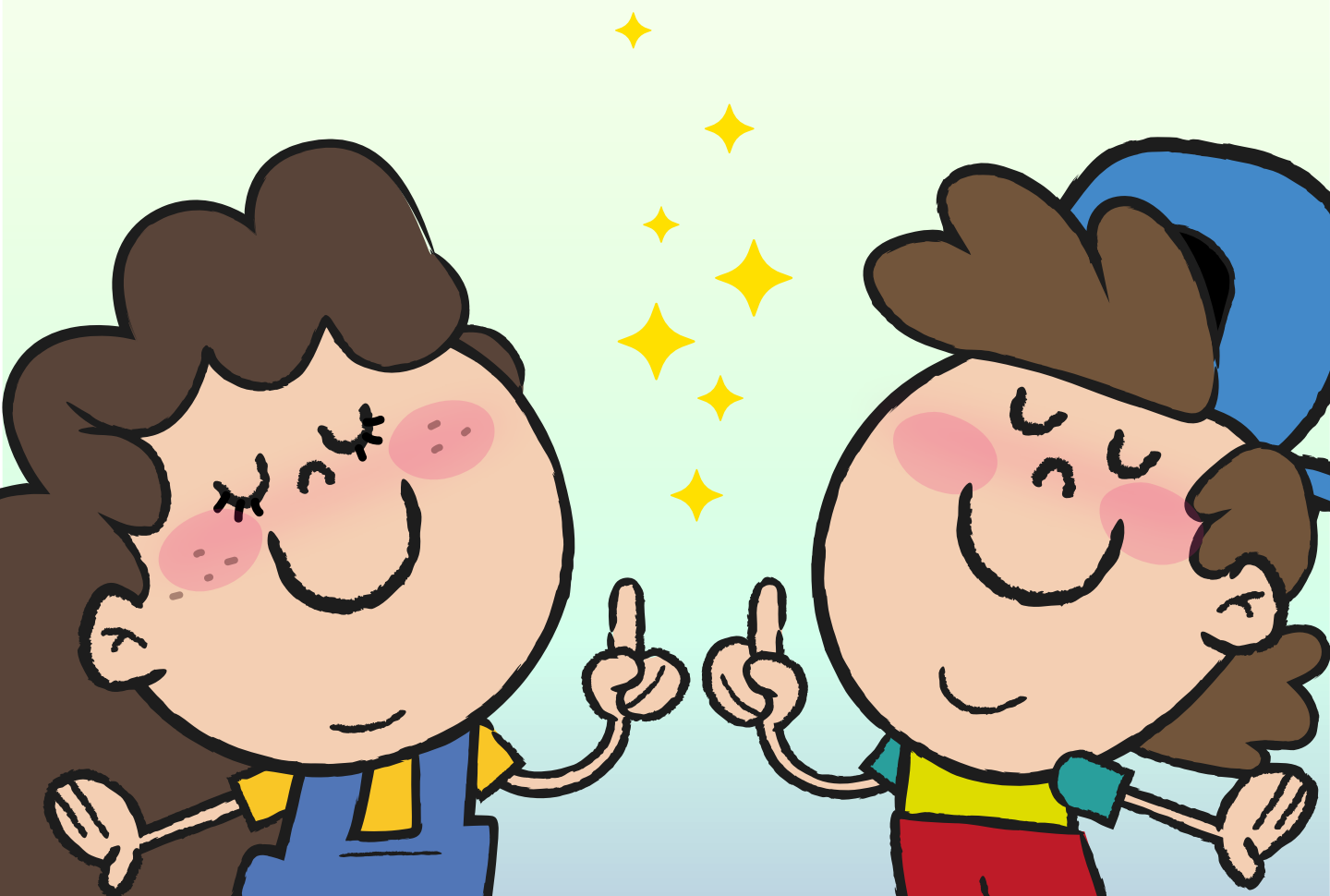


Mayo
2024

LINEAMIENTOS PARA EL MARCO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA







Mayo
2024

LINEAMIENTOS PARA EL MARCO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

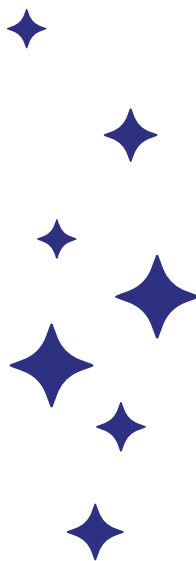


TABLA DE CONTENIDO



06

GLOSARIO

08

INTRODUCCIÓN

09

JUSTIFICACIÓN

10

1. MARCO DE REFERENCIA

- | | |
|-----------|--------------------------------|
| 11 | 1.1 Marco legal y normativo |
| 11 | 1.1.1 Normativa internacional |
| 12 | 1.1.2 Normativa nacional |
| 13 | 1.2 Fundamentación teórica |
| | 1.2.1 Definición de calidad |
| 14 | 1.2.2 Gestión de calidad |
| | 1.2.3 Política de calidad |
| 15 | 1.2.4 Cultura de calidad |
| 16 | 1.2.5 Aseguramiento de calidad |
| 18 | 1.2.6 Mejora continua |

20

2. EXPERIENCIAS SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN PRIMERA INFANCIA EN AMÉRICA LATINA

24

3. AVANCES SOBRE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA EN EL SALVADOR

28

4. MARCO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

- 31** 4.1 Elementos Estratégicos de la Calidad a la Primera Infancia
 - 4.1.1 Definición de la Calidad de la Atención a Primera Infancia
- 32** 4.1.2 Política de calidad para la atención integral a la Primera Infancia
- 33** 4.1.3 Cultura de calidad para la atención integral a la Primera Infancia
- 4.2 Sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en la Primera Infancia
- 34** 4.2.1 Dimensiones de la calidad de la atención integral a la Primera Infancia
- 35** 4.2.2 Estándares de calidad para la atención integral a la Primera Infancia
 - 4.2.3 Indicadores de calidad
- 4.3 Ruta de implementación del marco de calidad
- 40** 4.4 Evaluación y mejora continua
 - 4.4.1 Acompañamiento
 - 4.4.2 Monitoreo
- 41** 4.4.3 Supervisión
 - 4.4.4 Instrumentos

42

5. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

44

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



GLOSARIO



CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

Un conjunto de estándares o parámetros que nos permiten medir qué tan efectivas e integrales son las atenciones que se brindan a niñas y niños en su Primera Infancia, sobre la base de los resultados establecidos en los diferentes componentes del Modelo de la Atención Integral a la Primera Infancia (MAIPI) y la percepción de satisfacción de las niñas, niños y sus familias.

CULTURA DE CALIDAD

Es un marco de actuación que genera compromiso institucional hacia el logro de la política, objetivos de calidad, la entrega de atenciones y servicios que garantizan los estándares de calidad establecidos.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN LA PRIMERA INFANCIA

Son las características operativas de una variable, en términos de la Calidad de la Atención integral a la Primera Infancia. Se clasifican en dimensiones estructurales y dimensiones de procesos

DIMENSIONES ESTRUCTURALES

Son factores observables que contribuyen a la calidad de la Atención Integral a la Primera Infancia tales como los ambientes seguros, equipamiento, recursos humanos, recursos materiales, infraestructura, entre otros.

DIMENSIONES DE PROCESOS

Factores que evidencian la calidad de las interacciones y atenciones que se dan entre el personal de atención directa y la niña, el niño y sus familias en las diferentes modalidades de atención.

ESTÁNDARES DE CALIDAD

Definen los requisitos que deben cumplirse en las atenciones brindadas a las niñas y niños en búsqueda de la alta calidad para la atención integral a la Primera Infancia.

GESTIÓN DE CALIDAD

Son los procesos y actividades que se llevan a cabo en una organización con el objetivo de garantizar que la atención cumpla con los estándares establecidos y mejorar continuamente la calidad de las atenciones, servicios y/o productos.

INDICADORES DE CALIDAD

Los indicadores de calidad en la Primera Infancia serán el medio de análisis del funcionamiento concreto de las atenciones que se brindan en las diferentes modalidades, que proporcionan información sobre la mejora continua de éstas, permitiendo verificar, validar y evaluar su cumplimiento.

MEJORA CONTINUA DE CALIDAD

Principio de calidad por medio del cual se identifican áreas u oportunidades de mejora en los procesos y/o en el sistema de gestión y de aseguramiento de una organización, permitiendo implementar acciones oportunas de forma sistemática, para alcanzar el nivel máximo u óptimo de calidad, denominado también como alta calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD

Establece las disposiciones que ha decidido implementar la organización, institución o actores, para orientarse a alcanzar la alta calidad en los servicios y atenciones que ofrece, con el fin de lograr la satisfacción, la mejora continua y el desarrollo integral de su población objetivo.

SISTEMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

Es una herramienta del Marco de Calidad de la Atención integral a la Primera Infancia que incluye: dimensiones, los estándares, indicadores e instrumentos de seguimiento (monitoreo y supervisión); y que permita la medición de las acciones de todos los actores que implementan las diferentes modalidades de atención establecidas por el Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia desarrollándose en el país.

INTRODUCCIÓN



El Salvador ha recorrido un largo camino en la búsqueda de asegurar una atención integral de calidad para todas las niñas y los niños de la Primera Infancia, quienes por años fueron atendidos con un abordaje enfocado en cuidados y servicios, bajo la responsabilidad de diferentes actores e instituciones, con diversos enfoques y de manera poco articulada.

