

**Gestión humana para el  
cuidado de la primera infancia.  
Un aporte desde los centros CAIF**

 **mau**



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

**unicef** 



**Gestión humana para  
el cuidado de la primera  
infancia. Un aporte  
desde los centros CAIF**



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*



*Gestión humana para el cuidado de la primera infancia. Un aporte desde los centros CAIF*

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Uruguay

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo,

PNUD Uruguay

Plan CAIF

Instituto Nacional del Niño y el Adolescente, INAU

Autoras: Nina Billorou y Ximena Iannino

Foto de tapa: © UNICEF/2012/La Rosa

Corrección de estilo: Susana Aliano Casales

Diseño gráfico editorial: Taller de Comunicación

Impresión: Mastergraf

Primera edición: junio de 2017

ISBN: 978-92-806-4880-5

UNICEF Uruguay

Bulevar Artigas 1659, piso 12

Montevideo, Uruguay

Tel.: (598) 2403 0308

Fax: (598) 2400 6919

Correo electrónico: [montevideo@unicef.org](mailto:montevideo@unicef.org)

Nota: La Convención sobre los Derechos del Niño se aplica a todas las personas menores de 18 años, es decir, niños, niñas y adolescentes mujeres y varones. Por cuestiones de simplificación en la redacción y de comodidad en la lectura, se ha optado por usar en algunos casos los términos generales *los niños* y *los adolescentes*. Cuando se hace referencia a profesionales, técnicos y trabajadores, también se usan términos genéricos. En ningún caso el uso del lenguaje implica discriminación de género.

Para reproducir cualquier parte de esta publicación es necesario solicitar una autorización. Se garantizará el permiso de reproducción gratuito a las organizaciones educativas o sin fines de lucro.

Sírvase dirigirse a: [urgunicef@unicef.org](mailto:urgunicef@unicef.org)

El análisis y las recomendaciones de políticas contenidos en este informe no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus Estados miembros.

# CONTENIDO

<b>Prólogo</b> .....	<b>7</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>9</b>
<b>A modo de introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 1. Enfoque conceptual y diseño metodológico</b> .....	<b>13</b>
1.1. Concepto de competencias .....	13
1.2. La utilidad de identificar las competencias .....	14
1.3. Competencias colectivas e individuales: el equipo y los roles .....	15
<b>Capítulo 2. Desarrollo de competencias en los centros de atención a la primera infancia</b> .....	<b>17</b>
2.1. Los perfiles: competencias actitudinales y técnicas .....	17
2.2. Roles profesionales y funciones .....	20
<b>Capítulo 3. Diccionario de competencias actitudinales transversales</b> .....	<b>21</b>
3.1. Competencias transversales requeridas para cada rol .....	24
<b>Capítulo 4. Competencias técnicas funcionales</b> .....	<b>27</b>
4.1. Áreas de competencia técnica .....	27
4.2. Competencias técnicas funcionales .....	32
<b>Capítulo 5. Mirada integral de los perfiles</b> .....	<b>53</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones generales para el uso de perfiles de competencias en los subsistemas de gestión humana</b> .....	<b>87</b>
6.1. Los perfiles .....	87
6.2. Incorporación de personal .....	88

6.3. Plan de carrera .....	88
6.4. Capacitación-formación .....	89
6.5. Certificación de competencias .....	89
6.6. Gestión del desempeño .....	90
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 1. Experiencia en competencias, Plan CAIF .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 2. Perfil de competencias del educador básico del Plan CAIF .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 3. Pauta para la entrevista .....</b>	<b>109</b>

## PRÓLOGO

Desde el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) queremos puntualizar el interesante aporte que este trabajo significa para las organizaciones sociales que gestionan centros de primera infancia. Es un material que contribuye a los procesos de gestión humana de manera integral. Apoya, además, la selección del personal de cada centro, teniendo como premisa el perfil ocupacional y las competencias necesarias para el ejercicio del rol.

El enfoque de competencias laborales ayuda a fortalecer la mirada de la evaluación permanente de desempeño, ya que brinda elementos para el seguimiento del cumplimiento de tareas y funciones que desarrolla cada persona en los centros de primera infancia.

Desde este enfoque se recogen las necesidades de formación permanente, pues cada rol identifica cuáles son las competencias necesarias para su desarrollo óptimo. O sea que resulta también orientador para planificar la formación, optimizando los tiempos y recursos, pues tomando los resultados del perfil ocupacional y las competencias necesarias para su desempeño, la formación se planifica focalizada en la incorporación de las competencias que se demanden para el desempeño de la función.

Este libro es un primer paso que tiene el potencial de motivar a dar otros pasos para continuar profundizando en los roles de la institución y de las organizaciones de la sociedad civil. Es una línea de orientación para la gestión humana del INAU, porque la definición de perfiles ocupacionales con un enfoque de competencias estaría al servicio de la tarea de atención a niños, niñas y adolescentes.

Esta publicación es también un aporte al actual proceso de readecuación institucional que transita el INAU, que pretende fortalecer capacidades institucionales en el ejercicio de cada uno de los roles y responsabilidades que tiene el organismo. En este sentido, la propuesta de diseño de perfiles ocupacionales para las distintas áreas redundará en una mejor adecuación a las tareas que se le asignan a las personas y que se espera que desarrollen.

El análisis de perfil ocupacional como producto es uno de los más destacados. Tiene como componente adicional un proceso desarrollado por las propias personas que desempeñan un rol, orientados por un profesional que maneja la metodología y la técnica de diseño curricular.

Este trabajo es un aporte estratégico en un momento clave para la primera infancia en Uruguay. Por lo tanto, aliento a los equipos de trabajo, a los responsables institucionales y a los supervisores a que lo incorporen como herramienta orientadora en la gestión humana de los centros.

**Mag. Fernando Rodríguez Herrera**  
**Vicepresidente del INAU**



## PRESENTACIÓN

El presente trabajo se refiere a un tema de creciente interés en el marco del Sistema de Cuidados: la construcción y utilización de perfiles de competencias como referentes para la profesionalización de la gestión humana en las organizaciones enfocadas en el cuidado de la primera infancia.

Este tiene como antecedentes distintas iniciativas y procesos de identificación, certificación y desarrollo de competencias desarrollados en el Plan CAIF y busca profundizar los avances metodológicos y generar mecanismos y herramientas para la incorporación del enfoque de la gestión humana por competencias. Cabe señalar que, desde su inicio, este estudio ha contado con el apoyo de UNICEF y PNUD.

A partir de un relevamiento y análisis de experiencias y buenas prácticas de distintas instituciones y programas públicos nacionales con avances en el tema, se buscó explorar y sistematizar los requerimientos que una estrategia de cuidados de la primera infancia requeriría de sus equipos de trabajo. Se trabajó con especial énfasis en los desafíos que enfrenta el Plan CAIF en materia de gestión humana para diseñar, a partir de las bases conceptuales y metodológicas del enfoque, una estrategia participativa para la elaboración de los perfiles de los roles que aquí se presentan.

Este documento consta de cinco secciones. La introducción sitúa el ámbito de actuación de los equipos: primera infancia y cuidados; el capítulo 1 analiza el enfoque conceptual de la gestión por competencias, el capítulo 2 aborda el desarrollo de las competencias en los Centros CAIF; el capítulo 3 presenta el diccionario de competencias actitudinales transversales y el 4 las competencias técnico-funcionales; en el capítulo 5 se encuentran los perfiles de competencias de los diferentes roles que integran los equipos de Centro (psicólogo, trabajador social, maestro, psicomotricista, educador, cocinero, auxiliar de limpieza y auxiliar de cocina), elaborados en forma colectiva con el equipo técnico del Plan CAIF; en el capítulo 6 se plantean recomendaciones generales para la utilización de los perfiles de competencias en el marco del aprendizaje individual y organizacional, así como en los diferentes subsistemas de gestión humana, ya sea en el ámbito específico del Plan como en diferentes entornos organizacionales abocados al cuidado de la primera infancia.

Esta publicación se complementa con un librito que pretende ser un apoyo para la gestión y la práctica cotidiana de los equipos de trabajo en los Centros CAIF.

Como se ha mencionado, este trabajo ha sido el producto de una construcción colectiva, orientada por las consultoras pero cuya concreción y riqueza solo fue posible por la participación activa y los aportes del conjunto del equipo técnico del Plan CAIF, que generosamente compartió sus propuestas, conocimientos y experiencias.

Agradecemos a María Cristina Doldán, Gilda Martínez, Raquel Ojeda, Irene Rubio, Gabriela Sapriza, Yenny Velázquez, Carolina Taborda, Patricia Hauser, Carmen Bruzzone, Nora Oturbey, Alicia Gil y Sergio Turra por su colaboración. También a Beatriz Perarla, Cristina de los Santos, Raquel Ayala, Shirley Acosta, Adriana Tarve, Miriam Almada, Patricia Araujo, Hilda Echeverría, Marlene Santana, Marisabel Chiappa y Miriam Amaro, quienes participaron activamente en el taller de validación para los roles de cocinero, auxiliar de limpieza y auxiliar de cocina.

## A MODO DE INTRODUCCIÓN

### *Primera infancia y cuidados*

[...] la infancia temprana, y en particular el período que abarca las edades de 0 a 3 años, es cualitativamente más que el comienzo de la vida, es, en realidad, el cimiento de esta [...]. (UNICEF, 2009).

Los cuidados cobran distintas características según el ciclo de vida de las personas, pero el denominador común es la consideración de la necesidad de contar con entornos responsables de favorecer las condiciones de cuidado, aprendizaje y protección. En el caso de la primera infancia, muchas son las estrategias que las familias llevan adelante para sortear los obstáculos del cuidado. Existe una profusa literatura disponible en la materia que, en términos generales, identifica soluciones tales como la disminución de horas laborales (mayormente de las madres) para compensar el cuidado, la delegación a instituciones o personas (formales o informales) y la alternancia entre el cuidado y el mercado laboral.

Los niños y niñas, como sujetos de derecho, deben contar con las mejores condiciones para desarrollarse integralmente desde su nacimiento, tal como lo señala la Convención sobre los Derechos del Niño. En tal sentido, Uruguay como signatario de esta y otras declaraciones en la materia, incluye entre las prioridades y metas nacionales la mejora de las condiciones de la niñez.

### *El escenario sectorial*

Si bien Uruguay se puede enmarcar dentro de los países con un temprano accionar en materia de políticas de infancia y adolescencia (García, 2008), hasta la creación de los CAIF la mirada desde la familia tradicional aparece como subyacente al diseño e implementación de políticas públicas en la materia. Es a finales de la década del ochenta que, en convenio con UNICEF, se crean los Centros de Atención de Infancia y Familia (CAIF), primero con una mirada gubernamental, pero luego con la incorporación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Se trata de una de las instituciones que cubren la educación inicial (desde el nacimiento hasta los 36 meses de edad), reguladas por la ley 16802 de 1996. En este escenario, la Secretaría del Plan CAIF tiene como cometido la supervisión de los centros gestionados por la sociedad civil, el Instituto del Niño y

Adolescente del Uruguay (INAU) de los centros gestionados por el Estado y el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) de los centros gestionados por privados fundamentalmente.

### ***Profesionalización de los recursos humanos del sector***

No cabe duda de que la calidad de los servicios, tanto públicos como privados, está íntimamente relacionada con el perfil de los trabajadores que los prestan, con sus capacidades y competencias para desempeñarse efectivamente en los distintos roles, así como con las oportunidades de desarrollo y formación que se les brinde.

En la etapa preliminar de esta investigación (2014) enfocada al conjunto de las instituciones involucradas en el cuidado de la primera infancia, no se obtuvo información que permitiera elaborar un perfil socioeducativo de las personas que hoy trabajan en los diferentes ámbitos sectoriales.

A su vez, en forma casi simultánea a este estudio, UNICEF y PNUD, en acuerdo con las autoridades del INAU, impulsaron el estudio *25 años del Plan CAIF* (Zaffaroni, Alarcón, 2014), en el que se señala la necesidad de contar con una política de gestión humana como uno de los principales ejes de desafíos para el Plan. Más específicamente se recomienda implementar una política de captación y formación de profesionales y operadores, así como mejoras en sus condiciones laborales y políticas de remuneración.

Contar con recursos humanos calificados supone adoptar un enfoque estratégico de la gestión humana en los diferentes niveles institucionales, fortalecer los subprocesos de gestión y desarrollar herramientas para el desarrollo permanente de las competencias individuales y colectivas de los equipos de Centro.

Determinar cuáles son los perfiles necesarios para la concreción de las políticas y del logro de los objetivos institucionales es el primer paso hacia la profesionalización de la gestión humana de la institución. Solo a partir de una clara definición de las competencias requeridas será posible identificar las brechas en materia de saberes y diseñar estrategias, para cerrarlas.

Desde la gestión humana se debe pensar en los derechos al cuidado teniendo en cuenta tanto los relativos a las personas a ser cuidadas como los que refieren a los cuidadores. Para lograr servicios de calidad es una condición indispensable llevar adelante estrategias para el desarrollo de las capacidades y la profesionalización de las personas que formal o informalmente se desempeñan en un sistema de cuidados.

## CAPÍTULO 1.

### ENFOQUE CONCEPTUAL Y DISEÑO METODOLÓGICO

#### *1.1. Concepto de competencias*

Existen diversos enfoques y una variada bibliografía relacionada al tema de las competencias profesionales, sin embargo, un denominador común entre ellos es entender a la competencia como la capacidad demostrada de una persona para actuar, obtener resultados y resolver las situaciones laborales que se le presentan de acuerdo a su rol, con la calidad requerida. Para lograrlo, cada persona combina y moviliza, de una manera que le es propia, un conjunto de recursos (personales y del contexto) que le permiten interpretar la situación, regular su acción y adecuarla según la función que cumple, el objetivo que persigue y el contexto en donde se desempeña.

El término ‘competencias’ abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico. (Recomendación 195 OIT).

Competencia: capacidad demostrada para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y/o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. (Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de abril de 2008, sobre la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente).

Ser competente es desempeñarse profesionalmente con calidad y de manera efectiva, recurriendo a todos los recursos personales con los que se cuenta (valores, emociones, saberes, etc.) y poniéndolos en práctica no solo a nivel individual, sino también en la interacción social.

Efectivamente, para resolver una situación de trabajo, las personas ponen en juego (combinan, dosifican, articulan) en forma simultánea un conjunto complejo de saberes y recursos, desarrollados en procesos de aprendizaje formalizados o aprendidos de la experiencia laboral, social o incluso familiar. Las competencias que las personas desarrollan son el producto de numerosos aprendizajes (formales, no formales e informales), que tienen lugar en diferentes espacios y momentos de su vida.

Gestionar las competencias implica reconocer los saberes que se ponen en juego, independientemente de la forma o el lugar en que han sido adquiridos. Esto no implica desconocer el valor de la certificación académica y de la educación formal, sino considerar que, en el desempeño laboral, tales certificados no son los únicos indicadores —ni siquiera los fundamentales— para analizar el desempeño profesional de los trabajadores.

Ahora, si bien la competencia es un concepto abstracto, las personas no son competentes en forma genérica, sino en función de las demandas laborales que se requieren en un determinado contexto. Determinar cuál es la demanda supone identificar cuáles son las competencias necesarias para resolver con éxito las situaciones laborales críticas que el contexto plantea.

## ***1.2. La utilidad de identificar las competencias***

En términos generales, la utilización de un enfoque basado en competencias profesionales permite determinar, valorar y fundamentalmente desarrollar el aporte de las personas a los objetivos institucionales. Así, profesionalizar la gestión humana por competencias resultará útil para la consolidación y construcción de estrategias integradas e integrales de cuidados de la primera infancia, no solo en cuanto significará un cambio respecto a las políticas de personal tradicionalmente concebidas, sino, sobre todo, como una herramienta para alinear el desempeño de las personas con los objetivos de las políticas públicas y para detectar necesidades de aprendizaje y calificación de los funcionarios y técnicos actuales y los que se podrán incorporar a futuro.

El punto de partida de todos estos procesos es identificar y definir qué se espera de las personas que se desempeñan en el área de cuidados y cuáles deberían ser sus competencias claves, como base para diseñar las intervenciones relacionadas con los distintos subsistemas de gestión humana.

La definición de las competencias y los perfiles respectivos constituye una referencia común y acordada entre los diferentes actores, como insumo en los procesos de selección del personal necesario para un adecuado funcionamiento de los nuevos Centros o para cubrir vacantes en los ya existentes. También será posible implementar procesos de autoevaluación/evaluación diagnóstica de los trabajadores en actividad, de manera de identificar las brechas de competencias y optimizar los recursos competenciales ya existentes en los Centros.

A partir de las necesidades y potencialidades detectadas, se dispondrá de insumos para diseñar e implementar planes indivi-

duales y colectivos de desarrollo, así como soluciones de aprendizaje pertinentes y oportunas para incorporar, en forma progresiva, aquellas competencias que aún no se hayan alcanzado.

También es posible implementar instancias y dispositivos de certificación de competencias —experiencias que ya han sido llevadas adelante en el CAIF con resultados muy positivos—, para aquellos roles en los que este proceso pudiera constituir un aporte a la profesionalización de los trabajadores.

### ***1.3. Competencias colectivas e individuales: el equipo y los roles***

Las competencias pueden clasificarse según diferentes taxonomías y describirse con diversos grados de profundidad. Es importante subrayar que la identificación de competencias y la definición de los perfiles no son procesos de investigación neutros. El enfoque conceptual y metodológico que se adopta, las competencias y la estructura de los perfiles a focalizar y priorizar, y los objetivos de la gestión son un conjunto de decisiones que responden, entre otras, a preguntas tales como: en qué dirección se pretende avanzar, cuál es el sustento teórico y metodológico, dónde se hará énfasis y quiénes serán los actores de estos procesos.

Perrenoud plantea que no existe una manera neutra de construir un perfil: «La propia identificación de competencias supone opciones teóricas e ideológicas y, por lo tanto, una cierta arbitrariedad en la representación del oficio» o de las funciones o roles profesionales que se estén analizando (Perrenoud, 2004).

En este sentido, identificar y gestionar competencias constituye una línea de investigación-acción que apunta a comprender y transformar, desde la estrategia, determinados aspectos de la realidad existente, a la vez que a construir conocimiento y nuevas prácticas a partir de los actores involucrados. Para ello, es necesario el análisis crítico de la experiencia, la recuperación de los saberes tácitos y la generación de consensos en torno a las necesidades y opciones de cambio institucionales.





## CAPÍTULO 2.

### DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA

Desempeñarse en un centro de atención a la primera infancia y, en particular, en un Centro CAIF, implica trabajar con niños y niñas de 0 a 3 años y sus familias, integrantes de una determinada comunidad, en un contexto social definido, en el cual intervienen otras instituciones que también inciden en su desarrollo, por lo cual no se podrían lograr resultados si se atiende a una única dimensión. Es en el equipo de Centro que confluyen las diversas especialidades técnicas y funcionales. La articulación de las distintas miradas y competencias en ese espacio colectivo es la clave para asegurar la integralidad de las intervenciones tendientes a lograr un impacto real en el desarrollo del niño, la familia y la comunidad.

En esta línea, se ha venido trabajando desde los equipos técnicos, con el objetivo de fortalecer la cohesión, el aprendizaje colaborativo y el trabajo integrado de los equipos de Centro con una mirada interdisciplinaria. Más allá de los avances en este sentido, tal como lo señalan los propios protagonistas, ciertas dificultades persisten para lograr sostener el trabajo en equipo y acumular a partir del conocimiento que este genera (Zaffaroni, Alarcón, 2014).

Desde la perspectiva de esta consultoría, la definición de las competencias a trabajar en la actualidad debe estar orientada a reforzar esta estrategia y a generar saberes y capacidades de actuación que apunten a construir colectivamente competencias actitudinales y técnicas claves, para superar las brechas y disfunciones que se detectan y que interfieren con el logro de tales objetivos.

