre Ecuador y Colombia de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura UNESCO en el 2010, p. 14)

Hoy se puede decir que se ha avanzado en manera paulatinamente en procesos de calidad, pero aún falta mucho por recorrer, se debe generar desde cualquier entidad ajustes y renovaciones, desde la gestión hasta las políticas de calidad en la primera infancia, para mejorar y lograr que los niños de Colombia sean favorecidos por sus derechos a crecer en condiciones de vida propicias y de bienestar, sin tener que alejarse de su realidad y siempre en compañía de su núcleo familiar.

- **La evaluación como estrategia de medición instrumental en el desarrollo infantil**

Bogotá en la actualidad, ha generado estudios de medición con relación al desarrollo infantil de niños y niñas menores de seis años, de diferentes estratos socioeconómicos; producto de este estudio se evidenciaron algunas grietas que se está presentando: una de ellas es que el distrito ha asimilado que la evaluación se da desde la medición de indicadores de resultados convirtiéndolo, en un instrumento de medición de calidad y cantidad, también tienen la idea de la evaluación; como practica de recoger información para las políticas públicas educativas, valorizando la medición de datos cuantitativos, olvidando espacios de reflexión colectiva y social. Según lo analizado se puede concluir que la evaluación no es un simple procedimiento o una técnica. Este por lo contrario se encuentra relacionado con la mejora de la calidad de la educación con relación al desarrollo infantil en Bogotá. Se apunta a que la evaluación no se reduzca a criterios puramente técnicos.

Otra de las limitaciones que se plantean, es la gran brecha que hay en el desarrollo infantil entre niños y niñas de diferentes estratos socioeconómicos en Bogotá. Según la economista de BID Mónica Rubio detecto a través de este estudio que: los niños de menor estrato empiezan a presentar un rezago en su desarrollo desde temprana edad, a comparación de niños de estratos altos, que según sus condiciones económicas les ha facilitado su desarrollo y a la calidad del servicio ofrecido en este contexto.

La evaluación de la política de primera infancia en el país, sigue una tendencia neoliberal de cálculos de rendimientos e impactos cuantitativos de los programas de atención integral a la primera infancia que según Puerta (citado de Correa, 2002) define en estos tres tipos de investigación así: *Evaluación costo-beneficio, costo-efectividad y costo-rendimiento*:

- **Evaluación costo-beneficio:** se aplica para estimar el valor de bienes intangibles y para disponer de un elemento más de juicio, cuando se deben tomar decisiones que implican una asignación de recursos. (Ander Egg, 1984:73). Este tipo de evaluación puede aplicarse antes de que se dé inicio al programa o una vez concluido el mismo. En los proyectos sociales, la medición del beneficio se expresa mediante la utilización de uno o varios indicadores de impacto sobre la población objetivo. En cambio, en la evaluación financiera y en la evaluación económica, los beneficios se expresan en unidades económicas.
- **Evaluación costo-efectividad:** esta evaluación contrasta los resultados o beneficios no monetarios con los costos monetarios (Abello, 1987). Determina la eficiencia económica de un proyecto al relacionar sus costos y productos con los efectos alcanzados.
- **Evaluación costo-rendimiento:** de acuerdo con Musto (1975:99), la finalidad que persigue esta evaluación es la de hallar y determinar la diferencia entre el valor actual de los costos públicos y el valor actual de los rendimientos o utilidades de un proyecto, teniendo en consideración

también aquellos costos y rendimientos que inciden sobre sujetos distintos de los directamente afectados por el proyecto.

El sistema de evaluación debe superar la condición instrumentalizada que se tiene de ella; un seguimiento a la política de primera infancia en Bogotá no puede plantearse de manera unilateral bajo las condiciones de medición o indicadores de gestión como registro de cobertura, permanencia, equipamiento o infraestructura. El desarrollo infantil en Bogotá debe valorarse desde las interacciones y las prácticas que colectivamente se construyen en las comunidades

CONCLUSIONES

- ✓ **¿Qué elementos son importantes en la elaboración, construcción y seguimiento colectivo de un sistema de evaluación en la política de primera infancia en Bogotá?**

Los procesos de mejoramiento de la calidad en la primera infancia en Bogotá desde una Gestión Educativa Estratégica no solo exigen cobertura, infraestructura o equipamiento, también se requiere de la formación, asesoría y orientación de todos los actores sociales que hacen parte de ella, por lo tanto es necesario fortalecer los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de la política definiendo las acciones, estrategias y planificación de las instituciones responsables de la política.