La Ley Crecer Juntos para la Protección integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia en su Art. 4, define que, "dentro de la niñez existe una etapa del desarrollo denominada Primera Infancia, que comprende a niñas y niños desde su gestación hasta cumplir los ocho años". Igualmente, en su Art. 8, describe que "es deber del Estado adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos y deberes reconocidos en la ley en mención, especialmente aquellas destinadas a proteger y fortalecer a la familia", para hacer efectiva esta atribución, esta Ley establece (Art. 175) la creación del Instituto Crecer Juntos como una institución oficial con personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía en lo técnico, financiero y administrativo; referente en materia de Primera Infancia; con énfasis en la atención de niñas y niños desde su gestación hasta cumplir 4 años, cuyas funciones primordiales serán la articulación y provisión de los servicios de atención integral para niñas y niños en su Primera Infancia; el fortalecimiento familiar para la generación de habilidades parentales y la generación de alianzas estratégicas que promuevan su desarrollo integral.

No obstante, es en el Art. 50, donde se establece que "Las niñas y niños tienen derecho a recibir atenciones integrales y de calidad que propicien su desarrollo en la Primera Infancia", siendo "responsabilidad del Estado definir un modelo de atención integral a la Primera Infancia, que será implementado a través de dos vías, la familiar-comunitaria y la institucional. Todo proveedor de servicios y atenciones a la Primera Infancia deberá adoptar este modelo." Dando así una ponderación importante a las atenciones integrales de calidad. De esta visión surge la necesidad de crear el Marco de calidad de la atención integral a la Primera Infancia, proceso que requiere la participación de diferentes actores y sectores para garantizar que las atenciones integrales sean de calidad y con calidez.

Este marco de calidad presenta los lineamientos técnicos que regirán la construcción de los siguientes productos: definición de la calidad; construcción de una política y cultura de calidad institucional; creación de un Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad con sus respectivas dimensiones estructurales y de procesos, estándares, indicadores, instrumentos de acompañamiento, monitoreo y seguimiento, aplicables a la atención integral de la Primera Infancia. Todos estos elementos proveerán información relevante para la toma de decisiones y mejora de las modalidades de atención.

Los resultados que proporcione este Marco permitirán evidenciar la calidad de la atención integral que reciben las niñas y los niños en la Primera Infancia en las dos vías de implementación y mejorarlas a través de acciones puntuales como el acompañamiento, asistencia técnica, formación y elaboración de planes de mejora continua para alcanzar de manera progresiva los estándares de calidad establecidos en el Modelo de la Atención Integral a la Primera Infancia (MAIPI).

JUSTIFICACIÓN



La Primera Infancia es una etapa clave en el desarrollo de las personas, es un momento donde la arquitectura cerebral de las niñas y niños dependerá de las interacciones que ellos establezcan con las personas cercanas o cuidadores y de los estímulos que reciba de su entorno, ya sean positivos o negativos; lo que impacta en los cambios madurativos acelerados y los procesos de participación social significativos que permitirá consolidar y perfeccionar las habilidades y capacidades que se requieren a lo largo de la vida. (UNICEF, 2015).

Desde esta perspectiva, para El Salvador, la calidad en todos los servicios o atenciones es la garantía para promover un mejor desarrollo integral en las niñas, los niños y sus familias, ofreciéndoles una vida plena y un mayor bienestar. A la fecha, el país ha avanzado construyendo una normativa que garantice la integralidad de las atenciones en la Primera Infancia, la cual debe entregarse con calidad y calidez; sin embargo, "pocas instituciones del Estado cuentan con sistemas de calidad formalmente establecidos, vinculados a estándares internacionales, que les permita modernizar su gestión y la prestación de sus servicios a la ciudadanía, de acuerdo con el derecho a recibir servicios de calidad y con buena atención" (GOES G. d., Contexto, 2010).

Por otra parte, a nivel de país, aun no se cuenta con un marco de calidad estandarizado que permita medir la efectividad de las atenciones que actualmente se brindan a las niñas y niños en las diferentes modalidades de atención a la Primera Infancia; se hace necesaria la creación de un sistema de gestión y aseguramiento que permita medir la calidad de los servicios y atenciones, así mismo, la construcción de instrumentos que generen información relevante para la toma de decisiones hacia la mejora continua.

A partir de esta realidad, surge la necesidad de crear un marco de calidad que brinde lineamientos a los equipos técnicos y operativos del Instituto Crecer Juntos y que posteriormente puedan ser retomados por los proveedores de servicios y atenciones en la Primera Infancia de manera que estas cumplan con los estándares de calidad establecidos en el MAIPI.

El Instituto Crecer Juntos, atendiendo a su rol de referente nacional en materia de Primera Infancia es el responsable en dar el primer paso para garantizar la calidad de las atenciones que deben recibir las niñas, niños y familias a través de las modalidades de atención; por ello, considera estratégico contar con un marco de calidad que: a) proporcione directrices para asegurar la calidad de las atenciones que se brindan en la Primera Infancia; b) promueva la comprensión sobre la importancia de ofrecer atenciones, servicios o prestaciones de calidad en todas las personas responsables de la atención de una niña o un niño, fundamentados en el enfoque de derechos y la visión multidimensional del desarrollo; c) contar con instrumentos que aseguran el seguimiento a la efectiva entrega de atenciones, servicios o prestaciones y la mejora continua, permitiendo conocer el nivel de avance en la ampliación y calidad, sobre la base del MAIPI.



1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Para efectos de este documento, la calidad de dichos servicios considera el siguiente marco normativo.

● 1.1.1 NORMATIVA INTERNACIONAL

1. El Acuerdo número 2 de la *Agenda Regional para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia*, sostiene que los países deben "Fortalecer la gestión para una atención integral de calidad, pertinente y oportuna, dirigida a la Primera Infancia en los entornos donde transcurre su vida. Para ello se requiere el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad de los servicios gubernamentales y no gubernamentales dirigidos a esta población que se fundamenten en el desarrollo integral esperado de los niños y niñas y definan, las capacidades de los recursos humanos que se encargan de la atención a las niñas y los niños y sus familias, y las condiciones técnicas, materiales y de infraestructura que orienten la oferta sectorial e institucional (salud, educación, recreación, protección social, etc.) que deben cumplir los proveedores públicos y privados para el logro del desarrollo infantil." (Agenda Regional para el desarrollo integral de la Primera Infancia, 2017)
2. La *Declaración del Foro Regional hacia una Educación de Calidad en la Primera Infancia*, retoma la importancia del tema de calidad en varias de sus recomendaciones, por ejemplo, *la recomendación 1*, propone a los países de la región "fijar una Agenda de Calidad de la Educación Inicial que considere una visión de calidad amplia y pertinente para la Primera Infancia, que comprenda la relación entre aprendizaje y desarrollo integral, y cuyo énfasis esté puesto tanto en los factores de calidad estructurales como en los de procesos"; *la recomendación 2*, propone "a los países de la región que generen una instancia de gobernanza o colectivo intersectorial encargado del aseguramiento de la calidad que contemple entre sus funciones principales el diseño de estándares de calidad en la prestación de los servicios que permitan garantizar, con equidad, las oportunidades de aprendizaje que promuevan el desarrollo integral de todos los niños y niñas"; y finalmente, *la recomendación 5*, insta a los países a "desarrollar mecanismos que permitan institucionalizar la medición de la calidad de los servicios de educación inicial, comprendiendo que esta es multidimensional y multisectorial, para así, enfocarse en los procesos de mejora y mostrar el impacto de la diversidad de los programas de Primera Infancia." (Declaración del Foro Regional hacia una Educación de Calidad en la Primera Infancia, 2020)

● 1.1.2 NORMATIVA NACIONAL

1. La Ley Crecer Juntos en muchos de los artículos detalla que la atención integral debe realizarse con Calidad, por ejemplo, **el Artículo 50. Modelo de atención integral a la Primera Infancia** menciona que "Las niñas y niños tienen derecho a recibir atenciones integrales y de calidad que propicien su desarrollo en la Primera Infancia." siendo "responsabilidad del Estado definir un modelo de atención integral a la Primera Infancia, que será implementado a través de dos vías, la familiar-comunitaria y la institucional. Todo proveedor de servicios y atenciones a Primera Infancia deberá adoptar este modelo."; **el Artículo 22. El derecho a la salud** dice que "Los servicios que se brinden deben de cumplir las características de disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad" y **el Artículo 47. Derecho a la educación** dice que "Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad, inclusiva e integral desde la Primera Infancia, que garantice el aprendizaje hasta alcanzar su máximo potencial de desarrollo." (GOES G. d., 2022).
2. La Política Nacional de Apoyo al Desarrollo Infantil Temprano Crecer Juntos apuesta por "garantizar el pleno goce de los derechos humanos de la niñez a partir de una intervención integral en la Primera Infancia como clave para asegurar el desarrollo humano de las personas en todos los ámbitos. Crecer Juntos pretende fortalecer las competencias parentales de las familias y adultos responsables para cumplir su rol primario de educar, formar y guiar a las niñas y los niños, propiciar un entorno protector y brindar servicios de apoyo efectivos, a fin de posibilitar mejores condiciones para el Desarrollo Integral en la Primera Infancia". (GOES, 2024)
3. El Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia, destaca la importancia de medir la calidad de las atenciones en búsqueda de la mejora continua, en su apartado Monitoreo, acompañamiento y evaluación, "reconoce la importancia de acompañar los procesos y medir los avances en la implementación de los componentes del Modelo, así como el desarrollo que alcanza la niñez con las atenciones brindadas..."esta medición se realizará mediante el monitoreo, considerado como "un proceso sistemático de captura, recolección, análisis y utilización de información para la toma de decisiones basadas en evidencia sobre el alcance de los resultados, la cobertura, calidad y eficacia de los servicios y atenciones que recibe la niñez en Primera Infancia y sus familias." (GOES G. d., 2023)
4. La Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, en su título I, capítulo I, menciona como objetivos del sistema: " a) Integrar la infraestructura nacional de la calidad, encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad...en general, de bienes y servicios; y b) Contribuir a proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos los alimentos y servicios, así como todo tipo de equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas".