Así, la propuesta de diseño, a la hora de definir la arquitectura de competencias a priorizar para su desarrollo y gestión, se focaliza en las competencias actitudinales comunes a todos los integrantes de los equipos de Centro y las competencias técnicas específicas de cada rol referidas a seis áreas que resultan claves para el cuidado a la primera infancia, de manera de reforzar aquellas capacidades que dan cohesión al grupo, facilitando el diálogo desde diferentes perspectivas y saberes en torno a desafíos compartidos.

#### ***2.1. Los perfiles: competencias actitudinales y técnicas***

Un perfil de competencias comprende las competencias que resultan críticas para desempeñarse en una determinada función o

rol profesional. Diseñar la arquitectura de los perfiles implica definir qué tipo o tipos de competencia tienen un mayor potencial para lograr un mejor desempeño en el contexto institucional y, por ende, cuáles priorizar y cómo integrarlos, de manera de guardar la coherencia y facilitar la gestión.

Como ya se mencionó, para responder a los desafíos que enfrentan los Centros desde el punto de vista competencial y definir los perfiles de competencias claves de las diferentes funciones requeridas al equipo, se trabajó en torno a dos dimensiones confluyentes: competencias actitudinales transversales al equipo en su conjunto y competencias técnicas específicas del rol.

Para abordar las competencias existen distintas tendencias y corrientes que se focalizan en diferentes dimensiones de la competencia y han desarrollado sus propias metodologías de análisis. En tanto ciertos enfoques ponen el énfasis en las características y los atributos personales de los individuos, otros se centran en los resultados del desempeño o bien abordan las competencias a partir de cómo las personas movilizan los recursos propios y del contexto, para superar disfunciones y lograr resultados en su desempeño laboral.

Cabe consignar que, si bien no existe una relación mecánica entre los enfoques y las tipologías de competencias, se ha considerado la conveniencia de buscar una solución integradora e integrada desde el punto de vista del abordaje analítico. Los diferentes enfoques no son excluyentes entre sí. En la práctica, con el objetivo de abarcar la complejidad de las competencias, las organizaciones tienden a combinarlos para buscar la complementariedad.

En su desempeño las personas ponen en juego en forma simultánea un conjunto complejo de saberes, dosificando diferentes tipos de competencias (por ejemplo: básicas, actitudinales o conductuales y técnicas) para resolver una situación de trabajo. Por eso, a la hora de definir los perfiles de competencias se propone una solución sincrética que integre diferentes tipos de competencias y elementos que son fruto de la unión y conciliación de los diversos enfoques.

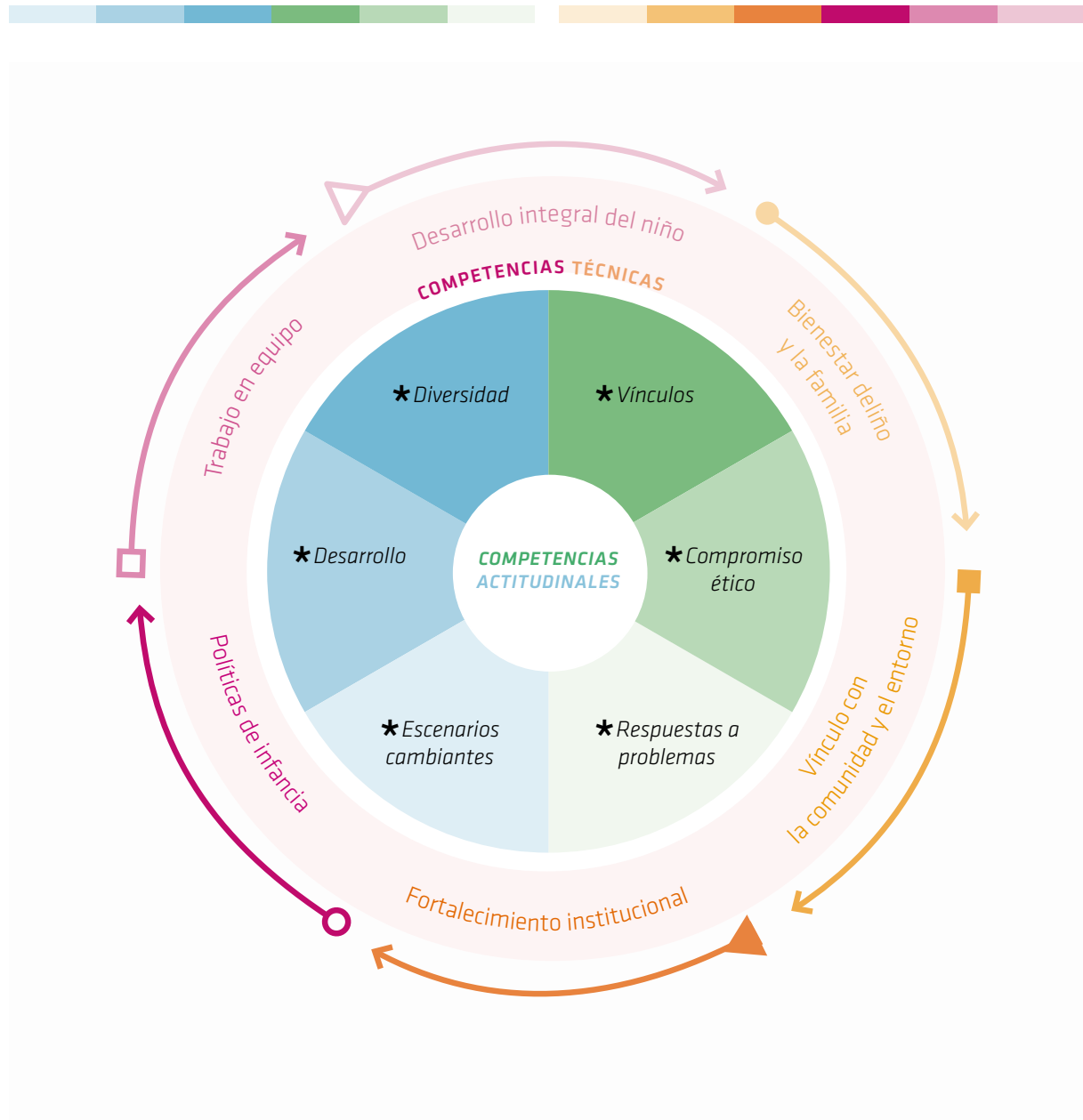
La propuesta elaborada comprende competencias «blandas» o actitudinales que se corresponden de manera natural con un *enfoque conductual*, en la medida que se enfocan y valorizan fundamentalmente a los aspectos vinculados al «saber ser» y también competencias de carácter técnico, para cuya identificación se ha trabajado con un *enfoque funcional*.

El perfil de competencias de los diferentes roles de los equipos que se desempeñan en los Centros CAIF incluye:

- Competencias actitudinales transversales (seis competencias con sus niveles de desarrollo).
- Competencias técnicas funcionales del rol (en áreas comunes).

6 COMPETENCIAS ACTITUDINALES

6 COMPETENCIAS TÉCNICAS



En lo que refiere a las competencias actitudinales, si bien estas son comunes a todos los miembros del equipo, no se requiere el mismo nivel de profundidad, complejidad, autonomía y responsabilidad para ejercer las diferentes funciones. Es así que, adicionalmente a una definición genérica, se establecieron tres niveles de desarrollo, con sus respectivos indicadores de logro (desempeños requeridos) dependiendo del alcance y la profundidad necesarios en materia de acción, autonomía y decisión. Para cada rol se analiza cuál es el nivel requerido para alcanzar la competencia.

## ***2.2. Roles profesionales y funciones***

La unidad de análisis para construir los perfiles de competencias fue el rol a desempeñar dentro del equipo. El concepto de rol está vinculado a la función que se realiza en un determinado contexto y puede o no corresponder a un cargo.

El proceso de identificación de competencias se desarrolló en dos etapas. La primera etapa de trabajo se centró en torno a los perfiles de competencias de los roles técnicos:

- Maestro.
- Trabajador social.
- Psicólogo.
- Psicomotricista.

En la segunda etapa se trabajaron los perfiles de competencias de:

- Educador.
- Cocinero.
- Auxiliar de limpieza.
- Auxiliar de cocina.

Estos roles, según el contexto específico de cada Centro, pueden ser desempeñados por diferentes personas o puede ocurrir que una misma persona cumpla con más de un rol. Tal es el caso de las funciones del auxiliar de cocina y auxiliar de limpieza que, en algunos Centros, son ejercidas por una sola persona y corresponden a un único cargo. Así, el trabajador desempeña un rol comprensivo de las funciones de mantenimiento de la limpieza y de apoyo en la cocina (un auxiliar de cocina y limpieza que debería desarrollar las competencias comunes y específicas de ambos perfiles).

En síntesis, es importante señalar que, más allá de las formas organizativas y los recursos humanos con que cuentan los Centros, las funciones y competencias técnicas que aquí se describen son claves para el logro de los objetivos y deben estar presentes en el equipo.

## CAPÍTULO 3.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES TRANSVERSALES

A continuación, se presentan las seis competencias transversales, que se sistematizan también en el librito adjunto (*Desarrollo de competencias para el cuidado de la primera infancia*) en donde se define su significado en este contexto. Asimismo, en cada competencia se explicita el estándar (desempeño a lograr, comportamientos a demostrar) para cada uno de los tres niveles de desarrollo (1, 2 y 3). Cada rol profesional tendrá asociado un nivel de desarrollo.

El librito mencionado tiene como propósito convertirse en una herramienta práctica para el aprendizaje y desarrollo de todas aquellas personas que trabajan en los Centros, en la medida que permite identificar qué se espera de cada uno en su rol profesional y cómo puede determinarse si se ha alcanzado el estándar requerido por la organización.

#### COMPETENCIA

★ *Vínculos:* establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias

Definición:

- ★ Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia.
- ★ Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.

NIVEL DE DESARROLLO 1	NIVEL DE DESARROLLO 2	NIVEL DE DESARROLLO 3
Está alerta frente a las necesidades comunicativas y emocionales del niño. Se relaciona con el niño y su familia demostrando empatía, afecto y disponibilidad frente a sus necesidades e intereses.	Identifica y respeta las necesidades, iniciativas y potencialidades del niño y sus referentes de crianza. Establece una relación de cooperación y sintonía con el niño, ajustándose a su estado físico, emocional y a su etapa evolutiva.	Interpreta y responde oportuna y ajustadamente a las necesidades del niño y su familia, contribuyendo con su bienestar. Promueve un ambiente de cuidado cálido y de respeto de la autonomía e iniciativas del niño, haciendo énfasis en sus potencialidades y desarrollo.

## COMPETENCIA

★ *Compromiso ético:* actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad

Definición:

- ★ Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención.
- ★ Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.

NIVEL DE DESARROLLO 1	NIVEL DE DESARROLLO 2	NIVEL DE DESARROLLO 3
<p>Preserva la confidencialidad de la información sobre el niño y su familia.</p> <p>En toda su actuación, considera siempre las necesidades y los intereses del niño en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Establece una relación de confianza con el niño, su familia y la institución, que perdura en el tiempo.</p> <p>Prioriza las necesidades y los intereses del niño en todas sus acciones y toma de decisiones.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p> <p>Promueve en el equipo la perspectiva de corresponsabilidad entre Centro-familia-comunidad para el desarrollo integral del niño.</p>

## COMPETENCIA

★ *Respuestas a problemas:* dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia

Definición:

- ★ Identificar y analizar el problema con un abordaje integral.
- ★ Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.

NIVEL DE DESARROLLO 1	NIVEL DE DESARROLLO 2	NIVEL DE DESARROLLO 3
<p>Está atento y comunica al equipo las manifestaciones de los problemas que afectan al niño y su familia.</p> <p>Contribuye a resolver los problemas integrando diversos puntos de vista e interactuando con múltiples actores.</p>	<p>Analiza desde diferentes perspectivas los problemas que afectan al niño y su familia.</p> <p>Propone alternativas de intervención desde una lógica de colaboración en equipo.</p>	<p>Aborda los problemas que afectan al niño y su familia considerando su complejidad, multicausalidad e interdependencia.</p> <p>Promueve en el equipo acciones para la elaboración de estrategias conjuntas desde la interdisciplina y la interinstitucionalidad, acotando las diferentes responsabilidades.</p>

## COMPETENCIA

★ *Escenarios cambiantes*: actuar en escenarios cambiantes

Definición:

- ★ Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización.
- ★ Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.

NIVEL DE DESARROLLO 1	NIVEL DE DESARROLLO 2	NIVEL DE DESARROLLO 3
Identifica oportunamente los indicios de cambio. Acepta nuevas ideas y adecua su conducta a las nuevas circunstancias.	Identifica los cambios del entorno inmediato y del contexto y su impacto sobre el accionar individual y organizacional. Considera el cambio como una oportunidad de mejora y promueve alternativas para alcanzar los objetivos ante el nuevo contexto.	Analiza las situaciones y se anticipa a los cambios del entorno inmediato y del contexto. Genera y fundamenta cambios estratégicos en los procesos de trabajo como respuesta a nuevas necesidades.

## COMPETENCIA

★ *Desarrollo*: desarrollar la profesionalidad

Definición:

- ★ Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional.
- ★ Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.

NIVEL DE DESARROLLO 1	NIVEL DE DESARROLLO 2	NIVEL DE DESARROLLO 3
Demuestra interés en adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas competencias. Busca oportunidades de aprendizaje y aplica aprendizajes al ámbito de trabajo.	Reflexiona sobre la experiencia individual y colectiva e identifica sus propias necesidades de aprendizaje. Comparte aprendizajes y nuevos conocimientos con el resto del equipo.	Solicita retroalimentación y aprende de los compañeros y de otras disciplinas. Promueve reflexiones sobre la práctica institucional y del equipo, generando espacios de aprendizaje colaborativo.

## COMPETENCIA

### ★ *Diversidad*: trabajar con la diversidad

Definición:

- ★ Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa.
- ★ Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.

NIVEL DE DESARROLLO 1	NIVEL DE DESARROLLO 2	NIVEL DE DESARROLLO 3
Reconoce la heterogeneidad de situaciones que se le presentan y los diversos factores que inciden en su accionar. Da respuestas pertinentes a las diversas situaciones que se le plantean.	Identifica e interpreta la diversidad de realidades, situaciones y factores que inciden en su accionar. Implementa respuestas habilitantes, adecuadas a las realidades y necesidades heterogéneas, que faciliten el desarrollo de recursos personales y colectivos.	Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas. Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.

### ***3.1. Competencias transversales requeridas para cada rol***

El mapa de dominio permite realizar una lectura de los niveles de desarrollo de las competencias transversales requeridas por cada uno de los roles ocupacionales que se desempeñan hoy en el ámbito del Plan. Esta correspondencia entre las competencias, roles y niveles requeridos constituye un insumo para el diseño de los perfiles de competencias de cada rol (ver capítulo 6).



<b>MAPA DE DOMINIO DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES TRANSVERSALES</b>						
<b>Rol</b>	Vínculos	Compromiso ético	Respuestas a problemas	Escenarios cambiantes	Desarrollo	Diversidad
	<b>NIVELES</b>					
<b>Coordinador pedagógico-Maestro</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Educador</b>	3	3	2	2	3	2
<b>Psicólogo</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Psicomotricista</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Trabajador social</b>	3	3	3	3	3	3
<b>Cocinero</b>	2	3	1	2	2	2
<b>Auxiliar de limpieza</b>	1	2	1	2	2	1
<b>Auxiliar de cocina</b>	1	3	1	2	2	1



## CAPÍTULO 4.

### COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES

Las competencias técnicas funcionales se estructuraron a partir de un conjunto de áreas comunes que están alineadas con los ejes estratégicos del accionar de los Centros y, en consecuencia, constituyen el «núcleo duro» del desempeño de los diferentes roles.

La definición de las áreas de competencia identificadas para todos los perfiles se realizó con base en los objetivos del Plan, el análisis del relevamiento de información realizado para la elaboración del primer producto y en su posterior validación con el equipo técnico.

Las áreas consideradas claves son seis y se esquematizan en el siguiente diagrama.



#### 4.1. Áreas de competencia técnica

##### ▶ Desarrollo integral del niño

Esta es el área estructurante del trabajo en los Centros, junto al trabajo con las familias. Revertir las carencias de los niños implica diseñar e implementar un conjunto de estrategias de acción dirigidas a promover su desarrollo integral, en el ámbito del Centro y de la fa-

milia. Esto supone favorecer el desarrollo de capacidades de distinta índole, promover el desarrollo progresivo de la autonomía en el niño y potenciar su desarrollo psicoafectivo saludable.

▷ <b>Desarrollo integral del niño</b>				
Asegurar la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto pedagógico en el Centro. <b>Maestros</b>	Coordinar técnicamente la calidad de las estrategias de acción que faciliten el DI del niño. <b>Maestros</b>	Promover el desarrollo integral del niño y la restitución de derechos y obligaciones mediante el trabajo con padre, madre o referente de crianza. <b>Trabajadores sociales</b>	Facilitar la construcción del desarrollo socioemocional del niño. <b>Psicólogos</b>	Generar acciones de prevención y promoción del desarrollo psicomotor del niño en distintos contextos. <b>Psicomotricistas</b>

### ● Bienestar del niño y la familia

La importancia del trabajo con las familias se ha incrementado en los últimos años y pasó a tener un rol de primer orden. Se han diseñado diversas alternativas y estrategias de intervención y apoyo, de manera de ampliar las «fronteras» del Centro, dirigidas a integrar a la familia en los espacios curriculares y fortalecer las capacidades parentales. Así, los Centros y los equipos de trabajo se han convertido en referentes para las familias en su radio de acción.

Trabajar con las familias supone el desarrollo de competencias individuales y colectivas en los miembros del equipo, de manera de estar en condiciones de desarrollar estrategias conjuntas y articuladas para lograr una integración más activa de sus miembros en los diferentes espacios del Centro, así como para el fortalecimiento de su rol educativo.

● <b>Bienestar del niño y la familia</b>				
Incentivar la participación de la familia en la propuesta educativa de las salas y del Centro. <b>Maestros</b>	Facilitar el fortalecimiento de los vínculos y capacidades parentales. <b>Maestros</b>	Promover la integración y participación de la familia en la propuesta del Plan CAIF. <b>Trabajadores sociales</b>	Fortalecer las capacidades parentales desde el embarazo. <b>Psicólogos</b>	Incentivar la integración y participación de la familia en diferentes dispositivos en que interviene. <b>Psicomotricistas</b>

## ■ Vínculo con la comunidad y el entorno

Una intervención efectiva implica articular acciones de diversa índole, en el campo de la educación, la salud, la nutrición, el cuidado, la socialización, la recreación, la orientación en el territorio. Esto solo es posible por medio del trabajo en red de las instituciones de primera infancia y la articulación del accionar del Centro con actores y organizaciones de la comunidad y el entorno.

En un documento elaborado por el Plan CAIF en el que se fundamenta la modalidad integral de intervención se plantea lo siguiente:

La participación comunitaria aumenta la eficacia de la mayoría de los programas y permite la ampliación de los servicios más allá de lo que sería posible con la sola aplicación de los recursos públicos.<sup>1</sup>

Si bien existe consenso al respecto, la apertura a la comunidad no está exenta de dificultades. Conjugar distintos actores, lograr acuerdos y poner en marcha acciones conjuntas implica un cambio cultural y el desarrollo de competencias en los diferentes roles que permitan pasar de una lógica centrada en las realidades institucionales a otra centrada en las necesidades del niño y la familia.