Se requiere también una coherencia entre lo que manifiesta la norma y el código de infancia y adolescencia en los programas planteados en Bogotá para mejorar la calidad, no solo desde de la inversión que se implementa o de la cobertura que se adquiere, sino del impacto que se quiere lograr a nivel cualitativo y en el desarrollo cognitivo, social, emocional y espiritual

El tema de calidad en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia es una cuestión que ha propiciado debates acerca del mejoramiento del servicio, las prácticas pedagógicas, la cobertura, la evaluación y el monitoreo que se hace conforme a lo propuesto. Es así como el plan debe estructurarse desde la participación de la comunidad, la administración local, los lineamientos técnicos y el plan a nivel nacional para fomentar el acceso, la permanencia y ante todo la calidad de los programas que se ofrecen a los niños para generar un verdadero impacto en la población menor de cinco años.

La política educativa de primera infancia debe ser implementada desde la familia, la sociedad y el Estado para reconocer y garantizar los derechos de las niñas y los niños en coherencia con el plan de desarrollo de Bogotá. Es por esto que repensar el tipo de evaluación incorporado es una posibilidad para reconocer a los diferentes actores sociales, los intereses institucionales, la valoración del servicio y de quienes han dispuesto el desarrollo de los niños y niñas en consecuencia a sus derechos.

Un sistema de evaluación es un espacio que permite comprender de manera teórica y práctica las necesidades y expectativas a la hora de construir una política pública en primera infancia, por lo tanto, la evaluación como ámbito de investigación y participación debe partir de la implementación del consenso, en concordancia con la colaboración de diferentes actores sociales que retroalimenten con sus prácticas y saberes dicha política. Es por esto que las prácticas de evaluación no pueden valorar de la misma manera las dificultades e insuficiencias que ha tenido el desarrollo infantil en Bogotá, sino por el contrario debe encontrarse estructurada desde diferentes referentes de comprensión para articular las diferentes nociones de infancia que tiene Bogotá.

La política de primera infancia de Bogotá no puede desconocer los diferentes sentidos de infancia que se tienen, por lo tanto no puede depender de un único instrumento ni técnica de valoración de sus prácticas y saberes. Por ésta razón se plantea que el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Primera Infancia en Bogotá debe estar estructurado desde:

- Condiciones históricas y sociales
- Mirada holística
- Sentidos, necesidades y finalidades
- Concepción de infancia
- Propósitos de investigación e intervención
- Horizonte político-social

Los criterios de un sistema de evaluación para realizar el seguimiento de la calidad educativa y movilizar los diferentes sentidos de infancia en la ciudad de Bogotá deben estar constituidos desde:

- ✓ **Participación:** Los actores sociales tienen la posibilidad de construir un propósito colectivo que reúnan los intereses, escenarios y necesidades para enriquecer la política de la primera infancia en Bogotá.
- ✓ **Integralidad:** Es la comprensión conceptual y metodológica de la evaluación desde una mirada holística.
- ✓ **Sinergia:** El sistema de seguimiento y evaluación de la política debe ser capaz de articular de manera pertinente los sentidos, propósitos y finalidades de los actores sociales en el desarrollo de su población infantil.
- ✓ **Actualización:** La evaluación debe estar soportada en un sistema de información que permita actualizar, retroalimentar y gestionar en el conocimiento involucrando a familias, instituciones educativas, organizaciones, universidades para que se actualicen instrumentos de seguimiento y evaluación en la política de primera infancia en Bogotá.
- ✓ **Inclusión y equidad:** Las decisiones, estrategias y acciones deben asegurar la inclusión y equidad en el acceso, permanencia y calidad a los programas y servicios ofrecidos a los niños y niñas como una manera de democratizar verdaderamente la educación. (CINDE, 2008)

Para construir un sistema de evaluación en la política de primera infancia en Bogotá, es indispensable no solo depender de los principios establecidos desde las organizaciones internacionales, ni de las políticas nacionales o locales, sino del

establecimiento colectivo de lo que significa infancia para Bogotá y del imaginario que se tiene de desarrollo infantil.