Además, en el apartado: *Ámbito de aplicación*, del Art. 4 de la Ley en mención, describe que *"Esta ley es aplicable a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participen directa o indirectamente en la producción o comercialización de bienes y servicios..."*

Es importante destacar que todo el marco normativo anterior, hace hincapié en que las atenciones integrales que se brindan a la niñez en la Primera Infancia deben ser de calidad e involucran esfuerzos

conjuntos de las familias, el Estado y la sociedad, para garantizar el desarrollo integral de las niñas y niños. No obstante, antes de implementar procesos y servicios de calidad en la Primera Infancia, es necesario conocer algunos conceptos clave que permitirán tener una visión más clara de lo que es y se requiere para construir y desarrollar un sistema en el marco de calidad.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Un marco de calidad proporciona lineamientos técnicos para orientar las acciones de una organización para lograr el cumplimiento de los criterios o estándares esperados en cada uno de sus productos o servicios, de manera que estos permitan la satisfacción de sus usuarios internos y externos.

Lo anterior da paso a definiciones importantes en términos de calidad, como las siguientes:

● 1.2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Algunas descripciones se refieren a la calidad como “Una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (RAE, 1992) y “Describir la calidad de algo, entonces, exige una apreciación o juicio de valor que requiere un estándar de comparación”. (Myers, 2003), así mismo, la ISO 9000 describirá la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

En términos generales estas descripciones definen a la calidad como un patrón o conjunto de características sobre el cual debe compararse o apreciarse las demás de su naturaleza; esta es una definición básica que da pauta para la construcción de una definición de calidad que se aplica a la Atención Integral de la Primera Infancia.

Algunos autores realizan una aplicación del término general a propósitos específicos de la Primera Infancia, considerando que “Parte del desafío de garantizar una atención de alta calidad en un servicio de cuidado es que aparentemente no hay una receta única para lograrla. Especialmente en la Primera Infancia, el consenso general es que la calidad debe ser integral, es decir, no centrarse únicamente en la educación o la salud, sino también en el desarrollo cognitivo y socioemocional, la nutrición y la crianza”. (López Boo, Araujo, & Tomé, 2016)

Por otra parte, muchos autores coinciden en que “la Calidad en las atenciones dirigidas a niñas y niños en la Primera Infancia permiten resultados de impacto en esta población” (Araujo, 2017), ya que, “según los estudios realizados, la calidad de los procesos es crucial para que los servicios de cuidado infantil logren impactos sobre el desarrollo infantil que sean sostenibles en el tiempo, por lo que no se deberían hacer concesiones en este tema. (Berlinski y Schady, 2015).”

Lo anterior nos lleva a reflexionar que la implementación de la calidad en los servicios de atención en la Primera Infancia debe considerarse como un proceso estructurado, ordenado y medible para lograr los resultados esperados, por lo cual, es necesario tomar en cuenta elementos estrechamente relacionados dentro de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad.

● 1.2.2 GESTIÓN DE CALIDAD

“La gestión de calidad es el conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo en una institución u organización con el objetivo de garantizar y mejorar la calidad de las atenciones, servicios y/o productos que ofrece. Consiste en planificar, coordinar, controlar y evaluar todas las etapas y aspectos relacionados con la calidad, desde el diseño y desarrollo hasta la producción, distribución y atención al cliente. Esto implica, establecer estándares y normas de calidad, implementar sistemas y procesos para cumplir con esos estándares, realizar el control y seguimiento de la calidad, tomar medidas correctivas y preventivas para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad establecidos, además de una constante capacitación y participación del personal en la mejora continua de los procesos y en la satisfacción del cliente”. (Steubel, 2023)

Una buena gestión de calidad no desea identificar los errores cuando ya han ocurrido, aunque sí evitarlos antes de que ocurran, por lo que se hace necesario implementar un sistema de gestión de calidad con suficiente rigor que pueda evaluar continuamente los procesos, de modo que permita estar en constante promoción de la efectividad e identificar oportunamente riesgos que puedan afectar la calidad de los servicios y/o productos que ofrece la organización.

Si bien desde la perspectiva de la norma ISO 9001 y diversos autores, la calidad utiliza el término “cliente”, desde el ámbito de Primera Infancia, el término a considerar será “usuarios” o “participantes” debido a que las actividades en las que se implementará el presente marco se encuentran relacionados a servicios.

● 1.2.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad establece las líneas de acción, objetivos, principios, y estructura organizacional en la que ha decidido moverse la organización, institución o actores, para orientarse a alcanzar la alta calidad en los servicios que ofrece, con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes y orientar sus acciones hacia la mejora continua. “Es uno de los elementos centrales del sistema de gestión de calidad. Por ello, se debe establecer, implementar, mantener y comunicar en todos los ámbitos de la organización”. (Betancourt, 2019)

La alta dirección es la que debe establecer, implementar y mantener una política de calidad (ESG I. G., s.f) que debe ser congruente con los lineamientos siguientes:

- a. Apropiaada al propósito y contexto de la organización o institución y que apoya a su dirección estratégica;
- b. Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c. Incluye un compromiso en satisfacer los requisitos aplicables;
- d. Establece el compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión.

“Para la norma ISO 9001, existen dos condiciones que determinan la política de calidad de una organización: la primera, que esté documentada y descrita en un documento de consulta y de fácil acceso; la segunda, que sea impulsada desde las esferas directivas al resto de dependencias y órganos de la empresa. En este sentido, la política de calidad no sólo demuestra el compromiso de cada

organización en esta materia, sino que también se convierte en un elemento determinante para que pueda hablarse de acciones para la mejora de los procesos internos". (ESG I. G., 2015).

La construcción de una política de calidad conlleva el establecimiento de ciertos principios de gestión que son aplicados tanto en la política como en la cultura de calidad de una organización; tienen como objetivo aumentar la conciencia de las obligaciones en todos los niveles de las organizaciones para garantizar que los servicios, prestaciones o productos que se ofrecen cumplen con altos estándares de calidad y satisfacen a las necesidades de sus usuarios. Estos, crean un marco adecuado en el que la organización puede centrarse sistemáticamente en sus actividades para lograr los objetivos y resultados definidos.

La Normativa ISO 9001:2015, establece siete principios que deben estar vinculados a las organizaciones, para que estas puedan consolidarse y crecer independientemente de su ámbito de acción. Estos principios son: **enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en evidencia y gestión de las relaciones.**

Es importante recalcar que, si bien la normativa plantea estos siete principios, estos no deben ser cerrados sino más bien, flexibles y contextualizados según la naturaleza de la organización que los retome. Para que dicha norma pueda ser útil a la organización tiene que tomarse no como un sistema que se debe implementar, sino como un sistema de referencia. (ESG I. , 2017)

A efectos de este marco de calidad, algunos de estos principios serán retomados y adaptados en la construcción de la política de calidad institucional.

● 1.2.4 CULTURA DE CALIDAD

Se refiere a "La cultura organizacional que apoya el logro de la política, objetivos de calidad, la entrega de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas relevantes". (ISO 10010, 2022)

Un proyecto de implementación de cultura de calidad debe ser liderada por la alta dirección de la organización buscando el compromiso e involucramiento de todos los departamentos (Rivel, 2022), para lo cual recomienda utilizar las siguientes acciones acordes a lo establecido en la normativa antes referida:

- Comprender el contexto de la organización
- Determinar la cultura de calidad deseada
- Determinar la cultura de calidad actual
- Determinar e implementar acciones para lograr la cultura de calidad deseada
- Incorporar la cultura de calidad deseada
- Implementar la mejora continua de la cultura de la calidad

La creación y mantenimiento de una cultura de calidad dentro de una institución u organización,

incluyendo aquellas cuya misión es el desarrollo de servicios de atención a la Primera Infancia, garantiza grandemente el éxito de sus sistemas de gestión, debido a que esta se implementa desde una visión integral, considerando pautas de cumplimiento, aplicación de principios y fortalecimiento de los valores institucionales tales como la excelencia, el liderazgo, el compromiso, así como la búsqueda de la mejora continua.

● 1.2.5 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones operativas que permiten garantizar la mejora continua de procesos, productos o servicios dentro de una institución u organización. Lo anterior incluye monitorear, supervisar y evaluar los procesos de acuerdo con las dimensiones, estándares e indicadores, que establecen el nivel de calidad que estos deben alcanzar.

Los términos dimensiones, estándares e indicadores de calidad se definen a continuación:

● Dimensiones de la calidad:

Se refiere a las principales características operativas medibles de un producto o servicio, que generalmente son clasificadas en estructurales y de procesos; éstas se encuentran a menudo relacionadas entre sí y determinan los aspectos clave para medir el cumplimiento de los estándares de calidad o el nivel de satisfacción de los usuarios de dichos productos o servicios.