■ Vínculo de la comunidad y el entorno			
Relacionarse con escuelas, otros CAIF, otras instituciones educativas, deportivas, culturales de la comunidad, en acuerdo con el equipo. <b>Maestros</b>	Desarrollar relaciones de cooperación con actores y organizaciones de la comunidad y el entorno. <b>Trabajadores sociales</b>	Promover la participación de la familia y la comunidad en el proyecto de Centro. <b>Psicólogos</b>	Relacionarse con servicios y redes de la comunidad para coordinar el desarrollo de acciones en favor del niño y su familia. <b>Psicomotricistas</b>

## ► Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es una condición ineludible para el mejoramiento de la calidad de los servicios y la gestión integral. Para avanzar en estos procesos de mejora es necesario contar con equipos competentes y alineados en torno a los objetivos y los enfoques de trabajo. Esto implica una fuerte apuesta al fortalecimiento permanente de los equipos de trabajo a nivel central y fundamentalmente en terreno, es decir, en los Centros. Supone también considerar

1 Proyecto Modalidad Integral de Intervención, Plan CAIF, 2004.

a los equipos de trabajo de Centro en sentido amplio, incluyendo a las OSC responsables de su gestión y, en particular, a la nueva figura del coordinador administrativo o coordinador de gestión.

Desde el punto de vista de las competencias individuales de los trabajadores, todos los miembros del equipo del Centro (maestros, educadores, técnicos de otras disciplinas, responsables de la alimentación y del aseo y miembros de la OSC) son claves para contribuir al proceso de desarrollo integral de los niños y de las capacidades de la familia. Esto solo es posible con una fuerte apuesta al desarrollo permanente y la cohesión interna de los equipos, cimentada en espacios de reflexión e innovación y una retroalimentación constructiva entre los diferentes roles.

Las dos últimas áreas de competencia *políticas de primera infancia y trabajo en equipo* se trabajaron en conjunto desde los diferentes roles y se consideró que se trataba de competencias técnicas comunes.

► Fortalecimiento institucional					
Fortalecer al equipo de educadores en su rol. <b>Maestros</b>	Organizar el trabajo del equipo de educadores con criterio técnico. <b>Maestros</b>	Contribuir al fortalecimiento de los educadores. <b>Trabajadores sociales</b>	Contribuir al fortalecimiento de la OSC gestionante. <b>Trabajadores sociales</b>	Aportar elementos al equipo para que el Centro se constituya en un espacio de seguridad para el niño y de referencia para la familia y la comunidad. <b>Psicólogos</b>	Contribuir desde la disciplina al fortalecimiento del equipo CAIF. <b>Psicomotricistas</b>

○ Políticas de primera infancia



Para contribuir a superar las carencias que evidencian las familias para apoyar el desarrollo de los niños desde su gestación y en sus primeros años de vida, no es posible actuar sectorialmente. Los Centros son *parte de y apuntan a* fortalecer las políticas públicas dirigidas a la primera infancia en situación de pobreza, aportando a la generación de condiciones de partida equitativas y al acceso a servicios sociales de calidad.

Este objetivo institucional debe tener su correlato en la capacidad de sus recursos humanos para actuar dentro del marco de esas mismas políticas y retroalimentarlas generando información, reflexiones, buenas prácticas y lecciones aprendidas. A su vez, se considera fundamental que los miembros de los equipos de Centro inscriban su accio-

nar a nivel micro teniendo en cuenta de qué manera sus funciones contribuyen y deben estar alineadas con las políticas de primera infancia.

La competencia que se definió en esta área, para todos los miembros del equipo, fue *ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida*, lo que supone que la persona es competente cuando:

- Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.
- Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.
- Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.
- Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.
- Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.

### ● Políticas de primera infancia

Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida

### ■ Trabajo en equipo



El trabajo en equipo constituye una herramienta fundamental y necesaria a la hora de acordar acciones conjuntas en el marco de la intervención. La mirada interdisciplinaria y el aporte de cada rol hacia una propuesta integral son fundamentales, por lo que desde un inicio se incluyó esta competencia.

En el grupo de trabajo se analizó si esta debía ser abordada desde una perspectiva actitudinal, es decir, como una disposición personal que atravesara la actuación de los miembros del equipo de Centro. A partir de la discusión, se concluyó en la necesidad de incluirla dentro de las competencias técnicas, funcionales, es decir, centrales a la hora de ejercer los diferentes roles, sin perjuicio de transversalizarla en las actividades claves y los criterios de realización asociados a todas las demás competencias.


En tal sentido, se ha buscado fortalecer la integralidad del trabajo del equipo técnico de los Centros, combinando lo transversal y lo específico en las funciones de cada uno de los roles, de modo de lograr una mayor incidencia del conjunto de las disciplinas, trabajando en forma articulada con los niños y las familias.

Para los roles elaborados en la segunda etapa (educador, auxiliar de limpieza, auxiliar de cocina y cocinero) se consideraron las mismas áreas claves desarrolladas en la primera etapa, logrando así un abordaje sistémico del conjunto del equipo que actúa en los Centros.

<b>▣ Trabajo en equipo</b>	
Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo	Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro

#### 4.2. Competencias técnicas funcionales

Cada una de las áreas comunes se abre en competencias técnicas funcionales que son específicas para cada rol. A continuación se presentan identificadas en cada uno.

<b>MAESTRO</b>		
<b>Área de competencia técnica</b>	<b>Competencias específicas</b>	<b>Subcompetencias</b>
<b>Desarrollo integral del niño</b> 	Coordinar técnicamente la calidad de las estrategias de acción que faciliten el desarrollo integral del niño.	Favorece la expresión, el uso y la función del lenguaje verbal y gestual.
		Promueve el desarrollo de capacidades sociales, procedimentales, cognitivas y actitudinales.
		Implementa prácticas educativas que aseguren el desarrollo progresivo de la autonomía.
	Asegurar la elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto pedagógico en el Centro.	Genera espacios para la construcción del proyecto pedagógico con todos los educadores y los insumos de los técnicos.
		Promueve la reflexión colectiva acerca del proyecto y de la práctica pedagógicas.



Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<b>Bienestar del niño y la familia</b> 	Incentivar la participación de la familia en la propuesta educativa de las salas y del Centro.	<p>Desarrolla estrategias para la integración de la familia en los espacios curriculares, acordes a sus características y posibilidades.</p> <p>Promueve la participación de la familia en el programa Padres en Sala.</p>
	Facilitar el fortalecimiento de los vínculos y las capacidades parentales.	<p>Propicia el intercambio y la generación de acuerdos y soluciones con la familia que favorezcan el desarrollo del niño.</p> <p>Implementa intervenciones pedagógicas en el hogar, articuladas con el equipo, cuando las condiciones del niño y familia lo requieren.</p>
<b>Vínculo con la comunidad y el entorno</b> 	Relacionarse con escuelas, otros CAIF, otras instituciones educativas, deportivas, culturales de la comunidad, en acuerdo con el equipo.	<p>Promueve el trabajo en red de las instituciones de primera infancia (MEC, INAU, ANEP) en la comunidad.</p>
		<p>Implementa el egreso y seguimiento de los niños con los jardines de infantes/ escuelas (certificado/informe de egreso del equipo).</p>
		<p>Monitorea la realización de los controles de salud estipulados por el Ministerio de Salud Pública (MSP), tanto por parte de la familia como de los prestadores de salud.</p>
<b>Fortalecimiento institucional</b> 	Fortalecer al equipo de educadores en su rol.	<p>Apoya y monitorea el desempeño de los educadores.</p>
		<p>Propicia espacios de aprendizaje permanente, individual y colectivo.</p>
		<p>Consolida el área pedagógica.</p>
	Organizar el trabajo del equipo de educadores con criterio técnico.	<p>Conforma los grupos y asigna los recursos humanos con criterio técnico (necesidades y capacidades).</p>
<p>Gestiona los recursos materiales y espaciales desde lo educativo (seguridad, disfrute, estimulación, etc.).</p>		

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">○ Políticas de primera infancia</p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>
<p style="text-align: center;">□ Trabajo en equipo</p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo para diagnóstico del Centro, los resultados de la evaluación del desarrollo psicomotor de los niños (pauta de tamizaje) y de las observaciones en los diferentes espacios.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área (de acuerdo a las pautas del libro <i>Planificación operativa</i>).</p>
		<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área. Monitorea en conjunto la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar). Evalúa periódicamente, en conjunto, la implementación del proyecto según los indicadores.</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
		<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>





## TRABAJADOR SOCIAL

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo integral del niño</b></p> <p style="text-align: center;">△</p>	<p>Promover el desarrollo integral del niño y la restitución de derechos y obligaciones mediante el trabajo con padre, madre o referente de crianza.</p>	<p>Realiza acuerdos con padre, madre o referente de crianza respecto a la obtención de recursos.</p> <p>Produce, interpreta y emplea información evaluativa de las familias y del contexto que incide en el desarrollo de los niños.</p> <p>Informa y orienta al referente de crianza sobre derechos y obligaciones.</p> <p>Promueve el involucramiento de referentes de crianza en la elaboración e implementación de estrategias de protección y cuidado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Bienestar del niño y la familia</b></p> <p style="text-align: center;">●</p>	<p>Promover la integración y participación de la familia en la propuesta del Plan CAIF.</p>	<p>Desarrolla estrategias de apoyo a la madre, padre u otro referente de crianza para su integración al Centro, acorde a sus características y posibilidades.</p> <p>Incorpora la opinión de las familias y su participación en la gestión del Centro.</p> <p>Brinda información, apoyo y orientación en la construcción de sus proyectos de vida como ciudadanos, integrando sus roles materno y paterno.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p> <p style="text-align: center;">■</p>	<p>Desarrollar relaciones de cooperación con actores y organizaciones de la comunidad y el entorno.</p>	<p>Evalúa y hace el seguimiento de los acuerdos generados con las familias que implican a otras organizaciones.</p> <p>Diseña actividades específicas desde un enfoque intersectorial, en el marco del convenio Plan CAIF con: MSP/ASSE/MIDES/ INAU/IM/UCC/INDA.</p> <p>Gestiona coordinaciones con otros actores (servicios) basadas en acuerdos que den respuesta y mejoren las potencialidades de las familias participantes.</p>

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;"><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Contribuir al fortalecimiento del rol de los educadores.</p>	<p>Transfiere conceptos y herramientas que contribuyan al vínculo educativo con la familia desde su rol, así como en el conocimiento de la comunidad.</p>
		<p>Propicia espacios de intercambio y aprendizaje.</p>
	<p>Contribuir al fortalecimiento de la OSC gestionante.</p>	<p>Transfiere ideas, conceptos y herramientas necesarias para el desarrollo y la implementación de un servicio de primera infancia.</p>
		<p>Informa, orienta y apoya a la OSC en su relacionamiento con otras organizaciones y en la participación en redes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">□ Trabajo en equipo</p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo información diagnóstica social de las familias y el contexto comunitario.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área (de acuerdo a las pautas del libro <i>Planificación operativa</i>).</p>
		<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área.          Monitorea en conjunto la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar).          Evalúa periódicamente, en conjunto, la implementación del proyecto según los indicadores.</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
		<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## PSICÓLOGO

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<b>Desarrollo integral del niño</b> 	Facilitar la construcción del desarrollo socioemocional del niño.	Observa el comportamiento y las interacciones del niño con sus referentes de crianza, sus referentes del Centro, sus pares y el entorno.
		Brinda aportes para generar estrategias específicas de intervención que potencien un desarrollo psicoafectivo saludable.
		Detecta signos de alerta y realiza seguimiento y derivaciones pertinentes y oportunas.
<b>Bienestar del niño y la familia</b> 	Fortalecer las capacidades parentales desde el embarazo.	Evalúa las capacidades parentales: prácticas de crianza, cuidados de salud y aspectos socioemocionales.
		Detecta situaciones que generan dificultades en los vínculos.
		Implementa estrategias de promoción, facilitación o intervención para atender las singularidades de cada familia, articuladamente con el equipo y con otras instituciones.
<b>Vínculo con la comunidad y el entorno</b> 	Promover la participación de la familia y la comunidad en el proyecto de Centro.	Detecta y responde oportunamente a las necesidades y demandas de la población.
		Contribuye al fortalecimiento de estrategias interinstitucionales junto al trabajador social y al resto del equipo.
		Favorece la toma de conciencia de la comunidad en su rol de sostén y de control social para el cuidado de los niños.
<b>Fortalecimiento institucional</b> 	Aportar elementos al equipo para que el Centro se constituya en un espacio de seguridad para el niño y de referencia para la familia y la comunidad.	Fortalece el vínculo sensible de los educadores con los niños.
		Acompaña con el equipo a la familia en períodos de iniciación o adaptación, transiciones y en la vida cotidiana.

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">○ Políticas de primera infancia</p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>
<p style="text-align: center;">□ Trabajo en equipo</p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo las reflexiones y resultados del análisis de la evaluación de las prácticas de crianza y el estado emocional de los referentes adultos y los aspectos cualitativos relevantes de los niños y las familias, observados en los distintos contextos.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área (de acuerdo a las pautas del libro <i>Planificación operativa</i>).</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Monitorea y evalúa en conjunto la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar, analizar indicadores).</p>
		<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
	<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>	

**PSICOMOTRICISTA**

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">    <b>Desarrollo integral del niño</b> </p>	<p>Generar acciones de prevención y promoción del desarrollo psicomotor del niño en distintos contextos.</p>	<p>Estimula la comunicación y el desarrollo psicomotor.</p> <p>Identifica las potencialidades para el desarrollo psicomotor del niño, tanto en el hogar como en el Centro.</p> <p>Realiza evaluaciones cuantitativas y cualitativas del desarrollo.</p> <p>Identifica factores de riesgo y de protección para el desarrollo de los niños.</p>
<p style="text-align: center;">    <b>Bienestar del niño y la familia</b> </p>	<p>Incentivar la integración y participación de la familia en los diferentes dispositivos en que interviene (experiencia oportuna, atención diaria de niños de 1, 2 y 3 años).</p>	<p>Desarrolla estrategias para la integración de las familias, acorde a sus características y posibilidades.</p> <p>Propicia el intercambio y genera acuerdos y soluciones con la familia para favorecer el desarrollo psicomotor del niño.</p> <p>Implementa estrategias de promoción, facilitación o intervención para atender las singularidades de cada familia articuladamente con el equipo y con otras instituciones.</p>
<p style="text-align: center;">    <b>Vínculo con la comunidad y el entorno</b> </p>	<p>Relacionarse con servicios y redes de la comunidad para coordinar el desarrollo de acciones en favor del niño y su familia.</p>	<p>Identifica y conoce los servicios territoriales para dar respuestas a las demandas identificadas de usuarios/familias del Centro.</p> <p>Participa en el diseño y la implementación de acciones de participación conjunta dentro de los convenios marco.</p>



Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">▲ Fortalecimiento institucional</p>	<p>Contribuir desde la disciplina al fortalecimiento del equipo del Centro.</p>	<p>Orienta la gestión del Centro en la inversión de recursos materiales y espaciales.</p>
		<p>Coordina activa y oportunamente con todos los integrantes que intervienen directamente en el equipo (educador alimentario, psicólogo, trabajador social, maestro, auxiliar, gestor e integrantes de la asociación civil).</p>
		<p>Identifica debilidades y realiza acciones de fortalecimiento en el rol del educador cuando sea necesario.</p>
		<p>Orienta técnicamente y fortalece al equipo en la metodología de trabajo corporal con los niños.</p>
<p style="text-align: center;">○ Políticas de primera infancia</p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;"> <span style="color: #800040;">■</span> Trabajo en equipo         </p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo los resultados de las evaluaciones del desarrollo psicomotor y las observaciones cualitativas de los niños menores de 24 meses y de las interacciones entre ellos y con sus referentes adultos.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área (de acuerdo a las pautas del libro <i>Planificación operativa</i>).</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área.          Monitorea en conjunto la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar).          Evalúa periódicamente, en conjunto, la implementación del proyecto según los indicadores.</p>
		<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p> <p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## EDUCADOR

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="margin: 0;">▲ Desarrollo integral del niño</p>	<p>Generar acciones de prevención y promoción del desarrollo integral del niño en distintos contextos.</p>	Estimula individual o colectivamente el desarrollo integral del niño en el Centro, el hogar y la comunidad.
		Identifica las potencialidades para el desarrollo integral del niño en el Centro, el hogar y la comunidad.
		Realiza evaluaciones cuantitativas y cualitativas del desarrollo, aplicando instrumentos, según corresponda.
		Identifica los factores de protección y riesgo para el desarrollo de los niños de acuerdo a sus particularidades y los comparte con el equipo.
	<p>Implementar estrategias de acción para facilitar el desarrollo integral del niño atendiendo a la singularidad.</p>	Favorece la comunicación gestual y verbal: comprensión y expresión, mediante interacciones con intencionalidad promotora del desarrollo.
		Promueve el desarrollo de praxias, capacidades socioemocionales y cognitivas, mediante interacciones lúdicas, actividades expresivas y de la vida cotidiana.
		Desarrolla prácticas educativas que aseguren la autonomía progresiva del niño.
	<p>Participar activamente en la elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto pedagógico en el Centro.</p>	Aporta a la construcción del proyecto pedagógico con todos los educadores y los insumos de los técnicos.
		Participa en la reflexión activamente acerca del proyecto y de la práctica pedagógicas con un posicionamiento crítico.

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias	
<p style="text-align: center;">● Bienestar del niño y la familia</p>	<p>Incentivar la integración y participación de la familia en los diferentes dispositivos que implementa el Centro.</p>	<p>Desarrolla estrategias para la integración de las familias, acorde a sus características y posibilidades.</p> <p>Propicia el intercambio y genera acuerdos con la familia para favorecer el desarrollo integral del niño.</p> <p>Implementa estrategias de promoción, facilitación o intervención para atender las singularidades de cada familia, articuladamente con el equipo y con otras instituciones.</p>	
	<p>Incentivar la participación de la familia en la propuesta educativa de las salas y del Centro.</p>	<p>Facilita la participación activa de la familia en los espacios socioeducativos, acorde a sus características y posibilidades.</p> <p>Promueve la participación de la familia en programas específicos, por ejemplo: Padres en Sala.</p> <p>Apoya/facilita el tránsito de la familia a través de las distintas modalidades de atención.</p>	
	<p>Facilitar el fortalecimiento de los vínculos y las capacidades parentales.</p>	<p>Escucha empáticamente y brinda insumos a la familia para fortalecer las capacidades parentales en las diferentes etapas del desarrollo del niño.</p> <p>Implementa intervenciones pedagógicas en el hogar, articuladas con el equipo, cuando las condiciones del niño o familia lo requieren, según los criterios establecidos.</p>	
	<p style="text-align: center;">■ Vínculo con la comunidad y el entorno</p>	<p>Relacionarse con servicios y redes (instituciones educativas, deportivas, culturales, de salud y otras) de la comunidad, para coordinar acciones en favor del niño y su familia, en acuerdo con el equipo.</p>	<p>Identifica y utiliza los recursos territoriales para dar respuestas a las necesidades y demandas de niños y familias del Centro y la comunidad.</p>
			<p>Promueve el trabajo en red en la comunidad, con énfasis en las instituciones que atienden primera infancia.</p>
			<p>Participa en el egreso y seguimiento de los niños en el pasaje a jardín de infantes, para facilitar la transición institucional.</p>
			<p>Colabora con el equipo en el seguimiento de los controles de salud estipulados por el MSP, según edades y necesidades especiales.</p>

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">▲ Fortalecimiento institucional</p>	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo CAIF.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de recursos materiales, espaciales, de información y formación, a los encargados de la gestión del Centro y a otros integrantes del equipo.</p>
		<p>Coordina activa y oportunamente con todos los integrantes del equipo.</p>
		<p>Participa en el fortalecimiento del equipo en la metodología de trabajo corporal con los niños, de acuerdo a su experiencia en el Programa de Experiencias Oportunas.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso a los servicios de primera infancia y aporta a la búsqueda de alternativas de solución.</p>
<p style="text-align: center;">○ Políticas de primera infancia</p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Identifica y utiliza recursos desde un enfoque intersectorial, con el apoyo del equipo del Centro.</p>
		<p>Contribuye desde su rol con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>
<p style="text-align: center;">□ Trabajo en equipo</p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta insumos al equipo sobre los resultados de la evaluación del desarrollo integral del niño.</p>
		<p>Participa en el diseño, el monitoreo y la evaluación del proyecto de Centro acordando objetivos y actividades de su área.</p>
		<p>Elabora, en acuerdo con el equipo, la planificación operativa del nivel que corresponde.</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Comunica al equipo situaciones críticas y emergentes para su análisis con criterios técnicos.</p>
		<p>Proporciona elementos de la vida cotidiana del Centro relevantes para la toma de decisiones en el equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## COCINERO