La evaluación generada en la primera infancia en Bogotá demuestra que la medición y los indicadores cuantitativos se han implementado gracias a las exigencias nacionales e internacionales de cumplimiento con relación al número de niños y niñas matriculados; es por esto que el sistema de evaluación desde una Gestión Educativa Estratégica debe estar focalizada desde el desarrollo cognitivo, social, afectivo, nutricional y el ambiente en el que se despliegan todas las intencionalidades pedagógicas con incidencia en la garantía de los derechos de los niños y las niñas de Bogotá.

Las estrategias utilizadas para la valoración en el proceso del desarrollo de la primera infancia en Bogotá deben representar la concepción de niñez que tiene el distrito, reconstruida desde los diferentes saberes, prácticas e imaginarios de los actores sociales vinculados, porque de esta manera se recogerán consideraciones interculturales que enriquecerán el proceso del desarrollo infantil de los niños y las niñas bogotanos y de ésta manera se podría avanzar en una legitimación social de esta política surgida desde las mismas realidades, necesidades y condiciones de la población.

El sistema de evaluación debe superar la condición instrumentalizada que se tiene de ella; un seguimiento a la política de primera infancia en Bogotá no puede plantearse de manera unilateral bajo las condiciones de medición o indicadores de gestión como

registro de cobertura, permanencia, equipamiento o infraestructura. El desarrollo infantil en Bogotá debe valorarse desde las interacciones y las prácticas que colectivamente se construyen en las comunidades.

Es importante establecer e integrar un proyecto educativo y un sistema de evaluación holístico en la primera infancia para la educación inicial en Bogotá, que brinde pautas para el reconocimiento y la garantía de los derechos de los niños y que supere el paradigma de la cobertura frente a la calidad, es decir, que todo lo establecido en los Lineamientos y Estándares Técnicos en Calidad para la Educación Inicial en Bogotá, en relación a los principios propuestos se materialice en estrategias y planes de acción, que lleven a fomentar el desarrollo humano, generar oportunidades de acceso y permanencia a la educación inicial con calidad y a realizar un seguimiento del proceso y no del resultado con las siguientes condiciones básicas:

Figura No.5 Principios de Evaluación Holística en Bogotá para la Primera Infancia

PRINCIPIOS	CONDICIONES BÁSICAS
PROCESO PEDAGÓGICO	PEI y proyectos de estudio. Ambientes y material pedagógicos.
SALUD Y NUTRICIÓN	Alimentación, estado nutricional, hábitos de higiene.
ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO	Profesionalización del recurso humano. Cantidad y calidad de maestras. Evaluación y monitoreo de la política

	según la edad, condición y contexto de los niños y niñas.
--	---

FUENTE: Elaboración propia

Sería importante establecer fuertes lazos interinstitucionales entre la política de primera infancia, la familia, la sociedad y el Estado que aunque existen, no son lo bastante sólidos para coordinar las estrategias que permitan ampliar el acceso, permanencia y equidad del servicio ofrecido a los niños y niñas. Más que la calidad entendida como cobertura, es el cambio e innovación en las prácticas pedagógicas con la elaboración y aplicación de un Proyecto Educativo para la Educación Inicial en Bogotá, donde los principios fundamentales deben ser el mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida, la cualificación de los docentes encargados de ésta labor tan importante, la articulación de la familia para integrar las estrategias de consolidación de la primera infancia en la ciudad de Bogotá y la explicitación de instrumentos de valoración que impliquen la interpretación adecuada del desarrollo infantil

El enfoque participativo es un elemento importante a la hora de construir modelos que respondan a las necesidades específicas de los niños y las niñas en la primera infancia. Es por esto que su formulación necesariamente debe superar los programas y proyectos y desplegarse en un proceso de seguimiento y monitoreo donde la evaluación no se limite a los resultados sino a una observación constante de los logros y las dificultades que se van presentando durante ésta experiencia.