En términos de la Primera Infancia, algunos autores retoman las dimensiones de calidad aplicándolas a aspectos específicos, relacionados con el desarrollo infantil, considerando que existen dos tipos de dimensiones, una que es estructural y otra dimensión que es de procesos, que deben ser consideradas para mejorar el desarrollo infantil y alcanzar servicios de alta calidad. (BID, 2017)

Tanto para los servicios de atención institucional en centros (cuidado, preescolar) como para los servicios de trabajo con la familia y para los servicios de salud, para mejorar la calidad se requiere de cambios en dos dimensiones: por un lado, son necesarias mejoras en la calidad estructural referida a aspectos como la infraestructura, las cualificaciones profesionales del personal, el tamaño de grupo atendido, los coeficientes técnicos (número de niños por adulto), la duración y frecuencia de la intervención, la dotación de materiales, y otros aspectos de observación y medición más directa. Por otro lado, requiere mejoras en la calidad de procesos referida a aspectos como la manera en que se implementa el currículo, la forma de trabajo con la familia y los niños en el hogar, y la frecuencia y la calidad de las interacciones entre niños y adultos (padres, madres, educadores, docentes, cuidadores y otros adultos importantes en la vida de los niños). (BID, 2017)

Algunos estudios amplían la información alrededor de las dimensiones, definiéndose como variables estructurales y variables de procesos, tales como, cuando el coeficiente de atención es más alto, las interacciones positivas y afectivas ocurren con menor frecuencia. Cuando se cuenta con poco o ningún material o infraestructura básica, las rutinas de salud y nutrición tienden a ser de mala calidad o

inexistentes y las actividades son menores en frecuencia y calidad. (López Boo, Araujo, & Tomé, 2016)

Cada dimensión, se mide a través de estándares de calidad que permiten verificar el alcance que tienen y el nivel de logro que se espera en cada dimensión.

● Estándares de calidad

Son pautas, requerimientos o características que han de utilizarse para garantizar que productos o servicios cumplan con el nivel aceptable de calidad y sean apropiados para cumplir las expectativas de los usuarios. (Euroinova, s.f.)

En este sentido, los estándares proporcionan una descripción de las características que debe cumplir un producto o servicio y son la base sobre la cual se mide la calidad de estos, mediante indicadores clave que permiten evidenciar su avance o proponer las acciones correctivas para lograr la mejora continua.

● Indicadores de calidad

Son un conjunto de herramientas para gestionar, monitorear, controlar y medir los procesos relacionados a la calidad; teniendo una visión rápida y sencilla de la calidad que posee un producto y/o servicio. Los resultados recopilados de la evaluación de los indicadores de calidad sirven de base para la implementación de medidas correctivas y la mejora continua. (Bind, s.f)

Sin importar el sector o naturaleza de la organización, los indicadores de calidad son indispensables para medir el grado de satisfacción de los usuarios y realizar adecuaciones necesarias para la mejora continua.

En términos de Primera Infancia, los indicadores "son un elemento fundamental para evaluar las políticas locales de infancia y adolescencia" (UNICEF, s.f), ya que permiten:

- Saber hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos previstos, tanto del plan en general como de sus medidas.
- Evaluar el desempeño de la entidad local frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Contar con información para analizar cualquier área de la organización y para verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectar y anticipar desviaciones en el logro de los objetivos u otros logros previstos.
- Contar con información fiable, frecuente, breve y precisa que facilita el aprendizaje de las organizaciones.
- Objetivar la toma de decisiones (es decir, que esté basada en datos contrastables y no solo en percepciones u opiniones).

1.2.6 MEJORA CONTINUA

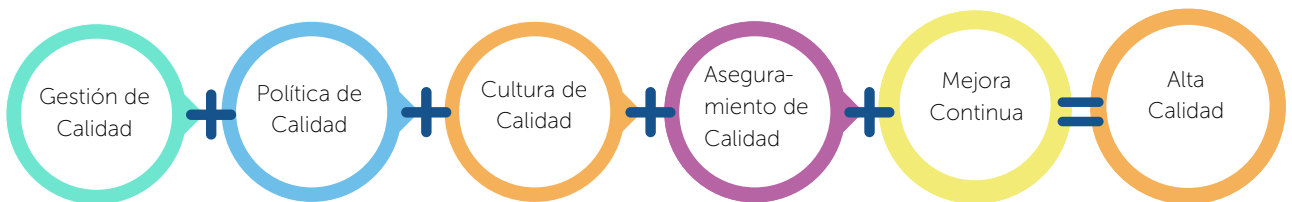
La mejora continua es el principio de calidad por medio del cual se identifican áreas u oportunidades de mejora en los procesos y/o en el sistema de gestión y de aseguramiento de una organización, permitiendo implementar acciones oportunas de forma sistemática, para alcanzar el nivel máximo de calidad.

Es esencial que una organización o institución mejore sus niveles actuales de desempeño, hacia el cumplimiento de los estándares establecidos, mediante la adecuación a los cambios en sus condiciones internas y externas y la creación de nuevas oportunidades.

El ciclo PHVA de mejora continua (planificar, hacer, verificar, actuar), proviene de las siglas en inglés PDCA (Plan, Do, Check, Act). Se trata de un ciclo que fue desarrollado inicialmente en el año 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado por W. Edwards Deming, razón por la cual, es conocido como el «Ciclo de Deming». Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema del proceso como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos ... de gestión de la calidad (Romero, s.f.)

En síntesis, hablar de calidad implica hablar de todos los elementos anteriores, ya que su garantía implica una interrelación entre estos, ya que ninguno es independiente, sino más bien, complementarios como lo ilustra el esquema siguiente:

Esquema 1. Mejora continua hacia la alta calidad (construcción propia).



Desde el marco de la calidad de la atención integral a la Primera Infancia, todos los elementos antes mencionados serán una referencia para la creación e implementación de un sistema de gestión y aseguramiento, que permita identificar, organizar y evaluar los procesos y procedimientos que siguen las diferentes modalidades para brindar atenciones integrales a las niñas, niños y sus familias.

De esta manera, la gestión, política, cultura, aseguramiento de la calidad permitirán que los actores que intervienen en las diferentes modalidades identifiquen aquellas áreas de fortaleza, así como las que necesitan de una intervención inmediata o se anticipen a las posibles fallas que puedan impactar en la calidad de las atenciones que brindan, convirtiéndose en agentes clave para la mejora continua y se logre el alcance de la calidad en la atención a la Primera Infancia.





2. EXPERIENCIAS SOBRE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN PRIMERA INFANCIA EN AMÉRICA LATINA

En Colombia, la *Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión Cero A Siempre*, que plantea cinco líneas de acción: la gestión territorial; la calidad de las atenciones; el seguimiento y la evaluación; la movilización social y la generación de conocimiento. Todas son muy valiosas, sin embargo, *la línea de acción de "la Calidad de las Atenciones contempla acciones tendientes a la humanización de la atención, de la atención, la flexibilización de las atenciones de acuerdo con las particularidades de la población y del contexto, la cualificación del talento humano y el ajuste y revisión de la calidad de la oferta de servicios."*

Así mismo, la línea de Calidad y cobertura, consideran la humanización de la atención, lo que implica "Brindar una atención humanizada, que cumpla con los atributos de la calidad, atienda las particularidades sociales, culturales y territoriales, y considere las diferentes condiciones en que viven las niñas, los niños y sus familias, favorece la configuración de entornos empáticos que responden a lo que cada niño y cada niña necesita para transitar su proceso de desarrollo".

La misma estrategia considera que igualmente la calidad debe ser "Trasladado al plano administrativo esto implica acudir a mecanismos que aseguren la llegada de las atenciones de manera pertinente y digna, tanto a comunidades urbanas como a aquellas que viven en zonas rurales de difícil acceso, manteniendo el contacto permanente de quienes prestan atenciones con la realidad en la que vive cada niña y cada niño colombiano". (Gobierno de Colombia, 2017)

Por otra parte, Bolivia ha avanzado en cuanto la definición de estándares e indicadores de calidad para servicios de atención a la Primera Infancia, mediante Modelo de gestión de la calidad en los servicios de atención a la Primera Infancia implementado por el Gobierno Autónomo del Municipio de La Paz (GAMLP), este modelo "responde a la premisa de que el logro de la calidad se constituye en un proceso de aprendizaje de quienes implementan el servicio. En el marco de un proceso cíclico, puede ir avanzando hacia un servicio de calidad a través de la implementación de planes de mejora orientados por directrices que van estableciendo grados de cumplimiento de los estándares y sus indicadores". (GAMLP, 2022)

"Es un proceso de aprendizaje continuo y de coordinación entre los equipos, las madres y los padres de familia, y la comunidad que genera aprendizaje en el personal, en la institución y los usuarios, convirtiendo el servicio en una institución que aprende y, al mismo tiempo, que va generando un entorno laboral enriquecedor y reflexivo que permite la adaptación del servicio a las circunstancias del momento y del contexto".

Este mismo modelo, también aclara que, si bien en un inicio se contempló una implementación a nivel operativo, "en la comprensión de que el servicio en realidad es un sistema que articula los niveles administrativo, técnico y operativo, y cuenta con articulaciones en distintos servicios del entorno, es necesario que se cuente con estándares e indicadores para todos estos niveles y para las distintas modalidades de atención".

Por otra parte, Perú cuenta con el Programa Nacional Cuna Más "que brinda atención integral a niñas y niños menores de 36 meses de edad en zonas de situación de pobreza y pobreza extrema, brindando sus servicios a través de sus modalidades de intervención en Cuidado Diurno y Acompañamiento a Familias; a partir del cual se crea la política de calidad y antisoborno en el que adquieren algunos compromisos tales como brindar servicios de calidad para la atención integral a niñas y niños menores de 36 meses de edad, a sus familias y madres gestantes; fortalecer las capacidades de servidoras/es y actoras/es comunales para el desarrollo de una gestión eficaz, íntegra y de calidad en beneficio de niñas, niños, familias y gestantes; mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad y Antisoborno en

beneficio de niñas, niños, sus familias y madres gestantes; entre otros". (MIDIS, 2023)

República Dominicana ha avanzado en la implementación de diversas modalidades de atención a la primera infancia como los servicios de CAIPI y CAFI, brindando atenciones integrales a las niñas, niños y sus familias a nivel institucional y comunitario. Estas modalidades consideran tres dimensiones de calidad: Fiabilidad, Competencias Profesionales y Accesibilidad. Éstas tienen un estándar establecido el cual se mide a través de las encuestas de satisfacción de padres, madres y/o tutores en relación con el servicio que se ofrece. Además, ejecutan distintas estrategias para el monitoreo y evaluación interna de los servicios, el acompañamiento técnico presencial y virtual, registro de estadísticas, reporte de casos en centros, informes sobre desarrollo, avances del servicio, entre otros. Cuentan con el Sistema de información y gestión para la primera infancia (SIGEPI) que les permite monitorear, evaluar, acompañar y supervisar a través de los módulos de servicios, articulación territorial, operaciones, recursos humanos, fiscalización de centros, administración y finanzas, tecnología y desarrollo infantil. (Scasso, 2023)

Estas afirmaciones enfatizan la importancia de la humanización de las atenciones y mencionan elementos que pueden aplicarse desde cualquiera de los niveles de intervención, ya sean técnicos o administrativos, que pueden integrarse en el Marco de Calidad, aspectos que igualmente fueron considerados de la Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia y de la Política Nacional de Apoyo al Desarrollo Infantil Temprano Crecer Juntos.