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> <span style="color: #e91e63;">▲</span> Desarrollo integral del niño                 </p>	<p>Planificar propuestas integrales y flexibles para el área alimentario-nutricional, en coordinación con el equipo.</p>	<p>Participa activamente en el proceso administrativo de la gestión del alimento (compra, recepción, almacenamiento, elaboración de menú, control de cantidad y calidad).</p>
		<p>Adapta la planificación según los contextos y necesidades, atendiendo al desarrollo integral del niño.</p>
	<p>Ejecutar las acciones que permitan cumplir con una alimentación inocua, saludable y ajustada a las necesidades particulares de los niños.</p>	<p>Elabora los planes de menú del Centro considerando los lineamientos nutricionales del organismo competente.</p>
		<p>Elabora alimentos aplicando las normas de buenas prácticas de manipulación.</p> <p>Implementa acciones socioeducativas mediante la alimentación, contemplando los aspectos emocionales, educativos, comunicacionales, vinculares, cognitivos y estéticos.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> <span style="color: #e67e22;">●</span> Bienestar del niño y la familia                 </p>	<p>Incentivar la integración y participación de la familia y del niño en diferentes dispositivos referidos a la alimentación y los hábitos saludables.</p>	<p>Identifica en las familias aspectos alimentario-nutricionales que inciden positiva o negativamente en el desarrollo integral de los niños para realizar propuestas pertinentes.</p>
		<p>Abre espacios para la implementación de propuestas alimentarias que integren a la familia, acordes a sus posibilidades.</p>
		<p>Implementa estrategias de promoción y facilitación, para atender las singularidades de cada niño/familia desde el punto de vista alimentario-nutricional, articuladamente con el equipo y otras instituciones.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> <span style="color: #e67e22;">■</span> Vínculo con la comunidad y el entorno                 </p>	<p>Identifica y utiliza recursos territoriales y de la comunidad, para dar respuesta a las necesidades y demandas alimentario-nutricionales de niño y familias del Centro y la comunidad.</p>	<p>Identifica, propone y promueve la compra a proveedores del entorno cercano.</p>
		<p>Colabora en la articulación con otros actores de la comunidad, desde su especificidad y en conjunto con el equipo.</p>

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;"><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Contribuye desde su rol, al fortalecimiento del equipo.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de insumos, recursos materiales y organización del trabajo y del espacio.</p>
		<p>Coordina y articula con el equipo los tiempos y los espacios para cada momento de alimentación, atendiendo las necesidades de los niños y la dinámica del Centro.</p>
<p style="text-align: center;"><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Identifica las líneas generales de la política de primera infancia.</p>	<p>Actúa en el marco de los lineamientos de las políticas alimentario-nutricionales de primera infancia.</p>
<p style="text-align: center;"><b>□ Trabajo en equipo</b></p>	<p>Participa activamente en la elaboración del proyecto del Centro.</p>	<p>Elabora con el maestro, la psicomotricista y el educador las propuestas del área alimentario-nutricional (menú, proyecto de huerta y talleres, entre otros).</p>
		<p>Aporta insumos al equipo sobre las oportunidades educativas que ofrecen los momentos de alimentación.</p>
		<p>Promueve el desarrollo de actitudes positivas de los adultos durante los momentos de alimentación en el Centro.</p>

## AUXILIAR DE LIMPIEZA

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p>Desarrollo integral del niño</p> 	<p>Implementar las acciones que garanticen la salubridad e higiene en el Centro, aplicando normas de buenas prácticas de higiene y salubridad.</p>	<p>Colabora activamente en el proceso de gestión de los insumos para la limpieza.</p>
		<p>Asegura el mantenimiento de las condiciones de orden e higiene en el Centro, según normas de buenas prácticas de higiene y salubridad, considerando el momento evolutivo de los niños y la dinámica del Centro (en CAIF planificación operativa y protocolo del INDA).</p>
		<p>Apoya los procesos de desarrollo con acciones socioeducativas en los momentos grupales de higiene, considerando la singularidad del niño.</p>
<p>Bienestar del niño y la familia</p> 	<p>Transferir a las familias del Centro conocimientos y prácticas de higiene y manipulación de productos.</p>	<p>Orienta a las familias con información y prácticas respecto a los aspectos sanitarios, higiénicos y de prevención de accidentes.</p>
		<p>Fomenta la participación de la familia en instancias grupales.</p>
<p>Vínculo con la comunidad y el entorno</p> 	<p>Promover la utilización de recursos territoriales y de la comunidad para dar respuesta a las necesidades y demandas de artículos de limpieza del Centro.</p>	<p>Propone y promueve la compra de insumos a proveedores del entorno cercano.</p>
		<p>Promueve el desarrollo de actitudes positivas de cuidado y preservación del entorno con los adultos referentes de los niños.</p>
<p>Fortalecimiento institucional</p> 	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de: insumos, recursos materiales y organización del trabajo y del espacio.</p>
		<p>Acuerda con el equipo los tiempos y espacios para los momentos de higiene, atendiendo las necesidades de los niños y la dinámica del Centro.</p>



Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Identifica las líneas generales de la política de primera infancia.</p>	<p>Actúa en el marco de los lineamientos de higiene y salubridad para la primera infancia.</p>
<p><b>□ Trabajo en equipo</b></p>	<p>Participa activamente en la elaboración del proyecto de Centro.</p>	<p>Articula sus intervenciones con el resto del equipo para el mantenimiento de las condiciones de limpieza e higiene del Centro.</p> <p>Aporta insumos al equipo sobre las oportunidades educativas que ofrecen los momentos de limpieza e higiene.</p>

## AUXILIAR DE COCINA

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p><b>Desarrollo integral del niño</b></p> 	<p>Ejecutar las acciones que permitan cumplir con una alimentación inocua, saludable y ajustada a las necesidades particulares de los niños.</p>	<p>Colabora activamente con el cocinero en el proceso de gestión del alimento (compra, recepción, almacenamiento, y control de cantidad y calidad).</p> <p>Realiza diferentes actividades preliminares, intermedias y finales para la preparación de alimentos según lo establecido en el plan de menú, aplicando normas de buenas prácticas de manipulación.</p> <p>Apoya la implementación de acciones socioeducativas mediante la alimentación, contemplando los aspectos emocionales, educativos, comunicacionales, vinculares, cognitivos y estéticos.</p>
<p><b>Bienestar del niño y la familia</b></p> 	<p>Incentivar la integración y participación de la familia y del niño en diferentes dispositivos referidos a la alimentación y los hábitos saludables.</p>	<p>Aporta a las familias información e ideas respecto a los aspectos alimentario-nutricionales que inciden positiva o negativamente en el desarrollo integral de los niños para realizar propuestas pertinentes.</p> <p>Participa en la implementación de propuestas alimentarias que integren a la familia, de acuerdo a sus posibilidades.</p>
<p><b>Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p> 	<p>Utiliza recursos territoriales y de la comunidad para dar respuesta a las necesidades y demandas alimentario-nutricionales de niño y familias del Centro y la comunidad.</p>	<p>Propone y promueve la compra de insumos a proveedores del entorno cercano.</p>

Área de competencia técnica	Competencias específicas	Subcompetencias
<p style="text-align: center;">▲ Fortalecimiento institucional</p>	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de insumos, recursos materiales y organización del trabajo y del espacio.</p>
		<p>Coordina con el equipo los tiempos y espacios para los momentos de alimentación, atendiendo las necesidades de los niños y la dinámica del Centro.</p>
<p style="text-align: center;">○ Políticas de primera infancia</p>	<p>Identifica las líneas generales de la política de primera infancia.</p>	<p>Actúa en el marco de los lineamientos de las políticas alimentario-nutricionales de primera infancia.</p>
<p style="text-align: center;">□ Trabajo en equipo</p>	<p>Participa activamente en la elaboración del proyecto del Centro.</p>	<p>Realiza propuestas al equipo, relativas al área alimentario-nutricional (menú, proyecto de huerta y talleres, entre otros).</p>
		<p>Aporta insumos al equipo sobre las oportunidades educativas de los momentos de alimentación.</p>
		<p>Promueve el desarrollo de actitudes positivas de los adultos durante los momentos de alimentación en el Centro.</p>



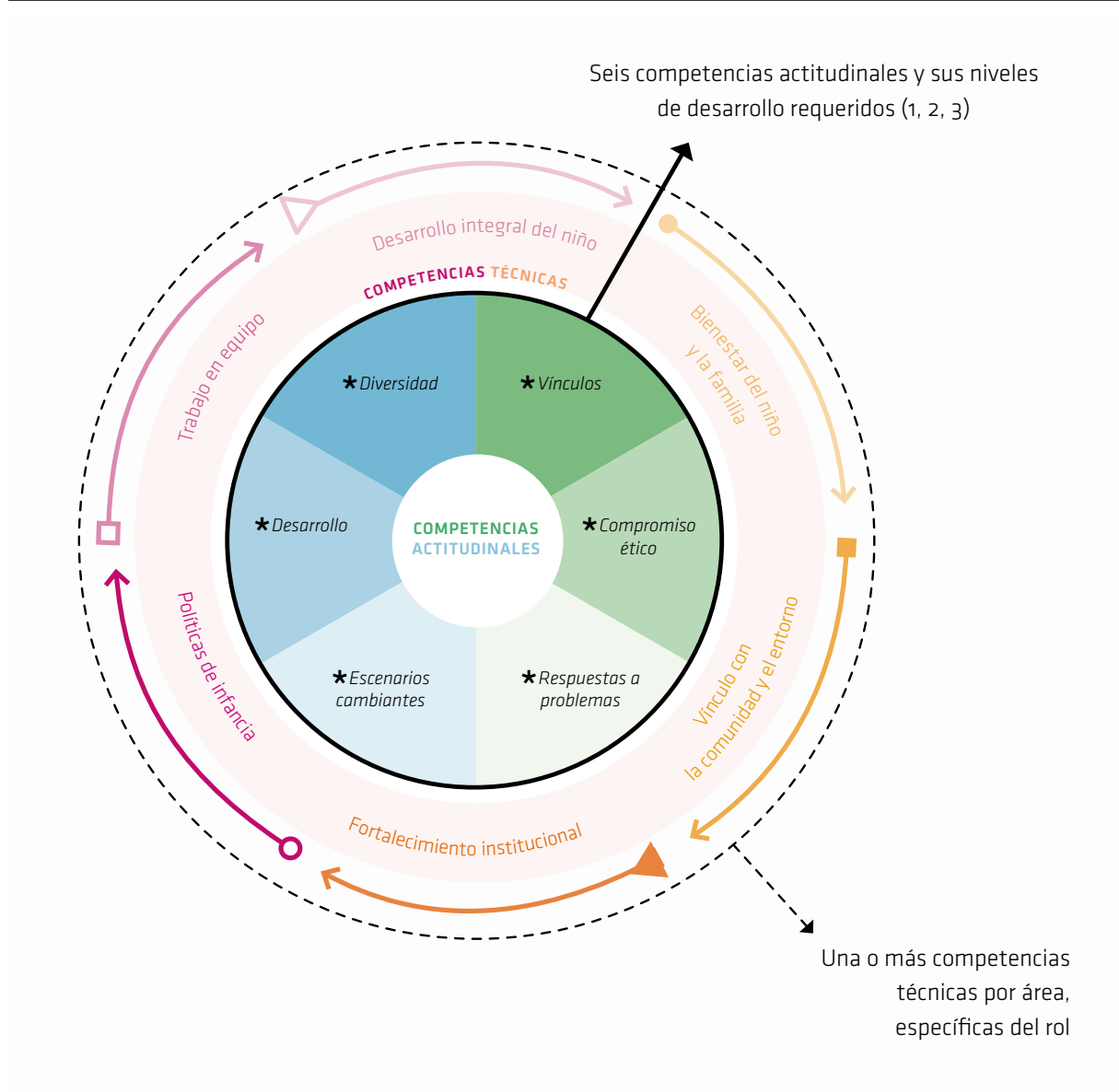
# CAPÍTULO 5.

## MIRADA INTEGRAL DE LOS PERFILES

Los perfiles de competencias definidos se componen de: competencias actitudinales transversales y competencias técnicas claves específicas del rol.

Esquemáticamente, el perfil de competencias de cada uno de los roles del equipo de Centro tendría la siguiente estructura:

**Cuadro 2.** Competencias






A continuación se presentan los perfiles, identificando con los colores correspondientes las competencias actitudinales y en gama de grises las técnicas específicas por rol.

## PERFIL MAESTRO

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Interpreta y responde oportuna y ajustadamente a las necesidades del niño y su familia, contribuyendo con su bienestar.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Aborda los problemas que afectan al niño y su familia considerando su complejidad, multicausalidad e interdependencia.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Analiza las situaciones y se anticipa a los cambios del entorno inmediato y del contexto.</p> <p>Genera y fundamenta cambios estratégicos en los procesos de trabajo como respuesta a nuevas necesidades.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Solicita retroalimentación y aprende de los compañeros y de otras disciplinas.</p>
	<p>Promueve reflexiones sobre la práctica institucional y del equipo, generando espacios de aprendizaje colaborativo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas.</p>
	<p>Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES</b></p>	
<p><b>Desarrollo integral del niño</b></p> <p>△</p>	<p>Coordinar técnicamente la calidad de las estrategias de acción que faciliten el desarrollo integral del niño.</p>
	<p>Favorece la expresión, el uso y la función del lenguaje verbal y gestual.</p>
	<p>Promueve el desarrollo de capacidades sociales, procedimentales, cognitivas y actitudinales.</p>
	<p>Implementa prácticas educativas que aseguren el desarrollo progresivo de la autonomía.</p>
<p>Asegurar la elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto pedagógico en el Centro.</p>	<p>Genera espacios para la construcción del proyecto pedagógico con todos los educadores y los insumos de los técnicos.</p>
	<p>Promueve la reflexión colectiva acerca del proyecto y de la práctica pedagógicas.</p>
<p><b>Bienestar del niño y la familia</b></p> <p>●</p>	<p>Incentivar la participación de la familia en la propuesta educativa de las salas y del Centro.</p>
	<p>Desarrolla estrategias para la integración de la familia en los espacios curriculares, acordes a sus características y posibilidades.</p>
	<p>Promueve la participación de la familia en el programa Padres en Sala.</p>
	<p>Propicia el intercambio y la generación de acuerdos y soluciones con la familia, que favorezcan el desarrollo del niño.</p>
<p>Facilitar el fortalecimiento de los vínculos y las capacidades parentales.</p>	<p>Implementa intervenciones pedagógicas en el hogar, articuladas con el equipo, cuando las condiciones del niño o la familia lo requieren.</p>

<b>Vínculo con la comunidad y el entorno</b> 	Relacionarse con escuelas, otros CAIF, otras instituciones educativas, deportivas, culturales de la comunidad, en acuerdo con el equipo.	Promueve el trabajo en red de las instituciones de primera infancia (MEC, INAU, ANEP) en la comunidad.
		Implementa el egreso y seguimiento de los niños con los jardines de infantes/escuelas (certificado/informe de egreso del equipo).
		Monitorea la realización de los controles de salud estipulados por el MSP, tanto por parte de la familia como de los prestadores de salud.
<b>Fortalecimiento institucional</b> 	Fortalecer al equipo de educadores en su rol.	Apoya y monitorea el desempeño de los educadores.
		Propicia espacios de aprendizaje permanente individual y colectivo.
		Consolida el área pedagógica.
Organizar el trabajo del equipo de educadores con criterio técnico.	Conforma los grupos y asigna los recursos humanos con criterio técnico (necesidades y capacidades).	
	Gestiona los recursos materiales y espaciales desde lo educativo (seguridad, disfrute, estimulación, etc.)	
<b>Políticas de primera infancia</b> 	Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.	Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.
		Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.
		Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.
		Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.
		Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.



<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo para diagnóstico del Centro, los resultados de la evaluación del desarrollo psicomotor de los niños (pauta de tamizaje) y de las observaciones en los diferentes espacios.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área.</p>
		<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área.</p>
		<p>Monitorea y evalúa en conjunto la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar, analizar indicadores).</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
		<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## PERFIL TRABAJADOR SOCIAL

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Interpreta y responde oportuna y ajustadamente a las necesidades del niño y su familia, contribuyendo con su bienestar.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Aborda los problemas que afectan al niño y su familia considerando su complejidad, multicausalidad e interdependencia.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Analiza las situaciones y se anticipa a los cambios del entorno inmediato y del contexto.</p>
	<p>Genera y fundamenta cambios estratégicos en los procesos de trabajo como respuesta a nuevas necesidades.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Solicita retroalimentación y aprende de los compañeros y de otras disciplinas.</p>
	<p>Promueve reflexiones sobre la práctica institucional y del equipo, generando espacios de aprendizaje colaborativo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas.</p>
	<p>Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>

### COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES

<p><b>△ Desarrollo integral del niño</b></p>	<p>Promover el desarrollo integral del niño y la restitución de derechos y obligaciones mediante el trabajo con padre, madre o referente de crianza.</p>	<p>Realiza acuerdos con padre, madre o referente de crianza respecto a la obtención de recursos.</p>
		<p>Produce, interpreta y emplea información evaluativa de las familias y del contexto que incide en el desarrollo de los niños.</p>
		<p>Informa y orienta al referente de crianza sobre derechos y obligaciones.</p>
		<p>Promueve el involucramiento de referentes de crianza en la elaboración e implementación de estrategias de protección y cuidado.</p>
<p><b>● Bienestar del niño y la familia</b></p>	<p>Promover la integración y participación de la familia en la propuesta del Plan CAIF.</p>	<p>Desarrolla estrategias de apoyo a la madre, padre u otro referente de crianza para su integración al Centro acorde a sus características y posibilidades.</p>
		<p>Incorpora la opinión de las familias y su participación en la gestión del Centro.</p>
		<p>Brinda información, apoyo y orientación en la construcción de sus proyectos de vida como ciudadanos integrando sus roles materno y paterno.</p>

<p><b>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p>	<p>Desarrollar relaciones de cooperación con actores y organizaciones de la comunidad y el entorno.</p>	<p>Evalúa y hace el seguimiento de los acuerdos generados con las familias que implican a otras organizaciones.</p>
		<p>Diseña, promueve y ejecuta actividades específicas desde un enfoque intersectorial, en el marco del convenio Plan CAIF con MSP/ASSE/MIDES/INAU/IM/UCC/INDA.</p>
		<p>Gestiona coordinaciones con otros actores (servicios) basados en acuerdos que den respuesta y mejoren las potencialidades de las familias participantes.</p>
<p><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Contribuir al fortalecimiento del rol de los educadores.</p>	<p>Transfiere conceptos y herramientas que contribuyan al vínculo educativo con la familia desde su rol, así como en el conocimiento de la comunidad.</p>
		<p>Propicia espacios de intercambio y aprendizaje.</p>
	<p>Contribuir al fortalecimiento de la OSC gestionante.</p>	<p>Transfiere ideas, conceptos y herramientas necesarias para el desarrollo e implementación de un servicio de primera infancia.</p>
		<p>Informa, orienta y apoya a la OSC en su relacionamiento con otras organizaciones y en la participación en redes.</p>
<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial e interinstitucional.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>

<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo para diagnóstico del Centro, los resultados de la evaluación del desarrollo psicomotor de los niños (pauta de tamizaje) y de las observaciones en los diferentes espacios.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área.</p>
		<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área.</p>
		<p>Monitorea y evalúa, en conjunto, la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar, analizar indicadores).</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
		<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## PERFIL PSICÓLOGO