Por lo tanto se propone que el Plan de Atención Integral en Bogotá en la educación, debe gestionarse estratégicamente desde los ciclos de mejoramiento relacionados con los siguientes parámetros propuestos por (Vasquez 2009):

- La centralidad en lo pedagógico: El trabajo de gestión parte de la comprensión de que la escuela desde la educación inicial es la unidad clave del sistema educativo en Colombia y por lo tanto las transformaciones en las prácticas pedagógicas son necesarias para una población que requiere calidad y pertinencia educativa.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: La gestión estratégica en educación inicial debe rediseñar y evaluar constantemente los programas y proyectos para poder articular las tensiones existentes dentro de la unidad organizacional del Plan de Atención Integral en Bogotá y así promover la capacidad de trabajar en redes y equipos que posibiliten la participación de gestores estratégicos con prospectiva. Los gestores deben estar en la capacidad de comprender los procesos inmersos dentro de la política de la primera infancia y así las estrategias para poder superar las inconsistencias de la misma.
- Trabajo en equipo: La colaboración y corresponsabilidad tienen que convertirse en la visión compartida respecto a dónde se quiere ir y qué tipo de ser humano se quiere formar desde la educación. Por ésta razón la política de primera infancia en Bogotá debe ser concebida y comprendida desde la participación de los diferentes actores sociales para que se facilite la comprensión, planificación y reflexión de lo que se quiere hacer y lo que se debe mejorar

- **Apertura al aprendizaje y a la innovación:** La política y el plan en Bogotá deben estar abiertas al cambio constante porque los contextos y condiciones de los niños y niñas son diferentes. La innovación es necesaria para disponer de estrategias sistémicas en el logro de los objetivos educativos desde la primera infancia y posibilitar a sus actores sociales la capacidad de construir una organización inteligente respecto a las necesidades de los niños en Bogotá., por esto generar espacios de acompañamiento y cualificación son imprescindibles a la hora de brindar y garantizar la integralidad.
- **Asesoramiento y orientación:** La coordinación e integración de la primera infancia en Bogotá requiere de asesoría y orientación permanente en las instituciones encargadas del cuidado de los niños para generar procesos de creación, ampliación de saberes y formación en competencias de los docentes; se busca la profesionalización para el mejoramiento continuo de su quehacer pedagógico.
- **Culturas organizacionales:** El objetivo de la Gestión Educativa Estratégica es reconocer la exigencia de crear espacios prospectivos donde los actores sociales involucrados dentro de la política participen según su contexto socio cultural.
- **Intervención sistémica y estratégica:** Las intervenciones que se realizan en la gestión están llamadas a impulsar procesos de cambio socio cultural a corto, mediano y largo plazo para ampliar la capacidad de monitoreo, puntualizar estrategias y acciones específicas y comprometer a los sujetos en la formación de sus competencias profesionales frente a la primera infancia en Bogotá y así alcanzar una mayor calidad educativa. La intervención sistémica también implica el desarrollo de nuevos proyectos que sigan mejorando en el

diagnóstico, focalización y toma de decisiones a seguir para mantener una evaluación y orientación continua. (p. 10)

La evaluación estratégica en la política de la primera infancia en Bogotá debe propiciarse desde una cohesión organizacional que sea capaz de desarrollar acuerdos básicos sobre las necesidades, el contexto y las condiciones de los niños y las niñas y a su vez desarrollar medios eficientes que causen un impacto a través del planteamiento de proyectos, programas y planes. Es necesario superar el enfoque tradicionalista de la evaluación respecto a la calificación y acreditación y es por esto que una revisión de procesos permite mejorar continuamente y contribuiría a identificar las estrategias de intervención pertinentes para cada contexto en que se implementen la política.

Es por esto que la Gestión Educativa Estratégica no puede solo controlar a las personas, planes o proyectos, ni administra exclusivamente; en cambio si requiere de gestores que no solo se apoyen en la norma sino que sean capaces de elaborar metas de agenciar roles y estrategias contemplando la organización, las interrelaciones, metas y fines y la vinculación con el contexto y la condición de los niños y niñas en Bogotá. En la evaluación estratégica se propone un punto de inicio y uno de llegada que en un primer momento permita realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la primera infancia en Bogotá, los procesos de monitoreo y seguimiento para las posibles mejoras y el análisis de las metas establecidas.

REFERENCIAS

Instituto Internacional de Planeamiento de la educación. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires. UNESCO.

Construcción colectiva del Subcomité de Primera Infancia – Codeps. (2009). *Plan de Atención Integral a la Primera Infancia*. Cundinamarca.