3. AVANCES SOBRE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA EN EL SALVADOR

Como se ha mencionado en apartados anteriores, actualmente el país cuenta con una Ley, Política y Lineamientos técnicos para la implementación de un Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia. Este último indica que las atenciones integrales a las niñas y niños en la Primera Infancia deben ser de calidad, por ello, estas atenciones que se entregan a las niñas y los niños deben cumplir con los estándares establecidos y que aseguran la mejora en cuanto a pertinencia y efectividad de la oferta de los servicios existentes, fundamentados en el Modelo.

En el año 2021, El Salvador crea los Estándares de desarrollo y aprendizaje de la Primera Infancia (EDAPI) que se definen como "declaraciones, de lo que las niñas y los niños tienen que saber y saber hacer a una determinada edad. Dichos estándares se agrupan por áreas y dimensiones del desarrollo, se organizan según la edad y son susceptibles de observarse y evaluarse, pues se miden por medio de indicadores objetivos, y permiten observar el progreso de un niño, una niña o un grupo en una determinada área". (GOES D. d., 2021)

En 2023 el país ha avanzado en la definición de estándares e indicadores para Centros de Atención a la Primera Infancia (CAPI), que se encuentran contenidos en la norma técnica para la instalación y funcionamiento de este tipo de centros. Los estándares consideran las siguientes categorías: Infraestructura, higiénicos sanitarios, distribución de los espacios y equipamiento, protección y seguridad, gestión y administración, atención integral, atenciones en salud y nutrición, atención educativa y requisitos del personal; además establece la gradualidad del cumplimiento de estos estándares. En ese mismo año inicia el proceso de autorización de Centros de Atención a la Primera Infancia (CAPI), a través de la ventanilla única desde el portal Simple SV, con el objetivo de centralizar, agilizar y simplificar las gestiones entre las instituciones gubernamentales.

Por otra parte, se ha avanzado en la identificación de estándares mínimos establecido por el Modelo de atención Integral a la Primera Infancia para las modalidades a implementar en la Vía Familiar Comunitaria y que actualmente orientan la calidad en las atenciones desarrolladas en los Centros de Bienestar Infantil y los Círculos de Familia, sin embargo, en la construcción del Marco de Calidad, se establecerán los estándares definitivos de calidad de las diferentes modalidades de la Vía Institucional y Vía Familiar Comunitaria, así como el diseño e implementación de un Sistema de Gestión y Aseguramiento que permita medir la calidad de las atenciones que reciben las niñas y niños en la Primera Infancia.

Además, como punto de partida para la construcción de este marco de calidad, el Instituto Crecer Juntos realizó un taller interno con el personal involucrado en las diferentes modalidades para: **1)** un primer acercamiento y reflexión sobre la importancia y el rol del Instituto para garantizar la calidad de las atenciones en Primera Infancia, **2)** definir la calidad de la atención integral a la Primera Infancia y las dimensiones que serán consideradas en la evaluación de esta.

Este ejercicio involucró la participación de los equipos multidisciplinarios de las diferentes unidades organizacionales, algunos referentes técnicos, operativos y administrativos de las modalidades, para la construcción de dos elementos claves del marco de calidad para la atención integral a las niñas y niños en la Primera Infancia.

El proceso consultivo conllevó a la revisión de referencias conceptuales, experiencias pertinentes al tema y la integración de los aportes generados por los equipos multidisciplinares, con el propósito de definir el concepto y las dimensiones de calidad. Como resultado de este ejercicio, se estableció el concepto de calidad que se presenta en los apartados siguientes y se definieron las dimensiones estructurales y de procesos que deberán ser consideradas en la medición de las atenciones que brindan las diferentes modalidades.

A partir de estos avances y de análisis posteriores, se determinó que para garantizar la calidad de las atenciones que se brindan, es necesario definir un marco de calidad que identifique los lineamientos y normas del Instituto Crecer Juntos como referente de Primera Infancia y que al mismo tiempo incorpore un sistema de gestión de calidad, una metodología de implementación y las estrategias de evaluación y mejora continua.



4. MARCO DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA



A partir del marco referencial anterior, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad y humanización de las atenciones a la Primera Infancia y señalan elementos que deben aplicarse desde cualquiera de los niveles de intervención y servicios, que deben formar parte de un marco de calidad que asegure la definición de atenciones integrales, efectivas y pertinentes.

A partir de los hallazgos bibliográficos y publicaciones sobre el tema de Primera Infancia y calidad, podemos establecer los siguientes planteamientos:

- No existe un concepto o definición única sobre Calidad de las Atenciones para la Primera Infancia. La calidad se convierte en una construcción propia y dinámica que debe realizarse partiendo de los criterios o estándares establecidos.
- La bibliografía muestra que el énfasis actualmente está en la medición de la calidad de la atención de los programas educativos para la Primera Infancia, ya que, las evaluaciones de calidad están orientadas generalmente a medir el grado de satisfacción en el ámbito educativo, dejando de lado otros aspectos como las interacciones, el involucramiento de las comunidades y familias y el rol de diferentes actores como salud, cultura, protección e inclusión, que aportan al desarrollo integral de las niñas y niños en edades tempranas.
- Debido a lo complejo y diverso de la atención integral que implica un abordaje holístico del desarrollo en los primeros años de vida y toma en cuenta dimensiones como la salud y nutrición, la protección, la educación, estimulación oportuna, la calidad de los entornos y de las relaciones e interacciones, entre otros; se hace necesario que una Política Pública dirigida a la Primera Infancia realice su propio diseño del Marco de Calidad que asegure las atenciones y resultados que puedan ser medibles y coherentes a los estándares establecidos.
- Cada país debería realizar su propia construcción de estándares e indicadores, que cumplan con el diseño e implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Atención Integral a la Primera Infancia.

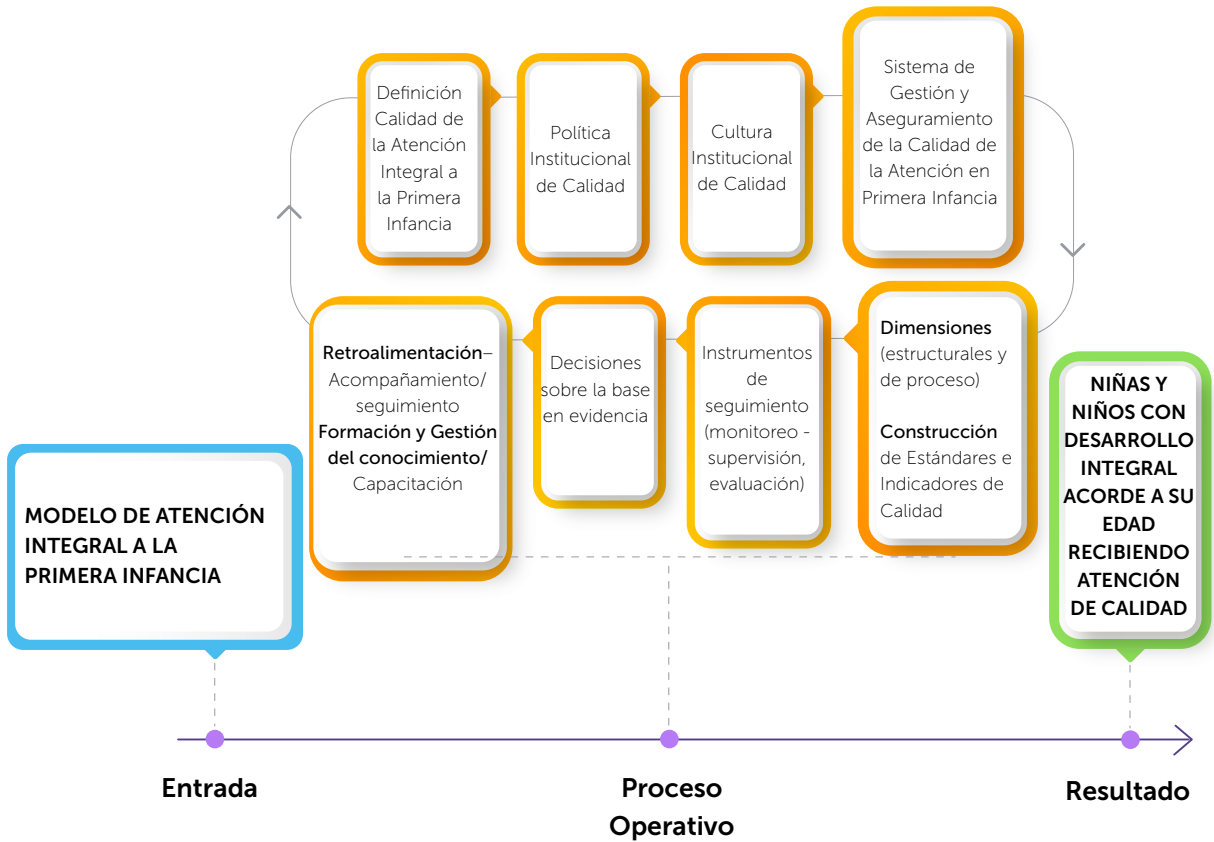
Esta última afirmación nos plantea otro reto, los países deberán definir sus instrumentos y sistemas de medición de la calidad que hagan referencia a su contextualización y de respuestas a su realidad local en términos de instalar un sistema de aseguramiento de la calidad, con sus respectivas dimensiones, estándares e instrumentos que garanticen, monitoreen y den seguimiento a la calidad de la atención integral a la Primera Infancia.