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Interpreta y responde oportuna y ajustadamente a las necesidades del niño y su familia, contribuyendo con su bienestar.</p>
	<p>Promueve un ambiente de cuidado cálido y de respeto de la autonomía e iniciativas del niño, haciendo énfasis en sus potencialidades y desarrollo.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p>
	<p>Promueve en el equipo la perspectiva de corresponsabilidad entre Centro-familia-comunidad para el desarrollo integral del niño.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Aborda los problemas que afectan al niño y su familia considerando su complejidad, multicausalidad e interdependencia.</p>
	<p>Promueve en el equipo acciones desde la interdisciplina y articula con otros actores.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Analiza las situaciones y se anticipa a los cambios del entorno inmediato y del contexto.</p>
	<p>Genera y fundamenta cambios estratégicos en los procesos de trabajo como respuesta a nuevas necesidades.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Solicita retroalimentación y aprende de los compañeros y de otras disciplinas.</p>
	<p>Promueve reflexiones sobre la práctica institucional y del equipo, generando espacios de aprendizaje colaborativo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas.</p>
	<p>Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>

### COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES

<p><b>Desarrollo integral del niño</b></p> <p>△</p>	<p>Facilitar la construcción del desarrollo socioemocional del niño.</p>	<p>Observa el comportamiento y las interacciones del niño con sus referentes de crianza, sus referentes del Centro, sus pares y el entorno.</p>
		<p>Brinda aportes para generar estrategias específicas de intervención que potencien un desarrollo psicoafectivo saludable.</p>
		<p>Detecta signos de alerta y realiza seguimiento y derivaciones pertinentes y oportunas.</p>
<p><b>Bienestar del niño y la familia</b></p> <p>●</p>	<p>Fortalecer las capacidades parentales desde el embar</p>	<p>Evalúa las capacidades parentales: prácticas de crianza, cuidados de salud y aspectos socioemocionales.</p>
		<p>Detecta situaciones que generan dificultades en los vínculos.</p>
		<p>Implementa estrategias de promoción, facilitación o intervención para atender las singularidades de cada familia articuladamente con el equipo y con otras instituciones.</p>

<p><b>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p>	<p>Promover la participación de la familia y la comunidad en el proyecto de Centro.</p>	<p>Detecta y responde oportunamente a las necesidades y demandas de la población.</p>
		<p>Contribuye al fortalecimiento de estrategias interinstitucionales junto al trabajador social y al resto del equipo.</p>
		<p>Favorece la toma de conciencia de la comunidad en su rol de sostén y de control social para el cuidado de los niños.</p>
<p><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Aportar elementos al equipo para que el Centro se constituya en un espacio de seguridad para el niño y de referencia para la familia y la comunidad.</p>	<p>Fortalece el vínculo sensible de los educadores con los niños.</p>
		<p>Acompaña con el equipo a la familia en período de iniciación o adaptación, transiciones y en la vida cotidiana.</p>
<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>



**Trabajo en equipo**

<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo para diagnóstico del Centro, los resultados de la evaluación del desarrollo psicomotor de los niños (pauta de tamizaje) y de las observaciones en los diferentes espacios.</p>
	<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área.</p>
	<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área.</p>
	<p>Monitorea y evalúa, en conjunto, la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar, analizar indicadores).</p>
<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
	<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## PERFIL PSICOMOTRICISTA

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Interpreta y responde oportuna y ajustadamente a las necesidades del niño y su familia, contribuyendo con su bienestar.</p>
	<p>Promueve un ambiente de cuidado cálido y de respeto de la autonomía e iniciativas del niño, haciendo énfasis en sus potencialidades y desarrollo.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p>
	<p>Promueve en el equipo la perspectiva de corresponsabilidad entre Centro-familia-comunidad para el desarrollo integral del niño.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Aborda los problemas que afectan al niño y su familia considerando su complejidad, multicausalidad e interdependencia.</p>
	<p>Promueve en el equipo acciones desde la interdisciplina y articula con otros actores.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Analiza las situaciones y se anticipa a los cambios del entorno inmediato y del contexto.</p>
	<p>Genera y fundamenta cambios estratégicos en los procesos de trabajo como respuesta a nuevas necesidades.</p>
<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Solicita retroalimentación y aprende de los compañeros y de otras disciplinas.</p>
	<p>Promueve reflexiones sobre la práctica institucional y del equipo, generando espacios de aprendizaje colaborativo.</p>

<p><b>✳ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>		Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas.
		Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES</b>		
<p><b>▷ Desarrollo integral del niño</b></p>	<p>Generar acciones de prevención y promoción del desarrollo psicomotor del niño en distintos contextos.</p>	Estimula la comunicación y el desarrollo psicomotor.
		Identifica las potencialidades para el desarrollo psicomotor del niño, tanto en el hogar como en el Centro.
		Realiza evaluaciones cuantitativas y cualitativas del desarrollo.
		Identifica factores de riesgo y de protección para el desarrollo de los niños.
<p><b>● Bienestar del niño y la familia</b></p>	<p>Incentivar la integración y participación de la familia en los diferentes dispositivos que incluyen la participación de psicomotricista (experiencia oportuna, atención diaria de bebés, niños de 2 y 3 años).</p>	Desarrolla estrategias para la integración de las familias, acorde a sus características y posibilidades.
		Propicia el intercambio y genera acuerdos y soluciones con la familia para favorecer el desarrollo psicomotor del niño.
		Implementa estrategias de promoción, facilitación o intervención para atender las singularidades de cada familia articuladamente con el equipo y con otras instituciones.
<p><b>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p>	<p>Relacionarse con servicios y redes de la comunidad para coordinar el desarrollo de acciones en favor del niño y su familia.</p>	Identifica y conoce los servicios territoriales para dar respuestas a las demandas identificadas de usuarios/familias CAIF.
		Participa en el diseño o la implementación de acciones de participación conjunta dentro de los convenios marco.

<p style="text-align: center;"><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Contribuye desde la disciplina al fortalecimiento del equipo CAIF.</p>	<p>Orienta la gestión del Centro en la inversión de recursos materiales y espaciales.</p>
		<p>Coordina activa y oportunamente con todos los integrantes que intervienen directamente en el equipo (educador alimentario, psicólogo, trabajador social, maestro, auxiliar, gestor e integrantes de la asociación civil).</p>
		<p>Identifica debilidades y realiza acciones de fortalecimiento en el rol del educador cuando sea necesario.</p>
		<p>Orienta técnicamente y fortalece al equipo en la metodología de trabajo corporal con los niños.</p>
<p style="text-align: center;"><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Trabaja articuladamente con los programas relacionados a primera infancia.</p>
		<p>Identifica, analiza y gestiona recursos desde un enfoque intersectorial.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso y da respuesta acorde a las necesidades de los niños y las familias.</p>
		<p>Evalúa de forma sistemática el estado de la primera infancia en la zona de referencia del Centro.</p>
		<p>Contribuye con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>

<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo para diagnóstico del Centro, los resultados de la evaluación del desarrollo psicomotor de los niños (pauta de tamizaje) y de las observaciones en los diferentes espacios.</p>
		<p>Diseña el proyecto de Centro integrando los aportes, competencias y reflexiones de todos los integrantes del equipo, acordando objetivos, estrategias e indicadores de su área.</p>
		<p>Acuerda con el equipo la planificación operativa del área.</p>
		<p>Monitorea y evalúa, en conjunto, la implementación del proyecto (evaluar procesos, planificar la siguiente etapa, asignar responsabilidades, coordinar, analizar indicadores).</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Analiza en conjunto las situaciones críticas con criterios técnicos.</p>
		<p>Facilita elementos fundados para la toma de posición conjunta del equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>

## PERFIL EDUCADOR

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Interpreta y responde oportuna y ajustadamente a las necesidades del niño y su familia, contribuyendo con su bienestar.</p>
	<p>Promueve un ambiente de cuidado cálido y de respeto de la autonomía e iniciativas del niño, haciendo énfasis en sus potencialidades y desarrollo.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p>
	<p>Promueve en el equipo la perspectiva de corresponsabilidad entre Centro-familia-comunidad para el desarrollo integral del niño.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Aborda los problemas que afectan al niño y su familia considerando su complejidad, multicausalidad e interdependencia.</p>
	<p>Promueve en el equipo acciones desde la interdisciplina y articula con otros actores.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Analiza las situaciones y se anticipa a los cambios del entorno inmediato y del contexto.</p>
	<p>Genera y fundamenta cambios estratégicos en los procesos de trabajo como respuesta a nuevas necesidades.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Solicita retroalimentación y aprende de los compañeros y de otras disciplinas.</p>
	<p>Promueve reflexiones sobre la práctica institucional y del equipo, participando o generando espacios de aprendizaje colaborativo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas.</p>
	<p>Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>

### COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES

<p><b>Desarrollo integral del niño</b></p>	<p>Generar acciones de prevención y promoción del desarrollo integral del niño en distintos contextos.</p>	<p>Estimula individual o colectivamente el desarrollo integral del niño en el Centro, el hogar y la comunidad.</p>
		<p>Identifica las potencialidades para el desarrollo integral del niño en el Centro, el hogar y la comunidad.</p>
		<p>Aplica instrumentos de evaluación, según entrenamiento específico y cuando se considere pertinente.</p>
		<p>Identifica los factores de protección y riesgo para el desarrollo de los niños de acuerdo a sus particularidades y los comparte con el equipo.</p>
	<p>Implementar estrategias de acción para facilitar el desarrollo integral del niño atendiendo a la singularidad.</p>	<p>Favorece la comunicación corporal, gestual y verbal: comprensión y expresión, mediante sus interacciones.</p>
		<p>Promueve el desarrollo de la motricidad, socioemocional, cognitiva y del lenguaje mediante interacciones de la vida cotidiana, lúdicas y expresivas.</p>
		<p>Desarrolla prácticas educativas que promueven la autonomía progresiva del niño.</p>
	<p>Participar activamente en la elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto pedagógico, de la planificación operativa del Programa de Experiencias Oportunas y del proyecto del Centro.</p>	<p>Aporta a la construcción del proyecto pedagógico con todos los educadores y los insumos de los técnicos.</p>
		<p>Participa activamente en la reflexión acerca del proyecto de Centro, del proyecto pedagógico, de la planificación operativa del programa de EO y de las prácticas pedagógicas con un posicionamiento crítico.</p>

<p><b>● Bienestar del niño y la familia</b></p>	<p>Incentivar la integración de la familia en los diferentes dispositivos que implementa el Centro.</p>	<p>Desarrolla estrategias para la integración de las familias, acorde a sus características y posibilidades.</p>
		<p>Propicia el intercambio y construye acuerdos con la familia para favorecer el desarrollo integral del niño.</p>
		<p>Implementa estrategias de promoción, facilitación o intervención para atender las singularidades de cada familia, articuladamente con el equipo y con otras instituciones.</p>
	<p>Incentivar la participación de la familia en la propuesta educativa del Centro.</p>	<p>Facilita la participación activa de la familia en los espacios socioeducativos acorde a sus características y posibilidades.</p>
		<p>Promueve la participación de la familia en programas específicos, por ejemplo: Padres en Sala, Experiencias Oportunas, etc.</p>
		<p>Apoya/facilita el tránsito de la familia a través de las distintas modalidades de atención.</p>
	<p>Facilitar el fortalecimiento de los vínculos y capacidades parentales.</p>	<p>Escucha empáticamente y brinda insumos a la familia para fortalecer las capacidades parentales en las diferentes etapas del desarrollo del niño.</p>
		<p>Implementa intervenciones (pedagógicas, capacidades parentales) en el hogar, articuladas con el equipo, cuando las condiciones del niño o la familia lo requieren, según los criterios establecidos.</p>
	<p><b>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p>	<p>Relacionarse con servicios y redes (instituciones educativas, deportivas, culturales, de salud y otras) de la comunidad, para coordinar acciones en favor del niño y su familia, en acuerdo con el equipo.</p>
<p>Promueve el trabajo en red en la comunidad, con énfasis en las instituciones que atienden primera infancia.</p>		
<p>Participa en el egreso y seguimiento de los niños en el pasaje a jardín de infantes, para facilitar la transición institucional.</p>		
<p>Colabora con el equipo en el seguimiento de los controles de salud estipulados por el MSP, según edades y necesidades especiales.</p>		



<p><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo CAIF.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de recursos materiales, espaciales, de información y formación, frente a los encargados de la gestión del Centro y a otros integrantes del equipo.</p>
		<p>Coordina activa y oportunamente con todos los integrantes del equipo.</p>
		<p>Aporta al fortalecimiento del equipo en la metodología de trabajo corporal con los niños, de acuerdo a su experiencia en el Programa de Experiencias Oportunas.</p>
		<p>Identifica dificultades de acceso a los servicios de primera infancia y aporta a la búsqueda de alternativas de solución.</p>
<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Ejecutar en el territorio la política de primera infancia definida.</p>	<p>Identifica y utiliza recursos desde un enfoque intersectorial, con el apoyo del equipo del Centro.</p>
		<p>Contribuye, desde su rol, con insumos a la construcción y mejora de políticas públicas y servicios para la primera infancia.</p>
<p><b>□ Trabajo en equipo</b></p>	<p>Aportar con una mirada integradora al proyecto de Centro (proyecto institucional) como orientador del trabajo del equipo.</p>	<p>Aporta al equipo insumos sobre los resultados de la evaluación del desarrollo integral del niño.</p>
		<p>Participa en el diseño, el monitoreo y la evaluación del proyecto de Centro acordando objetivos y actividades de su área.</p>
		<p>Elabora, en acuerdo con el equipo, la planificación operativa del nivel que le corresponde.</p>
	<p>Contribuir a la toma de decisiones colectivas ante situaciones críticas, dentro del ámbito de responsabilidad del equipo de Centro.</p>	<p>Comunica al equipo situaciones críticas y emergentes para su análisis con criterios técnicos.</p>
<p>Proporciona elementos de la vida cotidiana del Centro relevantes para la toma de decisiones en el equipo, teniendo en cuenta el interés superior del niño.</p>		

## PERFIL COCINERO

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Identifica y respeta las necesidades, iniciativas y potencialidades del niño y sus referentes de crianza.</p>
	<p>Establece una relación de cooperación y sintonía con el niño, ajustándose a su estado emocional y etapa evolutiva.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p>
	<p>Promueve en el equipo la perspectiva de corresponsabilidad entre Centro-familia-comunidad para el desarrollo integral del niño.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Está atento y comunica al equipo las manifestaciones de los problemas que afectan al niño y su familia.</p>
	<p>Contribuye a resolver los problemas integrando diversos puntos de vista e interactuando con múltiples actores.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Identifica los cambios del entorno inmediato y del contexto y su impacto sobre el accionar individual y organizacional.</p>
	<p>Considera el cambio como una oportunidad de mejora y promueve alternativas para alcanzar los objetivos ante el nuevo contexto.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Reflexiona sobre la experiencia individual y colectiva e identifica sus propias necesidades de aprendizaje.</p>
	<p>Comparte aprendizajes y nuevos conocimientos con el resto del equipo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Promueve la valoración de la diversidad y de la complementariedad de perspectivas para actuar sobre realidades heterogéneas.</p>
	<p>Fomenta en el equipo la generación de respuestas creativas y diversas para facilitar el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>

### COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES

<p><b>Desarrollo integral del niño</b></p>	<p>Planificar propuestas integrales y flexibles para el área alimentario-nutricional, en coordinación con el equipo.</p>	<p>Participa activamente en el proceso administrativo de la gestión del alimento (compra, recepción, almacenamiento, elaboración del menú, control de cantidad y calidad).</p>
		<p>Adapta la planificación según los contextos y necesidades, atendiendo al desarrollo integral del niño.</p>
	<p>Ejecutar las acciones que permitan cumplir con una alimentación inocua, saludable y ajustada a las necesidades particulares de los niños.</p>	<p>Elabora los planes de menú del Centro considerando los lineamientos nutricionales del organismo competente.</p>
		<p>Elabora los alimentos aplicando las normas de buenas prácticas de manipulación.</p>
		<p>Implementa acciones socioeducativas mediante la alimentación, contemplando los aspectos emocionales, educativos, comunicacionales, vinculares, cognitivos y estéticos.</p>


<p><b>● Bienestar del niño y la familia</b></p>	<p>Incentivar la integración y participación de la familia y del niño en diferentes dispositivos referidos a la alimentación y los hábitos saludables.</p>	<p>Identifica en las familias aspectos alimentario-nutricionales que inciden positiva o negativamente en el desarrollo integral de los niños para realizar propuestas pertinentes.</p>
		<p>Abre espacios acordes a sus posibilidades para la implementación de propuestas alimentarias que integren a la familia.</p>
		<p>Implementa estrategias de promoción y facilitación desde el punto de vista alimentario-nutricional para atender las singularidades de cada niño y familia, articuladamente con el equipo y otras instituciones.</p>
<p><b>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</b></p>	<p>Identifica y utiliza recursos territoriales y de la comunidad para dar respuesta a las necesidades y demandas alimentario-nutricionales de niños y familias del Centro y la comunidad.</p>	<p>Identifica, propone y promueve la compra a proveedores del entorno cercano.</p>
		<p>Colabora en la articulación con otros actores de la comunidad, desde su especificidad y en conjunto con el equipo.</p>
<p><b>▲ Fortalecimiento institucional</b></p>	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de: insumos, recursos materiales y organización del trabajo y del espacio.</p>
		<p>Coordina y articula con el equipo los tiempos y los espacios para cada momento de alimentación, atendiendo las necesidades de los niños y la dinámica del Centro.</p>

<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Identifica las líneas generales de la política de primera infancia.</p>	<p>Actúa en el marco de los lineamientos de las políticas alimentario-nutricionales de primera infancia.</p>
<p><b>□ Trabajo en equipo</b></p>	<p>Participa activamente en la elaboración del proyecto del Centro.</p>	<p>Elabora con el maestro, el psicomotricista y los educadores las propuestas del área alimentario-nutricional (menú, proyecto de huerta y talleres, entre otros).</p> <p>Aporta insumos al equipo sobre las oportunidades educativas de los momentos de alimentación.</p> <p>Promueve el desarrollo de actitudes positivas de los adultos, durante los momentos de alimentación en el Centro.</p>

## PERFIL AUXILIAR DE COCINA

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Está alerta frente a las necesidades comunicativas y emocionales del niño.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Comparte con el equipo información relevante en el marco del objetivo de la intervención, asegurando su manejo ético.</p> <p>Promueve en el equipo la perspectiva de corresponsabilidad entre Centro-familia-comunidad para el desarrollo integral del niño.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Está atento y comunica al equipo las manifestaciones de los problemas que afectan al niño y su familia.</p> <p>Contribuye a resolver los problemas integrando diversos puntos de vista e interactuando con múltiples actores.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Identifica los cambios del entorno inmediato y del contexto y su impacto sobre el accionar individual y organizacional.</p> <p>Considera el cambio como una oportunidad de mejora y promueve alternativas para alcanzar los objetivos ante el nuevo contexto.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Reflexiona sobre la experiencia individual y colectiva e identifica sus propias necesidades de aprendizaje.</p>
	<p>Comparte aprendizajes y nuevos conocimientos con el resto del equipo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Reconoce la heterogeneidad de situaciones que se le presentan y los diversos factores que inciden en su accionar.</p>
	<p>Da respuestas pertinentes a las diversas situaciones que se le plantean.</p>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES</b></p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Desarrollo integral del niño</b></p> <p></p>	<p>Ejecutar las acciones que permitan cumplir con una alimentación inocua, saludable y ajustada a las necesidades particulares de los niños.</p>
	<p>Colabora activamente en el proceso de gestión del alimento (compra, recepción, almacenamiento, elabora alimentos según menú y control de cantidad y calidad).</p>
	<p>Realiza diferentes actividades preliminares, intermedias y finales para la preparación de alimentos según lo establecido en el plan de menú, aplicando normas de buenas prácticas de manipulación.</p>
	<p>Apoya la implementación de acciones socioeducativas mediante la alimentación, contemplando los aspectos emocionales, educativos, comunicacionales, vinculares, cognitivos y estéticos.</p>