Programa de apoyo para la construcción de la política de la primera infancia. Política de primera infancia (2006). Recuperado de [http://www.cinde.org.co/PDF/Politica%20publica%20primera%20infancia%20Colombia%20\(v.%2011%20nov%2006\).pdf](http://www.cinde.org.co/PDF/Politica%20publica%20primera%20infancia%20Colombia%20(v.%2011%20nov%2006).pdf).

Lujambio Irázabal. A. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programas Escuelas de Calidad*. México. Secretaría de Educación Pública.

Vásquez Mota. J. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Secretaría de Educación Pública.

Plan Nacional de Desarrollo. (2010-2014). Colombia.

Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas. Bogotá. D.C. (2004-2008)

Secretaría Distrital de Integración Social. (2008-2012). Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas. Bogotá. D.C. [articles-203172_archivo_pdf](#).

Jaramillo. L. (2007. 8 de diciembre). Concepción de infancia. Revista del Instituto de Estudios Superiores en Educación Universidad del Norte.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Plan Sectorial 2006-2010.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). Atención Integral a la Primera Infancia en Colombia: estrategia de país 2011-2014 No. 8.

Secretaría Distrital de Integración Social. (2009). Lineamientos y estándares técnicos de calidad en los servicios de educación inicial en el distrito.

Auditoría General de la República. (2010). Guía Metodológica para la auditoría a los recursos del Sistema General de Participaciones en Educación.

Congreso de Colombia. (2006). Código de la Infancia y la Adolescencia Ley 1098.

Secretaría Distrital de Integración Social. (2012-2016). Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas. Bogotá. D.C

Beltrán Jaramillo. J. M. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores.

Alzate Piedrahita. M.V. Concepciones e imágenes de la infancia. Revista de Ciencias Humanas No.28.

Encuentro Binacional entre Ecuador y Colombia de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura UNESCO en el 2010

Pérez, L.M., Bonilla, E., Castro, Z., Delgadillo, I., López, C. & Sandoval, B. (2005). Estudios sobre los imaginarios y concepciones de infancia en el distrito capital. Universidad Pedagógica Nacional-Secretaría de Educación del Distrito, Bogotá.

Aguerrondo, I. (1996). La escuela como organización inteligente. Argentina: Editorial Troquel.

Puche, R., Orozco, M., Orozco, B.C. & Correa, M. (2009). Desarrollo infantil y competencias en la primera infancia. Ministerio de Educación Nacional.

Rodríguez, D. Modelos para la creación y Gestión del Conocimiento: una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Barcelona.

Vegas, E. & Santibañez, L. (2010). La promesa del desarrollo en la primera infancia en América Latina y el Caribe. Washington: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones.

Agencia presidencial para la acción social y la cooperación internacional. (2011). Informe de estado y avance segundo semestre de 2010. Recuperado de [http://dps.gov.co/documentos/docs FA/5771informe de gestión a la banca multilateral -2do sem 2010 feb 14 de 2011 BIRF7619.pdf](http://dps.gov.co/documentos/docs_FA/5771informe_de_gestion_a_la_banca_multilateral_-2do_sem_2010_feb_14_de_2011_BIRF7619.pdf)

Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). Nuevos estudios en desarrollo infantil en Colombia. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/protección-social/nuevos-estudios-en-desarrollo-infantil-en-colombia,6510.html>

Levy, S. (2013). El desarrollo infantil: una prioridad para el BID. Recuperado del 28 de Enero del 2013: <http://blogs.iadb.org/desarrolloinfantil/2013/01/28/el-desarrollo-infantil-una-prioridad-para-el-bid/>

Frigerio, G. & Poggi, M. y otras. (1992). Gestión Educativa. Argentina: Ed. Troquel. Bs.As.

Stefano F. (2009). Políticas para la inserción laboral de mujeres y jóvenes en Colombia. CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Dirección de Primera Infancia. (2012). Anexo técnico para orientar la prestación de servicios en centros de desarrollo infantil. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Fundación CINDE. (2008). Primera Edición. Lineamientos técnicos y plan de trabajo propuesto para la construcción de una escala de desarrollo infantil para la primera infancia en Bogotá.

Secretaría de integración Social. Balance de Gestión Sector de integración social 2008-2012.