De manera que, este marco proporcione lineamientos técnicos para el cumplimiento de los estándares de atención integral de niñas, niños y familias, atendiendo a las particularidades de éstos desde una visión multidimensional del desarrollo y el nivel de avance en la ampliación y calidad de las atenciones y servicios, estableciendo la ruta a seguir por los diferentes actores involucrados que promueven y brindan atenciones en la Primera Infancia, para que cada una de las acciones que emprendan se orienten hacia la búsqueda de la calidad y la mejora continua.

A partir de lo anterior, la figura siguiente ilustra el desarrollo de los elementos que conformarán el marco de calidad de la atención en la Primera Infancia.

Esquema 2. Marco de Calidad de la Atención Integral a la Primera Infancia. Construcción propia ICJ

Marco de Calidad Atención Integral a la Primera Infancia



El marco de calidad necesitará un proceso operativo que facilite la comprensión del paso a paso de su implementación. En este sentido, dicho proceso podrá desenvolverse en cuatro momentos complementarios entre sí. Estos momentos se ilustran en el Tren de la Calidad mostrados a continuación:

Figura 1.. Tren de Calidad (Construcción propia ICJ)



4.1 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA CALIDAD A LA PRIMERA INFANCIA

Los elementos estratégicos de la calidad es importante definirlos previo a la conformación del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad. Estos elementos son la definición, la política y la cultura de calidad.

A continuación, se describen estos elementos:

● 4.1.1 DEFINICIÓN DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A PRIMERA INFANCIA

Para efectos de este documento, la definición de calidad de la atención integral a la Primera Infancia se refiere a: *un conjunto de estándares o parámetros que nos permiten medir qué tan efectivas e integrales son las atenciones que se brindan a niñas y niños en su Primera Infancia, sobre la base de los resultados establecidos en los diferentes componentes del MAIPI y la percepción de satisfacción de las niñas, niños y sus familias.* (Construcción propia, ICJ 2023).

Definido el concepto de la calidad de la atención en Primera Infancia, es necesario que este sea divulgado para conocimiento de todos los actores involucrados, pero además, debe ser reflexionado y constantemente reforzado para lo cual es necesaria la creación e implementación de una política y cultura de calidad institucional.

● 4.1.2 POLÍTICA DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

Partiendo de las consideraciones anteriores, de la naturaleza reciente del tema de calidad en la Primera Infancia y del rol del Instituto Crecer Juntos como referente de las diferentes modalidades que establece el Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia, es necesario aclarar que actualmente el país no cuenta con una política de calidad para la atención dirigida a esta población, por lo que bajo este marco, se hace necesaria la construcción de la misma, que garantice el cumplimiento de la integralidad y calidad de las atenciones que reciben las niñas, niños y sus familias.

La Política de Calidad establece las disposiciones que ha decidido implementar la organización, institución o actores, para orientarse a alcanzar la alta calidad en los servicios y atenciones que ofrece, con el fin de lograr la satisfacción, la mejora continua y el desarrollo integral de su población objetivo.

La construcción y puesta en marcha de esta política conllevará un proceso de constante sensibilización y actualización que será liderado por el Instituto Crecer Juntos y deberá contar con la participación de todos los actores corresponsables y familias que participan en la implementación de las diferentes modalidades y atenciones que se brindan en la Primera Infancia. Por otra parte, esta política sentará las bases para la construcción e implementación del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad, que tendrá como objetivo principal alcanzar niveles máximos de calidad en todas las modalidades, garantizando así mayores oportunidades de desarrollo integral para las niñas y niños del país.

Las directrices en la política serán congruentes con los lineamientos del marco de calidad, contendrá el propósito y atribuciones de la institución, establecerá los objetivos de la calidad y se vinculará con la evaluación y la mejora continua del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad por lo que se deberá implementar, mantener y comunicar en todos los ámbitos donde se aplique el Modelo y sus diferentes modalidades.

La política retomará como base los siete principios de la norma ISO 9001 mencionados en el marco referencial, además, agregará dos principios que se consideran importantes para la obtención de la calidad, como lo son la responsabilidad y la confidencialidad. Para estos fines se realizará su aplicación o adaptación al ámbito de la atención a la Primera Infancia, de manera que permitan a cada uno de los actores involucrados apropiarse de los principios, que garantizan el logro de los resultados esperados.

Bajo esta premisa, los principios que aplicará el ICJ, serán los siguientes:

1. Centrado en la niña y el niño
2. Liderazgo
3. Compromiso
4. Orientación a procesos
5. Mejora continua
6. Toma de decisiones basadas en la evidencia
7. Gestión de relaciones
8. Responsabilidad
9. Confidencialidad

A partir de la definición de los principios que formarán parte del sistema de gestión y aseguramiento de

la calidad y el logro de la apropiación de éstos, será necesario la creación de una cultura de calidad en todos los niveles, de manera que cada una de las instituciones u organizaciones, actores corresponsables y familias salvadoreñas se conviertan en agentes claves para el cambio y el logro gradual de la calidad.

4.1.3 CULTURA DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

En este marco, se prevé la construcción, desarrollo y fortalecimiento de una cultura de calidad, que involucra las diferentes instancias del Instituto Crecer Juntos y a los actores responsables de la implementación de las modalidades de atención a la primera infancia.

Para el Instituto Crecer Juntos, la cultura de calidad se convierte en un marco de actuación que genera compromiso institucional hacia el logro de la política, objetivos de calidad, la entrega de atenciones y servicios que garantizan los estándares de calidad establecidos.

Este proceso permitirá consolidar las bases del marco y del sistema de gestión y aseguramiento de calidad para la Primera Infancia, siendo un elemento clave para alcanzar progresivamente los más altos estándares en las atenciones que se brindan a las niñas, niños y sus familias en las diferentes modalidades, a través del involucramiento, apropiación de los valores y compromiso por parte de todos los actores responsables.

Algunas estrategias que se adoptarán para implementar la cultura institucional de calidad incluyen:

- Pautas informativas, uso de infografías, clips informativos, videos, podcast, divulgación a través de redes sociales, integración de temas de calidad en procesos formativos, talleres de sensibilización, entre otros.

4.2 SISTEMA DE GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA PRIMERA INFANCIA

Con las diferentes conceptualizaciones a las que se hizo referencia en los apartados anteriores, detallándose que la calidad es sumamente importante para la atención integral en la Primera Infancia y que la garantía de que la calidad se constituye en un derecho; es imperativa la necesidad de evaluar su alcance a través de la implementación de un **Sistema de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de la Atención Integral a la Primera Infancia**.

Este sistema está conformado por dimensiones, estándares, indicadores e instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión, lo que permite la evaluación de calidad de las atenciones definidas en el Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia implementadas por todos los actores responsables.

Este sistema será una herramienta del marco de calidad que establecerá la forma en que se acompañan, monitorean y evalúan las diferentes modalidades de atención y su construcción e implementación se

realizará bajo un enfoque integral y holístico, por lo que involucrará la participación de todas las unidades organizativas del Instituto Crecer Juntos, referentes de equipos gestores territoriales, representantes de familia y actores corresponsables en las diferentes modalidades.

Este sistema junto a la política y la cultura, concretizarán los lineamientos del presente marco de calidad.

A continuación, se describen los elementos clave del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad (dimensiones, estándares, indicadores e instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión) que brindarán información relevante para la toma de decisiones orientada a la mejora continua.

● 4.2.1 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

En términos de atención integral a la Primera Infancia, las dimensiones de calidad se clasifican en: **dimensiones estructurales y dimensiones de procesos.**

En el presente marco de calidad, además de considerar la información citada en el marco referencial se suman los aportes de las diferentes áreas y equipos del Instituto Crecer Juntos, a partir de las cuales se plantean las siguientes definiciones de las dimensiones, tanto estructurales como de procesos:

Dimensiones estructurales

Se refiere a factores observables que contribuyen a la calidad de la atención integral a la Primera Infancia tales como **la infraestructura** (condiciones higiénico-sanitarias, distribución de los espacios, iluminación y ventilación adecuada), **ambientes seguros** (protección y seguridad), **equipamiento** (mobiliario y materiales educativos que respondan a criterios pedagógicos) **recursos humanos** (personal de atención directa capacitado, número de niñas y niños por adulto), **recursos materiales** (elementos que garanticen salud y nutrición, contar con recursos didácticos y pedagógicos) y **sistema de evaluación y monitoreo** (basado en los EDAPI, registros, monitoreo, seguimiento y evaluación).(Construcción propia, ICJ 2023).

Dimensiones de procesos

Se refiere a factores que miden **las interacciones** que se dan entre el personal de atención directa y las niñas, niños y sus familias (calidad de interacciones positivas y estimulación oportuna), el **Juego** (fomento de la estrategia del juego como metodología principal de desarrollo y aprendizaje); **integración de la familia** (prácticas de crianza, talleres, fortalecimiento con enfoque de derechos), **seguridad y protección** (ruta de actuación, mecanismos sistema de protección); **prácticas para el seguimiento de la salud y la nutrición y aplicación del marco curricular establecido.** (Construcción propia, ICJ 2023).

El sistema, definirá además elementos que son claves para su implementación, entre ellos, la construcción de estándares de calidad y el establecimiento de los indicadores que proporcionarán información sobre el avance en la calidad de los servicios y que permitirán verificar, validar y evaluar su cumplimiento a través del proceso de evaluación y mejora continua y la implementación de los instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión.

● 4.2.2 ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA

Los estándares definen los requisitos que deben cumplirse en las atenciones brindadas a las niñas y niños en búsqueda de alta calidad, es decir, fijarán las expectativas de desarrollo y aprendizaje, y servirán para orientar, normar y monitorear la acción de diferentes actores que implementan el Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia.

Estos estándares deberán construirse de manera participativa partiendo de los componentes del MAIPI y para cada modalidad; este proceso deberá considerar las particularidades de los diferentes grupos etarios, así como las diferentes producciones que el país ha desarrollado y avanzado en términos de construcción de estándares. Cada estándar será medido a través de indicadores aplicables a estas modalidades de atención.

● 4.2.3 INDICADORES DE CALIDAD

Los indicadores para medir la calidad de la atención integral a la Primera Infancia serán la unidad de análisis y valoración del funcionamiento de las atenciones que se brindan en las diferentes modalidades y proporcionan información sobre la situación actual de su implementación, las características con las que se entregan, lo que permite verificar, validar y evaluar su cumplimiento.

A efectos de este marco, los indicadores permitirán medir integralmente el grado de cumplimiento de los estándares en la implementación de los componentes salud y nutrición; educación y cuidados; familias y entornos potenciadores, promoción y protección de derechos; inclusión, equidad y diversidad cultural.

El logro en el cumplimiento de los estándares y sus indicadores se alcanzará de manera gradual y conllevará un proceso constante de acompañamiento, monitoreo y supervisión que forman parte de las acciones de evaluación y mejora continua.

4.3 RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE CALIDAD

Para facilitar el proceso de implementación del marco de calidad se ha establecido una ruta que contiene 6 etapas a seguir, como lo muestra el esquema 3, que permitirán alcanzar la mejora continua y asegurar atenciones de alta calidad.

Esquema 3. Ruta de implementación del marco de calidad. Construcción propia ICJ.

Ruta de implementación del Marco de Calidad



Para operativizar la ruta de implementación del marco de calidad, se conformarán dos tipos de comités, uno a nivel central y otros a nivel regional, siendo los criterios para su conformación los siguientes:

Comité de calidad central

Este comité debe estar integrado por responsables y actores de cada área organizacional del ICJ, y responsables técnicos del acompañamiento e implementación de las modalidades. Liderará todos los procesos de implementación del marco de calidad.

La participación de representantes de actores locales y de familia será pertinente en aquellas etapas que lo requieran. El comité de calidad central deberá convocar a estos representantes.

Comités de calidad a nivel regional/departamental

En las regionales/departamentales, se establecerán comités conformados por un representante de familia, un representante de organizaciones administradoras y/o aliadas en el territorio; y uno o dos miembros del personal de atención directa (PAD). El comité es un ente que hace gestiones de veeduría, coordinaciones y gestiones regionales/departamentales para la calidad.

Estos comités deberán estar sensibilizados, informados, actualizados, y fortalecidas sus competencias para la comprensión y compromiso de la mejora continua de la calidad en las atenciones, prestaciones y servicios brindados a la primera infancia. Las reuniones de los miembros de cada Comité serán de forma trimestral.

A continuación, se describen las etapas que ejecutan la Ruta de implementación del marco de calidad y las actividades de cada comité:

ETAPA 1

Diagnóstico metodología FODA

Esta etapa tiene por objetivo la realización de un diagnóstico FODA que permita tener información para tomar decisiones con base a evidencia, mientras se construye el Sistema de gestión y aseguramiento de la calidad. Con los resultados obtenidos del FODA se establecerán las prioridades y se incorporarán a un plan, que contendrá las acciones inmediatas y urgentes.

Comité de Calidad Central	Comité de Calidad Regional
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico FODA. • Prioriza las atenciones y acciones inmediatas y urgentes. • Identifica áreas de gestión o coordinación interinstitucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina la participación de sus integrantes para realizar el FODA. • Participa en la implementación de planes en lo pertinente a su quehacer o sus alcances a nivel regional/departamental.

ETAPA 2

Planificación e implementación de acciones

Esta etapa tiene por objetivo la planificación, construcción e implementación de los elementos estratégicos de la calidad (política, cultura, sistema, instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión). Así como la implementación de los planes iniciales de mejora resultantes del FODA con la planificación de las actividades de acompañamiento.

Comité de Calidad Central	Comité de Calidad Regional
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planes iniciales de mejora para el acompañamiento y seguimiento. • Inicia la construcción de los elementos estratégicos de la calidad (política y cultura de calidad). • Lidera la implementación de los elementos estratégicos de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la implementación de los planes iniciales de mejora en las modalidades. • Participar en las actividades a las cuales sean convocados en función de su campo de actuación. • Verificar el cumplimiento de los elementos estratégicos y proporcionar retroalimentación al comité de calidad central.

ETAPA 3**Acompañamiento**

Esta etapa tiene por objetivo la instalación de prácticas de atención coherentes al modelo de atención en relación con las acciones de mejora continua de la calidad. Estará a cargo de los equipos técnicos nacionales y territoriales que tienen la responsabilidad del fortalecimiento y del alcance de la calidad en las modalidades de atención en coherencia con el MAIPI.

Comité de Calidad Central	Comité de Calidad Regional
<ul style="list-style-type: none"> • Socializar los planes de mejora para la definición de las acciones de acompañamiento a las modalidades y la priorización de las áreas y procesos a fortalecer. • Realizan el monitoreo con sus respectivos informes de los avances en la mejora de las atenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirman que se proporcione el acompañamiento a las acciones de los Planes de mejora establecidos. • Vigilar que se proporcione la información necesaria de la calidad para facilitar el acompañamiento técnico (a cargo de los equipos técnicos nacionales y territoriales). • Compartir los resultados de los procesos de veeduría que requieran acciones de gestión del Comité de Calidad Central.

ETAPA 4**Formación/capacitación**

Esta etapa tiene por objetivo el fortalecimiento de las competencias del personal responsable de la atención directa de las niñas y los niños. Estará a cargo de los equipos técnicos nacionales y territoriales, basados en la calidad y el Plan nacional de formación del talento humano, responsable de la atención integral a la primera infancia.

Comité de Calidad Central	Comité de Calidad Regional
<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la formación requerida en calidad a cargo de los equipos técnicos nacionales y territoriales, de acuerdo con los resultados del FODA o las evaluaciones respectivas. • Seguimiento a la formación en base a los planes y priorización de temáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a la formación en base a los planes y priorización de temáticas en las modalidades que desarrollan a nivel regional/ departamental.

ETAPA 5

Gestiones de coordinación intersectorial (familias, Estado y sociedad)

Esta etapa tiene por objetivo de promover la coordinación entre los diferentes actores involucrados. Estará a cargo de los equipos técnicos nacionales y territoriales, basados en la calidad y en lo que establece el MAIPI.

Comité de Calidad Central	Comité de Calidad Regional
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a las coordinaciones intersectoriales realizadas en función de los planes de mejora y de las prioridades establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a las coordinaciones intersectoriales realizadas en función de los planes de mejora y de las prioridades establecidas en las modalidades que desarrollan a nivel regional/departamental.

ETAPA 6

Sistema de gestión y aseguramiento

Esta etapa tiene por objetivo implementar una herramienta del marco de calidad que incluye: dimensiones, estándares, indicadores e instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión; que permite la veeduría del cumplimiento de calidad de las atenciones en las diferentes modalidades del MAIPI, a través de los informes generados por el Sistema. Estará a cargo de los equipos técnicos del Instituto Crecer Juntos.

Comité de Calidad Central	Comité de Calidad Regional
<ul style="list-style-type: none"> Gestiones para la obtención de información generada por el sistema, que muestre los avances en el cumplimiento de calidad de los Planes de mejora. Participación en la actualización y/o construcción de las dimensiones, estándares e indicadores con sus instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestiones para la obtención de información generada por el sistema, que muestre los avances en el cumplimiento de la calidad con los planes de mejora, en las modalidades que desarrollan a nivel regional/departamental.

4.4 EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Este proceso implicará la implementación del acompañamiento, monitoreo y supervisión para el cumplimiento de estándares a través de la verificación de los indicadores de calidad, así como la implementación de sus instrumentos en cada una de las modalidades.

4.4.1 ACOMPAÑAMIENTO

Será una acción reflexiva que realizan los equipos de gestión territorial junto al personal de atención directa, actores corresponsables y familias, con la finalidad de autoevaluar de manera constante las formas y calidad con las que se desarrollan las atenciones que se brindan en las diferentes modalidades, para encontrar respuestas efectivas a los retos o necesidades que se presentan día con día.

Las acciones de acompañamiento se orientarán a la creación de planes de mejora de las atenciones, considerando alcanzar los estándares de calidad en cada una de las modalidades. Desde este enfoque, el acompañamiento se plantea como un proceso de mutua retroalimentación, en el que las atenciones se refuerzan y mejoran a partir de las reflexiones, el compromiso y la colaboración entre los diferentes actores involucrados. En este sentido el acompañamiento deberá realizarse en todos los niveles operativos de implementación de las modalidades de atención; desde los equipos técnicos nacionales hacia los equipos técnicos de gestión territorial; de los equipos de gestión territorial hacia el personal de atención directa, así como al personal técnico de las entidades administradoras y otros socios y aliados implementadores.

La periodicidad de las acciones de acompañamiento está sujeta a los lineamientos técnicos de implementación de cada modalidad, sin embargo, podrá desarrollarse fuera de esta periodicidad al existir una necesidad emergente desde el inicio hasta el seguimiento posterior.

Este plan definirá los instrumentos y la periodicidad con que se realice los sistemas en los que se recabarán las informaciones.

4.4.2 MONITOREO

El monitoreo se orientará al levantamiento de información de manera periódica en las diferentes modalidades realizando cambios inmediatos para mejorar las atenciones que se brindan a las niñas, niños y sus familias. Se realizará de forma trimestral de manera que se dé un seguimiento a los hallazgos encontrados, para mejorar las áreas que requieran una intervención inmediata. Finalizado el proceso de monitoreo, deberá establecerse un plan de mejora en que se detallen las acciones a tomar para superar los hallazgos.

La información recabada en el monitoreo de las modalidades permitirá realizar mejoras de manera progresiva en las diferentes atenciones y orientar de manera asertiva las acciones de seguimiento y acompañamiento desde los equipos técnicos y operativos hacia los usuarios de los servicios de atención en Primera Infancia.

4.4.3 SUPERVISIÓN

Finalizado el monitoreo y definido el plan de mejora, se identificarán aquellos hallazgos que requieran un mayor tiempo para poder superarse. En este sentido, la supervisión se enfocará al levantamiento de información, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los estándares e indicadores y obtener información relevante que permitan medir el nivel de avance de las modalidades a través del tiempo.

La supervisión se centrará en la verificación de aquellos hallazgos que impliquen un mayor nivel de complejidad para solventarse o que conlleven al desarrollo de gestiones con actores externos. Se realizará cada 6 meses de manera que los hallazgos encontrados hayan sido superados de manera total o parcial.

La información recabada en la supervisión de las modalidades permitirá realizar mejoras en las diferentes atenciones y orientar de manera asertiva las acciones de seguimiento y acompañamiento desde los equipos técnicos y operativos hacia los usuarios de los servicios de atención en Primera Infancia.

4.4.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de acompañamiento, monitoreo y supervisión que se aplicarán en cada una de las modalidades deberán contar con las siguientes características:

- Partir de los estándares e indicadores definidos para cada modalidad.
- Contar con una estructura comprensible, de fácil lectura y aplicación (podrá considerarse la modalidad de cuestionario, guía para entrevistas con los actores involucrados en las diferentes modalidades, encuestas de satisfacción a las familias, metodología lúdica a ser aplicada para conocer la satisfacción de las niñas y niños).
- Evaluar la implementación de cada uno de los componentes del Modelo.
- Establecer una escala de resultados de evaluación y un sistema de alerta temprana tipo semáforo para que la persona evaluadora pueda priorizar las áreas que necesiten atención inmediata.
- Brindar la información pertinente, relevante y necesaria para la toma de decisiones hacia la mejora de las modalidades.
- Definir una guía de aplicación para cada uno de los instrumentos.
- Establecer la formación necesaria para el uso del instrumento para las personas evaluadoras.
- Ser actualizados de manera constante, atendiendo a las realidades de cada modalidad.



5. CONSIDERACIONES PARA LA **IMPLEMENTACIÓN** DEL **MARCO** DE **CALIDAD** DE LA **ATENCIÓN** **INTEGRAL** A LA **PRIMERA INFANCIA**

Contar con un marco de calidad de la atención integral a la Primera Infancia contribuye a que el Instituto Crecer Juntos, las organizaciones, instituciones y/o actores responsables de la atención de las niñas, niños en la Primera Infancia y sus familias garanticen las condiciones para lograr el desarrollo integral de las niñas y niños acorde a su edad.

La implementación de este marco orienta a las atenciones hacia una mejora continua con el propósito de alcanzar los estándares requeridos como condiciones ideales para las prestaciones de calidad. En ese sentido, es importante tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Todos los actores involucrados, deben tener claro que el propósito principal de este marco es garantizar que las niñas, los niños y sus familias reciban atenciones efectivas e integrales de calidad, que potencien su desarrollo acorde a su edad.
- Los actores responsables de proporcionar las atenciones a la Primera Infancia deberán conocer los lineamientos del marco de calidad y asegurar su implementación, creando las condiciones y mejoras permanentes dentro de las diferentes modalidades de atención.
- El personal involucrado en las diferentes modalidades, en todos sus niveles organizacionales, debe conocer el sistema de gestión y aseguramiento de la calidad con sus respectivos estándares e indicadores, a fin de que el acompañamiento, monitoreo y supervisión a los procesos de las diferentes modalidades, se orienten al cumplimiento de dichos estándares.
- Es indispensable la participación y empoderamiento de las familias y los actores locales en el conocimiento del marco de calidad de la atención integral de sus hijos e hijas, para garantizar que, puedan convertirse en veedores y evaluadores de las atenciones que se brindan en las diferentes modalidades y puedan verificar el cumplimiento de los estándares establecidos.
- En el marco de la calidad de la atención integral a la Primera Infancia, sería importante establecer que los estándares planteados en estos lineamientos sean cumplidos por todos los que atienden a este sector poblacional, sin considerar si las atenciones son públicas, privadas o mixtas y sean alcanzados de forma gradual, basados en acuerdos y planes de mejora.

*Todos los actores involucrados en las atenciones de la Primera Infancia deben estar **informados** acerca de la calidad en la primera infancia; **formados** en cuanto a la implementación y evaluación de la calidad en las diferentes modalidades y desde su marco de actuación; y **comprometidos** con su rol de actores corresponsables para garantizar el cumplimiento de los derechos de las niñas y niños considerados en el Modelo.*

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Agenda Regional para el desarrollo integral de la Primera Infancia.* (2017). Bogotá , Colombia.
- Araujo, C. (2017). *¿Cómo promover servicios de cuidado infantil de alta calidad a escala en América Latina?*
- Betancourt, D. F. (24 de 12 de 2019). www.ingenioempresa.com/politica-de-calidad-iso-9001. Recuperado el 21 de 05 de 2024
- BID, B. I. (2017). *La Calidad de los servicios de desarrollo infantil en América Latina, Una Agenda para el Cambio.*
- Bind, E. (s.f). <https://bind.com.mx/blog>. Recuperado el 25 de 04 de 2024, de <https://bind.com.mx/blog/administracion-y-productividad/indicadores-de-calidad#:~:text=Los%20indicadores%20de%20calidad%20son%20un%20conjunto%20de%20herramientas%20para,empresa%20alcance%20los%20objetivos%20organizacionales>.
- Declaración del Foro Regional hacia una Educación de Calidad en la Primera Infancia.* (2020).
- ESG, I. (07 de 2017). <https://www.nueva-iso-9001-2015.co>. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/#:~:text=Para%20que%20dicha%20norma%20le,de%20organizaci%C3%B3n%20de%20la%20calidad>.
- ESG, I. G. (20 de 12 de 2015). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.us/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/>
- ESG, I. G. (s.f). <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/5-2-politica/>
- Euroinnova, I. O. (s.f.). <https://www.euroinnova.sv/>. Obtenido de <https://www.euroinnova.sv/blog/que-son-los-estandares-de-calidad>
- GAMLP, G. A. (2022). *Modelo de Gestion de la Calidad para los Servicios de Atención y Desarrollo Integral en la Primera Infancia.* Bolivia .
- Gobierno de Colombia, G. (2013). *Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión Cero A Siempre.* Colombia .
- Gobierno de Colombia, G. (2017). *Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión Cero A Siempre.* Colombia .
- GOES. (2024). *Política Nacional de Apoyo al Desarrollo Infantil Temprano Crecer Juntos 2020-20230.*
- GOES, D. d. (2021). *Estandares de Desarrollo y Aprendizaje de la Primera Infancia.*
- GOES, G. d. (2010). *Politica Nacional de Calidad 2010-2014.* San Salvador , El Salvador . Recuperado el 13 de 05 de 2024
- GOES, G. d. (2022). *Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia.*
- GOES, G. d. (2023). *Lineamientos Técnicos para la Implementación del Modelo de Atención Integral a la Primera Infancia.*
- <https://safetyculture.com>. (s.f). Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/aseguramiento-de-la-calidad-y-control-de-calidad/>
- ISO 10010. (2022).
- López Boo, F., Araujo, C., & Tomé, R. (2016). *¿Cómo se mide la calidad de los servicios de cuidado infantil?*
- Martínez Marín, J. A. (s.f). <https://openaccess.uoc.edu/>. Obtenido de https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144051/27/Diseno%20y%20fabricacion%20inteligente_Modulo4.6_Control%20de%20calidad.pdf
- MIDIS, M. d. (2023). *Político de la calidad y antisoborno. Político de la calidad y antisoborno.* Perú.
- Myers, R. G. (2003). *Notas sobre la Calidad de la Atención a la Infancia* (Vol. 1). (C. d. Juventud, Ed.) Colombia: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud,.
- Paul, S. (2017). *Estándares de Calidad en los servicios destinados a la primera infancia: ejemplos del sur*

y sureste de Asia.

RAE, R. A. (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21a ed.). Madrid, España. Obtenido de <https://www.rae.es/dra/calidad>

Rivel, V. (27 de 09 de 2022). Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/como-comprender-evaluar-y-mejorar-la-cultura-de-calidad-rivel>

Scasso, L. M. (2023). *Notas sobre educación en el siglo XXI* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina.

Steubel, P. (07 de 10 de 2023). <https://asana.com/>. Recuperado el 14 de 05 de 2024, de <https://asana.com/es/resources/quality-management>

UNICEF. (2015). *La inversión en la primera infancia en América Latina*.

UNICEF. (s.f). <https://ciudadesamigas.org/>. Obtenido de <https://ciudadesamigas.org/indicadores-guia-politicas-infancia/>







GOBIERNO DE
EL SALVADOR