<p>● Bienestar del niño y la familia</p>	<p>Incentivar la integración y participación de la familia y del niño en diferentes dispositivos referidos a la alimentación y los hábitos saludables.</p>	<p>Aporta a las familias información e ideas respecto a los aspectos alimentario-nutricionales de las familias que inciden positiva o negativamente en el desarrollo integral de los niños para realizar propuestas pertinentes.</p>
<p>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</p>	<p>Utiliza recursos territoriales y de la comunidad para dar respuesta a las necesidades y demandas alimentario-nutricionales de niños y familias del Centro y la comunidad.</p>	<p>Participa de acuerdo a sus posibilidades en la implementación de propuestas alimentarias que integren a la familia.</p> <p>Propone y promueve la compra a proveedores del entorno cercano.</p>
<p>▲ Fortalecimiento institucional</p>	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de: insumos, recursos materiales y organización del trabajo y del espacio.</p> <p>Acompaña al equipo acordando tiempo y espacio para las tareas en los momentos de alimentación, atendiendo las necesidades de los niños y la dinámica del Centro.</p>



<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Identifica las líneas generales de la política de primera infancia.</p>	<p>Actúa en el marco de los lineamientos de las políticas alimentario-nutricionales de primera infancia.</p>
<p><b>□ Trabajo en equipo</b></p>	<p>Participa activamente en la elaboración del proyecto del Centro.</p>	<p>Colabora con el cocinero y el resto del equipo en las propuestas del área alimentario-nutricional (menú, proyecto de huerta y talleres, entre otros).</p> <p>Aporta insumos al equipo sobre las oportunidades educativas de los momentos de alimentación.</p> <p>Promueve el desarrollo de actitudes positivas de los adultos, durante los momentos de alimentación en el Centro.</p>

## PERFIL AUXILIAR DE LIMPIEZA

### COMPETENCIAS ACTITUDINALES

<p><b>★ Establecer vínculos con intencionalidad educativa con los niños y sus familias</b></p> <p>Implica: Identificar con empatía las necesidades del niño y la familia. Relacionarse con el niño y su familia con respeto, afecto y haciendo énfasis en sus potencialidades.</p>	<p>Está alerta frente a las necesidades comunicativas y emocionales del niño.</p>
	<p>Se relaciona con el niño y su familia, demostrando empatía, afecto y disponibilidad frente a sus necesidades e intereses.</p>
<p><b>★ Actuar con compromiso ético con los niños, las familias y la comunidad</b></p> <p>Implica: Manejar la información con criterio de confidencialidad en el marco del objetivo de la intervención. Actuar siempre anteponiendo las necesidades y los intereses del niño, en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño.</p>	<p>Establece una relación de confianza con el niño, su familia y la institución, que perdura en el tiempo.</p>
	<p>Prioriza las necesidades e intereses del niño en todas sus acciones y toma de decisiones.</p>
<p><b>★ Dar respuesta a situaciones-problema que afectan al niño y su familia</b></p> <p>Implica: Identificar y analizar el problema con un abordaje integral. Desarrollar estrategias de intervención desde la interdisciplinariedad y el trabajo en red.</p>	<p>Atiende y comunica al equipo las manifestaciones de los problemas que afectan al niño y su familia.</p>
	<p>Contribuye a resolver los problemas integrando diversos puntos de vista e interactuando con múltiples actores.</p>
<p><b>★ Actuar en escenarios cambiantes</b></p> <p>Implica: Interpretar situaciones y promover soluciones en escenarios cambiantes para lograr los objetivos de la organización. Adaptar métodos de trabajo a los cambios de estructuras y contextos.</p>	<p>Identifica los cambios del entorno inmediato y del contexto y su impacto sobre el accionar individual y organizacional.</p>
	<p>Considera el cambio como una oportunidad de mejora y promueve alternativas para alcanzar los objetivos ante el nuevo contexto.</p>

<p><b>★ Desarrollar la profesionalidad</b></p> <p>Implica: Identificar necesidades de nuevos aprendizajes y capacidad para actualizar conocimientos relacionados a su práctica profesional. Buscar oportunidades de aprendizaje, aplicar y socializar conocimientos para el crecimiento profesional.</p>	<p>Reflexiona sobre la experiencia individual y colectiva e identifica sus propias necesidades de aprendizaje.</p>
	<p>Comparte aprendizajes y nuevos conocimientos con el resto del equipo.</p>
<p><b>★ Trabajar con la diversidad</b></p> <p>Implica: Identificar y comprender la heterogeneidad de las situaciones o realidades sobre las que actúa. Dar respuestas habilitantes que faciliten el desarrollo de competencias y recursos personales y colectivos.</p>	<p>Identifica e interpreta la diversidad de realidades, situaciones y factores que inciden en su accionar.</p>
	<p>Implementa respuestas habilitantes, adecuadas a las realidades y necesidades heterogéneas, que faciliten el desarrollo de recursos personales y colectivos.</p>

**COMPETENCIAS TÉCNICAS FUNCIONALES**

<p><b>△ Desarrollo integral del niño</b></p>	<p>Implementar las acciones que garanticen la salubridad e higiene en el Centro, aplicando normas de buenas prácticas.</p>	<p>Colabora activamente en el proceso de gestión de los insumos para la limpieza.</p>
		<p>Asegura el mantenimiento de las condiciones de orden e higiene en el Centro, según normas de buenas prácticas de higiene y salubridad, considerando el momento evolutivo de los niños y la dinámica del Centro (en CAIF planificación operativa y protocolo del INDA).</p>
		<p>Apoya los procesos de desarrollo con acciones socioeducativas en los momentos grupales de higiene, considerando la singularidad del niño.</p>

<p>● Bienestar del niño y la familia</p>	<p>Transferir conocimientos de higiene y manipulación de productos con las familias del Centro.</p>	<p>Orienta a las familias con información y prácticas, respecto a los aspectos sanitarios, higiénicos y de prevención de accidentes.</p>
		<p>Fomenta la participación de la familia en instancias grupales.</p>
<p>■ Vínculo con la comunidad y el entorno</p>	<p>Promover la utilización de recursos territoriales y de la comunidad para dar respuesta a las necesidades y demandas de artículos de limpieza del Centro.</p>	<p>Propone y promueve la compra de insumos a proveedores del entorno cercano.</p>
		<p>Promueve el desarrollo de actitudes positivas de cuidado y preservación del entorno con los adultos referentes de los niños.</p>
<p>▲ Fortalecimiento institucional</p>	<p>Contribuye desde su rol al fortalecimiento del equipo.</p>	<p>Identifica y fundamenta necesidades de: insumos, recursos materiales y organización del trabajo y del espacio.</p>
		<p>Acuerda con el equipo los tiempos y espacios para los momentos de higiene, atendiendo las necesidades de los niños y la dinámica del Centro.</p>

<p><b>○ Políticas de primera infancia</b></p>	<p>Identifica las líneas generales de la política de primera infancia.</p>	<p>Actúa en el marco de los lineamientos de higiene y salubridad para la primera infancia.</p>
<p><b>□ Trabajo en equipo</b></p>	<p>Participa activamente en la elaboración del proyecto del Centro.</p>	<p>Articula sus intervenciones con el resto del equipo para el mantenimiento de las condiciones de limpieza e higiene del Centro.</p> <p>Aporta insumos al equipo sobre las oportunidades educativas que ofrecen los momentos de limpieza e higiene.</p>



## CAPÍTULO 6.

### RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL USO DE PERFILES DE COMPETENCIAS EN LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN HUMANA

La gestión humana por competencias es una herramienta que ha demostrado su pertinencia para gestionar el desarrollo y el aprendizaje de las personas y las organizaciones, ya que permite articular los requerimientos estratégicos en materia de competencias, con el aprendizaje continuo, el desarrollo de capacidades dinámicas, la respuesta a los cambios y las transformaciones que una estrategia de cuidados de la primera infancia se proponga implementar.

Gestionar personas por competencias implica considerar a las competencias como la unidad de referencia o unidad de gestión de los diferentes subprocesos de gestión humana: diseño de funciones y puestos, reclutamiento y selección, desarrollo y aprendizaje permanente, planes de carrera, evaluación de desempeño, sistema de compensaciones, etc.

#### *6.1. Los perfiles*

La arquitectura de competencias definida constituye la base de la descripción de los roles que integra competencias de diferente índole, de manera focalizada y significativa, facilitando la adaptabilidad y adecuación a circunstancias y prioridades cambiantes. Los perfiles de competencias relativos a los diferentes roles no son instrumentos meramente documentales con propósitos administrativos. En el marco de la gestión por competencias se convierten en una herramienta estratégica y dinámica de gestión y de organización del trabajo, orientada al mejor aprovechamiento y desarrollo de las capacidades de las personas en sus puestos de trabajo.

En tanto en una estructura taylorista, con una división estricta de tareas y una sola manera de hacerlas bien, los puestos están poco coordinados horizontalmente y se componen de una serie de tareas fragmentadas. En un contexto de trabajo complejo y cambiante, ya no es posible dividir los puestos en tareas fragmentadas y las tareas en pasos elementales. Lo que interesa es que los roles estén articulados y las personas desarrollen capacidades transferibles y dinámicas.

## ***6.2. Incorporación de personal***

La incorporación de personal competente es uno de los grandes desafíos que se plantean a los Centros de atención a la primera infancia y, más particularmente, a las asociaciones civiles. Es, además, un desafío creciente, en la medida que se prefigura una necesidad incremental desde una perspectiva de ampliación de la cobertura y configuración de un sistema de cuidados.

El perfil del rol y, en particular, las competencias que este incluye son el principal referente para el proceso de reclutamiento y selección interna y externa.

En el proceso de reclutamiento se otorga un lugar central a las competencias requeridas. También en este caso se verifica la sinergia entre los subsistemas de gestión de recursos humanos: si los perfiles están disponibles, se recurre a ellos; en caso contrario, si se trata de nuevos roles, se construyen en el momento y se integran al catálogo de perfiles de la organización.

Las competencias identificadas clarifican tanto a posibles candidatos como a los encargados de la selección acerca de las capacidades requeridas en el puesto, lo que les permite instrumentar dispositivos de evaluación (y autoevaluación) más eficientes. El desafío es lograr una predicción confiable de los desempeños futuros del candidato en el contexto de la organización, para lo cual la propuesta es incorporar técnicas basadas en competencias que faciliten la integración y generación de evidencias acerca de diferentes tipos de competencias durante el proceso de selección.

## ***6.3. Plan de carrera***

El modelo de plan de carrera en las organizaciones parte también del perfil de competencias, haciendo visibles y transparentes las rutas de desarrollo profesional.

En el caso del Plan CAIF no es un tema sobre el cual se visualicen estrategias, sin embargo, para el personal es un elemento clave, ya que es altamente motivador del desarrollo y el aprendizaje continuo.

Aquí nuevamente se manifiesta la sinergia, ya que el mismo perfil disponible en la organización, sumado a los criterios de selección, permite al personal proyectar y planear su ruta de desarrollo, sea horizontal o verticalmente.



## **6.4. Capacitación-formación**

La capacitación-formación es el subsistema de gestión de recursos humanos concebido como el centro del sistema de gestión de las competencias y el aprendizaje de la organización. Para cumplir con esa función, se requiere partir de un nuevo paradigma que ya no está centrado en la capacitación, sino en el aprendizaje organizacional, grupal e individual.

Las competencias constituyen una herramienta muy potente para orientar estos procesos. Efectivamente, a partir de contar con un referencial dinámico de competencias, es posible:

- identificar las brechas,
- definir las necesidades de aprendizaje,
- diseñar propuestas formativas adecuadas y
- evaluar los resultados y el impacto de las intervenciones.

Una vez determinados los objetivos (a partir de las competencias a desarrollar y centrándose en el sujeto que aprende), se debe considerar la multiplicidad de espacios, modalidades y oportunidades de aprendizaje potenciales o existentes en el trabajo y en otros ámbitos.

## **6.5. Certificación de competencias**

La certificación de la competencia es el reconocimiento formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por la persona, basado en la evaluación de sus competencias en referencia a un estándar e independientemente de la forma en que han sido logradas. Vale la pena señalar que la certificación de competencias no es excluyente con respecto a otro tipo de certificación, por ejemplo, un certificado que acredite el haber cursado y aprobado un determinado programa formativo.

El interés de la certificación de competencias radica en su función como referencia digna de confianza para todos los actores involucrados, así como su importancia para la mejora del desempeño y el aprendizaje en la práctica laboral.

Los procesos de certificación apuntan a la profesionalización y el reconocimiento de los saberes que las personas ponen en juego en su trabajo y constituyen un factor de motivación y desarrollo.

La experiencia realizada en el Plan CAIF arrojó resultados muy positivos, sin embargo, cabe señalar que intervenciones aisladas en la materia tienen escaso impacto a largo plazo. En consecuencia,

es importante pensar desde un enfoque sistémico y considerar los avances y experiencias que, en otros sectores, se han ido prefigurando a nivel nacional.

## **6.6. Gestión del desempeño**

El núcleo de la descripción de competencias consiste, básicamente, en la determinación de criterios de desempeño que definen los aspectos críticos en los que el personal demuestra su competencia.

En el marco de la gestión del desempeño por competencias, se entiende el desempeño como la suma de las competencias demostradas y los resultados obtenidos.

Un subsistema de gestión del desempeño por competencias apunta a la mejora permanente y al establecimiento de compromisos para lograr el aprendizaje. Parte de una evaluación diagnóstica (autoevaluación/evaluación) de las competencias de cada persona, para elaborar conjuntamente con el responsable un plan de desarrollo focalizado en los déficits detectados. La referencia para evaluar las competencias se basa en la aplicación de los criterios de desempeño consignados en los estándares.

Es así un insumo a tres niveles:

1. al funcionario le permite saber qué se espera de su rol, dónde está hoy y tomar decisiones acerca de los aspectos y competencias que debe trabajar y mejorar, optimizando su tiempo y energía;
2. a los responsables en el Centro les proporciona información sobre las competencias disponibles en la organización (quién es competente y en qué), qué apoyos implementar y cómo organizar mejor el trabajo cotidiano;
3. al Plan y sus equipos técnicos centrales les brinda insumos de calidad para planificar intervenciones, gestionar de forma eficiente la formación permanente y diseñar políticas para la mejora continua de la gestión humana.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- GARCÍA, S. (2008): *Protección especial en el campo de la infancia y la adolescencia. Cambios y continuidades en las políticas de infancia en el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay*, ENIA, Montevideo. Disponible en: <<http://www2.convivencia.edu.uy/web/wp-content/uploads/2013/12/Pol%C3%ADticas-de-la-infancia-en-el-INAU.pdf>>.
- INAU. Secretaría Ejecutiva del Plan CAIF: *Planificaciones operativas: proyecto institucional de los centros CAIF*, Montevideo, dic. 2010.
- PERRENOUD, Philippe (2004): *Diez nuevas competencias para enseñar*, Grao, Barcelona.
- UNICEF (2009): Observatorio de los Derechos de la Infancia y Adolescencia en Uruguay. Disponible en: <[https://www.unicef.org/uruguay/spanish/uy\\_activitiesObservatorio2009ParteI.pdf](https://www.unicef.org/uruguay/spanish/uy_activitiesObservatorio2009ParteI.pdf)>.
- ZAFFARONI, Cecilia; ALARCÓN, Anahí (2014): *25 años del Plan CAIF: Una mirada en profundidad a su recorrido programático e institucional*. UNICEF, PNUD, CAIF, INAU. Montevideo. Disponible en: <<https://www.unicef.org/uruguay/spanish/25-anos-CAIF-web.pdf>>.



## **ANEXO 1.**

### **EXPERIENCIA EN COMPETENCIAS, PLAN CAIF**

A continuación, se presenta el desarrollo y los avances desde el Plan CAIF sobre los procesos implementados para el desarrollo de las competencias y de los recursos humanos. Cabe señalar que la información sistematizada surge de las entrevistas realizadas a técnicos y referentes de la institución, así como de la lectura de materiales institucionales.

No cabe duda que, en sus 25 años de existencia, el Plan CAIF ha realizado una fuerte apuesta a reforzar las capacidades y competencias de sus equipos, particularmente de lo pedagógico, tanto a nivel central como en los propios Centros. Esto fue posible por medio de un trabajo continuo de apoyo al aprendizaje permanente formal e informal. En este marco, se han realizado diversas experiencias que incorporaron la gestión por competencias, tales como la certificación de competencias de los educadores o los perfiles de competencias de los maestros y de otros roles dentro del equipo técnico, entre otras. El aporte y el desarrollo permanente de las capacidades de los diferentes actores que confluyen en el Plan, tanto a nivel central como en los Centros, es, sin duda, una —si no la más importante— de las claves de la sostenibilidad y capacidad de actualizarse, evolucionar, autoevaluarse, innovar e incorporar mejoras que ha demostrado el CAIF a lo largo de estos primeros 25 años. En lo que refiere al aprendizaje formal, en los últimos años se han instrumentado iniciativas tendientes a implementar acciones de capacitación continua y también una formación reglada básica, que otorga el título de Asistente Técnico en Primera Infancia como parte del itinerario hacia la creación de una carrera de nivel terciario para la formación de maestros para la educación inicial.

En lo que concierne a la capacitación y al aprendizaje no formal e informal, el equipo técnico de la Secretaría ha realizado y lleva adelante un incesante trabajo de elaboración de materiales de apoyo, capacitación y acompañamiento en la práctica laboral, dirigido, fundamentalmente, a los roles técnicos que desempeñan en los Centros. A partir de 2007 se integró a la Secretaría Ejecutiva del Plan CAIF, un grupo interdisciplinario de asesores técnicos enfocado en fortalecer el concepto de equipos de trabajo en terreno, en los diversos Centros. Los técnicos de apoyo brindan orientación al personal y a las asociaciones civiles. Si bien este grupo de asesores partió de un abordaje de fortalecimiento desde la perspectiva de cada especialidad, rápidamente

te entendió la necesidad de construir equipos integrados, más allá de la definición de los roles y de las miradas disciplinares. En este contexto, se reconoce como «un debe» la importancia de extender el concepto de «equipo de Centro» a otros miembros del personal (la propia OSC, gestores, cocineros, auxiliares de servicio), cuya formación y desarrollo permanente debería ser considerado también como prioritario.

Sin embargo, pese a la calidad de las actividades, los aportes y al gran esfuerzo que esta apuesta al aprendizaje y desarrollo significa, tanto por parte de la Secretaría como del personal focalizado, resulta difícil aislar los efectos de las diferentes intervenciones y evaluar su eficacia e impacto desde una mirada de gestión estratégica de las contribuciones del personal. Efectivamente, más allá de la importancia que el Plan ha otorgado históricamente al desarrollo del personal técnico, cabe señalar que la gestión humana, concebida como una estrategia integral e integradora de los diferentes subsistemas de gestión (incorporación de personal, desarrollo, gestión del desempeño, aprendizaje permanente individual y colectivo), no ha sido abordada como una prioridad hasta ahora. En un escenario en que el Plan ha venido experimentando un continuo crecimiento y a futuro se espera que esta tendencia continúe, resulta indispensable abordar la gestión humana como un elemento estratégico. Para ello, es necesario reconocer la relevancia de contar con personal competente y herramientas de gestión, adaptadas a la realidad del Plan, capaces de asegurar una mayor eficiencia de los subprocesos de gestión humana.

### ***Experiencia en competencias y desarrollo de recursos humanos***

Como ya se ha mencionado, el Plan CAIF tiene antecedentes en materia de capacitación y apoyo al aprendizaje de sus recursos humanos. Desde el año 1999, el Plan ha implementado, en distintos momentos, estrategias de gestión por competencias como herramienta, fundamentalmente en lo referente al desarrollo y la profesionalización de sus distintas funciones.

En este sentido, se pueden caracterizar tres etapas de trabajo, con diferente foco, propósitos y alcance:

#### **Etapas 1999**

En el marco del Proyecto de Competencias Laborales DINAE-BID/FOMIN se llevó adelante una experiencia de certificación de competencias del educador básico del Plan a nivel nacional, en

los aproximadamente 100 Centros existentes en aquel momento en que ya se estaba comenzando a incluir la modalidad rural. El proyecto surgió como una respuesta a la necesidad de profesionalización y reconocimiento del rol de educador del Plan. Muchos de los educadores de la época no contaban con ciclo básico aprobado, en tanto en la etapa inicial del Plan, la exigencia era tener primaria completa y se carecía de formación y acreditación específica. Esta estrategia cobró sentido en un contexto fértil y facilitador de procesos de participación y aprendizaje en el ámbito laboral. Efectivamente, desde el Plan se había desarrollado una política de capacitación y formación permanente de los recursos humanos y el equipo pedagógico jugaba un rol muy dinámico en la generación de acciones formativas y materiales autoadministrados para la mejora del desempeño.

**Cuadro 3.** Etapas de trabajo establecidas para las estrategias de gestión por competencias



La generación de las herramientas de autoformación y apoyo (tales como las «cajas»: la caja verde y la caja roja) es un claro ejemplo de lo anteriormente expuesto. El objetivo de la evaluación/certificación fue impulsar el desarrollo de los educadores del Plan mediante el reconocimiento de sus competencias, evaluando su desempeño en referencia al perfil y los criterios definidos y acordados por el conjunto de los actores involucrados (directivos y personal técnico del Plan, maestros, educadores, técnicos). Con el apoyo metodológico de la consultora Nina Billorou del Proyecto de Competencias, la asistencia técnica del consultor internacional de OIT Leonardo Mertens y la participación activa de las referentes pedagógicas del Plan (Gilda Martínez y Cristina Doldán) se diseñó el proceso de certificación

partiendo de la identificación del perfil de competencias del educador. El perfil validado comprendía siete competencias consideradas críticas para el desempeño en los Centros CAIF.

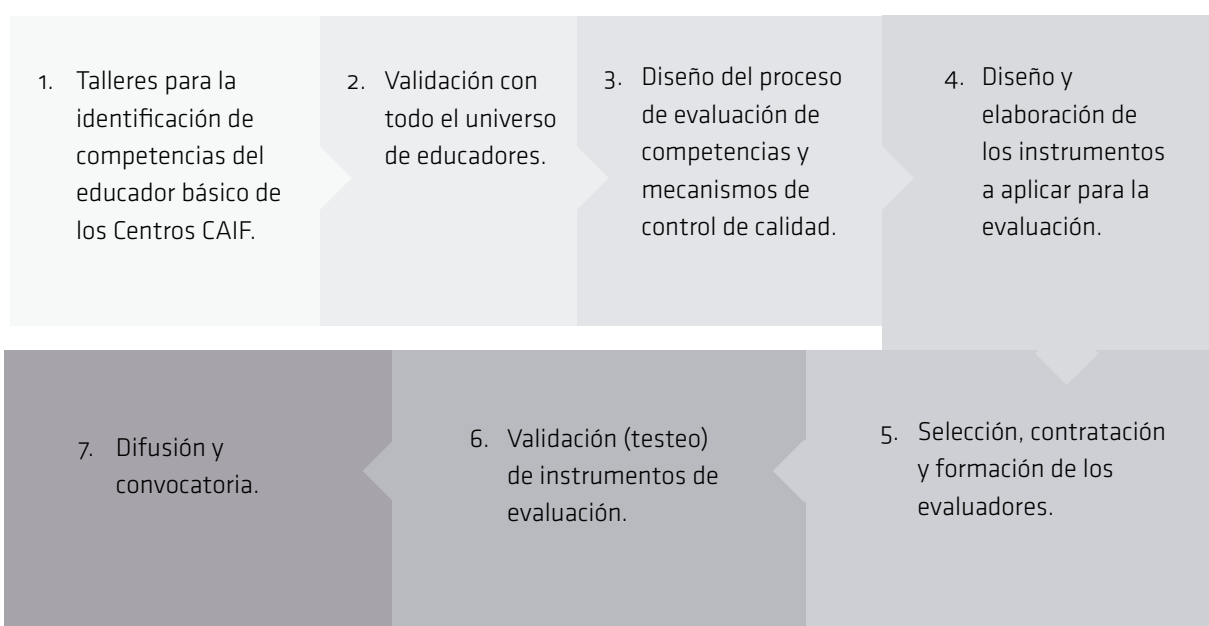
### Diagrama 1. Competencias del educador básico del Plan CAIF

- **A.** Desarrollar con los niños las actividades planificadas.
- **B.** Implementar estrategias de acción que faciliten el desarrollo integral del niño.
- **C.** Establecer comunicación con los niños.
- **D.** Controlar y contribuir a mejorar las condiciones de bienestar del niño.
- **E.** Participar en la planificación.
- **F.** Participar en la evaluación.
- **G.** Elaborar y mantener el material didáctico.

Cabe señalar que en esta instancia el trabajo con familias era aún incipiente y los educadores todavía no lo llevaban adelante.

Para cada una de estas competencias se desarrollaron los criterios de desempeño, evidencias y los respectivos instrumentos de evaluación. También se elaboraron una serie de materiales informativos para orientar a los participantes, se capacitaron evaluadores y se diseñaron los procedimientos de evaluación y aseguramiento de la calidad del proceso.

### Diagrama 2. Etapas del proceso de preparación





El perfil se elaboró en talleres en los que participaron un grupo (muestra) de educadores seleccionados en todo el país y algunos maestros convocados para tal fin. Una vez sistematizados los productos por la consultoría, en conjunto con el equipo pedagógico, se validaron mediante un proceso de consulta (revisión del perfil de competencias y los criterios de evaluación) que abarcó al 100 % de los educadores en el 100 % de los Centros. A partir del perfil y estándares de competencia acordados y validados, se diseñó y planificó el proceso de evaluación y certificación de educadores del Plan.

Para ello se diseñaron procedimientos y se elaboraron distintos instrumentos:

- Ficha personal del candidato a la evaluación de competencias del educador básico del Plan CAIF.
- Perfil de competencias del educador del Plan CAIF.
- Guía de observación.
- Pauta de la entrevista.
- Procedimientos de evaluación.
- Material informativo.

A modo de ejemplo, se adjunta en anexos perfil de competencias y pauta de entrevista.

Se conformó también un centro de evaluación en la Secretaría del Plan. Se trataba de un equipo de trabajo cuya función fue acompañar, monitorear y realizar el aseguramiento de calidad de la evaluación. Estuvo integrado por las referentes pedagógicas, una referente para el área de psicomotricidad y la consultora del Proyecto DINA-E-BID/FOMIN. El proceso de evaluación constó de dos etapas: un test en el que se evaluaban algunos conocimientos teóricos y la pertinencia de su aplicación en diferentes escenarios de trabajo y una instancia con el grupo de niños del educador correspondiente en la que se evaluaban las diferentes competencias a través de evidencias de desempeño y de producto.

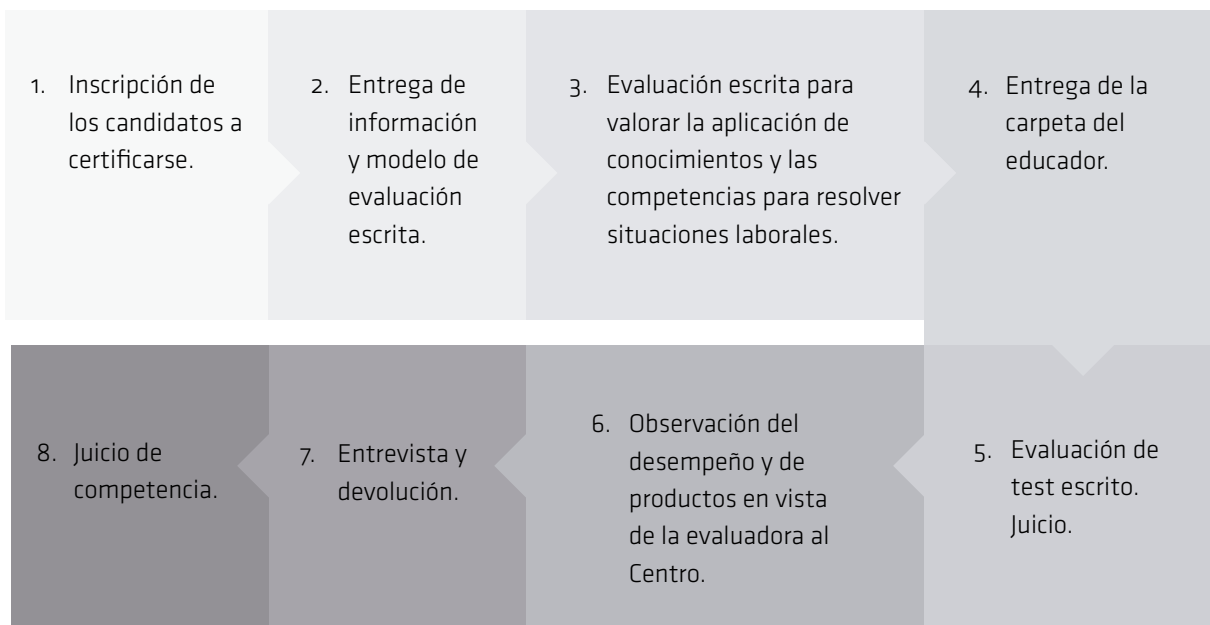
Para llevar adelante este proceso de evaluación en todo el país, se contrataron siete evaluadoras externas (en su mayoría inspectoras de educación inicial de Primaria). Se las formó en el enfoque y proceso de evaluación por competencias y en la aplicación de los instrumentos. Las evaluadoras contaban con un instructivo y se realizó una prueba en terreno de carácter piloto en dos instancias de observación en diferentes Centros, en la que participaron aplicando la guía de observación, lo que permitió ajustar y calibrar el instrumento y confirmar su eficacia para dar cuenta de las competencias y los criterios a evaluar. También, para validar los instrumentos del test inicial, se realizó un testeó con una muestra de educadores de

diferentes Centros y a partir de la información recabada se realizaron pequeños ajustes.

Se llevó adelante un proceso de difusión en los Centros con el propósito de estimular a los educadores a presentarse a la convocatoria, en tanto la evaluación era de carácter voluntario: cada persona decidía si quería transitar por el proceso o no. Si optaba por evaluarse, debía inscribirse y tenía que cumplir con ciertos requisitos mínimos. Se buscó que los requisitos para la inscripción fueran lo menos restrictivos posible, en la medida que el objetivo era implementar un proceso inclusivo que apuntara al aprendizaje y la mejora permanente del personal.

El proceso de implementación constó de las etapas que se describen a continuación, en las que fueron evaluados 450 educadores.

**Diagrama 3.** La implementación



A las personas registradas se les informó sobre los aspectos a abordar en la evaluación escrita, se les envió el «Modelo aproximado para la evaluación escrita» y se les proporcionó material de apoyo, de manera de orientar y facilitar el proceso de preparación de los candidatos a ser evaluados. En ocasión de la prueba escrita, con el propósito de que el evaluado contara con toda la información y pudiera preparar adecuadamente la instancia de generación de evidencias de desempeño, la persona candidata recibía la «Carpeta del educador básico del Plan CAIF», que incluía: ficha personal, perfil del educador (competencias a evaluar), guía de observación y pauta para la entrevista. La evaluadora corregía el test escrito y luego se realizaba una apertura de sobres e identificación de los escritos.

Por otra parte, se coordinó con el jefe departamental y los Centros el cronograma de visitas para el departamento y se comunicó a cada Centro CAIF la fecha prevista de visita, con una antelación de por lo menos 24 horas. Para facilitar la instancia de evaluación en el Centro, las personas candidatas, de común acuerdo, elaboraron un cronograma para la jornada de evaluación teniendo en cuenta la edad de los niños, horarios de desayuno, almuerzo, descanso, número de candidatas, horarios de trabajo, entre otros. En este sentido, se buscó que la persona candidata se encontrara en las mejores condiciones para demostrar sus competencias.

La persona candidata preparaba su carpeta de evidencias, en la que presentaba: fotocopia de certificados de estudio y certificados de otros cursos, en caso de tenerlos; la planificación diaria; las producciones de los niños; el material didáctico elaborado; evidencias de su participación en programas ofrecidos desde el Plan y de su trabajo en el Centros que el educador considerara relevantes.

Era responsabilidad del educador conservar y completar la carpeta y entregarla al evaluador durante la visita al Centro.

La evaluación en el Centro constó de dos etapas consecutivas para cada evaluado: evaluación de las actividades desarrolladas por la persona candidata en su grupo durante 45 minutos y entrevista personal de 30 minutos con la persona candidata. En caso de que el evaluador lo considerara necesario, se realizaba una entrevista con el maestro para recabar información de aspectos no observados durante la visita.

Una vez emitido el juicio del conjunto de las instancias de evaluación, el evaluador entregaba la «Carpeta del educador básico del Plan CAIF» al Centro de Evaluación (Secretaría Ejecutiva del Plan CAIF) para su verificación. El juicio y las recomendaciones se registraron en el «Acta de evaluación» y se otorgó la certificación a todos aquellos educadores que cumplieron y fueron evaluadas como «competentes». Los educadores que fueron considerados «aún no competentes» tuvieron otra oportunidad de evaluarse en otras instancias y recibieron orientación para reforzar aquellos aspectos que no alcanzaron el nivel requerido. La carpeta fue devuelta a cada educador una vez finalizado el proceso de evaluación/verificación y certificación.

La «Carpeta del educador básico del Plan CAIF» permitió organizar la documentación, las evidencias del desempeño, así como los resultados de la evaluación de los educadores y se continuó utilizando más allá de la instancia evaluativa.

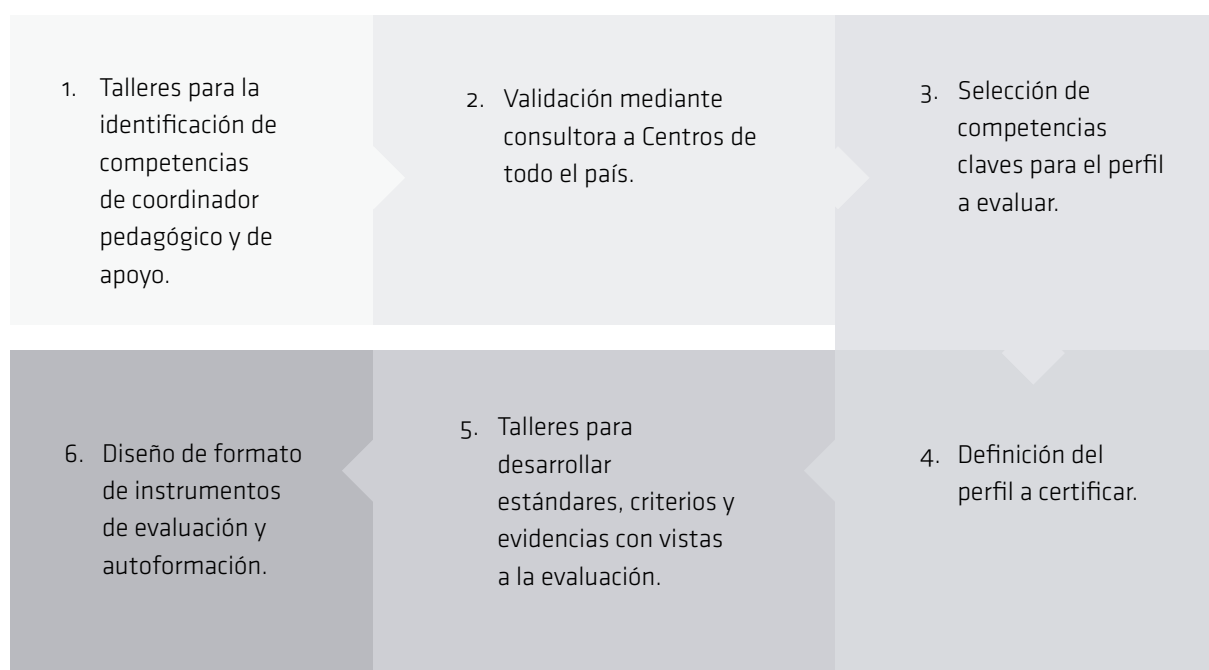
Se implementó un proceso de verificación interna, que tuvo como objetivo dar una mayor transparencia al proceso de evaluación, asegurando el cumplimiento efectivo de criterios y procedimientos co-

munes. Las verificadoras fueron las asesoras pedagógicas Gilda Martínez y María Cristina Roldán. Los evaluadores fueron acompañados por las verificadoras, por lo menos en dos oportunidades durante las visitas de evaluación en el Centro. Todas las carpetas se verificaron para asegurar la coherencia de los procedimientos. También, el acta de evaluación, donde se registró el juicio, fue firmada por la verificadora, el evaluador y el candidato. En términos generales, en esta instancia se priorizó el carácter masivo de la certificación, apuntando al reconocimiento de saberes y buscando un impacto en la profesionalización de los educadores. Aunque no estaba asociado, en principio, a una retribución económica, posteriormente redundó en una mejora para las personas certificadas. El certificado tenía inicialmente una validez de tres años, con la idea de que se realizara nuevamente en ese lapso y estuviera asociado a un proceso de mejora permanente y gestión del desempeño. Sin embargo, por circunstancias ajenas al proceso, finalmente no se concretó.

### Etapa 2001

En esta segunda etapa y a partir de la valoración positiva de los resultados y efectos generados por la etapa anterior, el proyecto apoyado por el PNUD se centró en determinar las competencias de los maestros coordinadores y de apoyo pedagógico y darle seguimiento y mayor proyección a la gestión del desempeño y las competencias de los educadores que ya se habían identificado en 1999. En este sentido se realizaron las actividades que se presentan a continuación.

**Diagrama 4.** Competencias del maestro coordinador y de apoyo pedagógico



**Talleres:** se trabajó en el perfil de competencias del maestro coordinador y de apoyo pedagógico, que fue elaborado en sucesivos talleres de trabajo, con la participación de 10 maestros coordinadores y de apoyo, 2 asistentes sociales, 2 psicólogos y 2 psicomotricistas, representativos de los CAIF de todo el país. Los talleres fueron coordinados por la consultoría y contaron con el apoyo permanente y los aportes de los referentes del Área Pedagógica de la Secretaría Ejecutiva del Plan CAIF.

Validación. Recepción, procesamiento y análisis de los datos extraídos de la consulta escrita. En cuanto al análisis de los datos, se examinaron los cuadros de resultados de la encuesta, se relevaron y sistematizaron las dificultades señaladas por los encuestados.

Selección de competencias claves del maestro coordinador y el maestro de apoyo pedagógico de los Centros CAIF. Para ello se elaboraron los criterios de selección y se procesó la información recogida para la elaboración del mapa de competencias.

Definición de un perfil de competencias del maestro coordinador a evaluar y certificar. Se realizó una redefinición de la denominación de la función: coordinador pedagógico y de apoyo, de acuerdo a las competencias claves seleccionadas y una revisión de unidades y elementos de competencia con afinamiento de enunciados.

Realización de talleres para desarrollar estándares, criterios y evidencias para una evaluación posterior. Los estándares, criterios y evidencias se desarrollaron en talleres de trabajo con evaluadoras de Montevideo y consultoras pedagógicas de la Secretaría del Plan CAIF.

Para el diseño de instrumentos de autoevaluación/autoformación en base al perfil se elaboró su formato, pero no se concretó su aplicación posterior.

A continuación se presenta el perfil.

#### **Diagrama 5.** Competencias del maestro coordinador y de apoyo pedagógico

- ▶ Participar en la elaboración y la implementación del proyecto institucional.
- ▶ Elaborar e implementar el proyecto pedagógico con los educadores.
- ▶ Fortalecer a los educadores en su rol.
- ▶ Resolver emergentes e imprevistos que involucren al niño o la familia en el Centro.
- ▶ Trabajar en equipo.
- ▶ Asegurar el cumplimiento del trabajo administrativo.
- ▶ Participar activamente en el programa de estimulación oportuna.
- ▶ Relacionarse con la asociación civil.
- ▶ Realizar evaluaciones de proceso y sumativas.
- ▶ Formarse permanentemente.
- ▶ Coordinar con maestros coordinadores y de apoyo, según corresponda.

Profundización de la experiencia de gestión de competencias del educador básico. A diferencia de la etapa anterior, en esta oportunidad se diseñó un proceso continuo de gestión del desempeño que comprendía la autoevaluación y evaluación continua, así como retroalimentación y acciones de mejora a lo largo del año. Para ello se elaboró un instrumento de autoevaluación y seguimiento para que los educadores y maestros analicen críticamente su desempeño y mejoren y fortalezcan sus competencias en forma continua durante su actividad profesional. Esta herramienta se continúa utilizando y aplicando a los educadores y luego por el maestro. Un instrumento complementario del anterior, que el Plan utiliza y que se consideró en este proceso, es la «Guía de observación de la calidad de las prácticas educativas», elaborada por una consultoría externa en el año 2000. No apuntaba solo al educador, sino a todo lo que hace a la tarea educativa, observando cinco áreas: rol del educador, ambientación, equipamiento, vínculo educador-niño y planificación.

### **Etapas 2010**

El CAIF no dejó de estar interesado en trabajar desde un enfoque de competencias y en el año 2010 se volvió a retomar el tema. En esta oportunidad, se buscó trabajar en las competencias del equipo técnico de apoyo a los Centros. En tal sentido, se trabajó identificando las competencias comunes requeridas para desempeñarse en los roles técnicos, fundamentalmente como insumo para la mejora de la calidad del desempeño. Se elaboró una primera versión de las competencias transversales a los roles del equipo técnico.

#### **Diagrama 6.** Competencias transversales a los roles del equipo técnico

---

- Contribuir desde la especialidad profesional al fortalecimiento del rol de la OSC.
- Trabajar con las familias.
- Desarrollar relaciones de cooperación con actores y organizaciones de la comunidad y del entorno.
- Promover y trabajar en equipos interdisciplinarios.
- Desarrollar su propia profesionalidad.
- Competencias personales.

En este período también se realizó un trabajo focalizado en los perfiles requeridos para desempeñarse en algunos de los diferentes roles técnicos: trabajador social, psicomotricista y psicólogo. Mediante la revisión de documentación secundaria y de las publicaciones efectuadas por el Plan, se analizaron las modificaciones en los requerimientos y en la asignación de tareas de los roles profesionales para luego, en taller con los expertos en cada área, elaborar una primera versión de cada perfil de competencias.

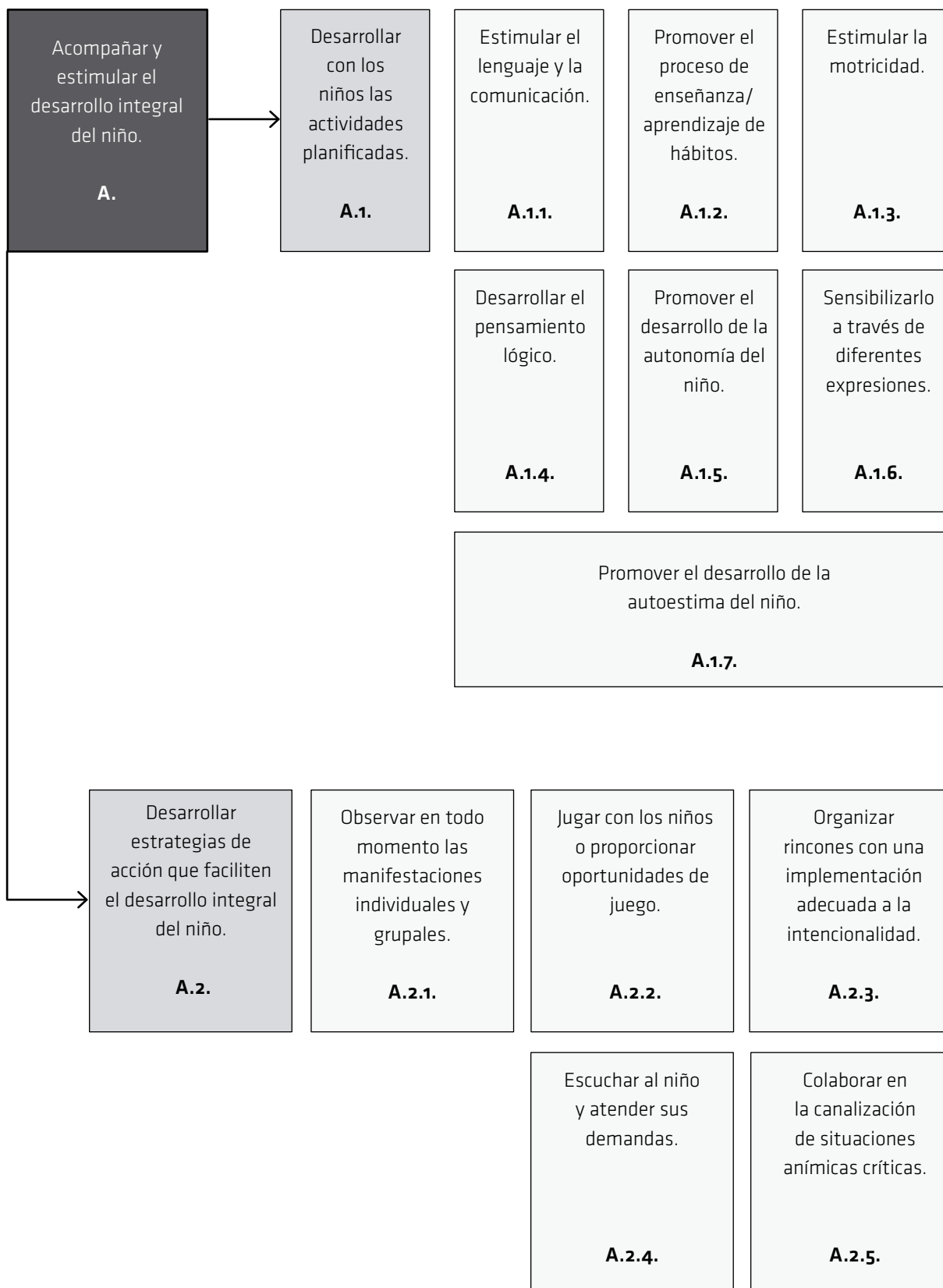
A partir del análisis de buenas prácticas en diferentes ámbitos, así como de las entrevistas realizadas, surgen algunas competencias comunes a los diferentes roles e iniciativas vinculados al cuidado de la primera infancia. Ellas son: capacidad de trabajar en equipo, integrar nuevos aprendizajes, creatividad, disponibilidad (sujeto disponible al niño), empatía (lograrla para comprender e interpretar las necesidades), disponibilidad corporal, tolerancia, capacidad de trabajar con lo diferente. La dimensión ética del trabajador también es importante.

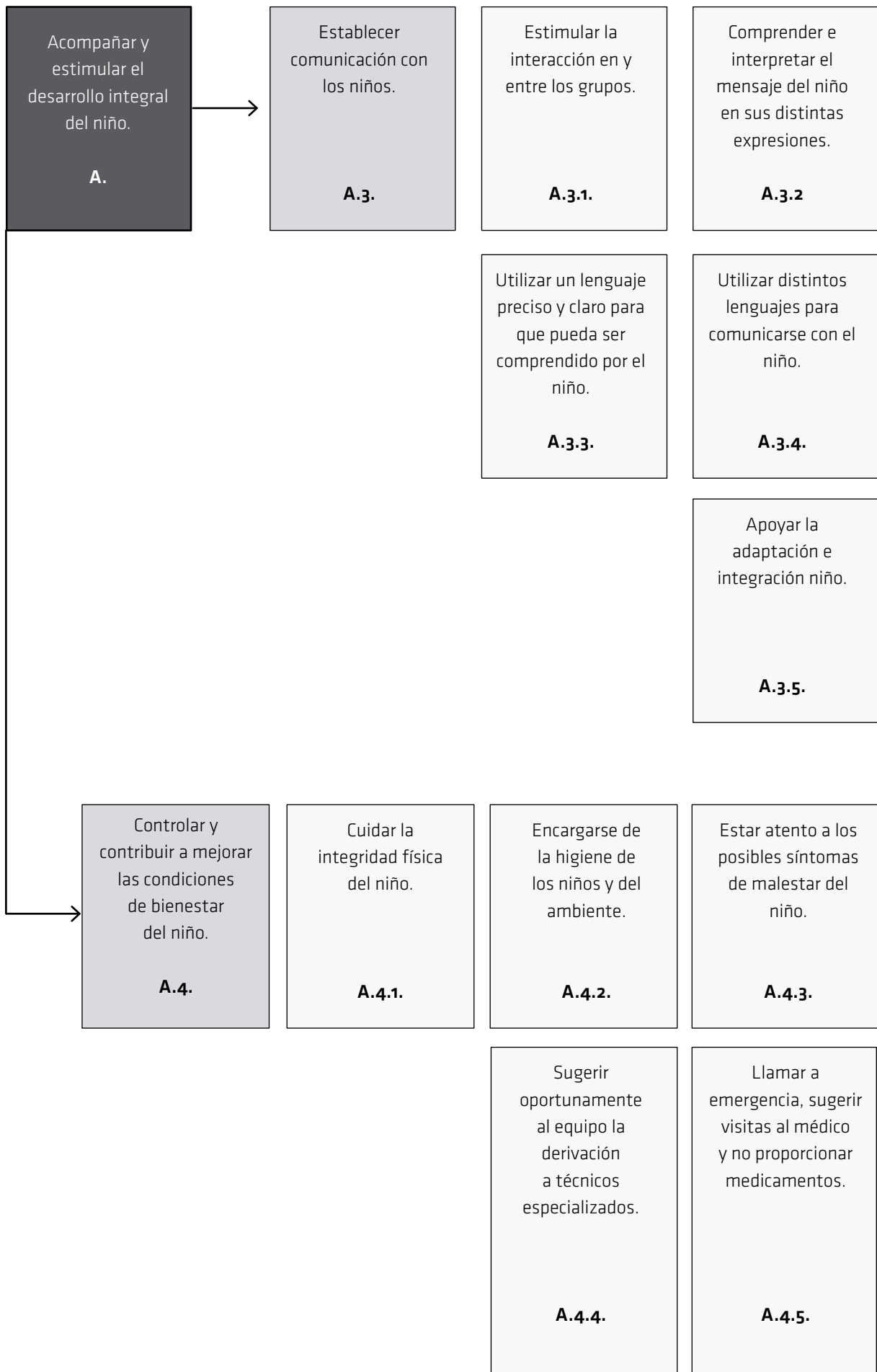


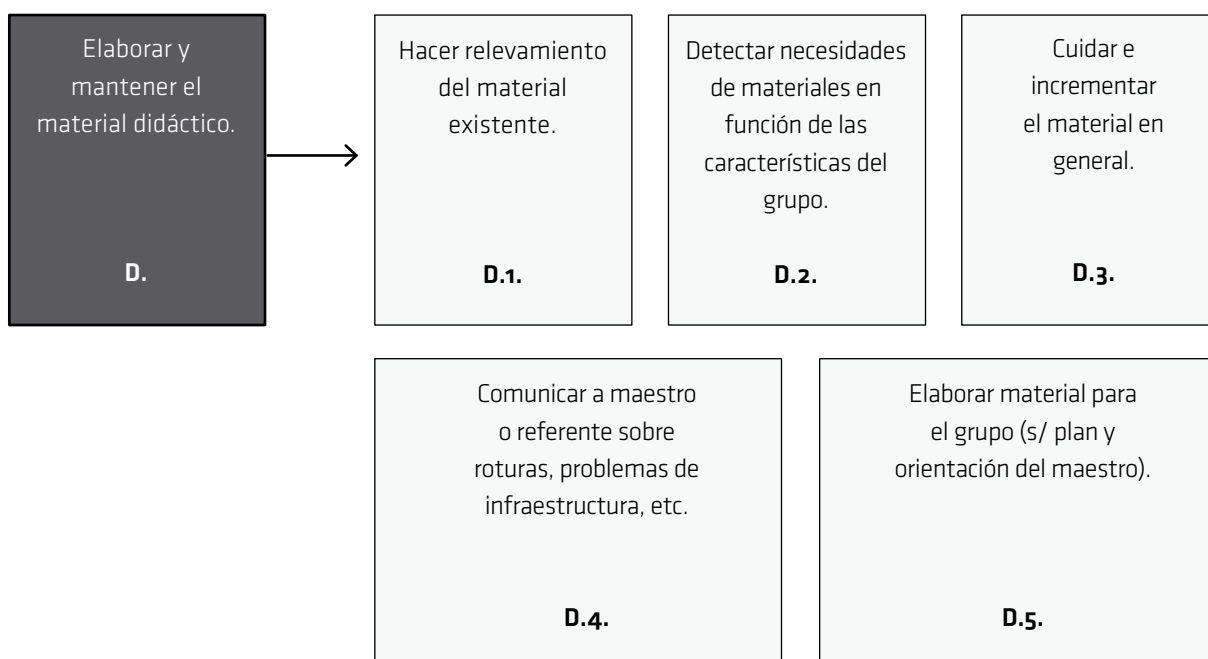
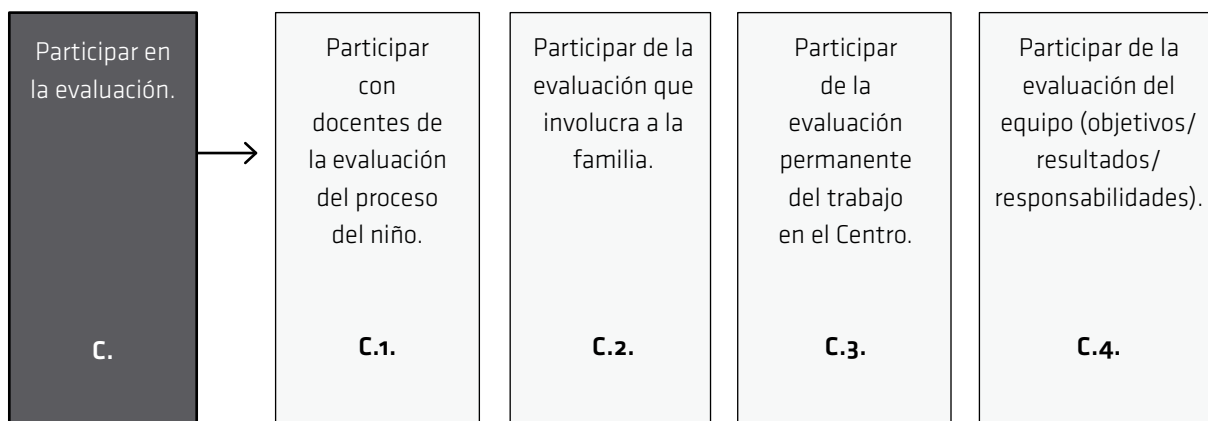
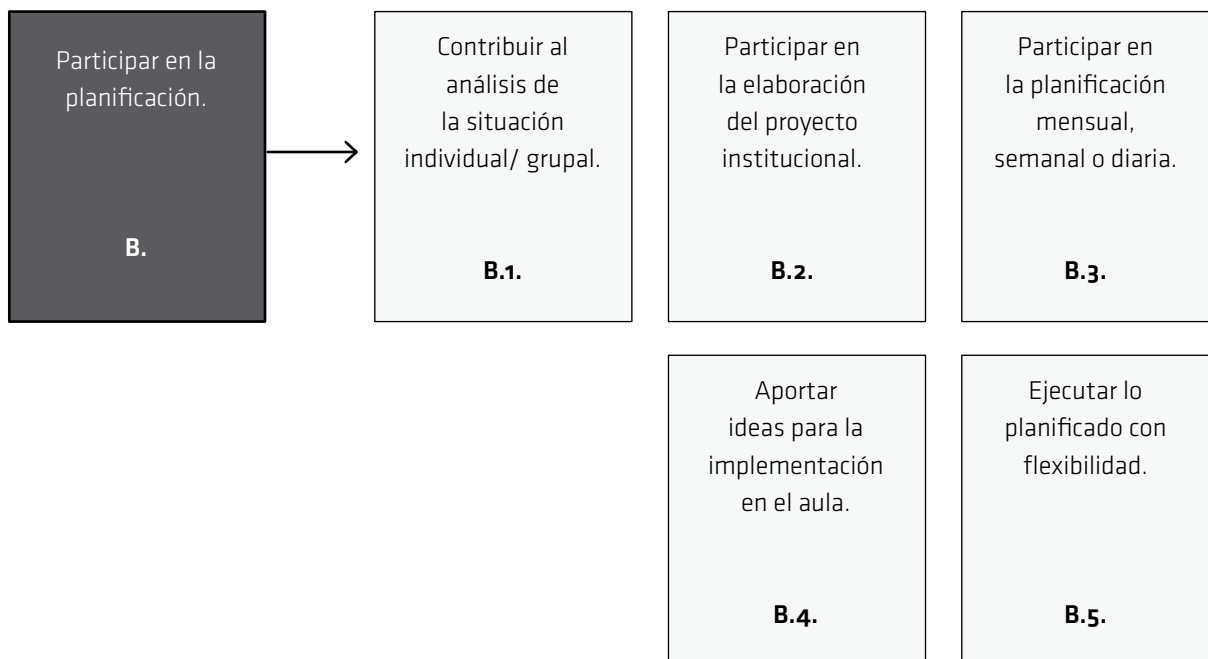


## ANEXO 2.

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EDUCADOR BÁSICO DEL PLAN CAIF









## ANEXO 3.

### PAUTA PARA LA ENTREVISTA

NOMBRE CANDIDATO:		NIVEL A SU CARGO:	
N.º DE NIÑOS INSCRIPTOS:		N.º DE NIÑOS PRESENTES:	
NOMBRE EVALUADOR:		FECHA:	
CENTRO CAIF:	LOCALIDAD:	DEPARTAMENTO:	

PRODUCTOS			
1. PLANIFICACIÓN DIARIA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
Existe planificación diaria			
Conoce los contenidos de la planificación			
La planificación se basa en los resultados de la «ficha de observación del desarrollo»			
Existe equilibrio en la organización de las actividades durante una jornada:			
Diferentes expresiones			
Act. de descarga/act. sedentarias			
Act. de rutina/act. de destreza			
Aprovechamiento del tiempo			
2. PRODUCCIONES DE LOS NIÑOS	SÍ	NO	OBSERVACIONES
Adecuadas al nivel			
Dificultades secuenciadas			
Equilibrio de distintas expresiones			
Expresión libre			

3. MATERIAL DIDÁCTICO ELABORADO PARA EL GRUPO	SÍ	NO	OBSERVACIONES
Elaboró material didáctico: - Adecuado al nivel			
- Variado			
- Con sentido estético			

FUNDAMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA				
Síntesis de lo fundamentado por el educador sobre la actividad desarrollada				Comentarios del evaluador
1 INSUFICIENTE	2 SUFICIENTE	3 BUENO	4 MUY BUENO	

SITUACIONES IMPREVISTAS			
Respuesta del educador acerca de situaciones imprevistas y soluciones adoptadas (en ausencia del maestro)			Comentarios del evaluador
1 NO RESUELVE	2 RESUELVE PARCIALMENTE	3 RESUELVE ADOPTANDO LA DECISIÓN PERTINENTE	

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
EVIDENCIAS DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS OFRECIDOS DESDE EL PLAN:	PRESENTA		OBSERVACIONES (Explicitar: capacitación y la participación en la ejecución)
	SÍ	NO	
Ser padres/ser madres			
Cuidar y amar la vida			
Madres y padres promotores de salud			
Para crecer y aprender jugando			
Otros:*			

\*Otros registros que el educador considere relevantes (por ejemplo: boletines, fotos).

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
-----------------------------

---

FIRMA DEL CANDIDATO	FIRMA DEL EVALUADOR
---------------------	---------------------

---

FECHA

SUGERENCIAS DEL EDUCADOR (PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD EDUCATIVA Y SOBRE FUTURAS EVALUACIONES)
--

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR
---------------------------

NOMBRE EVALUADOR:	FECHA:	
CENTRO CAIF:	LOCALIDAD:	DEPARTAMENTO:

