

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

# Crianza Juntos

## La experiencia de implementar una prueba piloto para la organización de espacios de primera infancia en la provincia de Buenos Aires

Resultados de la evaluación cualitativa

Documento de Políticas Públicas - Mayo 2020

Carlos Freytes, investigador asociado CEPE

Sofia Vidotto, investigadora asistente

**cepe**  
Evaluación de Políticas  
basadas en la Evidencia

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Índice .....  | 2  |
| Introducción.....   | 4  |
| Definición de la estrategia e instrumento de evaluación ..... | 4  |
| Cronograma de visitas.....                                    | 5  |
| Conformación del equipo de evaluación cualitativa .....       | 7  |
| Resultados.....   | 1  |
| Grupo de tratamiento.....                                     | 2  |
| Gestión Municipal .....                                       | 2  |
| OSITOS DE LAGOMARSINO (PILAR).....                            | 3  |
| EL PRINCIPITO (Pilar) .....                                   | 10 |
| Gestión Provincial .....                                      | 16 |
| ARCO IRIS (Malvinas Argentinas) .....                         | 18 |
| RECREO SOLIDARIO (Florencio Varela) .....                     | 24 |
| RAYUELA (Lomas de Zamora).....                                | 30 |
| RUCA ANTÚ (Lanús).....  | 40 |
| DULCE DESPERTAR (Lanús) .....                                 | 47 |
| Gestión Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).....        | 52 |
| SAN JUAN BAUTISTA (La Matanza) .....                          | 54 |
| IDENTIDAD VECINAL (La Matanza).....                           | 61 |
| Conclusión .....  | 67 |
| Grupo de control .....  | 71 |
| Origen y trayectoria .....                                    | 71 |

|   |     |
|---|-----|
| Espacios de cuidado .....                 | 73  |
| Organización de los espacios .....        | 74  |
| Materiales .....                          | 76  |
| Rutinas de trabajo.....                   | 78  |
| Procesos de inscripción.....              | 84  |
| Evaluación .....                          | 88  |
| Comunicación.....                         | 92  |
| Conclusión .....                          | 98  |
| Conclusión general .....                  | 100 |
| ANEXO 1. Modelo Guía de Pautas .....      | 104 |
| ANEXO 2. Modelo Guía de observación ..... | 119 |

# Introducción

El proyecto Crianza Juntos consistió en una prueba piloto orientada a consolidar un modelo de cuidado de alta calidad que fortalezca a las instituciones participantes del programa UDI de la Provincia de Buenos Aires, en el cuidado diurno de niños de 0 a 3 años en entornos vulnerables.

Desde el comienzo, el Proyecto incluyó un componente de evaluación cualitativa cuyo objetivo es dar cuenta de las transformaciones en los espacios de cuidado en las UDI participantes, así como de la coordinación y personal a cargo del cuidado de los niños. Para monitorear e implementar el proyecto, se llevaron adelante entrevistas semi estructuradas a actores clave y observaciones no participantes en los espacios de cuidado en diferentes etapas. A partir de la información relevada se documentaron cambios en los espacios y se realizó un diagnóstico similar al que se había realizado previamente en estas instituciones durante la etapa inicial. Éste incluyó otro grupo de UDI con características similares a las UDI participantes pero que no hubieran recibido el tratamiento (grupo de control o contrafáctico). El siguiente informe presenta los resultados de la última etapa de evaluación cualitativa en las UDI de tratamiento y los compara tanto con los obtenidos en etapas anteriores al interior de este grupo como con aquellos que se obtuvieron del grupo de control.

## Definición de la estrategia e instrumento de evaluación

Durante la etapa de evaluación se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a todo el personal de las UDI participantes, siguiendo guías de pautas confeccionadas para este fin. Los cuestionarios utilizados distinguen ítems específicos para la coordinadora y del resto del personal y contemplan el hecho de que se habían realizado visitas previas de diagnóstico y evaluación a cada una de ellas (**ver Anexo 1**). Las coordinadoras fueron entrevistadas durante un lapso de 40 a 60 minutos, mientras que las entrevistas al personal de sala duraron aproximadamente 20 minutos, un tiempo menor debido al rol activo de éste en las salas al momento de las visitas. Todas las entrevistas fueron grabadas con registro de audio y se tomaron notas en soporte papel que permitieron agilizar la dinámica del intercambio durante el encuentro y disponer de un registro fiel del material recolectado.

La evaluación se complementó con observación no participante en los espacios de Nido y Comunidad Infantil, para lo cual se confeccionaron guías de observación adecuadas a las edades de los niños que formaban parte de cada uno de ellos (**ver Anexo 2**). Durante la observación, el equipo de evaluación cualitativa tomó notas adicionales en soporte de papel para completar los registros de audio y fotografías para documentar las transformaciones de los espacios.

En esta instancia se incluyó, además, una evaluación similar en un grupo de UDI que no recibieron la intervención (ver detalle en apartado Grupo de control), en las cuales se le realizaron entrevistas y observaciones en sala con material adaptado a ellas. Esto es, se siguieron pautas específicas para entrevistas y observación en sala teniendo en cuenta que el grupo que no había participado de la Prueba Piloto en un primer momento (**ver Anexo 1 y 2**).

### **Cronograma de visitas**

El grupo de tratamiento estuvo conformado por las UDI incluidas en la prueba piloto Crianza Juntos. Dado que existen en la Provincia de Buenos Aires un conjunto amplio de UDI que no participa del Proyecto, el equipo de evaluación cuantitativa realizó sobre estas instituciones un muestreo de UDI comparables a aquellas participantes del tratamiento a los fines de poder realizar una evaluación comparativa. Ambos grupos de UDI fueron visitados por el equipo de monitoreo en noviembre y diciembre de 2019 durante una primera etapa del trabajo de campo.

Como resultado del proceso, el equipo visitó 15 UDI, 9 incluidas en el grupo de tratamiento - previamente seleccionadas y evaluadas- y 7 en el grupo control, las cuales fueron relevadas por primera vez. El cronograma de actividades se detalla a continuación:

| GRUPO DE TRATAMIENTO   |                     |                   |                    |
|------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| UDI                    | PARTIDO             | MODELO DE GESTIÓN | FECHA DE LA VISITA |
| Ositos de Lagomarsino  | Pilar               | Municipal         | 26/11              |
| El Principito          | Pilar               | Municipal         | 15/11              |
| Arco Iris              | Malvinas Argentinas | Provincial        | 15/11              |
| Recreo Solidario       | Florencio Varela    | Provincial        | 27/11              |
| Rayuela                | Lomas de Zamora     | Provincial        | 13/11              |
| Ruca Antú              | Lanús               | Provincial        | 03/12              |
| Dulce Despertar        | Lanús               | Provincial        | 22/11              |
| San Juan Bautista      | La Matanza          | ONG               | 27/11              |
| Identidad Vecinal      | La Matanza          | ONG               | 20/11              |
| GRUPO DE CONTROL       |                     |                   |                    |
| UDI                    | PARTIDO             | MODELO DE GESTIÓN | FECHA DE LA VISITA |
| La Ardillita Dormilona | Malvinas Argentinas | ONG               | 29/11              |

|                                 |                  |           |       |
|---------------------------------|------------------|-----------|-------|
| Leche y miel                    | La Matanza       | ONG       | 19/11 |
| Medalla Milagrosa<br>Senzabello | Florencio Varela | ONG       | 20/11 |
| Arrorró                         | Lomas de Zamora  | ONG       | 19/11 |
| La Abejita Traviesa             | La Matanza       | ONG       | 12/11 |
| Acuarela                        | Pilar            | Municipal | 26/11 |
| Retoño                          | Pilar            | Municipal | 03/12 |

### Conformación del equipo de evaluación cualitativa

El trabajo de campo se estructuró en torno a grupos de dos y tres personas que formaban parte del equipo de monitoreo del CEPE. Cada visita incluyó un coordinador de campo, encargado de realizar la entrevista a la directora y/o coordinadora de la UDI y de supervisar las entrevistas al resto del personal. Uno o dos colaboradores junior realizaron las entrevistas al personal y las observaciones en salas de Nido y Comunidad Infantil.

Al igual que en etapas anteriores, cada uno de los integrantes del equipo trabajó individualmente, entrevistando a distintas personas dentro de la UDI. Carlos Freytes, coordinador del equipo de monitoreo, o alternativamente Sofía Vidotto, coordinadora del trabajo de campo, estuvieron presentes en todas las visitas realizadas a las UDI de tratamiento. Agustina Bayley, co-coordinadora del trabajo de campo en esta etapa, estuvo a cargo de las visitas a las UDI de control. El resto del equipo, conformado por Anabella Molina, Lucía Cervilla, Tomás Gianibelli, Lucía de Zan y Mayra Covos, estuvo presente las diferentes visitas a las UDI, en tanto que la composición específica de cada equipo varió en función del rol de cada uno y la disponibilidad de las UDI para concretar una visita durante el trabajo de campo.

Los datos obtenidos fueron procesados por el equipo de monitoreo a través del programa Atlas.Ti, para los cuales el equipo había sido capacitado previamente. En una primera instancia se realizó un informe cualitativo por cada una de las UDI incluidas en el proyecto, para lo cual se codificó el contenido de las entrevistas y se establecieron códigos, tanto descriptivos como analíticos, para dar cuenta de similitudes y variaciones entre los casos relevados durante el trabajo de campo.

## Resultados

El equipo de evaluación cualitativa se enfocó en la estandarización de procesos operativos y rutinas de las UDI incluidas en el proyecto para garantizar que las actividades y la adopción de la pedagogía propuesta tuvieran el soporte institucional necesario a través del tiempo. De esta forma, el equipo de monitoreo acompañó el proceso de implementación en cada una de las UDI con el objeto de dar cuenta de avances y dificultades que pudieran surgir en las diferentes dimensiones de análisis, incluso en aquellas evaluadas desde el comienzo de la implementación.

En el siguiente apartado se realiza un análisis descriptivo por UDI en el cual se retoman los puntos más significativos relevados durante las etapas anteriores, en particular la etapa inicial de diagnóstico. En primer lugar, se precisan y detallan las transformaciones observadas en las UDI de Crianza Juntos y se contrastan los resultados con los avances y desafíos identificados en las etapas anteriores. En el apartado final se recuperan los resultados generales en un análisis comparado que procura identificar logros y desafíos particulares dentro del grupo de tratamiento, como resultado del nuevo modelo de cuidado. Además, se replica el análisis para el grupo de UDI (similares en sus características) que no recibieron la intervención.

# Grupo de tratamiento

## Gestión Municipal

Las UDI de gestión municipal -Ositos de Lagomarsino y El Principito- forman parte de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI) del Municipio de Pilar y son gestionadas de forma centralizada por una única figura que coordina todas las actividades que suceden en ellas. Entre 2017 y 2019, la coordinación se encontraba a cargo de un profesional cuyo rol de liderazgo y experiencia previa con sectores vulnerables, facilitó reformas edilicias y la consolidación de equipos técnicos que asisten al personal de sala para el abordaje de situaciones problemáticas y el acompañamiento general de las tareas de cuidado. Por este motivo, ambas UDI contaban desde el comienzo, con una estructura edilicia renovada, aunque los espacios de cuidado al interior de cada una de ellas son comparativamente muy reducidos para la cantidad de niños que reciben regularmente. Por su parte, la presencia de un equipo técnico que brinda ayuda a todos los CDI del municipio contribuyó a que el personal de sala tenga un mejor manejo frente a situaciones problemáticas y necesidades de los niños.

Si bien el personal no cuenta con formación específica orientada a tareas de cuidado, ni experiencia previa con niños, la evaluación de diagnóstico arrojó que se habían ofrecido varios cursos de capacitación regulares sobre juegos, interacción con los niños, actividades para realizar con los padres, etc., con un impacto positivo en el trabajo en sala y ampliamente valorado por el personal de la UDI. En este sentido, el problema principal no resultó tanto la falta de experiencia previa, sino la escasez de personal con el que cuenta cada CDI, que suele afectar la dinámica diaria de trabajo con los niños. Frecuentemente, la coordinación cubre estos espacios con personal de otros CDI, aunque todos reconocen que las UDI corren fuerte riesgo de cerrar porque no tienen personal suficiente para trabajar.

Los cambios más importantes que se han observado desde la implementación del proyecto están relacionados con la adecuación y reestructuración de los espacios, así como la adaptación de materiales de trabajo específicos de la pedagogía Montessori. Estos cambios han tenido una incidencia directa en la incorporación de nuevas rutinas de trabajo y actividades cotidianas al interior de la UDI, que resultaron en conductas más independientes y autónomas por parte de

los niños. El personal de las UDI municipales también manifestó una percepción positiva sobre la capacitación ofrecida por el equipo de FAMM, aunque se identificaron ciertos obstáculos relacionados con la limitación de los espacios y la falta de materiales adecuados para trabajar con los niños.

Durante la última etapa, se observaron cambios principalmente asociados a la utilización de los espacios de trabajo y cambios en las rutinas, en los que se han observado avances significativos aún cuando la UDI mantuvo poco personal en las salas y espacio de trabajo reducidos. Asimismo, se han incorporado avances en las rutinas de alimentación e higiene de los niños, actividades en las que se ha involucrado también parte del personal técnico que asiste a los CDI del municipio. En contraposición, se han registrado continuidades en cuanto al proceso de inscripción, la evaluación del personal y de los niños, así como los canales de comunicación que mantenía previamente la institución tanto con las autoridades locales como con los padres y adultos a cargo de los niños. A continuación se analizan cada una de las dimensiones detalladamente, comparándolas con los resultados obtenidos durante la última visita.

## OSITOS DE LAGOMARSINO (PILAR)

### *1. Descripción de las salas*

Ositos de Lagomarsino cuenta con dos salas de Comunidad Infantil. Cada una de ellas tiene inscriptos 20 niños entre 2 y 3 años, aunque al momento de la visita se observaron 12 niños en una de las áreas de cuidado y 15 en la otra. Cada uno de los espacios está a cargo de una cuidadora, la cual no cuenta con formación docente previa, aunque ambas asistieron a la capacitación ofrecida por el equipo de FAMM durante la etapa de implementación del proyecto.

De esta forma, cada sala tiene una ratio cuidadora/niño de 1:20, aunque el personal entrevistado coincidió en que -por diferentes motivos- nunca asisten todos. Aún así, tanto la directora como las cuidadoras manifestaron que el volumen de niños continúa afectando negativamente la capacidad de estas últimas de realizar presentaciones o trabajar de forma individual con ellos como propone Crianza Juntos. Si bien la ratio total cuidadoras por niño en sala coincide con la ratio total de la UDI de 1:20 cuidadoras por niño, la institución cuenta con una cuidadora que funciona como volante y colabora con ambas salas, con la cocina y con las tareas de limpieza, mientras que otras dos personas se encuentran a cargo exclusivamente de la cocina.

## *II. Organización de los espacios*

Desde 2019, Ositos de Lagomarsino comenzó a reorganizar los espacios dentro del jardín, especialmente en lo que refiere a las salas y al salón de usos múltiples (SUM). En este sentido, se habían implementado rutinas de alimentación y varias actividades individuales en este último espacio, con el objetivo de liberar lugar para el trabajo en las salas, dado el poco espacio existente en cada una de ellas.

Durante la última visita, y a raíz de las recomendaciones del equipo de FAMM, la institución no sólo mantuvo, sino que profundizó varios cambios en los espacios de trabajo, especialmente acondicionando el SUM en tareas de cuidado personal y limpieza como lavado y tendido de ropa. Esta decisión les ha permitido liberar aún mayor espacio en las salas. En particular, la directora señaló que se han colocado ganchos nuevos en las paredes del SUM que les han permitido colgar las mochilas y camperas de los niños fuera de las salas. No obstante, esto no se realizó de forma completa ya que en una de las dos salas se pudo observar que aún había mochilas y abrigos colgados en su interior y en una disposición algo obstaculizada para el alcance de los niños.

Por otro lado, con el objetivo de mejorar las rutinas de alimentación, se han realizado cambios en la disposición de las mesas del SUM tanto en el desayuno como en el almuerzo. Si bien inicialmente ambas comidas se realizaban en este espacio y con todos los niños juntos, por recomendación del equipo de FAMM se decidió reestructurar el momento de las comidas en mesas separadas para cada una de las salas. Al respecto, la directora señaló que el hecho de estructurar las rutinas de alimentación en pequeños grupos en lugar de una gran mesa común les ha permitido llevar un mejor control de los niños mientras desayunan y almuerzan y una mejor organización de esta rutina.

En relación al espacio al interior de las salas, la directora reconoció que se ha logrado que los espacios de trabajo estén mejor diferenciados por sectores (lenguaje, arte, encastre y motricidad), en tanto que antes el espacio estaba desorganizado o con materiales de trabajo mezclados. Esto se pudo corroborar con las entrevistas al personal de sala y mediante la observación de los espacios. También se ha incorporado una alfombra para jugar en el piso, lo que ha contribuido a mejorar la acústica del lugar, al disminuir el ruido cuando los niños juegan con objetos grandes y pesados.

Cabe señalar que aún cuando se realizaron cambios considerables en los espacios de trabajo, el tamaño de las salas continúa siendo una limitante para que los niños trabajen y se desplacen adecuadamente. En ambas salas, la distribución de las áreas respeta gran parte de las

recomendaciones propuestas por el equipo de FAMM, como el etiquetado de contenedores y espacios organizados para el uso independiente de los niños y el trabajo individual y una disposición que hace posible la supervisión visual de la cuidadora. No obstante, otros aspectos como el área para ronda y trabajo grupal que se encuentran en el SUM, o la separación de un área para juego tranquilo y activo se ve imposibilitada por las limitaciones edilicias.

Finalmente, se puede observar que el espacio físico está en muy buen estado, limpio y correctamente mantenido. Si bien las salas no son amplias, se ha logrado adaptar el espacio para el trabajo de los niños y los materiales existentes. Asimismo, la iluminación, la ventilación y la temperatura son adecuados, y los niños se mantuvieron correctamente alejados de espacios o materiales que resultan potencialmente peligrosos como escaleras, utensilios de cocina u objetos filosos.

### ***III. Materiales***

Ositos recibió muy pocos materiales de trabajo específicos de Montessori, razón por la cual el trabajo en sala estuvo estructurado y organizado teniendo en cuenta esta limitación desde el comienzo. Cabe señalar que durante las visitas del equipo de FAMM, el personal del jardín fue orientado y aconsejado sobre qué materiales existentes podían conservar y cuáles de ellos era recomendable adaptar a los lineamientos del proyecto. Asimismo, se logró incorporar nuevas actividades con materiales que fabricaron ellas mismas, o bien que obtuvieron con fondos de la Municipalidad de Pilar.

Al momento de la última visita del equipo de evaluación cualitativa, la directora del jardín señaló que las cuidadoras se encontraban buscando permanentemente nuevos materiales para trabajar con los niños, motivadas por los consejos del equipo de FAMM y lo aprendido durante la capacitación. En relación con los materiales propios de la pedagogía Montessori, se pudo observar un pequeño librero en el espacio de lectura, cuyos libros se renuevan al menos una vez por semana. No obstante, la disposición del espacio en la sala impide que haya un espacio específico destinado a la lectura, por lo que los niños toman un libro y se desplazan hacia otro lado de la sala para leer. Asimismo, se observaron elementos de lenguaje y coordinación de movimiento como objetos réplica y tarjetas idénticas, juegos de alcancías, rompecabezas, encastres y tuercas y tornillos. En lo que refiere a actividades de la vida cotidiana como el cuidado del ambiente se observó una palangana para lavar la ropa, una soga para colgar con broches a disposición de los niños. Adicionalmente, se identificaron objetos para barrer, limpiar mesas, llevar bandejas, enrollar alfombras, regar plantas, arreglar floreros, limpiar vidrios y poner y sacar

la mesa, todos ellos al alcance de los niños y utilizados con libertad por ellos al momento de la visita. Finalmente, se observaron varios elementos de la vida diaria relacionados con el cuidado personal como elementos para lavarse las manos, un peine y un espejo. Tanto los espacios para el cuidado personal como la limpieza estaban dispuestos en el SUM. Como las puertas de las salas permanecen abiertas, los niños pueden circular libremente entre sus respectivas salas y el SUM para realizar las distintas actividades.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

Tanto la directora como el personal de sala han manifestado cambios significativos en los niños en lo que refiere a la concentración en las actividades y al respeto por sus compañeros y adultos. Todas ellas coinciden en que la mayoría -o al menos gran parte de los niños- termina las actividades y ordena los materiales una vez que terminan de usarlos. Esto último ha contribuido a que los niños consoliden hábitos de orden, impactando positivamente en el mantenimiento general de los espacios. De la misma manera, se han enfatizado hábitos de higiene antes de las comidas y se han dispuesto espacios para que los niños se laven las manos por su cuenta cuando lo deseen, lo que ha mejorado considerablemente los hábitos de higiene y limpieza en el jardín.

Los cambios mencionados comenzaron por el proceso de adaptación que la institución había seguido en el mes de marzo, a partir de la propuesta ofrecida por Crianza Juntos. Todo el personal coincidió en que el proceso fue muy positivo para los niños dado que ha acelerado su adaptación a las salas. En particular, la directora identificó un crecimiento en ambas salas en relación al orden y trabajo individual de los niños. Si bien se distingue que una de las salas se muestra más ordenada y tranquila que la otra, la directora considera que esto se relaciona con el perfil e iniciativa de cada una de las cuidadoras antes que con el método propiamente dicho.

En relación con las rutinas de trabajo, tanto la directora como las cuidadoras reiteraron que la falta de personal para tantos niños ha dificultado la posibilidad de realizar presentaciones adecuadas de los materiales. En este sentido, se ha mencionado que únicamente las realizan cuando tienen un número de niños razonablemente acotado para hacerlo (aproximadamente unos 12 niños). Por otro lado, la gran cantidad de niños en espacios tan reducidos les impide desplazarse con facilidad dentro de las salas y realizar las actividades cotidianas de forma individual con períodos de concentración prolongados.

Las actividades diarias se dividen en cuatro bloques. Luego del desayuno, se realizan las actividades en la sala, que se estructuran por áreas de motricidad, lenguaje, arte y encastre. La actividad en la sala tiene una duración aproximada de 45 minutos a una hora. Posteriormente,

los niños salen al patio a hacer actividades al aire libre o al SUM, según lo permitan las condiciones climáticas. Allí permanecen unos 30 o 40 minutos, un tiempo que es definido por la cuidadora de acuerdo al horario del día y a su percepción sobre las necesidades del grupo. Con posterioridad ingresan de nuevo a la sala y realizan algunas actividades en su interior, o en ocasiones, vuelven a salir al patio. Finalmente, alrededor de las 12 pm se lavan las manos y realizan el almuerzo. Estas actividades se realizan casi en su totalidad en forma individual. Es decir que la propuesta de las docentes no consiste en trabajar en grupo, aunque las cuidadoras destacan que, si los niños tienen la iniciativa de hacerlo ellas no intervienen para impedirlo.

Las rutinas de entrada y salida se han mantenido estables en lo que refiere al horario, aunque se habían introducido ciertas modificaciones importantes en las rutinas de alimentación. Los niños continúan ingresando a las 8.30 am y dejan sus pertenencias en el perchero que se encuentra en el SUM, junto a la entrada de la sala en la que realizan sus actividades. A medida que ingresan se van sentado en las mesas dispuestas en el SUM para tomar su desayuno. El personal manifestó que, al comienzo del proyecto, ellas colgaban las pertenencias de los niños en los percheros y les servían el desayuno, mientras que actualmente ellos lo hacen de forma independiente y autónoma.

En lo que refiere a los alimentos en sí mismos, se continúa ofreciendo el menú sugerido durante el Proyecto: huevos revueltos y budines de harina integral en el desayuno, ante lo cual la directora expresó que a los niños les encanta comerlos, y también barritas de cereales que hacen las propias cocineras. Las barritas se incorporan durante el desayuno, o se ofrecen a media mañana como alternativa a porciones de fruta como colación, según el día.

La rutina del almuerzo se extendió recientemente de 12 a 12:10 pm. Este cambio les ha permitido tener menos tiempo desde que los niños terminan de comer hasta que se retiran, a las 13 hs. Dado que la UDI no tiene rutinas de descanso luego del almuerzo. había demasiado tiempo entre el almuerzo y la salida, que generaba que los niños se dispersaran fácilmente, lo cual se logró revertir exitosamente. Por su parte, el menú también se ha ido hacia opciones más saludables, una decisión que se ha mantenido desde el comienzo del año, aún en ocasiones en que tienen que cambiar alimentos porque los niños los suelen rechazar, como brócoli o remolacha.

Tanto el desayuno como el almuerzo han sido modificados con la colaboración del equipo de nutricionistas que asiste regularmente a la UDI, quienes se mostraron de acuerdo con orientarlo hacia opciones más saludables, tanto en lo que refiere a alimentos como a tipos de cocción de los mismos. Asimismo, la directora del jardín decidió que las familias probaran la comida que iban

a comer sus hijos para lo cual organizó una reunión a principios de año con las presentaciones de alimentos y de actividades que iban a realizar durante el año. Esta estrategia resultó muy exitosa y logró que los padres se relacionen aún más con la alimentación de sus hijos.

#### ***V. Proceso de inscripción***

En relación con el proceso de inscripción se observó que, al igual que ocurría antes de la implementación de Crianza Juntos, el jardín recibe más inscriptos de los que puede aceptar dada la cantidad de personal y la disposición de los espacios. En 2019 la lista de espera fue de unos 30 niños, aunque el número final sufrió modificaciones porque si alguno de los niños dejaba de concurrir, la asistente social se ocupaba de reemplazar las vacantes con aquellos que lo necesitaran.

Al momento de la visita de campo todavía no se habían llevado a cabo las inscripciones para el año 2020. No obstante, se preveía realizarlas siguiendo el mismo esquema existente hasta el momento: la trabajadora social se encarga de las inscripciones y selección de los niños que van a incorporarse a la UDI y es quien realiza las entrevistas individuales con las familias. Luego el personal de la UDI tiene una reunión con las familias seleccionadas y se hace firmar una carta de compromiso. Dado que varios padres siguen trayendo a sus hijos en brazos hasta la puerta se ha decidido -por recomendación del equipo de FAMM-, incorporar en la carta de compromiso del próximo año un ítem que los disuade de seguir haciéndolo.

Por su parte, de los 40 niños y niñas que asisten hoy en día a la UDI, menos de 30 egresarán a fin de año a un jardín común porque cumplen 3 años. La directora planea dejar divididas las salas con la misma estructura que tenían al momento de la visita, de forma tal que quienes se quedan, puedan funcionar de guía para aquellos que ingresen en 2020. Respecto de quienes egresan, se identificó una articulación muy organizada con el jardín 904 de la zona al que los niños de 3 años suelen concurrir. De hecho, el CDI arma un certificado que les permite a las familias anotar a los niños directamente en esta institución. Al momento de la visita, la directora ya conocía que cantidad de niños iba a ir a ese jardín el año que viene.

#### ***VI. Evaluación***

En lo que refiere a las evaluaciones de todo el personal, frecuentemente éstas eran realizadas por la directora de todos los CDI de Pilar. Sin embargo, en 2019, se decidió que la directora de Ositos realizará las evaluaciones de su personal, quien -al momento de la visita- esperaba una

reunión con la directora general para hacer las devoluciones a las cuidadoras sobre su desempeño en las salas.

Por otro lado, no se realizan evaluaciones individuales de los niños, con excepción de aquellos casos en los que se identifican situaciones problemáticas específicas. Estas últimas se encontraban a cargo de los psicólogos, en colaboración con las cuidadoras de las salas, que no pueden elaborar informes regulares porque no tienen el título de docentes.

## ***VII. Comunicación***

En lo que refiere al rol de la directora del jardín, su función se mantuvo sin grandes cambios a lo largo del proyecto. Desde su perspectiva, el personal de sala se ha mostrado muy entusiasmado por implementar el proyecto. De hecho, señaló que el personal se siente más relajado y termina el día con una mejor actitud y menos dolor de cabeza que antes. No obstante, se percibió que hubiera sido positivo tener mayor tiempo de capacitación y un proceso de implementación más profundo. Las cuidadoras coincidieron en que tienen una comunicación fluida entre todas, especialmente durante el almuerzo, durante el cual intercambian opiniones y obstáculos que se les presentan en el trabajo cotidiano. También mencionaron que cuando utilizan el espacio surgen nuevas actividades o encuentran alguna que resulte especialmente útil para trabajar con los niños.

En lo que refiere al equipo técnico, tanto los psicólogos como la asistente social no han modificado significativamente su rol ni funciones cotidianas. La parte del equipo que más se vio “afectada” por la implementación de CJ fue el equipo de nutricionistas que intervino activamente en la modificación del menú para que los niños incorporaran hábitos y alimentos más saludables.

En lo que refiere al equipo del CEPE y de FAMM, la directora manifestó sentirse muy acompañada durante la implementación del proyecto, con especial énfasis en la presencia del equipo de FAMM sobre cómo llevar adelante las propuestas. Asimismo, se observó una predisposición favorable de la coordinadora de todos los CDI de Pilar a lo largo de todo el proyecto. La comunicación con las autoridades de la PBA continuaba estando exclusivamente a cargo de ésta última durante la visita del equipo de evaluación cualitativa, por lo que el personal entrevistado no mostró relación directa con el Ministerio de Desarrollo Social de la PBA.

Con respecto a los padres y familiares de los niños, el personal mencionó que se mostraron muy contentos con la implementación de la pedagogía Montessori. Han manifestado de forma recurrente que observan cambios positivos de los niños en sus casas, lo cual, de acuerdo a lo

informado, contrastaba fuertemente con sus otros hijos que habían asistido a la UDI anteriormente. La comunicación con ellos no se modificó sustancialmente, si bien se han incorporado algunas reuniones para comunicar los cambios que se iban a implementar y ocasionalmente eventos como la presentación de alimentos para que identificaran cambios concretos que iban a experimentar sus hijos.

## EL PRINCIPITO (Pilar)

### *1. Descripción de las salas*

El Principito cuenta con dos salas de Comunidad Infantil, con niños entre 2 y 3 años, una disposición que respeta la distribución original de la UDI. Cada una de ellas tiene un total de 26 niños inscriptos, aunque -por diferentes motivos- nunca asisten todos. El personal entrevistado no pudo detallar con exactitud la cifra exacta que asiste regularmente al jardín por la permanente rotación que registran, una característica que suele acentuarse hacia fin de año, según explicaron las dos docentes entrevistadas. En una de las salas, se registró un abandono de diez menores a lo largo del año, cuyas vacantes fueron reemplazadas por niños anotados en la lista de espera. En la otra sala que, según la directora, tiene una pauta de trabajo más consolidada, sólo dos niños dejaron de asistir.

Cada una de las salas de Comunidad Infantil se encuentra a cargo de una cuidadora. Al momento de la visita, una de las salas contaba con una docente que es maestra jardinera, y fue capacitada con la pedagogía Montessori durante el proyecto Crianza Juntos. La otra sala se encontraba a cargo de dos personas que estaban en reemplazo de la maestra responsable, quien renunció a mitad de año por un conflicto entre el personal de la UDI. En lo que refiere a la trayectoria profesional de éstas últimas, una de ellas cursó un año de la carrera “auxiliar de maestra jardinera” y es quien se mostraba a cargo de los niños. La docente restante estudió psicología social y se incorporó hace aproximadamente un mes al trabajo en la sala. Cabe mencionar que ninguna de ellas asistió a la capacitación Montessori, dado que eran parte estable del personal de la UDI durante la primera etapa del proyecto. Sin embargo, ambas explicaron que siguen los lineamientos del método a través lo que leyeron en internet y lo que les fue explicando la coordinadora de los CDI.

De esta forma, cada sala tiene una ratio cuidadora/niño de 1:26, que coincide con la ratio total de la institución, aunque la UDI cuenta con una cuidadora adicional que funciona como volante y colabora con ambas salas, la cocina y con las tareas de limpieza.

## ***II. Organización de los espacios***

A principios de 2019, luego de la capacitación que recibió el personal de El Principito, se tomó la decisión de reestructurar la forma en que estaban organizados los espacios. Por un lado, se tomó la decisión de despejar el espacio de trabajo, guardando todos los juguetes existentes y dejando solo aquellos que resultaban compatibles con lo aprendido durante la capacitación ofrecida por el equipo de FAMM. Asimismo, se sacaron las mesas de trabajo de las salas para que los niños tuvieran mayor espacio para circular y se empezó a servir el desayuno y almuerzo en el pasillo central que comunica ambas salas. Esto último continuaba realizándose al momento de la última visita del equipo de evaluación, ya que el personal de la UDI coincidió en que la decisión mostraba una actitud favorable de los niños en lo que refiere a autonomía, tranquilidad y organización, algo que se pudo corroborar mediante observación.

Al interior de ambas salas de Comunidad Infantil, el espacio de trabajo se encontró dividido en dos sectores claramente diferenciados. En uno de ellos estaban dispuestos estantes bajos con elementos característicos de la pedagogía Montessori como encastrés, rompecabezas, fichas con fotos y nombres de objetos. Si bien en este espacio los elementos estaban agrupados, no se observó suficiente material de trabajo y espacio para áreas diferenciadas como propuso el equipo de FAMM (lenguaje, cuidado personal, motricidad, etc.). En el espacio restante se observó un sector destinado a las actividades grupales, asociadas a actividades de educación tradicional.

Durante la última visita no se observaron cambios sustantivos en cuanto a la distribución y la organización de los espacios en sí mismos, sino que se agregaron algunas actividades como un juego de encastre confeccionado por las maestras con sorbetes y tubos de cartón de los rollos cocina- y se sacaron otras, que el personal argumentó que se habían roto y no habían sido reemplazadas. Asimismo, se incorporó mobiliario adecuado a la altura de los niños, que fue realizado por el personal de la UDI con elementos reciclados que trajeron de sus propias casas.

## ***III. Materiales***

Los materiales de trabajo que solían usar en el CDI antes de la implementación de Crianza Juntos, tales como autos de plástico, muñecos o peluches fueron reemplazados por elementos que concuerdan con los lineamientos propuestos por la pedagogía Montessori. Cabe señalar que la mayoría de ellos coincidía con materiales previamente existentes en las salas y que luego fueron adaptados en función de las recomendaciones del equipo de FAMM. Al igual que Ositos de Lagomarsino, El Principito recibió únicamente bandejas de madera y alfombras individuales a raíz de la implementación del proyecto.

En una de las salas de Comunidad Infantil, la docente responsable aseguró que aún hoy necesita recurrir a actividades grupales para trabajar con los niños, porque no logra que todos trabajen de forma autónoma por largos períodos de tiempo. Aún así, señaló que evita recurrir a los juguetes tradicionales que habían sido guardados inicialmente y sólo se maneja con el material disponible en la sala, algo que se pudo corroborar mediante observación. La docente entrevistada mencionó que organiza juegos, lee cuentos, canta canciones con los niños, hace actividades de arte y utiliza bloques, pero en ningún caso con los materiales de trabajo que se usaban antes. Por su parte, la maestra a cargo de la sala restante -que ingresó a la UDI a mediados de 2019 y no fue capacitada en el marco del proyecto- mencionó que, al menos una vez por día, recurre a los juguetes tradicionales que están guardados en cajas y los pone a disposición de los niños para trabajar.

Al entrevistar a las docentes, se observó una diferencia entre quien asistió a las capacitaciones y quien se incorporó recientemente. La primera de ellas mostró expectativas muy marcadas sobre lo que “deberían” hacer los niños y, fundamentalmente, sobre la autonomía que es esperable. Aún así, se registró en ella un componente de frustración por no poder lograr en la sala, aquello que vieron durante la capacitación en FAMM. En cambio, la maestra que ingresó recientemente se mostró abocada a mantener la estabilidad de la sala y que los niños trabajen con tranquilidad, un objetivo que, según señaló durante la entrevista, aún no había podido alcanzar completamente.

En referencia a los materiales propiamente Montessori, el personal mencionó que el equipo de FAMM les indicó que tienen elementos poco apropiados para la edad de los niños que asiste a la UDI, porque corresponden a niños más pequeños. Aunque este punto podría explicar la falta de entusiasmo de los niños, y la preocupación de las docentes en algunas actividades, la UDI no cuenta con recursos económicos suficientes para renovar los materiales de trabajo. De hecho, todas las cuidadoras de la UDI expresaron ser conscientes de que la falta de materiales es una de las razones por las cuales no pueden aplicar el método totalmente, entendiendo como tal que los niños sean libres de elegir la actividad que quieren realizar.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

Los niños ingresan a las 8.30 hs y son recibidos en la entrada de la UDI por las maestras. A raíz del proyecto, una vez que ingresan dejan sus mochilas y abrigo en los percheros dispuestos en el pasillo común, o bien en el respaldo de la silla y se disponen a desayunar a medida que llegan. Todos los niños toman el desayuno en el pasillo central que funciona como comedor común también para el almuerzo. Los niños tienen libertad para servirse lo que quieren comer desde

una mesa que prepara la cocinera donde se dispone leche, fruta y algún panificado. A principio de año, cuando terminaban de desayunar cada uno podía volver a sus salas, pero al momento de la visita se observó que esto fue modificado e intentaban de que todos se quedaran en la mesa hasta que el último termine de comer para luego levantarse todos juntos.

El trabajo en la sala comienza después del desayuno y, en general, ese el momento en el que se les da libertad a los niños para que elijan las actividades que desean realizar. Cuando alguno de ellos comienza a alterarse o a molestar a otro, se propone una actividad grupal o salir al patio para restaurar el orden. Durante la visita, se observó que -efectivamente- los niños se peleaban o molestaban cuando estaban realizando las actividades en la sala, lo que derivó que en que la docente interviniera para terminar con el conflicto. Más allá de eso, se observó que la mayoría de ellos no hacía actividades individuales, sino que se agrupaban entre dos o tres niños para trabajar.

Al momento de la visita, la maestra había tomado la decisión de dividir al grupo en dos. Mientras que uno de los grupos hacía un collage con granos de café, otros se quedaron en la sección abocada a actividades “Montessori” dentro del ambiente. La mayoría de estos últimos jugaba principalmente con bloques. En la sala restante, se observó a los niños ensayando para la fiesta de fin de año que consistirá en que los niños canten una canción y luego bailen libremente. Respecto a las fiestas escolares, la directora mencionó que es lo que más extrañan del método tradicional, y que el año que viene prevén volver a hacerlas porque, además de que les gusta realizarlas, las familias iban al CDI a hacer los disfraces y era un momento de comunicación y contacto más informal con los padres, que consideran sumamente valioso.

En lo que refiere a la valoración del personal sobre el trabajo en la sala, tanto la directora de la UDI como el personal de sala, coincidieron en tres puntos principales. En primer lugar, el reemplazo de una maestra en una de las salas -sumado al hecho de que se estaba implementando una nueva metodología de trabajo- generó complicaciones en los niños, aunque que les sirvió como aprendizaje para comenzar el año próximo más organizadas. En segundo lugar, continúan afirmando que la cantidad de niños supera ampliamente la capacidad de las docentes para estar a cargo de la sala adecuadamente. Más aún, en una de las salas hay dos niños que, aunque no tienen un diagnóstico específico, podrían tener TGD y son particularmente disruptivos con el resto de sus compañeros. Esto genera que demanden una atención más personalizada por parte de las cuidadoras, lo que las sobrecarga aún más de trabajo. Durante la visita del equipo, se pudo observar una de las situaciones a las que hicieron referencia las maestras: en una de las salas los niños estaban jugando tranquilamente con bloques, y otro de ellos, diagnosticado con presunto

TGD empezó a gritar y a patear porque quería ir con la directora. Si bien la cuidadora trató de contenerlo, el niño le pegaba y no tuvo otra alternativa que llevarlo con la directora que estaba siendo entrevistada. Frente a esta situación, la docente manifestó estar “sobrepasada” y mostró que tiene las piernas llenas de moretones, producto de estos episodios recurrentes. Si bien, en dichos episodios la directora suele colaborar para mantener el orden y la calma, el personal de las salas coincidió en que resulta muy difícil tener que combinar la atención a estos niños con la dinámica diaria de la sala. Esto resulta especialmente problemático si los niños realizan actividades individuales y surgen peleas entre ellos, donde es necesario que la docente intervenga. Ambas cuidadoras entrevistadas aseguraron que el trabajo en la sala funciona considerablemente cuando varios de los niños se ausentan de la sala. Finalmente, tanto las cuidadoras como la directora, señalaron la falta de material adecuado para trabajar, que mientras fue novedad los niños usaban los elementos, pero luego se aburrían y tenían que renovar permanentemente las actividades para evitarlo. Más allá de eso, coinciden con el equipo de FAMM en que es probable que los niños necesiten actividades que impliquen un mayor grado de complejidad por la edad que tienen.

El almuerzo se realiza en el mismo lugar que el desayuno. Si bien cambiaron el menú, buscando distinguir mejor los alimentos y sumar más vegetales a las comidas, no continuaron con todos los cambios que habían implementado al principio porque los niños dejaban mucha comida. Por ejemplo, a principio de año les ofrecían a todos los niños computeras con alguna verdura cortada en trozos, pero la gran mayoría la dejaba sin probar y decidieron dejar de hacerlo. Asimismo, reincorporaron platos guisados en los que los ingredientes se procesan y se vuelven indistinguibles para los niños porque en esos casos sí comían sin problema.

Los niños se retiran de la institución después de comer por lo que no hay ninguna rutina de sueño. En cuanto a la forma de salida, tampoco se registraron cambios durante los últimos tres meses de trabajo no hubo cambios: los padres tampoco ingresan a la UDI en este momento, sino que los esperan en la puerta y las maestras los acompañan hasta allí.

En lo que refiere a los alimentos propiamente dichos, se observaron cambios consolidados en las rutinas de alimentación que según el personal entrevistado se replicó en los otros CDI de Pilar que no forman parte del proyecto. Se realizaron modificaciones en el menú por parte del equipo de nutricionistas en un sentido más saludable: se incorporaron frutas, budín de banana integral, barritas de cereal, galletas de avena y pan negro con queso untado, y se redujo casi al mínimo el consumo de galletitas dulces industriales. Asimismo, se observaron rutinas de higiene asociadas al momento de las comidas y luego de realizar actividades al aire libre. En este sentido, como

cada sala cuenta con una pileta a la altura de los niños, éstos se lavan las manos por su cuenta y la maestra sólo los guía para que lo hagan ordenadamente. También usan la bacha si alguno de ellos se ensucia o si realizan alguna actividad artística y necesitan lavarse las manos. Aún con dichas facilidades, no se ha incorporado la rutina de lavarse los dientes.

#### ***V. Proceso de inscripción***

Las inscripciones se hacían de la misma forma que previo a la implementación del proyecto. Esto es, la asistente social es quien identifica casos de mucha necesidad como violencia familiar o bien necesidades materiales agudas, que son considerados prioritarios para la inscripción. En lo que refiere al período 2020, se han identificado unos 15 niños en esta situación, a los que se le reservó la vacante. El resto de las vacantes se anuncia el día en que se va a hacer la inscripción y se asignan números en función del orden de llegada. En este caso, no se toma en cuenta el perfil de los hogares, sino que se otorga por orden de llegada. Como se registró en visitas anteriores, los niños que permanecen en lista de espera ingresan si hay alguna baja durante el año. En 2019, se registró un total de 12 niños que dejaron de asistir a la UDI por diferentes motivos.

Los niños que concurren a los CDI de Pilar tienen la vacante asegurada en los jardines municipales de educación tradicional cuando egresan. De esta forma, los 50 niños que egresarán a fin de 2019 saben a qué jardín irán y tienen garantizada su inscripción en cinco jardines de la zona que forman parte del acuerdo mencionado al inicio del reporte.

#### ***VI. Evaluación***

En lo que refiere a las evaluaciones del personal, hasta el año pasado eran realizadas por la coordinadora de los CDI. Sin embargo, desde 2019, ésta decidió que la coordinadora del jardín fuera quien realizara las evaluaciones del personal y luego, se hicieran las devoluciones sobre el desempeño en la sala con la coordinadora general.

En cuanto a evaluaciones individuales de los niños, no se realizan evaluaciones regulares con excepción de aquellos casos en los que identifican situaciones problemáticas específicas. Éstas se encuentran a cargo de los psicólogos, quienes realizan los informes correspondientes junto con las cuidadoras de las salas.

#### ***VII. Comunicación***

La comunicación y el clima de trabajo al interior del CDI parecía funcionar bien al momento de la visita del equipo de evaluación cualitativa. Se observó que la directora de la UDI estaba muy

involucrada con la dinámica diaria de trabajo y que, aunque no especificaron las causas, la salida de una de las maestras de Comunidad Infantil pareció haber alterado las actividades cotidianas de trabajo con los niños al momento de su renuncia.

Por su parte, el personal evaluó positivamente el acompañamiento del equipo de FAMM, pero mencionó -que si bien sus visitas siempre fueron constructivas- percibieron poco acompañamiento económico de parte del proyecto para poder implementar los cambios propuestos.

Respecto a la comunicación con las autoridades municipales, ésta seguía estando a cargo de la coordinadora de todos los CDI y era percibida como muy cercana. No obstante, la visita se realizó luego de que el personal supiera que iba a implementarse un cambio de autoridades municipales, a raíz de las elecciones. Esto impactará directamente en la coordinación de los CDI, un cargo que es político y que implica que la persona a cargo no continuará después del 10 de diciembre. En este sentido se percibió cierta incertidumbre y preocupación por parte del personal en lo que refiere a la dinámica de trabajo. La directora del jardín manifestó que hicieron cambios que les costaron mucho esfuerzo y cuyos resultados consideran muy valiosos. Esperaban que las próximas autoridades siguieran en línea con las modificaciones implementadas, para lograr que el esfuerzo invertido hasta el momento valiera la pena. En este sentido, señaló que les gustaría seguir manteniendo la forma de trabajo que desarrollaron este año.

## Gestión Provincial

Las UDI de gestión provincial tienen una amplia trayectoria como centros de cuidado infantil y prácticamente todas ellas -excepto Ruca Antú- comparten un origen común en el proyecto de "Casas Solidarias". Desde el comienzo, su objetivo inicial fue priorizar el componente social de la población que reciben, aunque este componente parece haber impactado negativamente en la capacitación del personal y en la falta de experiencia profesional de las cuidadoras como docentes. Esta dificultad se reforzó por la ausencia de capacitaciones posteriores, una baja tasa de incorporación de personal nuevo y una continua ausencia de equipos técnicos que asistan a las cuidadoras en sus tareas cotidianas y las orienten frente a situaciones problemáticas con los niños. Por este motivo, -y pese a conocer los contextos de extrema vulnerabilidad socioeconómica con los que trabajan- las UDI provinciales demostraron que terminan por excluir a la población objetivo que buscan capturar.

Durante el diagnóstico inicial se ha detectado que la función social con la que fueron creadas inicialmente parece solaparse con una función pedagógica, cuya importancia como institución que ofrece cuidados para la primera infancia deja en evidencia la ausencia de personal capacitado y ayuda adecuada de equipos técnicos para hacerlo. Esto ha afectado considerablemente la comunicación con los padres, quienes suelen rechazar las recomendaciones del personal en torno a tratamientos y atención frente a casos problemáticos cuando provienen de las cuidadoras y no de profesionales de la salud. Más aún, la distancia con las autoridades de la PBA -aunque ha sido reconocida por el personal de las UDI- parece variar en función de la capacidad de liderazgo y proactividad de la coordinadora a cargo.

Los cambios más importantes que se han observado desde la implementación del proyecto están relacionados con la adecuación y reestructuración de los espacios de cuidado y con los materiales de trabajo utilizados. La amplia dimensión de las salas y la recepción de materiales nuevos facilitó que la propuesta pedagógica de Crianza Juntos se implementara rápidamente en las UDI provinciales. Por su parte, la falta de capacitación del personal impactó positivamente en el optimismo de los adultos -especialmente quienes no tenían formación previa como docentes- para llevar adelante los cambios. En este sentido, se registraron transformaciones de los espacios en torno a las edades de los niños, lo cual impactó directamente en las inscripciones, al igual que en lo que refiere a adecuación de los espacios y materiales de trabajo propiamente dichos.

Las entrevistas arrojaron una valoración especialmente positiva de la capacitación ofrecida por FAMM, ya que gran parte del equipo de trabajo de las UDI no había sido capacitado nunca. Sin embargo, cabe mencionar que varias de los entrevistados manifestaron, en diferentes oportunidades, una sensación de frustración por no poder implementar la pedagogía como había sido planteada por FAMM ni obtener los resultados esperados.

Habiendo finalizado la etapa de implementación, el equipo de evaluación cualitativa volvió a visitar a las UDI de gestión provincial, registrando cambios significativos en la disposición de los espacios y materiales de trabajo. En líneas generales, las rutinas cotidianas que habían sido incorporadas inicialmente mantuvieron cierta continuidad, tanto en lo que refiere a ingreso y egreso como a las rutinas de alimentación. Cabe mencionar que algunas UDI mostraron cierto retroceso en las rutinas de ingreso y el cambio de calzado dentro de la sala, en tanto el personal se mostró menos pendiente de que dichas rutinas se implementaran correctamente. Más allá de los avances observados en los niños que señaló el personal entrevistado, se registró cierta dificultad para implementar completamente la pedagogía propuesta. Este obstáculo se vio agravado en algunas UDI por ausencia de personal en las salas, lo que llevó a que -en esos casos-

las coordinadoras contemplaran reorganizar las actividades e incluso las inscripciones para el próximo año. Por su parte, se observó cierta continuidad en lo que refiere a la evaluación del personal y de los niños, así como los canales de comunicación con las autoridades provinciales y con los padres. A continuación, se analizan en detalle cada una de las dimensiones mencionadas.

## **ARCO IRIS (Malvinas Argentinas)**

### ***I. Descripción de las salas***

Arco Iris cuenta con una sala de Comunidad Infantil que tiene 20 niños entre 2 y 3 años y un espacio de Nido, que cuenta con 8 bebés entre 45 días y 1 año y medio. La primera de ellas cuenta con dos cuidadoras, una de las cuales es docente recibida, mientras que Nido tiene tres cuidadoras, ninguna de las cuales tiene formación como docente. De esta forma, la UDI cuenta con una sola docente en el espacio de Comunidad Infantil.

Cabe señalar que, a comienzo de 2019, la UDI contaba con varios bebés que dejaron de asistir inmediatamente. Desde la perspectiva de las directoras, se trataba de un número excesivamente grande de bebés y con el paso del tiempo se dieron cuenta que no tenían suficiente personal para hacerse cargo de todos ellos. Luego, los bebés dejaron de asistir por diferentes motivos, lo que implicó tener abierta una sala para dos o tres bebés, con un personal que podría haberse destinado a Comunidad Infantil, que tiene una demanda mayor en la zona donde se encuentra ubicada la UDI. Por este motivo, ambas directoras mencionaron que planean abrir la inscripción 2020 para nenes más grandes y no volver a “cometer el mismo error que el año pasado al inscribir bebés”.

La ratio cuidadoras por niño en Nido es de 1:2 aproximadamente, mientras que aumenta en Comunidad Infantil a 1:10, aunque en ambos casos el personal de la UDI mencionó que nunca asisten todos los niños. En total la ratio cuidadoras por niño es de 1:5 aproximadamente.

### ***II. Organización de los espacios***

En términos de organización de los espacios, la UDI mantuvo la organización de los espacios tal como lo había propuesto el proyecto, y siguiendo las recomendaciones propuestas por el equipo de FAMM a lo largo de las visitas. El orden de los espacios y de los niños ha sido el aspecto más positivo que destacaron las coordinadoras y el personal a partir de la implementación del proyecto. En particular, se destacó que los niños han ido incorporando las rutinas de trabajo

propuestas, y todo ello ha contribuido a ordenar tanto a ellos como a los adultos. Lograron establecer una rutina, y ofrecen diferentes opciones de materiales de trabajo, que los chicos toman rápidamente. Aunque esto es especialmente visible en el caso de Comunidad Infantil, porque los niños son más grandes, la sala de Nido también se ha ordenado considerablemente.

En este último caso, la sala se encontró desordenada y sin división de los espacios, destacándose juegos en estantes que no estaban a la altura de los niños y varios materiales provistos por FAMM con piezas faltantes. Tanto las sillas como el andador se encontraban por fuera de la sala porque ocupaban mucho espacio y los niños que caminan las mueven y es peligroso para los bebés. En contraposición, en Comunidad Infantil los espacios se observaron diferenciados y relativamente completos en lo que refiere a la cantidad y tipo de materiales que requiere cada uno de ellos. Uno de los principales cambios ha sido incorporar un perchero afuera de las salas donde los chicos llegan y dejan sus cosas. Si bien la actividad existía previamente, mencionan que ahora los niños lo hacen con mayor autonomía.

### ***III. Materiales***

En el caso de Nido, se incorporaron algunos materiales nuevos como baldes, autos de plástico y encastres porque percibían que algunos niños iban creciendo y se aburrían. Estos niños deberían haber pasado a Comunidad Infantil -dada su edad- pero como la sala estaba en su máximo de cantidad aceptable no pudieron hacerlo. Cabe señalar que varios de los juguetes no estaban adaptados a la propuesta pedagógica de FAMM, o incluso cuando esto ocurría, se observó que tenían piezas faltantes o no estaban completos. Más allá de ello, el espacio de Nido no tuvo cambios en los últimos meses en cuestión de materiales de trabajo.

En el caso de Comunidad Infantil, los niños parecen ser quienes mejor se han adaptado a los cambios propuestos por el proyecto, aunque tampoco se han incorporado materiales nuevos desde la última visita. En este sentido, el personal coincidió en que los niños han incorporado rápidamente las actividades como llenar floreros o cortar fruta por la mañana. Están sorprendidos con que lo hayan hecho tan rápido, y sin aburrirse. Asimismo, se incorporó un perchero afuera de las salas donde los niños llegan y dejan sus cosas. Si bien la actividad existía previamente, mencionan que ahora los niños lo hacen con mayor autonomía y saben lo que tienen que hacer. Los cambios físicos y de materiales parecen ser los más fáciles de implementar en las rutinas diarias, mientras que los cambios más profundos como organización de los adultos y prácticas de trabajos ha sido lo más dificultoso. En relación con esto último, ambas coordinadoras coinciden que el personal de sala les hizo varios reclamos porque sentían que estaban tirando materiales

de trabajo o se sentían frustradas por la implementación de nuevas prácticas. De hecho, durante las entrevistas el personal mencionó que para evitar que los niños se aburran, se incorporaron actividades tradicionales con las que ya trabajaban, un mérito particular de la persona que es docente, quien -desde la perspectiva de las coordinadoras- es muy proactiva y sabe trabajar muy bien con los niños.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

Tanto en Nido como Comunidad Infantil se observó una combinación de rutinas pautadas por la educación tradicional con actividades propuestas durante la capacitación que ofreció el equipo de FAMM.

En el caso de Nido, el personal señaló que no planean actividades, pero siguen una rutina, que comienza cuando reciben a los nenes (los padres los entran hasta las salas) por la mañana, los van ubicando y les dan el desayuno. Después del desayuno los ponen sobre un piso de goma con actividades a los más grandes, mientras que los bebés son colocados en una colchoneta frente al espejo, o con los móviles. En este sentido, coincidieron que intentan dejar separados a los bebés de los que ya caminan porque se les tiran encima y los lastiman. Después de comer se duermen, y la rutina de cambio de pañales se hace en el momento en que sea necesario.

La docente comentó que hacerlos dormir solos en la cuna les resulta difícil. Al igual que en otras UDI, el personal manifestó que esta dificultad se relaciona directamente con el hecho de que varias de las madres duermen a los bebés a upa. Durante la visita se observó que a un bebé lo intentaron dormir en el cochecito, pero éste solo se quedó dormido cuando la auxiliar le hizo upa. Se observó, además, que le alcanzaba los juguetes a los bebés que estaban intentando gatear.

En lo que refiere a las actividades al aire libre, durante la entrevista se indicó que se cambiaba el calzado tanto de las cuidadoras como los niños para salir al patio, pero en ningún momento de la observación se comprobó que esto fuera así. De hecho, tanto los bebés como los adultos salieron y entraron con el mismo calzado que estaban realizando las actividades en el interior de la sala.

Finalmente, durante el almuerzo, se observó que dos de los bebés permanecieron en los cochecitos y que las cuidadoras les daban de comer en la boca o bien con mamadera. Mientras tanto algunos niños más grandes estaban sentados en la mesa, aunque también les dieron de comer en la boca o bien le ponían la comida en la cuchara.

En Comunidad Infantil los niños se disponen a armar floreros cuando ingresan por la mañana, mientras los demás realizan otras actividades de manera tranquila. Posteriormente tiene lugar el desayuno, donde algunos de ellos ponen la mesa, buscan su taza, individual y plato y otros cortan porciones de fruta como pera y banana. Cuando hay cereales o gelatina como opción, las cuidadoras son quienes sirven en los bowls y los niños se los llevan a la mesa de forma individual.

Después de desayunar tienen una ronda de sillas, se saludan, saludan a la bandera, cantan, y juegan. Entre las actividades grupales, se destacaron canciones y arte, mientras que se realizan todos los días al menos 15 minutos ya que estaban ensayando para el espectáculo de fin de año una canción con coreografía. Si bien la docente a cargo mencionó que, en un principio, se habían abandonado las actividades grupales, como las extrañaban las cuidadoras se volvieron a implementar.

Para el almuerzo todavía no se animaban a dejarlos servirse solos por el temor a que se quemen, pero sí se fomentaba que comieran de manera independiente, incluso platos como sopa. Al momento de la visita, incluso los más pequeños de la sala comían solos, un cambio significativo de cómo se hacía antes. En este sentido cabe mencionar que los niños lograron aprender a servirse agua por sus propios medios en cualquier momento del día y que varios alimentos fueron introducidos exitosamente como el choclo, el tomate y la batata. Después de almorzar van al baño, se lavan las manos y van a dormir la siesta en un espacio destinado especialmente para ello. También señalaron que reintrodujeron el cepillado de dientes que se les había dificultado porque tienen que pararse sobre una silla para lavarse los dientes y resulta peligroso para los niños. Asimismo, se observó que los niños más grandes comenzaron a cambiarse solos, aunque la estructura de la sala aún les impedía ver lo que hacen, limitando las acciones que los niños pueden hacer de manera independiente.

En líneas generales, se identificaron edades muy diferentes en las salas, donde muchas veces los más grandes entorpecían el trabajo de los más pequeños. En ambos espacios, el personal reconoció que tienen dificultades para conciliar los distintos intereses por lo que generalmente los dejan salir al patio por grupos para evitar que se desorganicen. De todas formas, parecieron adaptarse a los lineamientos del proyecto, aunque reconocieron que adoptaron pocas actividades de las que se sugirieron durante la formación. De hecho, señalaron que estaban contentas con el contenido que recibieron, pero hubieran querido poder implementar mayor cantidad de actividades, que les fue imposible por la infraestructura del jardín y las salas. En particular, algunas actividades vinculadas al espacio de arte y el agua aún continuaban resultando muy problemáticas en el caso de Comunidad Infantil. El personal mencionó que no tienen atriles

y que intentaron agrupar a los niños de a dos para pintar, aunque no pueden evitar que varios niños de distintas edades jueguen sobre una mesa y se frustre la actividad. Por otro lado, a los niños les gusta lavar la vajilla, pero se les dificulta porque la bacha está muy alta y hubo un accidente con uno de los niños por lo que decidieron dejar de hacerlo.

#### ***V. Proceso de inscripción***

El proceso de inscripción continúa a cargo de las dos coordinadoras de la UDI, quienes mencionaron -al igual que en otros jardines- que la demanda de niños excede ampliamente la capacidad de admitirlos que tiene la institución, especialmente en casos donde los niños presentan algún retraso en el desarrollo madurativo o bien situaciones de violencia doméstica.

Si bien en 2019 se reabrió una sala de bebés con la que Arco Iris no trabajaba hace mucho tiempo, las coordinadoras coincidieron en que la demanda de bebés no es suficiente en la zona y que implica una gran cantidad de personal y cuidados que la UDI no puede garantizar. Por este motivo decidieron que en 2020 no se reabrirán vacantes para esta sala. De hecho, decidieron no reemplazar las vacantes de quienes dejaban de venir y dejar en la sala los bebés que iban creciendo, incluso cuando eran más grandes que la edad estipulada para Nido. Por otro lado, hacia fin de año egresarán 15 de los niños que estaban en Comunidad Infantil al momento de la visita. Si bien las coordinadoras sabían por intercambios informales con los padres a qué jardín iría cada uno de ellos, la UDI continuaba sin tener una articulación formal con jardines de la zona.

#### ***VI. Evaluación***

En lo que refiere a las evaluaciones del personal, las directoras de la UDI coincidieron en que no se realiza una evaluación regular sobre el desempeño del personal. Aunque manifestaron reunirse con las cuidadoras y entender cómo trabajan con los niños regularmente, expresaron que no se sienten cómodas evaluando a las personas que trabajan en las salas. Una de las cuidadoras mencionó que, a raíz del proyecto, todas están almorzando juntas y es una práctica que hace años que no hacían. Durante el almuerzo, todos los días las educadoras ponen en común sus impresiones y van planeando el resto del día. El evento de fin de año es un proyecto que fueron definiendo las educadoras de la comunidad infantil durante los almuerzos.

En el caso de la evaluación de los niños tampoco se registraron evaluaciones regulares, sino que les informan y se cita a los padres cuando las cuidadoras notan algo irregular en el desempeño

de algún niño. A raíz de la experiencia de Crianza Juntos, sin embargo, incorporaron la grilla de observaciones que se les brindó durante la capacitación para medir el progreso de los niños. El personal de sala señaló que realizan pocas de las actividades incluidas y por lo tanto, muchos casilleros quedan incompletos. De hecho, al momento de la visita se comprobó que se utilizaba la planilla, pero aún no tenían en claro qué hacer con esa información.

En este sentido, mencionaron que hay casos donde los padres responden automáticamente a su sugerencia de llevarlos, por ejemplo, a un pediatra, pero no es lo que pasa siempre lo cual resulta muy problemático porque se trata de una edad donde los problemas abordados a tiempo aumentan mucho las posibilidades de que el niño mejore su condición y se desarrolle normalmente. De hecho, en los casos donde los padres respondieron inmediatamente a las observaciones de las directoras detectaron avances muy positivos y rápidos.

## ***VII. Comunicación***

Durante la última visita no se observaron cambios en la relación de las directoras con el personal. Por su parte, las directoras mencionaron que han tenido que reunirse más seguido, y admiten que tuvieron que responder dudas e inquietudes del personal a raíz de la implementación del proyecto. De todas formas, reconocen que no tienen momentos específicos de reunión e intercambio con el personal porque “hay una dinámica permanente de contacto entre todas”, que hace que estén todas constantemente informadas.

En líneas generales, las coordinadoras y las cuidadoras coincidieron en que el vínculo entre ellas es fluido y bueno. Desde la perspectiva de las coordinadoras, se destacó la importancia de que haya habido “una bajada de línea directa” que les permitiera implementar cambios que habían querido instalar previamente y no habían podido. También afirmaron que ha habido cambios positivos entre las propias cuidadoras, especialmente en lo que refiere a la organización del trabajo, lo cual también fue mencionado por las propias cuidadoras. En particular, la implementación de Crianza Juntos facilitó que se pudieran agrupar duplas de cuidadoras de manera diferente a como venían trabajando, y eso funcionó especialmente bien. La sala de Comunidad es la que mejor funciona en este sentido. Los cambios principales se observaron en lo que refiere a la actitud de las cuidadoras a la hora de trabajar y, por consiguiente, en los chicos: se las observó de mejor humor, con menos roces en tareas cotidianas y mayor predisposición para realizar determinadas tareas. Prácticamente todo el personal identificó este cambio como algo positivo para la institución.

Con las autoridades de PBA también se registró una relación muy fluida. Las directoras mencionaron que siempre se sintieron valoradas y acompañadas por el personal de la PBA, algo que no existió en gestiones anteriores. Aunque reconocieron que no tuvieron relación con las autoridades puntualmente por el proyecto, siempre tuvieron un vínculo fluido con Antonella. Sin embargo, una de las directoras señaló que hubiera sido deseable que una persona del Ministerio de la PBA acompañara la implementación de todo el proceso y se hubiera empapado de los lineamientos de CJ desde el comienzo.

En relación con el equipo de Crianza Juntos, el personal se mostró muy satisfecho con la capacitación recibida, aunque coincidieron en que deberían tener una capacitación anual para estimular el trabajo en sala y mantenerse activas. En este sentido, reconocen que ocasionalmente usan el manual de operaciones de CJ, pero que principalmente se guían con el material de las capacitaciones y con un manual propio que armaron las coordinadoras con información del proyecto. Incluso reconocen que se sienten muy seguras y confiadas de llamar a Astrid o Constanza de FAMM si tuvieran algún problema o duda sobre como implementar materiales o reorganizar los espacios.

Finalmente, la comunicación con los padres continuaba siendo escasa y mediante el cuaderno de comunicaciones como en las visitas anteriores. Si bien las directoras resaltaron que los padres se mostraron felices con los cambios implementados por el proyecto, las cuidadoras coincidieron en que no tienen una relación estrecha con el jardín ni con las actividades cotidianas de sus hijos. CJ. Por este motivo, aún cuando se identificaron cambios positivos en el desempeño de los niños, éstas últimas creen que están pendientes de los cambios que se implementaron.

## **RECREO SOLIDARIO (Florencio Varela)**

### ***1. Descripción de las salas***

Recreo Solidario cuenta con tres espacios de cuidado: una sala de Nido, una de Comunidad Infantil y una de Casa de Niño. En la sala de Nido había inscriptos ocho bebés, aunque por diferentes motivos generalmente asisten entre cuatro y cinco. Los mismos ingresaron a la UDI con alrededor de seis meses y al momento de la vista prácticamente todos tenían entre uno y dos años. En Comunidad Infantil había inscriptos 21 niños entre 2 y 3 años, pero tienen una asistencia promedio de 16 de ellos. Por su parte, Casa de Niño contaba con un total de 24 niños inscriptos, aunque -al igual que las otras salas- tampoco asisten todos diariamente. Este grupo

fue admitido en la institución cuando los niños tenían entre 3 y 4 años, por lo que al momento de la visita varios de ellos ya tenían 5.

En lo que refiere a la cantidad de cuidadoras y su perfil profesional, Recreo Solidario cuenta con personal capacitado para el cuidado de niños que trabaja en la UDI desde hace 20 años. Ninguna de ellas tiene formación docente, a excepción de la coordinadora que es nutricionista, y su formación profesional le ha servido para asistir a las cuidadoras y personal de cocina en las actividades y tareas cotidianas. Cada una de las salas cuenta con tres cuidadoras, todas las cuales han sido capacitadas en las etapas previas del proyecto. De esta forma la ratio cuidadora por niño de Nido es de 1:1 o 1:2, según la cantidad de bebés que asiste. Por su parte, en Comunidad Infantil esta ratio aumenta a 1:7 y a 1:8 en Casa de Niño. En total se estimó una ratio de 1:6 cuidadoras por niño/bebé en el total de la UDI.

Además de las nueve cuidadoras y de la coordinadora, el personal de la UDI se completa con dos personas que están en la cocina y una persona a cargo de la limpieza. Desde mediados de 2019, el Ministerio de Desarrollo Social de la PBA empezó a enviar una trabajadora social. Según explicó la coordinadora, en un principio no se adaptó al grupo porque tiene una forma de trabajo muy “avasallante”, pero logró integrarse al equipo con el tiempo. La trabajadora social se encarga de trabajar los casos de familias con alguna problemática particular como falta de empleo, adicciones, violencia doméstica, etc.

## ***II. Organización de los espacios***

En cuanto a mantenimiento y organización de los espacios, la UDI continuaba teniendo los mismos problemas estructurales que se registraron en las primeras tres visitas del equipo de evaluación cualitativa. Desde el comienzo del proyecto, tanto el personal de sala como la coordinadora manifestaron la necesidad de que se instale una bacha en la sala Nido para hacer más cómodo el trabajo de cambiado de pañales. Al momento de las últimas visitas, aun cuando ya contaban con ésta gracias a una donación de Dulce Despertar, y los materiales requeridos para instalarla, no habían logrado que las autoridades la instalen.

La distribución de los espacios continuaba estructurada de forma similar a lo que se observó durante la última visita. A diferencia de Nido y Comunidad Infantil, el ambiente donde funciona Casa de Niño es considerablemente más grande y ofrece mayores posibilidades para la diferenciación de los espacios de trabajo.

En todas las salas se observaron estantes a la altura de los niños -algunos enviados por el equipo de FAMM y otros realizados por el personal de la UDI o adaptado con materiales propios. Las paredes se encontraban despejadas, únicamente con algunas láminas de pinturas que también recibieron en el marco del proyecto. Todas las salas contaban con grandes ventanales y muy buena iluminación natural, aunque Casa de Niño continuaba teniendo problemas de conexión eléctrica al momento de la visita, que les impide utilizar completamente uno de los espacios de trabajo dispuestos para el trabajo individual de los niños durante los meses de invierno o los días nublados cuando no hay demasiada luz natural.

### ***III. Materiales***

En lo que refiere a los materiales de trabajo, se continuó con la idea de dejar los espacios más despejados y con menor cantidad de juguetes tradicionales. Si bien a principio de año recibieron materiales de trabajo nuevos por parte del equipo de FAMM, el personal mencionó que varios se fueron rompiendo y no habían sido repuestos. En Nido se instaló una barra de ballet, mesas y sillas de destete para los bebés pudieran comer sentados y de forma autónoma. Asimismo, recibieron algunos elementos como un móvil de cinta con pelota y una pelota blanda, que incorporaron al trabajo en sala. En Comunidad Infantil recibieron estanterías bajas y elementos de trabajo como cajas de permanencia, juego de alcancía, canastas, bandejas, alfombras de trabajo e individuales delimitados. Muchas de las cosas que tenían en la sala, resultaron ser adaptaciones de objetos que existentes previo a la implementación del proyecto. Si bien las actividades estaban agrupadas, la sala no estaba diferenciada por áreas de trabajo (cuidado personal, lenguaje, etc.) por falta de espacio y elementos de trabajo para completar adecuadamente cada una de ellas. La coordinadora explicó que, al comienzo del proceso de implementación se rompieron varios objetos y que algunos niños se llevaban objetos a su casa, que luego no devolvían.

### ***IV. Rutinas de trabajo***

La coordinadora admitió que no sigue el día a día del trabajo en la sala porque está abocada a tareas administrativas. En este sentido, las actividades en cada una de las salas parecían depender de las cuidadoras y de su propia organización en torno a las actividades con los niños.

La sala de Nido fue la más apegada a los lineamientos orientados a Montessori. Los niños mostraron libertad para desplazarse dentro de la sala libremente durante todo el tiempo que

duró la observación. Por su parte, las cuidadoras los asistían ocasionalmente, por ejemplo, para atravesar el puente que estaba en el ambiente y los alzaban si empezaban a llorar, una rutina que las mismas reconocieron que les cuesta dejar atrás. Durante toda la observación en dicha sala hubo un equipo de música encendido con canciones infantiles.

En Comunidad Infantil, el personal de sala señaló que luego del desayuno, incorporaron el hábito de cepillarse los dientes, aunque durante la visita, no se observó que esto efectivamente ocurriera. Tampoco se registraron rutinas de planificación u organización del trabajo en sala por parte del personal de salas. En un día típico de trabajo, los niños permanecían haciendo una actividad que eligen durante alrededor de una hora, hasta que se aburrían o dispersaban, y luego pasaban a hacer actividades al aire libre. Luego de una hora, volvieron a ingresar a la sala y se dispusieron a leer un cuento en grupo o escuchar alguna canción hasta el momento del almuerzo. El personal de sala entrevistado coincidió en que los niños tienen problemas para concentrarse en lo que hacen por lapsos prolongados de tiempo y que recién ahora que los niños se están independizando logran trabajar mejor, porque son más grandes y entienden mejor las consignas. Aunque la cuidadora reconoció una evolución en los niños desde principio de año, se la adjudicó más al crecimiento de los niños que al método en sí mismo.

Tanto en este espacio como en Casa de Niño seguían recurriendo a actividades tradicionales ocasionalmente, y no se observaron presentaciones de los nuevos materiales de trabajo. De hecho, el propio personal de sala mencionó que, si bien hacían presentaciones al principio del proyecto, decidieron dejar de hacerlo. Desde la perspectiva de la coordinadora, esto ocurrió porque las cuidadoras tienen muy arraigada la forma de trabajo anterior. No obstante, también destacó que un factor que dificulta la implementación de la pedagogía Montessori en las dos salas de niños más grandes es que tienen varios casos de niños con problemáticas que no saben cómo abordar (problemas de conducta muy severos que no tienen diagnóstico, problemas de adaptación y contextos familiares de violencia o drogadicción). Como estos casos requieren mucha dedicación por parte del personal, hizo hincapié en que las cuidadoras se “desgastaron” con dichos casos y no se dedicaron tanto a la implementación de la nueva propuesta. En referencia a esto, la coordinadora explicó, que más allá del trabajo en sala, su mirada continúa orientada a que la institución sea un dispositivo de contención de esas familias con dificultades socioeconómicas.

En lo que refiere a las rutinas de alimentación, se identificó que los niños continuaban desayunado al momento de ingresar a la UDI por la mañana. En el caso de Comunidad Infantil y Casa Niño, esta actividad se realizó en unas mesas a la altura de los niños, donde desayunan todos

juntos. Cabe señalar que, en el caso de Nido, se observó menor cantidad de sillas que mesas bajas donde poder sentar los niños, por lo que no era posible que desayunaran todos juntos. Durante la observación, se presencié el desayuno en Comunidad Infantil y se vio un momento muy tranquilo, casi de absoluto silencio. El personal mencionó que eventualmente algún niño puede participar en poner o sacar la mesa, pero no es una rutina que hagan todos los días.

En cuanto al contenido del desayuno, no hubo cambios sustanciales respecto a cómo trabajaban antes del comienzo de Crianza Juntos porque siguen recibiendo el mismo tipo de alimentos. Lo único que incorporaron fueron frutas cuando las reciben en buen estado. En relación con lo anterior, en todas las visitas manifestaron tener muchos problemas con el proveedor, porque les envían menos cantidad de la que necesitan y muchos insumos, especialmente las frutas y las verduras, suelen llegar en mal estado, por lo que los niños no pueden consumirlos.

Respecto a la organización del almuerzo, Nido no contaba con suficiente mobiliario adecuado a la propuesta Montessori para que todos los niños se pudieran sentar juntos. Más aún, se observó que un niño comió solo en uno de los muebles que había al interior de la sala. En el caso de Comunidad Infantil, la dinámica fue similar a la de desayuno: comieron todos juntos y también lo hicieron en un clima de tranquilidad. Durante la visita, el personal de sala le sugirió a dos niños que pusieran la mesa y éstos desempeñaron la tarea correctamente. En ambas salas, salvo algunas excepciones, la mayoría de los niños se mantuvo en su lugar durante toda la comida y, con diferencias según la edad, lo realizaron con relativa autonomía.

#### ***V. Proceso de inscripción***

Las vacantes en la UDI se asignan según la evaluación que hace la coordinadora en función de la necesidad de los niños que llegan a inscribirse. Aún así, la coordinadora señaló que un factor de prioridad para ingresar a la institución suele ser tener un hermano asistiendo al jardín.

Al momento de la visita aún no se habían realizado las inscripciones para el período 2020, pero la coordinadora explicó que tienen planificado disminuir la cantidad de niños en las salas más grandes (16 niños en Comunidad Infantil y alrededor de 20 niños en Casa del Niño) y aumentar a 10 la cantidad de bebés en Nido, dada la alta demanda que tienen de este grupo en la zona.

En Casa de Niño, aunque este año hay niños que terminarán con 5 años, la coordinadora explicó que fue una excepción y que el año que viene prevén inscribir niños que, como máximo, terminen con 4 años. Un problema serio de la comunidad donde se encuentra ubicada la UDI es que cuando los niños egresan de sala de 4 no hay jardines en la zona donde puedan ir. En este sentido,

la coordinadora mencionó que muchos niños que salen de la UDI no logran entrar a ningún jardín y llegan a primaria sin haber pasado por las salas de jardín obligatorias. Por este motivo habían decidido extender la edad de egreso del jardín hasta los 5 años.

## ***VI. Evaluación***

En lo que refiere al personal, no se registraron evaluaciones regulares por parte de la coordinadora. Si bien ésta mencionó que prefiere no imponer órdenes al resto de las cuidadoras, y que las decisiones se tomen a través de un consenso grupal, se observó que esta dinámica redundaba en vínculos muy informales entre ellas y una falta de control de sus roles como responsables de los niños.

Por otro lado, tampoco se registraron evaluaciones regulares sobre el desempeño de los niños, y al menos durante la entrevista, tampoco se registró que se llevaran a cabo informes cuando existe una problemática específica en alguno de ellos.

## ***VII. Comunicación***

Respecto a la comunicación interna, la coordinadora y el personal de sala coincidieron en que existe una buena relación entre ellas, y que la comunicación siempre se realiza a través de canales informales.

Tanto la coordinadora como las cuidadoras evaluaron positivamente el acompañamiento y las visitas del equipo de FAMM, dado que la mirada externa les ayudó a ver qué cosas podrían mejorar. Por el contrario, la presencia de las autoridades de la PBA no fue valorado positivamente, aunque la coordinadora marcó que en el último tiempo la han tomado más en cuenta. La comunicación con los padres depende mucho de cada familia. Muchos de los padres se muestran muy involucrados con el jardín en general y con el método en particular, mientras que otros no asisten a ninguna reunión ni se vinculan con las actividades de sus hijos. Al igual que en otras oportunidades, el personal de sala manifestó que los padres, en general, no preguntan por el desempeño de sus hijos ni por sus avances pedagógicos, por lo que creen que, aunque pueden valorar positivamente los cambios, no están al tanto de que eso puede haber sido porque se estaba implementando un nuevo método de trabajo.

## RAYUELA (Lomas de Zamora)

### *I. Descripción de las salas*

Rayuela cuenta con una sala de Nido con un total de siete bebés, aunque, por diferentes motivos, nunca asisten todos ellos. Desde la perspectiva de las cuidadoras, se trata de una sala con grandes problemas de asistencia. Por un lado, señalan que a muchas de madres les cuesta levantarse temprano para llevarlos. Por otro lado, tienen problemas para cumplir con el calendario de vacunación que exige la institución para inscribir a los niños o bien no presentan los certificados médicos con el alta si estuvieron enfermos. Asimismo, las cuidadoras explicaron que es muy frecuente que los niños se enfermen, y coincidieron con la directora en que les resulta difícil convencer a los padres para que los lleven al médico cuando esto ocurre. De hecho, la exigencia de cumplimiento del tratamiento médico y del calendario de vacunación termina siendo un motivo de deserción muy frecuente entre los niños de Nido, y del jardín en general.

Asimismo, cuenta con dos salas de Comunidad Infantil. Una de ellas tiene niños entre 15 meses y 3 años y contaba con 16 niños a principio de año. La cuidadora a cargo de la sala mencionó en la entrevista que hay mucha rotación de los niños durante el año, en referencia a que la asistencia permanente de todos los niños inscriptos resulta muy difícil de lograr. La sala de Comunidad Infantil restante tiene niños entre 2 y 3 años, aunque -según reconoció el personal- varios de los niños que se egresarán este año terminarán haciéndolo con 4 años cumplidos. En dicha sala tenían 19 niños anotados, de los cuales solo dos dejaron de asistir al jardín durante el año porque consiguieron una vacante en un jardín de la zona, quedando con un total de 17 niños.

En relación con las salas de Comunidad Infantil y la heterogeneidad de las edades que se observó en ellas, la directora mencionó que no cree poder tener salas “puras” u homogéneas en términos de edad, porque eso implicaría no tener niños de 3 años y dividir a los que asisten en dos grandes espacios: una sala que incluya niños de 15 meses a 2 años, y otra, con niños de 2 hasta 3 años. Sin embargo, reconoció que la heterogeneidad de los grupos resulta un obstáculo tanto para el trabajo de los niños como para el manejo de las cuidadoras.

El jardín cuenta con un total de 7 personas a cargo de las salas, de las cuales sólo tres son maestras jardineras. Asimismo, la UDI cuenta con una coordinadora, dos personas a cargo de la cocina, una de las cuales tienen asignadas tareas pasivas y una persona de limpieza que no asiste diariamente, sino que trabaja en varias de las UDI de la zona.

Nido se encuentra a cargo de tres personas, dos de las cuales son maestras jardineras, y una de ellas se desempeña como auxiliar con tareas pasivas. Si bien esta última no contaba con el certificado correspondiente para poder hacer este tipo de tareas, la directora aseguró que no realiza actividades con los niños porque tiene una dificultad física que le impide hacer tareas de fuerza. Aunque inicialmente la sala contaba con dos personas, hacia mitad de año se incorporó una docente adicional que estaba trabajando en otra de las salas, para asistir en el trabajo con los bebés. De esta forma el ratio cuidadoras/niños en sala de Nido es de 1:3 aproximadamente, descontando la presencia del personal que asiste en la sala pero no puede realizar actividades con los niños.

Por su parte una de las salas de Comunidad Infantil contaba con dos personas a cargo. Una de ellas intercambió su lugar con una de las cuidadoras de Nido por indicación de la directora. Por este motivo, esta sala de Comunidad se quedó con dos cuidadoras, ninguna de ellas con formación docente. El ratio de cuidadoras por niño en este espacio es de 1:8, que coincide con el de la sala de Comunidad Infantil restante. De esta forma, la UDI cuenta con una ratio total de cuidadoras por niños (sin contar a la auxiliar que tiene asignadas tareas livianas) de 1:6.

## ***II. Organización de los espacios***

Con respecto a la organización de los espacios, no se observaron cambios en términos edilicios ni de disposición de espacios de trabajo y organización de las salas respecto de la última visita del equipo de evaluación cualitativa. Dicho de otra forma, se observó que las principales modificaciones en este sentido tuvieron lugar durante las primeras etapas del proyecto.

En la sala de Nido, el personal mencionó que resulta necesario arreglar la conexión eléctrica, porque cada vez que pretenden utilizar los aires acondicionados baja la tensión y no pueden hacerlo. El espacio donde tienen lugar las actividades es pequeño y tienen gran cantidad de objetos que limitan la libre circulación dentro del ambiente tanto de los bebés como del propio personal. En particular se observaron sillas, dos mesas, un andador, el puente takane, el barral y dos cunas dispuesto de una forma que obstaculizaba la organización del espacio. El puente se encontraba bloqueado por otros muebles para que no sea de fácil acceso para todos los niños, porque -según el personal- varios de los bebés aún muestran dificultades para caminar correctamente. Cabe señalar que aún en este caso, cuando uno de los niños que caminaba se dispuso a usar el puente, la cuidadora lo habilitó para que pudiera hacerlo.

En lo que refiere a los espacios de Comunidad Infantil, la directora afirmó que estaban bien organizados según el método Montessori propuesto, lo cual se pudo corroborar mediante

observación del equipo de trabajo de evaluación cualitativa. Como resultado de la visita se observaron ambientes claramente diferenciados, según las recomendaciones del equipo de FAMM, y distintos sectores de trabajo que incluían limpieza de plantas, armado de florero, elementos para poner la mesa a la altura de los niños, un espacio de cuidado personal y de lenguaje. Asimismo, los muebles se observaron a la altura de los niños, y un gran espacio libre, que los niños utilizan con frecuencia estaba dispuesto para facilitar la circulación en la sala. Finalmente, también se registraron espacios diferenciados para el trabajo grupal y las actividades individuales, caracterizados sobre todo por bandejas de trabajo con actividades, así como alfombras e individuales para que los niños utilizaran libremente, tanto para el trabajo en grupo como para tareas individuales.

### ***III. Materiales***

Sobre el material de trabajo, Nido resultó la sala que mayor cantidad de materiales de trabajo recibió del equipo de FAMM. En este espacio se observaron materiales adecuados al método propuesto, aunque también juguetes tradicionales, en todos los casos a la altura y disposición de los niños para que los tomaran libremente.

Por un lado, se observaron cajas de permanencia, aunque sin pelotas en su interior. Cuando se le consultó al personal de sala por qué era el caso, respondieron que los niños suelen usarlas para golpear el vidrio de la ventana o las tiran, entonces tomaron la decisión de sacarlas del contenedor correspondiente. Por otro lado, tanto el personal como la directora comentaron que el puente Takane genera ciertos problemas porque los niños pueden resbalarse, por lo que, tal como se observó, decidieron colocarles objetos y muebles por delante para evitar que lo utilicen los bebés que aún no caminan completamente. De hecho, al momento de la visita uno de los bebés de la sala que sí caminaba se dispuso a utilizar el puente y las docentes se lo permitieron, ayudándolo a usarlo. En este sentido, la directora reconoció que podría tratarse de un miedo de los adultos a que los niños se lastimen, antes que una amenaza real para ellos.

En otro orden de cosas, el personal de Nido mencionó que se fueron incorporando materiales acordes a la edad de los niños, aunque manifestaron no tener suficiente material para ellos, por lo que a veces lleva a los niños a la sala de Comunidad infantil para que jueguen con sus materiales de trabajo. De hecho, coincidieron en que a los niños de Nido les gusta jugar con el material de esa sala. Las docentes también destacaron sentir que los niños se muestran aburridos del material que tienen en la sala, y con frecuencia les ofrecen materiales tradicionales que tienen guardados. En este sentido, mencionaron que recurren a ello cuando los niños están muy inquietos o ellas

no saben qué actividades asignarles. Más allá de eso, coincidieron en que los materiales de trabajo que recibieron y en particular las mesas de destete fueron de gran utilidad -al igual que los baberos- para que los niños coman adecuadamente y sean más independientes al hacerlo.

En lo que refiere a Comunidad Infantil, la sala que tiene niños de menor edad, estaba equipada con varios materiales de trabajo propuestos por Montessori, algunos a la vista y otros guardados, ya que por recomendación del equipo de FAMM, decidieron no exponer a los niños a todo el material de trabajo al mismo tiempo. En sus actividades cotidianas, combinaron materiales nuevos que les proveyó el equipo de FAMM, con otros que ya tenían en las salas previamente. En particular, una de las cuidadoras manifestó que algunos de los materiales acordes a la metodología Montessori no son utilizados de manera adecuada por los niños, y por este motivo prefieren que no los usen. Por su parte, la directora remarcó que están dejando que los niños jugar con más materiales, a medida que observan que no los van a romper. Aún así, elementos como el tender para colgar la ropa, las cosas para lavar y los libros las siguen guardando y sacando únicamente al momento de usarlas. Una de las cuidadoras mencionó que los niños parecen aburrirse con frecuencia, y que prefieren jugar con otros niños antes que hacer tareas de forma individual como propone la implementación del nuevo método de aprendizaje. Por este motivo, en las últimas semanas habilitaron la posibilidad de que los niños traigan sus propios muñecos, a excepción de muñecas que la directora dejó en claro que no podían traerlas para jugar.

Asimismo, se observaron sectores diferenciados para distintas actividades y materiales de trabajo. Las salas de comunidad contaban con un sector para la vida diaria, equipado con escobas para barrer, materiales para limpiar una planta y armado de floreros, así como una mesa y un espejo para el cuidado personal, y tarjetas de reconocimiento en el área de lenguaje. Varios juegos de encastre, rompecabezas y cajas de permanencia estaban dispuestos como materiales al alcance de los niños en sus respectivos estantes, aunque no se observaron materiales o espacios vinculados al área de matemática o a familiarización con los números. Se observaron elementos y utensilios de cocina para poner la mesa, dispuestos a la altura de los chicos. En todos los casos, se observaron cajas adecuadamente identificados con cada uno de los niños que incluía objetos personales de ellos.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

Las cuidadoras de la sala Nido se mostraron muy calmas en su interacción con los niños y les hablaron en un tono adecuado de voz, aunque utilizando lenguaje algo infantilizado durante la

visita del equipo de evaluación cualitativa. Asimismo, en todas las interacciones se observó que no bajaron a la altura de los niños para comunicarse con ellos.

Al momento de realizar las actividades los niños tenían libertad para jugar libremente, y las cuidadoras intervinieron únicamente cuando se golpeaban o se llevaban algo inapropiado a la boca. De los dos niños que había en la sala al momento de la visita, el más pequeño de ellos estuvo gran parte del tiempo a upa de una de las cuidadoras, quienes también alzaron al otro niño en un momento de la visita.

Las cuidadoras manifestaron que los niños trabajan individualmente, algo que se corroboró mediante observación del equipo de evaluación cualitativa. No obstante, como reconoció el propio personal, eso es algo que sucede naturalmente por la edad de los niños que asiste a Nido. Como parte de las actividades grupales, se mostraron optimistas sobre la posibilidad de incorporar pintura con rodillo para que los niños practiquen en grupo. Por su parte, mencionaron organizar actividades de estimulación para que los bebés gateen y caminen. Para eso normalmente piden ayuda a la familia, si observan que el niño tiene dificultades para hacerlo su propio hogar. Sin embargo, algo que según la coordinadora les costó mucho incorporar al personal de Nido es que dejaran a los bebés en el piso y evitaran tenerlos permanentemente a upa, una indicación que terminaron cumpliendo, aunque con ciertas dificultades.

En la sala de Comunidad Infantil con niños más pequeños, éstos se observaron tranquilos y alegres durante toda la observación y las docentes interactuaron con ellos de forma calma, aunque no se observó que trabajaran de forma individual, sino que todas las actividades se llevaron a cabo en grupo. Desde la perspectiva de una de las cuidadoras, cuando alguno de los niños desea realizar algunas de las tareas propuestas por el método Montessori puede hacerlo, pero en general prefieren la dinámica grupal para trabajar con ellos. Además, agregó que, si bien tratan de combinar la propuesta alternativa de Montessori con un enfoque pedagógico tradicional, cada vez tienden más a volver a la dinámica de trabajo previa a la capacitación. Durante toda la entrevista, hizo énfasis en que los niños conectan mucho entre ellos y no se interesan por realizar actividades individuales. Una de las docentes, incluso mencionó que ya no realiza presentaciones de los materiales de trabajo. En este punto, la directora reconoció que el trabajo con las presentaciones se logró a medias, porque tuvieron dificultades para que los niños reprodujeran las actividades que les presentaban las cuidadoras, aunque con el tiempo comenzaron a hacer las actividades ellos mismos.

En esta sala se observó una gran libertad para que los niños elijan las actividades que desean realizar. En particular, se observó que utilizan tarjetas de lenguaje y se las muestran entre ellos, se sienten interesados por el rincón de arte, las tizas y el pizarrón y suelen practicar el ejercicio de modular palabras que le salen a otro niño. En esta sala, una de las docentes dijo haber leído el manual de operaciones y se mostró dispuesta a implementar materiales nuevos y realizar presentaciones. Sin embargo, la otra docente se mostró negativa y reticente a la efectividad de la metodología propuesta por FAMM. Como señaló la coordinadora, dado que la primera de las docentes fue la que ingresó recientemente a Comunidad Infantil fue ella quien colocó los muebles, los materiales y actividades dispuestas por el equipo de FAMM, y en este sentido, consideró que los avances de la sala fueron exclusivamente resultado del cambio de docentes.

En sala de Comunidad Infantil restante, tanto el personal como los niños realizaban las actividades adecuadamente y se observaron avances, aunque manifestaron que les cuesta que los padres colaboren en traer materiales y ropa que el personal les solicita para armar las cajas personales de cada niño. En ésta última se observó que los niños ponen la mesa, sirven agua y colocan los materiales para el almuerzo por sus propios medios. Esto es posible gracias a que el material de trabajo está dispuesto con mucha facilidad a la altura de los niños.

En lo que refiere a las rutinas de alimentación, las cuidadoras son quienes preparan el desayuno, y lo sirven a medida que los niños ingresan a la UDI. También levantan la mesa cuando todos ellos terminan, pero son los niños los que ponen la mesa para tanto en el desayuno como en el almuerzo. El personal coincidió en que el desayuno fue algo fácil de implementar, aunque al momento de la visita no habían logrado que los niños comieran los alimentos sugeridos durante la capacitación como huevo revuelto. Por su parte, varios de los niños continuaban tomando mamadera al momento de la visita, aunque lo hacían en la casa. Esto generaba que desayunaran separados de los demás niños en la UDI, y por ende, estaban intentando que los padres dejaran de incorporar esta práctica en sus casas.

Tanto en el desayuno como en el almuerzo el personal mencionó que han intentado incorporar cociones y alimentos más saludables, aunque en el caso de estos últimos no han logrado hacerlo con tanto éxito porque reciben los mismos alimentos que antes de que comenzara el proyecto. Cabe señalar que uno de los días de la semana, decidieron preparar comidas “más sustanciosas” como guiso, porque los niños asisten con hambre luego del fin de semana. El resto de los días, adaptan el menú a los alimentos que reciben. Una de las cuidadoras de Comunidad Infantil dijo que se intentó empezar a presentar la comida de otra forma, según las sugerencias del equipo

del CEPE, pero no funcionó, porque los chicos no comían y decidieron volver la forma de presentación tradicional.

Durante la última visita, las cuidadoras se sentaron a almorzar con los bebés y les dieron de comer en la boca. Si bien se observó que les lavaban las manos a los niños antes de la comida, porque no tienen bacha baja para que lo hagan por su cuenta no se registró que primero se las lavaran ellas mismas. Las docentes dijeron que encontraron complicaciones a la hora de la comida desde que algunos de los niños empezaron a caminar, porque ya pueden correr la mesa y levantarse constantemente. Por este motivo, decidieron utilizar una mesa donde los niños no llegan al piso y, por ende, no se podían parar. Se trataba de la mesa que el personal adaptó, cortándoles las patas, que es un poco más alta que las mesas de destete que recibieron de FAMM.

En lo que refiere a las rutinas de sueño, los niños duermen desde que termina el almuerzo hasta el horario de salida. En el caso de Nido, las cuidadoras suelen dejar que los bebés duerman cuando quieren, y si esto ocurre cuando tienen planeado salir al patio, no los despiertan para hacer la actividad, porque -en sus propias palabras- algunos llegan “sumamente cansados de sus casas”. Las cuidadoras explicaron que dormirlos según las recomendaciones del equipo de FAMM les costó mucho trabajo, aunque ahora les ponen la colchoneta directamente en el piso, y los niños van por sus propios medios a dormir. Sin embargo, sigue siendo difícil dormir a los bebés sin alzarlos a upa. De hecho, durante la última visita se observó que, en Nido, uno de los bebés fue alzado por una cuidadora para que se durmiera, mientras que el niño más grande se quedó dormido mientras le cambiaban el pañal.

Finalmente, la UDI ha incorporado rutinas adicionales de higiene, esto es, lavarse las manos antes de cada comida y luego de realizar actividades al aire libre. En el caso de las comidas, se mencionó que los niños se lavaban las manos antes de comer, aunque esto no fue señalado por el personal cuando describieron las rutinas de desayuno. En el caso de Nido, el equipo de evaluación cualitativa observó que el personal lavó las manos de los más pequeños antes de comer, porque no cuentan con una bacha adaptada que les permita hacerlo a ellos mismos. Más allá de las rutinas cotidianas, el personal de sala coincidió en que -si bien no se trata de una práctica habitual- cuando alguno de los niños llega a la UDI en un estado de mucha suciedad, deciden bañarlo y darle ropa limpia.

#### ***V. Proceso de inscripción***

Las inscripciones fueron un tema de conversación entre la directora y el equipo de FAMM y las autoridades de la PBA, respectivamente. Inicialmente habían acordado que Analía Corvalán iba a

ser quien evaluara las inscripciones, pero luego decidieron que lo haga directamente la coordinadora de la UDI. Al momento de la última visita del equipo de evaluación cualitativa, ésta última señaló que tenía armada una ficha de inscripción, pero estaba esperando la devolución sobre el contenido por parte de las autoridades de la PBA, aunque no creía que fuera a tenerla. Por su parte la directora indicó que preveía implementar una carta de compromiso que se confeccionó con el equipo del CEPE, y que esperaba que los padres firmaran cuando completaran los legajos de los niños y se reunieron por la rutina del jardín y las actividades cotidianas.

El criterio que se utilizó para inscribir a los niños seguía siendo la necesidad socioeconómica de las familias, esto es, que tienen máxima prioridad aquellos niños que atraviesan una situación económica muy grave o bien viven en entornos de violencia familiar. Luego, se tiene en cuenta las ocupaciones de los padres, y en particular aquellos casos donde los padres estudian por la mañana. Finalmente, quienes tienen menor prioridad son aquellos que inscriben a los niños para que estén en un espacio recreativo con otros, pero no tienen necesidades materiales ni problemas de falta de cuidado para sus hijos, porque no trabajan.

Más allá de los mencionados criterios de admisión, la prioridad parecían tenerla los niños que ya asisten a la UDI. El próximo año, uno solo de los niños de Nido pasará a Comunidad Infantil. En Comunidad Infantil solo quedarán tres niñas que tenían 15 meses a comienzo de año y doce nuevos niños ingresarán para reemplazar a los que pasan de sala. Esas niñas van a quedarse en la Comunidad Infantil de menor edad, aunque ya tienen edad para pasar a la sala que alberga niños de 3 o más años. Debido a ello, la diferencia de edad era muy amplia y la coordinadora no creía razonable mezclarlos, por lo que -desde su perspectiva- no van a poder ordenar las salas según la categorización propuesta por el equipo de FAMM.

Finalmente, al momento de la visita se corroboró que el jardín continuaba teniendo una articulación fluida con un jardín de educación formal cercano a la UDI, con el cual garantizan que los niños tengan cubierta la vacante los niños que egresan con 3 o más años en caso de solicitarlo.

## ***VI. Evaluación***

En lo que refiere a la evaluación del personal, no se observaron registros escritos ni una evaluación estructurada de su desempeño en las salas. Se observó, más bien, un trato informal entre el personal, con algunas instancias de reunión entre ellas y la coordinadora, aunque éstas parecían haber ido disminuyendo desde el comienzo de la implementación del proyecto. Por su parte la coordinadora, comentó que, en algunas ocasiones, cuando escucha a las docentes nerviosas o gritando, decide intervenir en las salas para reorganizar las actividades y restaurar la

calma en el ambiente. En sala de Nido, mencionó que tiene que controlar a la auxiliar que tiene tareas pasivas para que no alce a los niños porque no puede hacerlo.

En lo que refiere a la evaluación de los niños, se observaron que las cuidadoras utilizan las planillas que les proveyó el equipo de FAMM para llevar un registro de la evolución de los niños, aunque continuaban sin realizar evaluaciones formales o informes regulares sobre los niños.

## ***VII. Comunicación***

La coordinadora manifestó que no percibía que su rol hubiera cambiado a raíz del proyecto en lo que refiere a sus tareas, pero sí en sentirse más segura a la hora de tomar decisiones, hablar con las docentes y con los padres. En líneas generales el vínculo se mostró como positivo, aunque también se observó poca afinidad entre la coordinadora y parte del personal de sala.

En lo que refiere a instancias de reunión e intercambio del personal, se registraron reuniones semanales y quincenales con la coordinadora. La participación de esta última estaba relacionada principalmente con la intervención cuando las docentes muestran dificultades para lograr que los padres las ayuden a implementar cambios con los niños. Al momento de la visita, la coordinadora manifestó que incorporó que los padres pasen su oficina para hablar cuando hay roces con el personal o se muestran reticentes a implementar cambios con los niños.

El tiempo de la capacitación fue beneficioso para el grupo porque -desde su propia perspectiva- las unió compartir ese momento. Luego de esta instancia, la directora había implementado reuniones todos los viernes de cada semana, pero debido a complicaciones que surgían de las cuidadoras, las dejaron de hacer regularmente. Sin embargo, al momento de la visita todas coincidieron en que -cuando surge algún problema – suelen reunirse a comer y conversar al respecto. Las docentes de sala Nido dijeron sentir que hay buena comunicación con el grupo y con la coordinadora, aunque, durante el día no se ven con frecuencia porque cada una está ocupada con sus tareas. En este sentido, no se observó que existiera una planificación de las tareas en las salas (al menos por escrito), pero la coordinadora mencionó que lo conversan generalmente a la salida de los niños.

La directora y las docentes de la sala de Nido coincidieron en que la capacitación fue breve y muy buena en términos teóricos, aunque tuvieron problemas para aplicarlo en la práctica. En este sentido, mencionaron que el manual de operaciones es frecuentemente consultado por ellas, aunque algunas propuestas no les resultan fáciles de implementar. Tuvieron mucha dificultad para aplicar el método Montessori, y como razones de ello explicaron que hace mucho tiempo

que solían trabajar de otra forma, al igual que los niños. En este sentido, las entrevistas demostraron que, en general, el personal había comprendido el objetivo del método propuesto, aunque en varios momentos no pueden aplicarlo o no saben cómo hacerlo. A excepción de una de las docentes de Comunidad Infantil que se mostraba especialmente reticente a la implementación de la pedagogía alternativa, el clima general que se observó es que el personal estaba conforme con la propuesta, pero encontraba serias dificultades para implementarla. Desde la perspectiva de la coordinadora, el problema en la implementación está íntimamente relacionado con la actitud de las cuidadoras, aunque mencionó que los niños estaban adaptándose a los cambios. Para la directora hay una dificultad en que las docentes hagan las cosas que deberían, pero que va notando un cambio lento en lo que hacen e implementan del método, y así también va notando que los niños van acostumbrándose. Tiene expectativas en que el año que viene se pueda seguir avanzando y con el tiempo y los chicos nuevos vayan mejorando y dándose más cambios. Lo reciente de todo y la gran cantidad de cambios que implicó el método es algo que destacaron en general.

En lo que refiere a la comunicación externa, el personal de la UDI coincidió en que no se sintieron especialmente apoyadas por el equipo de FAMM durante la implementación, especialmente las cuidadoras de Nido. Desde la perspectiva de la directora, tanto su presencia como la del equipo del CEPE, fue central para animar al personal y alentarlos a introducir cambios en las tareas cotidianas. Por su parte, ninguna de ellas manifestó apoyo desde el equipo de la PBA, destacando un escaso involucramiento de Analía Corvalán.

En lo que refiere a la comunicación con los padres, el principal obstáculo resulta de lograr exitosamente que realicen los controles médicos que el personal sugiere cuando observan que algo está mal con alguno de los niños. Las docentes se comunican típicamente con ellos en los momentos de ingreso y egreso de los niños, mientras que la coordinadora también tiene contacto vía Whatsapp porque ya no tienen teléfono en la UDI. Por su parte, y al igual que entrevistas anteriores, la coordinadora manifestó una dificultad cultural con las familias que son parte de la comunidad paraguaya y boliviana, y con aquellas familias que tienen dificultades socioeconómicas o de violencia doméstica. Todo el personal coincidió en que la comunidad de padres dificultó la implementación porque les costaba hacer que cumplieran con lo que les piden, principalmente en términos de estimular el habla y el caminar.

## **RUCA ANTÚ (Lanús)**

### ***I. Descripción de las salas***

Ruca Antú cuenta con una sala de Comunidad Infantil y una de Nido. La primera de ellas tenía inscriptos 13 niños de 2 y 3 años al momento de la visita. Si bien inicialmente eran 14, la coordinadora mencionó que uno de ellos dejó de asistir porque se mudó a otra localidad. Por su parte, el espacio de Nido tenía 6 bebés entre 1 y 2 años.

En lo que refiere al personal, la UDI contaba con menos cantidad de personal que hace unos meses, por motivos de licencia y renuncia de las cuidadoras. Esto repercutió en que la coordinadora decidiera unificar ambas salas en un solo espacio. Si bien los niños no estaban todo el día haciendo actividades conjuntamente, sí pasaron gran parte del día compartiendo comidas o el momento del patio, por la falta de personal capacitado para estar a cargo de los niños de Comunidad Infantil.

Durante la última visita del equipo de evaluación cualitativa, cada una de las salas contaba con 3 cuidadoras a cargo, una de ellas desempeñando el rol de maestra principal y dos asistiendo en las tareas como auxiliares. Sin embargo, con la salida de 2 cuidadoras en las últimas semanas, se redujo el equipo de trabajo de cada sala a una maestra y una auxiliar. Por otro lado, la auxiliar que se desempeñaba en Comunidad Infantil sólo podía realizar tareas livianas; lo que aumentaba la presión sobre la maestra a cargo de dicha sala. En este sentido, la ratio de cuidadora por niño es de 1:3 aproximadamente en Nido, y 1:13 en Comunidad Infantil, lo que ofrece una ratio total de 1:5 en la UDI.

En términos de formación profesional, una de las maestras asignadas a cada sala -además de la coordinadora- tienen estudios en profesorado de nivel inicial. El resto cuenta con una larga trayectoria de cuidado de niños que responde a una larga antigüedad en su puesto. El equipo de trabajo de la UDI se completaba con un personal de limpieza que asiste dos veces por semana y una cocinera.

### ***II. Organización de los espacios***

Ruca Antú continuó con la división de espacios utilizada desde la implementación del proyecto. Tanto los espacios de Nido como Comunidad Infantil estaban diferenciados y dispuestos en espacios físicos distintos. A su vez, cada uno de ellos contaba con áreas de trabajo destinados específicamente a actividades Montessori y otro para los momentos de comida, sueño y trabajo

grupales. En este sentido, la distribución de los espacios llevó a que parte del trabajo que realizan ambas salas tuviera lugar en el pasillo que conecta todos los espacios como ocurría al principio del proyecto.

Al momento de la visita, la UDI continuaba presentando problemas de infraestructura no resueltos como falta de pintura o problemas en la conexión eléctrica que imposibilitaba la utilización de una serie de aires acondicionados que recibieron durante 2019, pero no pudieron instalarlos. Más allá de eso, la directora señaló que lograron resolver inconvenientes con el desagüe y conexiones que tenían pendientes. Hacia mitad de año Analía Corvalán contactó a una senadora provincial que es oriunda de Lanús, quien les facilitó la conexión de la cocina, los aires acondicionados, y los ayudó a destapar las cañerías que les implicaba permanentes inundaciones en la UDI.

En cuestiones de seguridad, al momento de la visita la UDI no tenía matafuegos, porque se los habían llevado para hacer una recarga de los mismos y no les habían dejado ningún repuesto en su lugar.

Por su parte, el personal abocado a Nido sigue remarcando la necesidad de introducir una abertura que comunique a la sala con el espacio de comidas para facilitar el monitoreo y la libre movilidad de los durante las actividades cotidianas. Además, Comunidad Infantil se encuentra cercana a la cocina lo cual obliga al personal a pasar por el medio del trabajo en sala para acceder a la misma. Desde la coordinación han intentado apuntar a lograr espacios despejados y de fácil tránsito, retirando progresivamente mobiliario o actividades que notan que no son utilizadas.

### ***III. Materiales***

El personal de la UDI se mostró satisfecho con la cantidad de materiales de trabajo que poseen y consideraron que cuentan con una cantidad suficiente para realizar las actividades propuestas por el equipo de FAMM durante las capacitaciones y las visitas posteriores. En este sentido, se realizaron rotaciones mensuales de los materiales en ambas salas para evitar que los niños se aburrieran. En el caso de Comunidad Infantil, el personal manifestó que el interés de los niños para con los materiales resulta variado. Por ejemplo, aquellos relacionados con el área de lectura o cuidado personal despiertan gran entusiasmo en los niños. Asimismo, el personal de Nido mencionó que los niños tenían gran interés en los materiales de trabajo y que no han identificado aburrimiento por repetición de actividades o elementos de trabajo.

Por otro lado, se fueron incorporando materiales progresivamente por cuestiones propias del jardín como la reducción del personal que les impidió a quienes quedaban en las salas “trabajar de la misma manera”. A raíz de la reducción de personal, las maestras de las salas no podían dedicar tiempo a hacer presentaciones e incluir ciertos materiales Montessori, porque tenían dificultades para lidiar con la cantidad de niños a cargo.

Por su parte, la coordinadora señaló que, inicialmente, usaban mucho el material de trabajo Montessori, pero desde octubre la falta de personal (por vacaciones y licencias) les terminó afectando negativamente en cómo incorporarlos al trabajo en sala. Por ejemplo, el equipo de FAMM les trajo un bidón de agua para incorporar a las salas, pero al momento de la visita no lo habían hecho. En su lugar, preferían utilizar la canilla del patio interno o del baño para cargar los floreros, ya que muchos de los chicos se tomaban el agua de los floreros y, según la coordinadora, tener un bidón disponible todo el tiempo para cargar floreros o servirse agua, implicaba que se mojaran constantemente. Algo similar ocurrió con un cubo de madera en el caso de Nido, donde el personal tuvo que cambiar su disposición para prevenir un riesgo para los niños.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

El trabajo en ambas salas se regía fuertemente por los lineamientos propuestos por el nuevo enfoque pedagógico de Crianza Juntos. En este sentido, desde comienzo de año, las rutinas de los niños giraban en torno a actividades individuales que se les ofrecen en sus respectivas salas. El personal de la UDI coincidió que la implementación del cambio ha sido exitosa en relación a la internalización de las presentaciones, lo cual se pudo corroborar durante la visita. Esto ha resultado un tanto más dificultoso en el caso de Comunidad Infantil producto de que los niños ya venían acostumbrados a otro método de trabajo. De hecho, el personal había decidido continuar con ciertos momentos de actividad grupal como juegos simbólicos en una reducida cantidad del tiempo total de trabajo.

La coordinadora reconoció que la mayoría de los niños se ha adaptado muy bien a los cambios propuestos por el proyecto, y que el mayor desafío ha sido lidiar con los adultos (personal de sala), con quienes le cuesta más lograr que tengan atención plena sobre los niños. Por ejemplo, mencionó que el personal continuaba usando sus celulares y la radio para el trabajo con los niños. Por su parte, el personal de sala manifestó extrañar las viejas prácticas y que les gustaría poder intercalar las actividades que realizaban anteriormente con las que propone el método Montessori en el transcurso del próximo año.

A partir de la primavera, se ha implementado en ambas salas un momento de salida al patio que dura aproximadamente media hora. Allí se realizan ciertas “actividades de exploración” o directamente juego libre. Cabe señalar que producto de la falta de personal en las últimas semanas se había integrado este tipo de actividades en ambas salas. Si bien se lo ha utilizado como proceso de integración de los niños de Nido con las actividades que se realizan en Comunidad Infantil, esto había forzado el proceso de adaptación de los niños a las actividades que realizan los más grandes.

Cabe mencionar que Ruca Antú es de las pocas UDI de tratamiento que funciona doble jornada (de 8:30 a 15:30 hs.). Sin embargo, la cantidad de niños que se quedan después de las 12 pm resulta más bien reducida. Por este motivo y dado que en los últimos meses el personal se redujo considerablemente, la coordinadora había decidido reducir el horario de 8.30 a 13.30 hs. cuando alguna de las cuidadoras falta o se toma vacaciones por falta de personal en el turno de la tarde. Asimismo, se preveía finalizar el año el 12 de diciembre, adelantando la fecha de receso por este mismo motivo.

Por su parte, la rutina de entrada y salida se seguía desarrollando de la misma manera que en meses anteriores. Los niños eran despedidos o recibidos por sus padres en la puerta de ingreso a la UDI y por sí solos se trasladaban a sus respectivas salas. Se había mantenido en la entrada un mueble que permitía almacenar el calzado que los niños utilizan cuando están en el interior de las salas. Esto se veía facilitado por el hecho de que los padres no ingresan o retiran a sus hijos en un mismo horario, sino que lo hacen en rangos de horarios, permitiendo que los padres se presenten en la puerta de la UDI individualmente o en pequeños grupos.

Desde el comienzo de la implementación del proyecto, Ruca Antú no había mostrado problemas con el proveedor de alimentos, aunque sí con el transportista. La coordinadora reconoció que - en general- no tienen problemas de cantidad ni calidad de los alimentos que reciben, sino que los problemas principales se relacionan con que los alimentos no llegan debidamente pesados y separados. Por su parte, los cambios propuestos en las rutinas de alimentación parecían haber generado rispideces entre la coordinadora y el personal de sala, especialmente durante festejos de un cumpleaños en los que el nuevo enfoque pedagógico privilegia la sobriedad y el bajo consumo de alimentos dulces y procesados, que ellas valoran positivamente. La coordinadora, sin embargo, buscó mantener los cambios implementados y aliviar las tensiones intercalando -en ciertas oportunidades- alimentos y presentaciones de la forma que se realizaban previamente.

Tanto Nido y Comunidad Infantil seguían estructurando los momentos de comida en espacios separados. En el caso de Nido, los niños no participaban de las rutinas de puesta y levantado de mesa. Recién dos semanas antes de la visita se habían comenzando a incorporar esta actividad en un esfuerzo por adelantarse al proceso de adaptación necesario para el pase a la siguiente sala. En cambio, en el caso de Comunidad Infantil, los niños sí lo hacían. En términos del menú se habían incorporado cambios en el tipo de alimentos y en la disposición de los mismos. Por un lado, se ha incorporado mayor cantidad de verduras y frutas, lo cual se observó durante el momento de colación en que se reemplazaron las galletitas por trozos de fruta.

En lo que refiere al almuerzo, el personal identificó que a los niños les gusta servirse solos, incluso cuando preparan comidas que siempre han preparado como milanesas con puré. Si bien no pueden servirse ciertos alimentos como puré con la mano, sí pueden manipular correctamente una cuchara para hacerlo. Asimismo, se observó que los niños se servían correctamente agua en sus vasos y la comida cortada en bastones. Al respecto, la directora mencionó que el problema son los adultos y no los niños, en tanto les cuesta esperar a que los niños hagan las cosas individualmente, no solo en las rutinas de alimentación, sino también al ponerse o sacarse el calzado.

Cabe mencionar que el momento pautado de sueño con posterioridad al almuerzo continuaba realizándose en Ruca Antú al momento de la última visita. Sin embargo, el número de niños que permanece después del mediodía aún se mantenía muy reducido, respecto de aquellos que ingresaban por la mañana.

Finalmente, la rutina de higiene se mostró diferenciada en ambas salas. En el caso de Nido, dado que la mayoría de los niños aún usaba pañales, no se identificó libertad a la hora de ir al baño y se realizan momentos pautados en que las cuidadoras revisan y cambian pañales de ser necesario. Además, no existe independencia en el lavado de manos y no se introdujo el de dientes. En el caso de Comunidad Infantil, en cambio, se observó cierta libertad de los niños para ir al baño. Esto se mostró facilitado por la cercanía de la sala con los baños de la UDI. Por otra parte, si bien los niños tienen incorporada la actividad de lavado de manos, las cuidadoras los ayudan porque de lo contrario tienden a mojarse. Hace aproximadamente 1 mes y medio se incorporó la rutina de lavado de dientes en Comunidad Infantil.

## ***V. Proceso de inscripción***

Dada la considerable reducción en el personal, la coordinadora mencionó que en 2020 prevé abrir con una gran sala de Comunidad Infantil y no habilitar el ingreso de bebés, porque no van a

tener personal para cuidarlos.. De hecho, identificó una lista de espera de más de 70 niños, aunque solo van a tener 10 vacantes para ingresar, el número de niños de comunidad infantil que egresan.

Gracias a la implementación del proyecto, la directora había incorporado nuevas fechas para la inscripción, pero reconoció que no pudieron mantenerlo ya que muy pocos niños se presentaron a la fecha establecida y muchas familias se acercaron por fuera de este período. Actualmente, la directora decidió no seguir haciendo entrevistas a las familias que llegaron recientemente porque su lista de espera es tan extensa que sabe que esos niños no van a poder ingresar.

En lo que refiere al egreso de los niños, si bien la UDI tiene una articulación con un jardín de la zona (Escuela Municipal “Juana Manso”), solo la mitad de los niños estaba inscrita en dicho jardín. Aunque la coordinadora mencionó estar al tanto de a qué jardín irían los niños al egresar, al momento de la visita no tenía información al respecto.

## ***VI. Evaluación***

El único mecanismo de evaluación regular de los niños seguido durante el año fueron las planillas de observación que el equipo de FAMM distribuyó durante la capacitación. En ellas se fue registrando la internalización de las distintas actividades individuales en cada una de las salas. La coordinadora había propuesto que esto fuera complementado con una serie de informes escritos por las cuidadoras. Sin embargo, la reducción del equipo de trabajo terminó dificultando tanto las planillas de observación como la elaboración de informes regulares de los niños. Desde hace varios meses se utilizaba una planilla como registro para que los padres consulten libremente cuando llevan o retiran a sus hijos. Sin embargo, por falta de insumos para imprimir las planillas, decidieron dejar de hacerlo. Este cambio ocurrió específicamente con Comunidad Infantil, porque no tenían más copias ni dinero para imprimir nuevas.

En lo que refiere al desempeño del personal, la coordinadora reconoció que le gustaría poder implementar reportes internos, pero no cuenta con el tiempo o los recursos necesarios para hacerlo. En este sentido, las cuidadoras reconocieron que la coordinadora tiene una presencia rutinaria en las actividades que se realizan en las salas. Su posición en torno a respetar estrictamente los cambios en las actividades cotidianas, a partir del nuevo enfoque pedagógico fue asumida por las maestras y auxiliares de sala.

## ***VII. Comunicación***

Se observó una comunicación entre el personal al interior de la UDI, aunque no poseían momentos de reunión pautados. Tanto la coordinadora como el conjunto del personal de sala reconoció que carecen del tiempo para organizar reuniones a dichos fines. Por otra parte, la coordinadora señaló que le gustaría poder contar con mayores recursos que le permitan ejercer un liderazgo más fuerte en el equipo de trabajo. En este sentido, a lo largo de este año se encontró con una serie de reticencias en las cuidadoras ante el nuevo enfoque pedagógico que las llevaron a situaciones de conflicto. Sin embargo, coincidió con ellas en que existe una sensación justificada al interior del equipo que los cambios propuestos por el proyecto no se adaptan a las situaciones reales con las que lidian diariamente. También los problemas infraestructurales, la baja remuneración al personal y la falta de alimentos contribuyeron a consolidar un sentido de desconfianza en torno a los cambios llevados adelante a lo largo de todo el proyecto.

En términos del equipo de Crianza Juntos, el personal de la UDI se mostró conforme con su presencia, aunque reconoció que hubiera deseado que haya más visitas. Ahora bien, todos ellos indicaron que la capacitación recibida fue suficiente para llevar adelante las actividades diarias bajo el nuevo enfoque pedagógico. En este sentido, cabe señalar que la coordinadora ha identificado en el personal cierta sensación de frustración y cuestionamiento con el método de trabajo implementado, que no se expuso tan abiertamente en las entrevistas con el personal de sala.

En lo que refiere a las autoridades de PBA, se identificó una buena relación con Analía Corvalán por parte de la coordinadora. En particular, ésta última reconoció que siempre le han respondido y, atendido los reclamos, aunque no siempre obtienen la respuesta que quieren o una que les solucione sus problemas. Por ejemplo, recientemente tuvieron problemas con la caja chica, que no se firmó por falta de autoridades y finalmente no recibieron el dinero. Esto implica que no van a tener productos de limpieza para los próximos meses.

En este sentido, la coordinadora se mostró desilusionada porque las autoridades de la PBA (no la dirección de UDI, sino Viviana Devoto) llegaron inicialmente con una gran cantidad de promesas que luego no se cumplieron. En este punto, la directora mostró tener en claro que no hay articulación entre ambas direcciones de la PBA e identificó claramente estas discrepancias, atribuyéndole a Analía una visión más realista y objetiva de cómo funcionan las UDI, respecto de Viviana Devoto. Además, reiteró que la implementación fue muy rápida y con poca profundidad

en el proceso, lo cual afectó negativamente la relación de la coordinadora con el resto del personal, que inició el proceso muy ilusionado y terminó sumamente frustrado.

Finalmente, la relación con la comunidad de padres continuaba siendo positiva y la implementación de los cambios promovidos por el proyecto también fue bien recibida por ellos. Los padres valoraron especialmente la mayor autonomía de sus niños a la hora de realizar actividades diarias en sus casas. El personal coincidió en que el cambio que más costó implementar con los padres fue impedir que ingresaran a las salas, aunque finalmente se logró exitosamente.

## **DULCE DESPERTAR (Lanús)**

### ***1. Descripción de las salas***

Dulce Despertar cuenta con un espacio de Nido con bebés entre 45 días y un año y medio y uno de Comunidad Infantil con niños entre 1 y 2 años. En el día de la observación, en Nido se encontraban presentes 4 niños de entre 9 y 18 meses, lo cual implicó, de acuerdo a lo mencionado por las cuidadoras, que no se hicieran actividades grupales porque no solo eran pocos niños, sino que también eran los más pequeños de la sala. Por su parte Comunidad Infantil tenía inscriptos alrededor de 17 niños, aunque recibían permanentemente a 13 de ellos.

Cada una de las salas cuenta con dos cuidadoras, lo que hace un total de cuatro cuidadoras en las salas. Solo una de ellas es docente recibida, mientras que las tres restantes tienen una larga trayectoria como madres cuidadoras. Esta proporción de docente permite estimar una ratio de cuidadoras por niño de 1:4 en el caso de Nido, 1:6 en Comunidad Infantil y una ratio total de 1:4.

Además de las cuidadoras, la UDI cuenta con una persona que se encuentra a cargo de tareas administrativas, una cocinera, un auxiliar de cocina y dos personas de limpieza que asisten regularmente. Cuando ocurre una situación como la actual, donde alguna de las cuidadoras no asiste o tiene licencia médica, la coordinadora y la auxiliar administrativa asumen la tarea de asistir a las salas para poder trabajar normalmente. Al momento de la entrevista, se observó preocupación tanto en la coordinadora como en la docente a cargo de Comunidad Infantil por la ausencia de la cuidadora en la sala. De hecho, la coordinadora mencionó que, si no logra revertir esa situación, prevé reducir el horario de funcionamiento de la UDI de 13 a 12 pm.

## ***II. Organización de los espacios***

Los espacios al interior de cada una de las salas se mantuvieron prácticamente inalterados. En el caso de Comunidad Infantil, los espacios se observaron diferenciados por áreas. Se identificó un área de juegos de encastre con figuras geométricas y cajas de permanencia, todo apoyado en estantes a la altura de los niños. También se observó un sector destinado a la limpieza, con escobas, trapos y servilletas para doblar y un espejo en el área de cuidado personal, aunque sin el resto de los elementos correspondientes. Por otro lado, se reconocieron espacios destinados al lenguaje, que incluían objetos y tarjetas con imágenes reales y sus respectivos nombres. En otro estante, se observaron instrumentos musicales y rompecabezas.

Asimismo, el espacio de Comunidad Infantil contaba con un estante a la altura de los niños, que incluía todos los elementos para poner la mesa: platos, vasos cubiertos e individuales con los elementos delimitados. La maestra mencionó que los niños colaboran en poner la mesa, pero siempre son los mismos y, en referencia a esto, señaló que algunos son “más despiertos” que otros y que esa diferencia se mantuvo constante a lo largo del año.

## ***III. Materiales***

Desde la perspectiva de la coordinadora, la incorporación de nuevos materiales ha sido lo más útil del proyecto, dando a entender qué es a raíz de los materiales de trabajo que se observan los mayores cambios. En el caso de Comunidad Infantil, el personal mencionó que, aunque los modelos de los materiales fueron cambiando, las actividades que realizan con los niños son siempre las mismas y sería deseable renovar las propuestas para evitar que los niños se aburran y se desconcentren. Por su parte Nido, decidió trabajar con pocos materiales a la vez. Como mencionan las cuidadoras, previamente decidían utilizar un juego y participaban todos hasta que los veían aburridos. En ese momento, sacaban otro material y así sucesivamente. Incluso, indicaron que en un día podían llegar a sacar 10 objetos diferentes para evitar que los niños se aburran, algo que ya no ocurría. De hecho, mencionaron que cuando eso ocurre, usan libros o les piden ayuda para juntar y ordenar los objetos.

Para el año que viene la coordinadora dijo tener ganas de incorporar guardapolvo para que los niños no se manchen la ropa cuando comen o realizan actividades que implican ensuciarse. Esto ayudaría a que las cuidadoras no tengan que cambiarlos todo el tiempo, dado que la mayoría todavía usa pañales y la cantidad de niños que hay en la sala les dificulta ocuparse de todos adecuadamente con tan poco personal.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

En Comunidad Infantil decidieron combinar actividades Montessori con un momento de juego más tradicional (con globos, burbujas, pelotas, leer un cuento todos juntos o cantar una canción). Desde la perspectiva del personal esta implementación mixta surgió por la imposibilidad de sostener actividades propuestas por el equipo de FMM durante toda la mañana. En particular, cuando los niños pasan mucho tiempo libre empiezan a correr por el aula y las maestras deciden acomodar todo y salir al parque o ir al ex-comedor. Desde mitad de año y por recomendación del equipo de FMM, ese tipo de actividades se realizan fuera del ambiente para que quede clara la diferenciación entre ambos espacios

En cuanto a los cambios que se implementaron en este espacio, se destacó el hecho de que la mayoría de los chicos adquiriera mayor autonomía para vestirse y cambiarse el calzado y que tuvieran un lugar para colgar sus mochilas (identificado con una fruta) y uno para sus toallas.

En el caso de Nido, las actividades que realizadas se planificaban durante el día, de acuerdo al humor de los niños. De la misma manera, para decidir cambiar los materiales, se enfocaron en las necesidades de los niños, aunque solían hacerlo semanalmente. El personal de sala mencionó que los niños jugaban por un lapso corto de tiempo y luego se aburrían. Durante la visita, se observó que los niños se desplazaban por el espacio, buscando sus objetos de interés e iban cambiando sin la intervención de la cuidadora que no estaba siendo entrevistada. La cuidadora que no era entrevistada se encontraba sentada en la zona de descanso junto a los niños, que dormían o jugaban con el espejo, los colgantes y otros elementos blandos dispuestos en esa zona. Se acercaba a los niños solamente cuando uno de ellos lloraba. No se observó que se le ofrecieran nuevos materiales. Aún se realizan actividades grupales como cantar y trabajar con imágenes, aunque predominaban las rutinas de trabajo individual. Cabe señalar que, en lo que refiere a las presentaciones, tanto el personal como el equipo de evaluación cualitativa coincidió en que no se realizaban presentaciones de los nuevos materiales de trabajo en ninguna de las salas.

En lo que refiere a las rutinas de ingreso, los niños continuaban siendo recibidos en la puerta de la sala a medida que ingresaban. Una vez adentro se les cambia el calzado. Los días de calor los dejan en medias. Si bien esto fue reportado por el personal de la sala, durante la visita del equipo de evaluación cualitativa, todos los niños estaban con sus zapatillas puestas. Una de las cuidadoras mencionó que preferían dejar las mochilas dentro de la sala porque les resultaba más cómodo para cambiarlos. Sin embargo, se observó que las mochilas estaban colgadas a una altura a la que los niños no podían acceder.

En lo que refiere a las rutinas de alimentación, se habían incorporado frutas en porciones durante el desayuno. También se habían agregado huevos revueltos, un alimento ha sido muy bien recibido por los niños. Sin embargo, dependen de que el proveedor de alimentos les entregue una cantidad suficiente de huevos para poder hacerlo.

Tanto el almuerzo como el desayuno tienen lugar en cada una de las salas. Las cuidadoras de ambas salas mencionaron que aún en este sentido, no pudieron hacer todos los cambios que hubieran querido porque el proveedor de alimentos continúa llevando los mismos productos. Sin embargo, sí reconocen que incorporaron una mayor proporción de vegetales en el almuerzo, aún cuando muchos niños no lo comen. Al momento de la visita, se observó que se había incorporado sopa de verduras como plato de entrada y luego de que algunos niños repitieron se les dio una porción de pizza como parte del menú. Asimismo, incorporaron agua en lugar de jugo en polvo durante el almuerzo.

En el caso de Nido, durante el almuerzo las cuidadoras se sentaron con tres de los cuatro niños, mientras les daban de comer en la boca. Cuando uno de ellos pidió ayuda a una de las cuidadoras, ésta le respondió que no podía ayudarlo porque debía asistir a los más chiquitos. En relación a los hábitos de alimentación, también se observó que a uno de los niños se le estaba dando la mamadera aupa.

En lo que refiere a rutinas de descanso, se observó un gran cambio en el espacio de Nido, donde se eliminaron las cortinas que bloqueaban el paso de la luz natural en la sala. El personal temía que los niños no se adaptaran a la claridad, pero reconocieron que la nueva metodología propuesta por el equipo de FAMM está funcionando positivamente en la rutina de sueño. En este sentido, indicó que los más pequeños duermen en cualquier momento del día, mientras que a los más grandes se los deja dormir únicamente después del almuerzo, excepto que lleguen de su casa con mucho sueño en cuyo caso, duermen antes de desayunar.

#### ***V. Proceso de inscripción***

Si bien el procedimiento de inscripción continuaba de la misma manera que en visitas anteriores, se incorporó una mayor cantidad de información a la planilla de inscripción por recomendación del equipo de FAMM.

Dulce Despertar ofrecía dos momentos en el año para inscribirse, durante los meses de octubre y febrero, aunque para el momento de la visita (noviembre) ya tenían anotados 60 niños (40 comunidad/20 nido). La coordinadora reconoció que no van a poder incorporar a todos. De

hecho, señaló que conversó sobre el tema con Analía Corvalán por miedo a que el cambio de gestión y autoridades les dijera que tenían que proceder de manera diferente. La respuesta de la PBA fue que se manejen como lo habían hecho el momento y luego, si algo cambiaba, se adaptarían oportunamente.

Se siguió manteniendo un criterio de necesidad para que los niños ingresen y priorizando que los padres trabajen o tengan una necesidad real para asegurarse de que traigan a los chicos durante el año. Planeaban ingresar pocos niños en 2020 (13 en comunidad, y 7 en nido), dado que tiene dos cuidadoras con carpeta médica y poco personal para ocuparse de un número mayor de niños. De hecho, la coordinadora mencionó que uno de los niños de comunidad infantil dejó de venir y decidió no reemplazarlo.

## ***VI. Evaluación***

En lo que refiere a la evaluación de los niños y del personal, Dulce Despertar no contaba con un registro regular sobre su desempeño. La propia directora mencionó que aún tienen pendiente organizar carpetas de trabajo de los nenes, y que no lo han podido incorporar porque “cuando se dieron cuenta, se les pasó el año”. Según han señalado, prevén incorporarlo el próximo año.

En lo que refiere a la evaluación del personal, no se realizan registros regulares de su desempeño. La coordinadora señala que va a hacer una evaluación del personal a fin de año, para comunicarles “lo que le gustó y lo que no”, aunque reconoce que el personal no lo espera. Por este motivo, se infiere que no es una actividad que realicen regularmente, y que ninguna de las maestras de la sala está al tanto de que esa reunión va a existir. Aunque explica que ella toma sus propias notas para hacerles una devolución a fin de año, no existe una evaluación formal del personal.

## ***VII. Comunicación***

La relación entre el personal al interior de cada una de las salas se observó fluida y cordial. La responsable de Nido se mostró conforme con el funcionamiento de su sala, con su compañera de trabajo y con la evolución de los niños. Por su parte, las responsables de Comunidad Infantil también mostraron una buena relación entre ellas. En particular, las cuidadoras mencionaron apoyarse entre sí en charlas cotidianas, utilizar el manual de operaciones y compartir información con las cuidadoras de la otra sala en pocas ocasiones y en diálogos informales. Ambas mencionaron que sería deseable tener mayor cantidad de reuniones con todo el personal para

poder compartir los aprendizajes individuales y de cada sala, aunque para la coordinadora son reuniones innecesarias que obstaculizan las actividades cotidianas y les hacen perder el tiempo.

La relación entre el personal de sala y la coordinadora no parece ser tan buena. En varias oportunidades, la propia coordinadora reconoció que las cuidadoras no le responden y terminan haciendo lo que ellas quieren porque no están de acuerdo con lo que propone. Más aún indicó que muchas de las actividades que se implementaron desde CJ se lograron porque ella les impuso hacerlo, pero el personal no estaba convencido. También señaló que hace poco se fue de vacaciones y cuando volvió, notó cierto retroceso en algunas rutinas y abandono en cuestiones tales como regar las plantas, mantener ordenados los espacios, etc. Desde la perspectiva de las cuidadoras, es la propia directora quien no les da indicaciones claras sobre cómo proceder en las salas y aún cuando sugieren reuniones de todo el personal, obtienen una negativa de la coordinadora que prefiere realizar reuniones individuales con cada una de ellas. En este sentido, la coordinadora manifestó que la realidad de la UDI no les permite hacer todo lo que FAMM les propuso como reuniones semanales y que elige no reunirse permanentemente por lo que ella misma considera “pavadas”.

La coordinadora y parte del personal de sala se mostró satisfecho tanto con el apoyo de las autoridades de la PBA (con quienes ha mostrado una actitud positiva y un vínculo fluido desde el principio) como del equipo de Crianza Juntos. En relación con el equipo de FAMM, si bien reconocieron su presencia y apoyo, la coordinadora identificó que deberían haber intentado implementar menos cosas de forma más completa en lugar de intentar hacer todo simultáneamente “a medias”. Por su parte el personal de sala reconoció que le hubiera gustado tener una mayor presencia del equipo de FAMM durante la implementación del proyecto, especialmente en el caso de Nido que se sintió relegada en las visitas por Comunidad Infantil.

## Gestión Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Las UDI gestionadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son las de más reciente creación dentro del grupo de tratamiento y dependen de estructuras organizativas de mayor envergadura, como Fundación Cadena en el caso de San Juan Bautista y el Centro de Encuentro Comunitario (CEC) de la Matanza, en el caso de Identidad Vecinal. Además de exhibir diferencias con las UDI provinciales y municipales, la evaluación del equipo de monitoreo arrojó diagnósticos y trayectorias divergentes entre sí.

San Juan Bautista fue planificada por su actual coordinadora como un centro de educación infantil de calidad para niños en situación desfavorable y por ello, fue dotada de personal capacitado y requerimientos formales de procedimientos pedagógicos. Esto la convierte en la UDI con personal de mayor trayectoria en el cuidado de niños y mayor experiencia profesional en el área. Asimismo, se ha incorporado la presencia de una psicopedagoga que asiste al personal de sala en las actividades cotidianas y funciona como apoyo en caso de situaciones extraordinarias.

Identidad Vecinal, por su parte, fue pensada como un centro de cuidado para los niños cuyos padres trabajan en distintas áreas del CEC. Por lo tanto, el personal con el que cuentan tiene baja experiencia y escasa formación docente, que se sustituye con cursos de capacitación regulares que típicamente son ofrecidos por empresas. Ahora bien, dada la alta rotación de personal ad honorem, resulta muy dificultoso capacitarlo y formarlo con expectativas de largo plazo, ya que no suelen tener incentivos para hacerlo.

En términos de infraestructura, Identidad Vecinal es la que se encuentra en mejores condiciones, dado que se ha refaccionado recientemente y que los materiales utilizados en la construcción (típicamente bloques de cemento) son duraderos y de buena calidad. En ambos casos -y a diferencia de lo que ocurre en las UDI provinciales- las UDI de gestión OSC reciben frecuentemente donaciones, tanto en alimentos como en materiales y equipamiento. Sin embargo, Identidad Vecinal suele recibir donaciones en gran volumen por parte de empresas mientras que San Juan Bautista únicamente lo hace a través de la Fundación Cadena, que tiene una dinámica más de tipo “caritativo” a través del Padre que se encuentra a cargo de la institución.

En lo que refiere a la comunicación con la comunidad en la que se encuentra ubicada la institución, Identidad Vecinal presenta algunos problemas en las formas de comunicación con los padres, aunque en líneas generales es fluida y se realiza a través de canales informales. En el caso de San Juan Bautista, el personal de la UDI busca activamente comunicarse con los padres, aunque a veces manifiestan tener problemas con los hogares en condiciones de extrema vulnerabilidad, cuya situación los lleva a desatender frecuentemente los pedidos de la institución. En lo que refiere a la comunicación externa, ambas organizaciones tienen una comunicación fluida con autoridades tanto a nivel nacional como provincial. En este sentido, cabe señalar que San Juan Bautista trabaja con todos los niveles de gobierno, aunque el personal ha reconocido una mejora en el vínculo con las autoridades a partir de la nueva gestión de gobierno que ha llevado a mejorar los niveles de comunicación y participación, acercándose a niveles semejantes a los mencionados por las UDI de gestión municipal. En el caso de Identidad Vecinal,

la relación más problemática se detecta con el gobierno local, principalmente “por motivos políticos” como han reconocido las autoridades la institución.

Luego de la implementación del proyecto, los principales cambios se observaron en los espacios de trabajo dentro de las salas y en las rutinas cotidianas de trabajo con los niños. Si bien ambas instituciones recibieron materiales de trabajo por parte del equipo de FMM, decidieron introducirlos paulatinamente en las salas, aunque por motivos diferentes. Mientras que en San Juan Bautista esta decisión respondió a la falta de predisposición del personal para incorporar la pedagogía propuesta, en el caso de Identidad Vecinal, esperaban poder hacerlo cuando se mudaran a un nuevo edificio, que estaba siendo construido al momento de la visita.

Al igual que en el resto de las UDI incluidas en el proyecto, el personal de ambas UDI valoró positivamente la capacitación ofrecida por FMM. En el caso de San Juan Bautista, aunque todo el personal del jardín participó de ella, las docentes a cargo de la sala donde se implementó la pedagogía propuesta se mostraron muy escépticas sobre la eficacia de la misma. Esta visión negativa contrastó desde un principio con la percepción de la coordinadora, aunque esta manifestó una falta de acompañamiento por parte de Crianza Juntos durante la implementación.

Habiendo finalizado la etapa de implementación, el equipo de evaluación cualitativa volvió a visitar a las UDI de gestión municipal, registrando cambios edilicios de distinta magnitud en ambos casos. Asimismo, se identificaron avances en la disposición de los espacios de trabajo y en las rutinas cotidianas, aún frente a una limitación de espacio que enfrentaba Identidad Vecinal y un rechazo del personal de sala, en el caso de San Juan Bautista. Por su parte en las dimensiones vinculadas al proceso de inscripción, evaluación del personal y de los niños, así como los canales de comunicación no mostraron grandes cambios. Esto parece responder al tipo de organización que rige a la modalidad del tercer sector, y al hecho de que están orientados por las pautas del Ministerio de Educación en el caso de San Juan Bautista. A continuación se detalla cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente.

## **SAN JUAN BAUTISTA (La Matanza)**

### ***1. Descripción de las salas***

Por decisión de la coordinadora, en el Jardín San Juan Bautista, la prueba piloto Crianza Juntos sólo se aplicó en la Sala Maternal, a la que asisten niños entre un 1 y medio y 2 años. En este espacio funciona la sala de Comunidad Infantil, a la que asiste un total de 17 niños, aunque

inicialmente había 22 inscriptos. Según mencionó la coordinadora, los 5 niños que no continuaron en la sala es porque no pudieron atravesar exitosamente el período de adaptación durante el mes de febrero. Según ella misma mencionó, resulta relativamente frecuente que un porcentaje de niños no atravesase exitosamente dicho período, en cuyo caso ella misma les sugiere a los padres que no insistan en anotarlos y prueben trayéndolos el año siguiente.

A cargo de Sala Maternal se encuentran asignadas 2 cuidadoras. Una de ellas cumple el rol de maestra a cargo del curso y la otra la asiste como preceptora. En términos de formación profesional, las cuidadoras se diferencian por haber completado el profesorado de nivel inicial. La maestra a cargo de la sala se encuentra recibida mientras que a la preceptora le restan un período de seis meses para completarlo. La diferencia en la formación de ambas se refleja en un diferencial salarial. En este sentido, la retribución salarial es un poco más elevada para aquella cuidadora a cargo de la sala. En Comunidad Infantil, la ratio cuidadora/niño es de alrededor de 1:8. Sin embargo, en el resto de las salas, que no han implementado los cambios propuestos por el equipo de CJ, la ratio aumenta a 1:15 cuidadoras por niño. Por otra parte, el conjunto de la UDI cuenta con profesores a cargo de actividades de música, deporte y desarrollo motriz para todas las salas.

## ***II. Organización de los espacios***

En lo que refiere a la organización de los espacios, no se han observado cambios significativos desde la última visita del equipo de evaluación cualitativa. Sin embargo, sí se ha observado un cambio importante en la estructura edilicia que responde a una decisión de la coordinadora para realizar un seguimiento de las actividades en la sala, sin invadir el espacio de trabajo de los niños. Se tomó la decisión de reemplazar una de las paredes de la sala por un ventanal que le permite controlar las actividades dentro de Comunidad Infantil sin tener que estar entrando permanentemente a la sala.

Al interior de la sala, se mantuvo la división existente durante la visita anterior en dos áreas de trabajo claramente diferenciadas. En este sentido, usando estanterías bajas y mesas de trabajo se generaron dos espacios para distinguir entre actividades Montessori y actividades de educación tradicional con las que venían trabajando. Tanto las cuidadoras como la coordinadora coinciden en el éxito de esta distribución alternativa de los espacios, tanto para la convivencia entre los adultos como para la eficacia en las rutinas de trabajo y el orden en la sala. En este sentido, notan una falta de materiales que impediría la implementación de una organización total del espacio de la sala en función de la nueva pedagogía propuesta. Asimismo, las cuidadoras

mencionan un cambio en el mismo comportamiento de los niños en función del espacio en el cual trabajan. En lo que refiere a las observaciones del equipo de evaluación cualitativa, se pudo registrar una serie de cambios menores al interior de la sala: se sumaron decoraciones como guirnaldas colgando del techo y una serie de dibujos realizados por los niños. Un problema persistente es el espacio de cambiado el cual, debido a que se encuentra en una repisa elevada y angosta, dificulta las tareas de las cuidadoras. Por último, se cambió la cuna por una colchoneta en el piso para darle mayor independencia a los niños que quieran tomarse un momento de descanso.

### ***III. Materiales***

Se observó un consenso generalizado acerca de la falta de materiales para una efectiva y completa implementación de la nueva metodología propuesta. En particular, el personal hizo énfasis en que los niños tienden a aburrirse con las actividades propuestas, lo cual los llevó a recurrir a materiales propios (que ya poseían previo a la capacitación) intentando adaptarlos a la nueva propuesta pedagógica. Ejemplos en este sentido son el memotest, rompecabezas y la actividad de pintura pegando la hoja a la pared porque cuentan con un atril. Dicho aburrimiento impactó negativamente en el trabajo en sala porque los niños comenzaron a molestarse unos a otros o a pelearse por el uso de los materiales.

En términos de nuevos materiales, el personal afirmó haber recibido un envío de parte de FAMM por última vez a mediados de 2019. Estos estaban destinados a actividades de higiene y juegos didácticos, aunque al momento de la visita del equipo de evaluación cualitativa, no todos se encontraban incorporados al trabajo en sala. Por otra parte, a mediados de año se buscó reestructurar la organización de los materiales del área Montessori profundizando la diferenciación de los espacios por tipo de actividad, lo cual pudo corroborarse mediante observación de una clara separación en las estanterías entre sectores de lenguaje y lectura, donde se encontraban ubicados los materiales correspondientes.

### ***IV. Rutinas de trabajo***

A principio de año, los cambios implementados en la rutina de trabajo en la sala se dieron de manera conflictiva y dificultosa. Por un lado, tuvieron lugar luego del período de adaptación, lo cual, según reconoce el personal, significó desaprovechar un momento ideal para que los niños internalizaran con facilidad las nuevas actividades individuales. Por otro lado, la coordinadora destacó una continua reticencia por parte del plantel de cuidadoras a adaptarse a la nueva propuesta, especialmente en aquellas que están a cargo de la sala de Comunidad Infantil. Desde

su perspectiva, la formación profesional en el profesorado inicial es la razón por la cual, la implementación del proyecto impactó negativamente en su predisposición a incorporar pedagogías alternativas como Montessori. El conflicto fue atenuado por la coordinadora haciendo uso de su jerarquía e instando a las cuidadoras a que continuaran implementando el nuevo enfoque pedagógico a pesar de no creer en el personalmente. En este sentido, la coordinadora lamentó no haber sabido de la implementación del proyecto a fines del año pasado, dado que por disposición del Ministerio de Educación de PBA ella debía asignar los planteles de cuidadoras para cada sala previo al inicio del nuevo ciclo lectivo. Si bien todo el personal del jardín participó de la capacitación, mencionó que de haber conocido previamente el proyecto, hubiera designado personal a esta sala que fuera más receptivo a la pedagogía Montessori y con un historial de menor conflictividad con sus decisiones. Sin embargo, cabe mencionar que al momento de la visita, el conflicto por el trabajo en sala parecía haberse disipado o, al menos, disminuido.

Al respecto, las cuidadoras manifestaron haber revertido su impresión negativa inicial e incluso sentirse a gusto con el nuevo enfoque pedagógico. Ambas coincidieron en una mayor autonomía en los niños y un ambiente generalizado más calmo al interior de la sala, dos componentes que fueron observados por el equipo de evaluación tanto en el momento de almuerzo como en la salida y entrada del patio. Asimismo, dijeron estar tan a gusto con la nueva rutina de trabajo que hablaron con la coordinación para que las mantenga en Sala Maternal el próximo año. En este sentido, la coordinadora mencionó que este pedido le genera una disyuntiva porque no quiere que sigan al frente de la misma sala. Más allá de la planificación futura, la coordinadora dijo haber llegado a un acuerdo con las cuidadoras para que actualmente implementen dos veces por semana actividades tradicionales y el resto dedicarlos a la metodología Montessori. Las primeras continúan estructurándose en función de la planificación que propone la maestra a cargo de la sala y es luego revisada por la coordinación. A la hora de llevar adelante actividades individuales las cuidadoras contaban con una planilla de observación diaria pegada una de las paredes de la sala, que les permitía seguir un registro de presentaciones y actividades de los niños. Aunque la coordinadora se mostró agradecida por el manual de operaciones confeccionado por el equipo de Crianza Juntos, manifestó que sus contenidos están incorporados por las cuidadoras en su formación profesional y actividad laboral, por lo que no lo utilizan frecuentemente.

En lo que refiere a las actividades propiamente dichas, Sala Maternal continuó teniendo clases de estimulación temprana y música a cargo de profesionales especializados. La primera se ofrece dos días a la semana (jueves y viernes) durante una hora y las clases de música, dos días a la

semana (martes y viernes) durante 30 minutos. Los niños salen al patio todos los días (en la medida que el buen tiempo lo permita) entre la 10:45 a 11:15 am. El resto del tiempo se realizan actividades en la sala que responden a la planificación tradicional o al método Montessori. El personal de cuidadoras afirmó que, desde hace unos seis meses, comenzaron a darle mayor importancia a las actividades propuestas por el equipo de FMM. Sin embargo, al pedirles que reconstruyan una rutina normal de Sala Maternal se le asignó la misma cantidad de tiempo a actividades tradicionales que a las propuestas por Montessori. Más aún, durante la observación no se observó que los niños realizaran actividades individuales y siempre ocuparon el sector dedicado para los momentos tradicionales de trabajo grupal.

En términos de la rutina de entrada y salida, Sala Maternal continuó funcionando de la misma manera que el resto de las salas: los niños ingresan acompañados por sus padres, por un portón y se trasladan al SUM del jardín. Allí son recibidos por todas las docentes, con quienes se realiza un saludo general, y luego cada grupo se traslada a su sala correspondiente. Por su parte, en el momento de la salida los niños de cada sala se dirigen en grupo hacia el portón acompañados por sus respectivas maestras ó preceptoras, donde son entregados a sus padres.

En lo que refiere a las rutinas de alimentación, el personal manifestó que se promueve que los niños participen en la puesta y levantado de la mesa, lo cual se pudo observar durante la visita en el momento del almuerzo. Dicha tarea fue realizada con precisión y calma, aunque una vez finalizada, algunos niños intentaron desordenar la presentación de la mesa y la cuidadora debió intervenir para evitarlo. Por su parte, el servido de comida, levantado y limpiado de mesa fue realizado en su totalidad por las cuidadoras de la sala o personal de cocina que ingresó luego de que los niños terminaron de comer.

Finalmente, en las rutinas de higiene, se observó que los niños que no usaban pañales eran enteramente independientes para ir al baño. Sin embargo, si bien la preceptora manifestó que realizaban el lavado de manos antes de cada comida, esto no se corroboró mediante la observación.

#### ***V. Proceso de inscripción***

El proceso de inscripción se encuentra a cargo de la directora del jardín, quien siguió un criterio vinculado al orden de llegada, de la misma forma que se realizaba previamente a la implementación del proyecto. Esto ocurre, porque la directora entiende que las condiciones socio-económicas de las familias que asisten a la UDI son similares. Si bien normalmente se reemplazan las vacantes de aquellos niños que abandonan el jardín durante el año, en 2019 la

sala no siguió un proceso de reemplazo de las vacantes. Esto se vio motivado por la dificultosa instancia del período de adaptación de este año, por lo que la directora decidió no sobrecargar al personal, esperando que una menor cantidad de niños aliviara el trabajo en la sala. Por otra parte, las cuidadoras han propuesto que para el próximo año se adoptara una adaptación en grupos pequeños y por horarios diferenciados como la que propone el nuevo enfoque pedagógico.

Al comienzo de año la lista total de niños inscriptos en Sala Maternal ascendió a 50. De los 17 que actualmente asisten al jardín se espera que 15 de ellos pasen a la Sala de 3 años hacia fin de año. Cabe aclarar que dicha sala estructura su trabajo de acuerdo al enfoque tradicional y no hubo intenciones desde de la coordinación de incorporar a ella las actividades pedagógicas impulsadas por el proyecto, al menos en el corto plazo. Por otra parte, los 2 niños restantes realizarán permanencia en Sala Maternal porque aún no habrán cumplido los 3 años requeridos para pasar de sala.

## ***VI. Evaluación***

Las evaluaciones a los niños son realizadas por la maestra a cargo de la sala. Se realizan tres informes por año (uno por cada cuatrimestre) sobre el desempeño individual de cada niño, los cuales, a su vez, son revisados por una psicopedagoga que trabaja en la UDI y asiste a la directora. Una vez que ésta última los aprueba, son entregados a los padres en una reunión preestablecida por la coordinadora. Por otra parte, la psicopedagoga visita tres veces por semana la UDI y se queda en las salas en que se identifica algún niño con problemas de aprendizaje. La preceptora señaló que en Sala Maternal este año no habían tenido ningún caso de esas características.

La evaluación a las cuidadoras está a cargo de la directora y la psicopedagoga. En este sentido, la coordinadora afirmó que existe un acuerdo fuerte entre ambas sobre la dirección pedagógica que la UDI debe seguir adelante. Dicha evaluación de las cuidadoras se plasma formalmente en un informe que se elabora mensualmente. Al ser consultada, la preceptora señaló que ella en todo el año no recibió ninguna devolución y que estas sólo fueron para la maestra a cargo de la sala.

## ***VII. Comunicación***

La implementación inicial del proyecto en Sala Maternal generó grandes resistencias por parte de las dos cuidadoras asignadas y un enfrentamiento con la coordinadora, al punto de que la maestra a cargo pretendió renunciar a su cargo. Durante las entrevistas, ambas partes reconocen

que, de no haber existido una presión por parte de la coordinadora para continuar con el proceso de incorporación del nuevo enfoque, éste hubiera fracasado. Una de las razones de dicha reticencia se encuentra en el arraigo a las actividades de educación tradicional que caracterizan a las maestras que tienen formación profesional. No obstante, la coordinadora reconoce falencias en la capacitación y sus contenidos ofrecidos por el proyecto. Por un lado, señaló que difícilmente se adapta a la realidad socio económica de los niños con los que trabaja el jardín. Por otra parte, afirmó que corta duración y la falta de planificación de la capacitación aumentaron los resquemores ya existentes en el equipo de trabajo. Por su parte, las cuidadoras afirmaron que no suelen existir reuniones entre todo el personal de la UDI y que no se respeta con la jornada de capacitación docente ordenada por los lineamientos del Ministerio de Educación de la PBA.

La coordinadora menciona que se han sentido relegados en el proyecto frente a otras UDI. En este sentido, señalan que el acompañamiento durante la implementación brindado por el equipo del CEPE y FAMM fue más bien escaso y que las visitas a la UDI se dieron de forma aislada y con poca frecuencia. En este sentido, afirma que existe un desconocimiento o falta de percepción de la realidad por parte del equipo de FAMM, respecto de ciertos funcionamientos burocráticos de todo jardín formal. Por ejemplo, el equipo de FAMM programó una visita a la UDI el 11 de septiembre, día del maestro en el que todo jardín se encontraba cerrado y ésta nunca fue reprogramada.

La relación con autoridades de la PBA es valorada positivamente por la coordinadora, quien manifiesta tener frecuentemente vínculo con Analía Corvalán, y que, incluso, esta última la contactó para consultarle su opinión sobre cómo estaba avanzando el proyecto.

Tanto la coordinadora como las cuidadoras de Sala Maternal calificaron a la relación con la comunidad de padres como buena. En este sentido, creen que existe una valoración positiva por parte de ellos del cambio en el enfoque pedagógico, especialmente en torno a una mayor autonomía e independencia de los niños en las actividades cotidianas. Sin embargo, el personal afirma que no percibe que los padres sean conscientes del cambio que se está produciendo en las rutinas de trabajo, porque notan una pasividad en los padres a la hora de consultar sobre las novedades en materia de aprendizaje de sus hijos.

## IDENTIDAD VECINAL (La Matanza)

### *1. Descripción de las salas*

Desde mediados de 2019, Identidad Vecinal se encuentra trabajando con una de Nido y dos salas de Comunidad Infantil (una de ellas con niños de 2 a 3 años y la otra de 3 a 4) años. La institución trabaja en doble turno y gran parte de los niños que asisten regularmente a la institución lo hacen por la mañana y por la tarde. El espacio de Nido cuenta con un total de 6 niños, 3 de los cuales asisten a la mañana y los 3 restantes, por la tarde. Por su parte, la sala de Comunidad Infantil que tiene niños de 2 años, cuenta con un total de 13 niños, 5 en el turno mañana y 8 en el turno tarde. Finalmente, la sala de Comunidad Infantil restantes tiene inscriptos 10 niños, que asisten por la mañana, mientras 8 de ellos permanecen por la tarde.

Al momento de la última visita se observó una menor proporción de niños que los que reportaron las docentes en las inscripciones, una cifra que la propia coordinadora del jardín no pudo precisar con certeza cuando fue entrevistada. En la sala de 2 años había 3 niños y en la de 3 años, 4 de los 10 originalmente inscriptos, aunque las cuidadoras mencionaron esa proporción de inasistencias no era común y que los niños solían tener gran regularidad para asistir al jardín.

La UDI cuenta con un total de 6 cuidadoras. Tanto Nido como Comunidad Infantil de 2 años tienen una cuidadora por turno. De esta forma la ratio cuidadoras por niño es de 1:3 en el primer caso y 1:8 y 1:5 para el segundo caso, según el turno. La sala de 3 años cuenta con 2 cuidadoras para la mañana y la tarde, lo que da una ratio de 1:5 por la mañana y 1:4 por la tarde. De esta forma, se registró una ratio de 1: 4 cuidadoras por niño total en la UDI.

El perfil de las cuidadoras es variado tanto en términos de su formación como en relación a la asistencia a la capacitación ofrecida por el equipo de FAMM. Las cuidadoras de sala Nido y Comunidad Infantil de 3 años se encuentran trabajando en la UDI desde su apertura hace poco más de un año. En este sentido, todas participaron -al menos- en una de las 2 capacitaciones del proyecto. En cambio, producto de la salida de dos cuidadoras, la sala de 2 debió incorporar nuevo personal que no había asistido a la capacitación Montessori. La falta de capacitación de las nuevas cuidadoras fue suplida por medio de la asistencia de la coordinadora, la entrega del manual de operaciones y la búsqueda de información en internet por parte de quienes se incorporaron recientemente. Del plantel de cuidadoras tan sólo tres de ellas cuentan con experiencia previa o formación pedagógica orientada al cuidado de niños. Solo una de las cuidadoras de sala de 3 años trabajó previamente en un jardín comunitario durante 14 años. Ello le brindó gran experiencia en el trato con niños, pero cierta reticencia a la hora de implementar una pedagogía no tradicional

como la que propone FAMM. Por otro lado, la coordinadora afirmó que las 2 cuidadoras incorporadas a sala de 2 cuentan con formación y experiencia como auxiliar docente. Sin embargo, una de ellas reportó durante la entrevista que no tenía capacitación específica pero sí experiencia como auxiliar durante 1 año y medio en un jardín comunitario de la zona cercana a la UDI.

## ***II. Organización de los espacios***

En términos de la organización de los espacios no se observaron cambios respecto a la última visita del equipo de evaluación cualitativa. El jardín continuaba funcionando en el mismo edificio donde lo hacía al principio del proyecto, aún cuando sus dimensiones e infraestructura resultaban inadecuadas para el funcionamiento de un jardín. En cuanto a las salas donde se desarrollan las actividades de los niños, las tres salas continuaban ocupando los mismos espacios que durante la visita anterior. El ambiente Nido presentaba las mejores condiciones en lo que refiere a iluminación, cuidado de las paredes y espacio en relación a los niños inscriptos. En cambio, en ambas salas de Comunidad Infantil se registraron paredes pintadas o rayadas, una ventana que ofrecía una débil ventilación e iluminación al espacio, así como dimensiones reducidas en términos de las rutinas diarias. Por otra parte, el jardín contaba con un solo baño compartido por todas las salas. A la bacha se le había agregado un pequeño escalón de madera y una silla para que los niños pudieran utilizarla de manera independiente. Por último, el pasillo seguía utilizado como espacio donde colocar el conjunto de materiales Montessori dado el espacio limitado que ofrecen las salas.

No obstante, cabe señalar que se encontraba avanzada la construcción de un nuevo edificio, al cual restaba instalar las bachas en las salas y pulir los pisos y se esperaba realizar la mudanza completa antes de que inicie el próximo ciclo lectivo. En el nuevo edificio presentaba condiciones edilicias más favorables para los niños y personal que trabaja en la UDI: las salas aparecían considerablemente más amplias y con mejor iluminación, los baños se encontraban a la altura de los niños y cada espacio contaba con una bacha adaptada para su altura. El nuevo espacio permitirá, además, agregar una sala de Comunidad Infantil especial para 4 años.

## ***III. Materiales***

La gran mayoría de los materiales se encontraba colocado en estanterías dispuestas a lo largo del pasillo que comunica a todas las salas. Nido y una de las salas de Comunidad Infantil contaba con una estantería que incluía materiales de trabajo propuestos por la pedagogía Montessori. En el

caso de Comunidad Infantil de 3 años se decidió no colocar ningún material en su interior por temor a que los niños los rompieran.

En el ambiente Montessori creado en el pasillo se observó una gran cantidad de materiales para que los niños pudieran realizar actividades individuales como el cuidado personal, un área de lectura y lenguaje, las cuales contaban con todos los materiales establecidos por el equipo en la guía de observación. En cambio, en los sectores de coordinación de movimientos, arte y música se registró la mitad de los materiales dispuestos en la grilla de observación. La coordinadora mencionó durante la entrevista que, aunque cuenta con mayor cantidad de materiales de los que se encuentran dispuestos para el uso de los niños, decidió guardar una parte de lo enviado por el proyecto CJ para disponerlo en el momento en que se produzca la mudanza al nuevo edificio. Por su parte, las cuidadoras coincidieron en que los niños no se muestran aburridos por repetición de los materiales Montessori dispuestos en el pasillo, y que logran realizar actividades grupales con los materiales adecuados de trabajo de forma ordenada y tranquila.

#### ***IV. Rutinas de trabajo***

Al momento de la visita, Identidad Vecinal continuaba combinando actividades grupales e individuales como en las visitas previas. Sin embargo, la decisión de la coordinadora de dar mayor relevancia a la pedagogía Montessori por sobre la educación tradicional permaneció inalterada. En este sentido, la decisión de que todas las salas dejaran sus puertas abiertas continuamente para favorecer la libre movilidad del niño se había convertido en una constante. Por otra parte, se observó una internalización de las actividades individuales por parte de los niños en todas las salas. En este sentido, las cuidadoras mencionaron reiteradamente que observan diferencias entre los niños recién ingresados y aquellos que se encontraban asistiendo al jardín al momento de la capacitación. En particular, manifestaron observar una mayor independencia y colaboración en las actividades diarias en aquellos que han asistido desde el principio. También se registró dicha diferencia al observar las dos salas de Comunidad Infantil. En la sala de 2 años, se observó una mayor dispersión en los momentos de actividad individual en comparación con la sala de 3 años. Sin embargo, no se puede descartar que la continuidad en el plantel de cuidadoras en sala de 3 años sea un factor relevante para el correcto funcionamiento de este espacio. Por su parte, la sala de Nido continuó destacándose en términos de su funcionamiento, respecto de las demás salas. Más allá de los progresos en términos de la incorporación de actividades individuales, el personal destacó que la implementación del proyecto los dotó de un orden general a la hora de pensar toda la estructura diaria de trabajo que carecían previamente. Si bien las actividades grupales continuaban al momento de la visita, se registró una clara decisión tanto del personal

de sala como la coordinadora del jardín, de ir reduciendo su presencia en los próximos meses. Aún así, la coordinadora expresó que mientras logran este objetivo, ella misma busca que las actividades grupales se ajusten lo mayor posible al enfoque pedagógico Montessori.

La rutina general del turno mañana no ha sido modificada con respecto a la última visita del equipo de evaluación cualitativa. Los niños continuaban ingresando por la mañana y se dirigían directamente a su respectiva sala donde tenía lugar el desayuno. Posterior a esta rutina, ambas salas de Comunidad Infantil realizaron un momento de meditación en sus respectivos espacios.

El resto de las actividades cotidianas se reparte entre momentos de trabajo individual y grupal. El trabajo individual se realiza tanto en el interior de las salas como en el espacio común donde están dispuestos materiales de trabajo Montessori. Por el contrario, los momentos de trabajo grupal se realizan en cada sala y se encuentran dirigidos por las cuidadoras. Dicho esquema, sin embargo, se encontraba sujeto a cambios en función de la cantidad de niños que asiste a la UDI cada día y del humor que muestran frente a este tipo de actividades. En este sentido, el día de la visita, se observó que la coordinadora decidió no seguir adelante con las actividades grupales planificadas para sala de 3 años por la poca cantidad de niños que habían asistido, evitando que los niños que no estaban se atrasaran con los contenidos.

El turno mañana ofrece un momento de desayuno al momento de ingresar y una colación a media mañana. El menú continuaba siendo el mismo que en visitas previas: leche, mate cocido o jugo en polvo como bebidas, y galletitas dulces, bizcochuelo o pan casero, según el día. En términos del enfoque nutricional, la propuesta ofrecida por el proyecto CJ no pareció haber alterado la rutina de desayuno que se lleva adelante en la UDI, al menos en lo que refiere al tipo de alimentos que se ofrece a los niños. Sin embargo, en las rutinas de alimentación, el personal afirmó que busca involucrar a los niños en las actividades de puesta y limpiado de mesa. Nuestra observación, sin embargo, solo pudo verificar que esto se realice en la sala de 3 años como fue mencionado durante la entrevista.

Al dividir la rutina de trabajo en dos turnos, Identidad Vecinal no ofrece un momento de almuerzo. Los niños se retiran antes de las 12 del mediodía y vuelven a ingresar por la tarde luego de haber realizado en almuerzo en sus respectivos hogares. La división impactó también en las rutinas de sueño, dado que -al igual que el almuerzo- no se realizan dentro del jardín. En el caso de Nido la cuidadora afirmó que se deja que los niños duerman cuando estos quieran.

Finalmente, se han incorporado rutinas de higiene como el lavado de manos y de dientes en ambas salas de Comunidad infantil. Durante la observación, se pudo registrar que los niños

cumplían la actividad de lavado de dientes de manera satisfactoria, especialmente en el caso de quienes tenían 3 años. Por otra parte, las puertas de las salas se observaron permanentemente abiertas, lo que facilitaba el desplazamiento de los niños para acceder al baño. En este sentido, registramos que las cuidadoras los asistían para ir al baño en caso de que alguno de ellos se lo pidiera.

#### ***V. Proceso de inscripción***

Con la apertura del nuevo edificio, desde la coordinación del CEC se decidió abrir la inscripción a quienes no forman parte del personal de la organización. En este sentido, se registró un deseo por expandir la matrícula de niños que asiste a la UDI, una decisión que -en parte- se vio motivada por la creación del nuevo edificio. Asimismo, la coordinadora mencionó que aumentar la cantidad de inscriptos redundaría en mayores becas de parte del gobierno provincial para poder asistir a los niños y a la UDI en su funcionamiento diario. El proceso de inscripción para el año que viene ya se encuentra iniciado y fue llevado adelante por las autoridades del CEC sin participación de la coordinadora del jardín, como solían hacerlo anteriormente. Sin embargo, la coordinadora actualmente está realizando entrevistas con las nuevas familias inscriptas para comentarles la modalidad de trabajo del espacio de cuidado.

#### ***VI. Evaluación***

El registro diario de las actividades que realizaban los niños en la última visita fue discontinuado por decisión de la directora del jardín. En este sentido, las cuidadoras señalaron que se había vuelto demasiado repetitivo y que era fácilmente reemplazable por un contacto directo con los padres en caso de que fuera necesario comunicarles algo específico. De esta forma, la UDI no contaba con ningún mecanismo formal de evaluación del desempeño de los niños durante la última visita del equipo de evaluación.

Por otra parte, la evaluación del trabajo en la sala continuaba recayendo fuertemente sobre la coordinadora. Las cuidadoras identificaron una presencia rutinaria de ella en las actividades que se realizan en las salas y en el espacio Montessori. Al igual que en informes previos, se observó un convencimiento de su parte con el proyecto y el deseo por darle continuidad tras la mudanza al nuevo edificio. Sin embargo, la coordinadora afirmó que es necesario supervisar diariamente las actividades porque existe una tendencia de las cuidadoras a apartarse de los nuevos lineamientos metodológicos.

## ***VII. Comunicación***

La coordinadora continuó jugando un rol fundamental a la hora de la implementación de los cambios propuestos, tanto a nivel de las salas como en la organización del espacio en general al interior de la UDI. Por otra parte, al contar con un fuerte apoyo de la dirección del CEC, ha logrado plegar al nuevo esquema pedagógico al equipo de cuidadoras. Si bien se registraron ciertas tensiones entre la coordinadora y el personal de sala, estos no han redundado en un obstáculo para la implementación de los cambios. En este sentido, tampoco se pudo observar un esquema formal de reuniones entre el personal y la coordinadora, aún cuando el personal de las salas manifestó que se reunían con frecuencia.

En lo que refiere a la comunicación con los padres, ésta pareció ser fluida producto del hecho de que la mayoría de ellos trabajan en otras áreas del CEC. Las vías de comunicación continuaban siendo el cuaderno de comunicados, las charlas informales al inicio o fin de la jornada, el grupo de WhatsApp con todas las cuidadoras y ciertas reuniones esporádicas que organiza el jardín. Por su parte, la UDI se ha beneficiado del buen vínculo que la coordinadora ha generado con el equipo de FAMM. Ello les ha permitido un apoyo constante ante cualquier duda sobre la implementación de nueva metodología de trabajo propuesta.

Finalmente, durante los últimos meses se registró cierta incertidumbre en el conjunto del CEC en torno a la relación con la nueva administración provincial. La firma reciente de un convenio con el Ministerio de Desarrollo Social de la PBA para garantizar un número mínimo de becas para la UDI pareciera haber despejado ciertas dudas en torno a la sostenibilidad financiera del proyecto en el futuro.

# Conclusión

La última etapa de evaluación cualitativa del proyecto Crianza Juntos identificó trayectorias de continuidad y cambio en los diferentes modelos de gestión incluidos en el grupo de tratamiento. Los principales cambios observados en el mediano plazo se relacionan con la disposición de los espacios de trabajo y materiales, así como con las rutinas de trabajo y actividades cotidianas dentro de la UDI.

En primer lugar, como resultado de la implementación, todas ellas han reestructurado los espacios de trabajo, siguiendo los lineamientos de FAMM y enfatizando la diferenciación de áreas de trabajo dentro de las salas, aún en los casos donde el tamaño de estas últimas resultó muy limitado, como en las UDI de gestión municipal e Identidad Vecinal.<sup>1</sup> Aún cuando las UDI provinciales fueron las que recibieron mayor cantidad de materiales nuevos, especialmente para el espacio de Nido, en todas las instituciones incluidas en el proyecto se observaron adaptaciones y modificaciones de materiales existentes para avanzar en la implementación de la propuesta. La ausencia de materiales específicos de la pedagogía Montessori y la falta de adecuación a la edad de los niños apareció como una fuerte limitante para implementar adecuadamente la propuesta. En palabras del propio personal, esto resultó en aburrimiento de los niños y desorganización de los espacios de trabajo, lo que derivó en una recurrente necesidad de los adultos de volver a juguetes tradicionales para evitar el desorden en las salas. Como consecuencia, el resultado más visible en los espacios de trabajo fue una combinación de actividades específicas de la pedagogía Montessori con otras de educación tradicional, que se reflejó en la propia distribución de los espacios, el tipo de materiales que utilizaron y, especialmente, en las rutinas de trabajo que combinaban actividades individuales con trabajo grupal. En el caso de las UDI municipales esto

---

<sup>1</sup> Tanto las UDI de gestión municipal como Identidad Vecinal han mantenido un SUM o pasillo como espacio común para que los niños realicen ciertas actividades como las rutinas de alimentación o tareas de la vida cotidiana, para compensar la falta de espacio al interior de las salas. Asimismo, todas las UDI han liberado espacios dentro de las salas, descartando objetos y materiales que no se utilizaban o eran inadecuados, adaptando materiales existentes y mobiliario a la altura de los niños, cuando fue necesario.

responde a la falta de espacio y la ratio cuidadoras/niño por sala, que les impide realizar con frecuencia presentaciones y actividades individuales. En el caso de las UDI provinciales, se observaron variaciones significativas en función del tipo de sala. Típicamente la sala de Nido respondió favorablemente a la implementación de la pedagogía propuesta, mientras que la sala de Comunidad Infantil mostró más dificultades e inconvenientes para ordenar a los niños y promover la concentración en las actividades que realizan cotidianamente. En algunos casos este resultado responde a la relación y personalidad de las docentes/cuidadoras a cargo de las salas, y en otros a las edades de los niños que están en ellas, que son inadecuadas para el espacio donde están asignados. En este sentido, se observó que prácticamente ninguna de las cuidadoras realizaba presentaciones individuales. Finalmente, en el caso de Identidad Vecinal y San Juan Bautista el mix entre actividades Montessori y actividades de educación tradicional está relacionado con diferenciar el trabajo individual y grupal. En el caso de la última se tomó la decisión de dividir explícitamente el ambiente en espacios diferenciados, y la coordinadora permitió al personal de la sala que realice actividades de educación tradicional dos veces por semana.

En lo que refiere a continuidades en los espacios de cuidado, durante la última etapa de evaluación se identificó que la inscripción, los procesos de evaluación y la comunicación tanto interna como externa han sufrido pocos cambios. En el caso de las UDI de gestión municipal y de OSC, tal como se había observado en etapas anteriores, la inscripción continuó dependiendo de las autoridades donde se centralizan las decisiones del jardín. En el primer caso, el proceso de inscripción se mantuvo a cargo del equipo técnico que asiste a los CDI, respetando criterios preexistentes de admisión, confección de listas de espera y reemplazo de vacantes. Un escenario similar se observó en San Juan Bautista, que continuó respetando la reglamentación del Ministerio de Educación y realizando las inscripciones según criterios formales que el mismo contempla para todos los niveles educativos que abarca la fundación. En el caso de Identidad Vecinal, la coordinación del CEC continuó ocupándose de las inscripciones aunque se buscó diversificar el origen de los niños que asisten y abrir la inscripción para niños cuyos padres no forman parte del personal del CEC. Por su parte, las inscripciones en las UDI provinciales han sido las que mostraron mayores cambios. Durante la última visita, todas las coordinadoras mencionaron una mayor demanda en términos de inscripción respecto de años anteriores y la misma capacidad de poder absorber esa demanda, lo que deja muchos niños sin poder acceder a un lugar en la UDI. El Proyecto inicialmente contemplaba estas limitaciones, por lo que se propuso reorganizar los espacios de cuidado, ofreciendo ampliar la oferta de Nido. No obstante, la propuesta no parece haber brindado los resultados esperables, en tanto la mayor

concentración de demanda correspondió a niños de Comunidad Infantil. De hecho, Arco Iris y Ruca Antú preveían admitir menos bebés el próximo año por falta de demanda y ausencia de personal, respectivamente. En el caso de Dulce Despertar, también se observaron problemas de personal, pero esto no pareció redundar en un menor número de niños para el año próximo. Por su parte, en el caso de Recreo Solidario se preveía que ingresaran niños más pequeños para disminuir la edad máxima de permanencia en la UDI

En lo que refiere al registro de actividades y evaluaciones, San Juan Bautista y las UDI de gestión municipal son las que realizan evaluaciones formales, especialmente en niños, aunque también en el personal. La primera de ellas es la que siguió con los lineamientos más formales y regulares a través del tiempo. En el caso de El Principito y Ositos de Lagomarsino, la coordinadora de los CDI solía ser quien realizaba las evaluaciones del personal, aunque en la última visita se observó una delegación de esta tarea en las coordinadoras de cada jardín. Es posible que esta novedad respondiera al cambio de gestión política que impedía que la coordinadora continuara en su cargo a partir de 2020. En ambos casos, las evaluaciones de los niños estaban a cargo de personal del equipo técnico especializado, que se encuentra ausente en las demás UDI incluidas en el tratamiento. De hecho, las UDI de gestión provincial e Identidad Vecinal continúan sin realizar evaluaciones formales del personal y de los niños, a menos que se trate de una situación problemática concreta. En ambos casos, las coordinadoras mencionaron que el personal utiliza la planilla de observación provista por FAMM durante la capacitación, pero que les resulta más fácil y práctico llevar a cabo un intercambio informal con los padres e incluso entre ellas, antes que elaborar informes escritos.

Finalmente, la comunicación ha sufrido cambios positivos, especialmente en lo que refiere a la organización interna dentro de la UDI al promover espacios de reunión e intercambio entre el personal de sala, y con la coordinadora. En líneas generales la nueva propuesta pedagógica reforzó las relaciones preexistentes entre el personal de sala. Es decir, en aquellos lugares donde la relación entre ellas no era fluida o positiva, la implementación de una propuesta alternativa funcionó como excusa para no sentirse cómodas con nuevos equipos de trabajo o estar en desacuerdo con las actividades propuestas por la coordinadora. Mientras tanto, allí donde la relación entre el personal era cordial y fluida, el nuevo método pareció promover la colaboración y el intercambio de ideas entre las cuidadoras. Esto es especialmente cierto en el caso de las UDI de gestión provincial, donde además ciertas dificultades administrativas, edilicias y de recursos humanos, impidió que las coordinadoras cumplieran su rol adecuadamente y, por ende, que funcionaran como un elemento de cohesión al momento de la implementación, algo que no

ocurre en las UDI de gestión municipal y de OSC gracias a su estructura y organización preexistentes.

# Grupo de control

## Origen y trayectoria

Para seleccionar las UDI de control o grupo contrafáctico, el criterio principal fue que las instituciones incluídas debían recibir becas del Programa UDI, atender poblaciones similares a las zonas geográficas donde se ubican las UDI Crianza Juntos, recibir niños menores de 2 años y mostrar predisposición para participar del proyecto, aún sin estar efectivamente expuestas a la intervención. Como resultado de ello no se incluyó ninguna UDI de gestión provincial y en su mayoría, se trató de instituciones vinculadas a organizaciones de la sociedad civil, a excepción de Retoño y Acuarelas, que dependen del municipio de Pilar. En casi todos los casos, las UDI han sido recientemente reconocidas como jardines comunitarios.

En lo que refiere a las UDI del tercer sector se pueden identificar distintos tipos de organizaciones de las que depende su organización y dinámica interna. Dos de ellas, tienen en su origen una vinculación con organizaciones religiosas, como Medalla Milagrosa, la cual depende del Obispado de Quilmes en Florencio Varela y Ardillita Dormilona en Malvinas Argentinas, vinculada por muchos años a la Congregación La Sagrada Familia hasta que hace un año pasó a manos de la Fundación Confiar. Por su parte, Abejita Traviesa y Arrorró, también dependen de OSC, aunque no son de carácter religioso. Mientras que la primera funciona bajo la órbita de la Fundación El Colmenar, Arroró depende de la Fundación Organización Comunitaria (FOC). Finalmente, Leche y Miel<sup>2</sup>, ubicada en el partido de La Matanza, está constituido como un jardín de carácter semi-privado y laico.

Exceptuando Leche y Miel, todas las UDI mencionadas han estado trabajando en red con otros jardines o espacios comunitarios dependientes, ya sea de las fundaciones/ congregaciones que

---

<sup>2</sup> Por razones ajenas al equipo de monitoreo, la coordinadora del Jardín Leche y Miel no se mostró disponible para realizar una entrevista, por lo que la información sobre esta UDI puede ser incompleta por momentos.

las manejan o del municipio. En el caso de Pilar, las UDI trabajan bajo la supervisión de los 12 CDI municipales que comparten características con las UDI municipales de tratamiento. El Colmenar, por su parte, que se ocupa de la Abejita Traviesa, cuenta con otros espacios de trabajo con la comunidad como casas del niño, espacios para apoyo escolar para niños de 6 a 13 años, un programa para jóvenes y un programa “Envión”. El Obispado de Quilmes que es la institución propietaria del jardín de Medalla Milagrosa Sensabello, tiene a su cargo 30 otros jardines y trabaja estrechamente con los hogares de la Fundación Padre Miguel, así como con espacios de prevención y contención para jóvenes y niños en situación de vulnerabilidad social. Por su lado, la FOC que tiene a su cargo Arrorró, también se ocupa de otros 6 jardines y evolucionó de sus comienzos gracias a la formación de Educadoras Sanitarias Comunes (ESC), mujeres de las comunidades que trabajaban en atención primaria de la salud, organizando y acompañando a la comunidad.

Por otro lado, cabe destacar la antigüedad de las UDI de control. Con una trayectoria de 8 años, Leche y Miel es la más reciente del grupo seleccionado, mientras que las otras UDI han estado en funcionamiento hace más de 14 años, ampliándose en capacidad y cobertura. La Abejita Traviesa tiene 15 años de antigüedad, pero la Fundación existe desde 1989. Asimismo, Arrorró, Retoño y La Ardillita Dormilona tuvieron sus inicios por los mismos años, mientras que Medalla Milagrosa fue primero un hogar materno infantil desde 1986 hasta el 2000, de 2000 al 2005 fue una guardería y en el 2006 se convirtió en el jardín maternal que es hoy.

Otro punto en común entre las UDI de control ha sido que sus coordinadoras han estado en sus puestos por muchos años, en varios casos desde la fundación del jardín como tal, pero con distintos grados de formación. En los casos de los CDI de Pilar, ninguna de las dos coordinadoras tiene una educación formal terciaria, como tampoco la tiene la coordinadora de Arrorró, aunque se encuentra en su puesto desde 1989 cuando comenzó el jardín. En contraposición, las coordinadoras de La Abejita Traviesa, Leche y Miel y Medalla Milagrosa son docentes del nivel inicial. El caso particular es la coordinadora de La Ardillita Dormilona que es maestra de nivel primario, profesora de inglés y ha ejercido como directora en instituciones educativas por 15 años, pero sin experiencia en el nivel inicial y que se encuentra en su cargo desde que la Fundación Confiar retomó el liderazgo de la institución hace solamente un año.

## Espacios de cuidado

Las UDI de control reciben en su mayoría, una gran cantidad de niños, ofreciendo variedad de turnos a niños de distintas edades desde bebés a 5 años. La Abejita Traviesa es la institución que recibe el mayor número de alumnos, con 198 niños distribuidos en dos turnos desde sala maternal hasta sala de 5. Las UDI que menos niños reciben, son los CDI municipales donde en Acuarelas reciben 75 niños y en Retoño donde reciben 34, en un solo turno de mañana. Las cuatro UDI restantes oscilan entre 95 y 160 niños en su totalidad. Cabe señalar que Medalla Milagrosa es un jardín puramente maternal, el único que recibe lactantes, deambuladores y niños de 2-3 años exclusivamente. Leche y Miel y Arrorró son las otras UDI que reciben niños a partir de 1 año mientras que las demás sólo reciben niños a partir de los 2 años de edad.

En la medida de lo posible, se observaron las salas de 1 año y aquellas de 2 años. Las salas de 1 recibían en promedio 10 niños mientras que la cantidad de niños en las salas de 2 es en promedio de 21 niños por sala. Igualmente, la cantidad de niños en sala de 2 varía ampliamente siendo La Abejita Traviesa la que menos recibe con 14 niños por la mañana y Arrorró la que más recibe con 30 niños inscriptos, aunque en promedio suelen asistir 20, según las cuidadoras. Tanto la Ardillita Dormilona como Retoño reciben entre 17 y 18 niños en sus salas de 2 mientras que Leche y Miel y Acuarelas reciben 24-25 niños. Por su parte, en Medalla Milagrosa, el promedio de niños en cada una de sus 3 salas de 2 años es de 20 niños.

En lo que respecta a la formación del personal, en Leche y Miel y Medalla Milagrosa todas son docentes recibidas a excepción de las auxiliares. Arrorró presenta una combinación de cuidadoras y docentes, mientras que las demás UDI se manejan con cuidadoras que hace años que se encuentran en el puesto o con estudiantes de maestra jardinera, que según relataron las coordinadoras, tan pronto se reciben, dejan la UDI.

En lo que concierne la ratio de adulto: niño en las salas de 2, la Abejita Traviesa muestra la mayor dedicación con una ratio de 1:7, al tener dos cuidadoras asignadas a la sala. La Ardillita Dormilona y Retoño se encuentran en el otro extremo con una ratio de 1:18 al tener sólo una cuidadora a cargo de la sala, mientras que en Medalla Milagrosa y Arrorró muestran tener una ratio de 1:10. En los casos de Acuarelas y Leche y Miel existe una cuidadora/ docente asignada a la sala respectivamente y una auxiliar itinerante que asiste en varias salas según la necesidad, con lo cual, por momentos la ratio varía de 1:12 a 1:25.

Además de los adultos en sala, todas las UDI de control, con excepción de La Abejita Traviesa, cuentan con algún grado de equipo técnico, externo a la UDI. Quienes mostraron tener un equipo más numeroso fueron los CDI de Pilar con el equipo que se comparte entre los 12 centros que dependen del municipio. Es así que cuentan con 2 nutricionistas, 2 psicólogos y 1 trabajadora social que realizan visitas semanales y que se reúnen con los padres regularmente. Leche y Miel cuenta con una psicopedagoga que asiste una vez por semana para apoyar a la dirección y observar el trabajo en las salas para así darle seguimiento a casos particulares. Por su lado, La Ardillita Dormilona cuenta con una psicóloga que reemplazó a la psicopedagoga que se fue a mitad de año. Si bien la coordinadora ponderó la amplia experiencia en situaciones de violencia de la psicóloga y señaló que cumple también la función de trabajadora social, una educadora parece sentir que no brinda suficiente apoyo en una situación concreta de niños con dificultades de aprendizaje. Arrorró, por su parte cuenta con la presencia de una estimuladora una vez por semana y una psicóloga una vez por mes, mientras que Medalla Milagrosa cuenta solamente con una nutricionista financiada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el apoyo de una médica voluntaria esporádicamente.

### **Organización de los espacios**

A excepción de Arrorró donde las salas que se observaron eran relativamente amplias, las salas en las otras UDI eran de pequeñas dimensiones considerando la cantidad de niños en el espacio. Todas contaban con adecuada ventilación por sus amplias ventanas e incluso algunas, con acceso directo a patios exteriores, como es el caso de La Abejita Traviesa, Leche y Miel, La Ardillita Dormilona y Retoño. Es más, en el caso de La Abejita Traviesa, la sala de 2 es la única de todo el jardín que tiene acceso al exterior ya que el resto de las salas dan a un patio de distribución techado.

La mayoría de las salas de 1 y 2 años observadas en todas las UDI contaban con una adecuada iluminación mediante luz natural, aunque el color de las paredes afectó en distinta medida la luminosidad de las mismas. Mientras que las paredes en Leche y Miel se encontraban pintadas de blanco, las salas observadas de las demás UDI se encontraron pintadas de colores tan variados como lila, verde agua, salmón, rojo, naranja, turquesa y verde.

La utilización de los espacios en todas las UDI varía según el tamaño, ubicación y naturaleza de la edificación. En su mayoría, se trata de casas que han sido refaccionadas para servir como jardines, por lo que los cerramientos, dimensiones y la adaptación edilicia distan de ser ideales para el uso

que se les da. Leche y Miel por ejemplo, se encuentra en una esquina utilizando dos terrenos alquilados en forma de casa, al que han unido tirando abajo paredes. Esto resulta en una distribución un tanto improvisada con salas a las que se accede a través de otras y que no aíslan el ruido, por lo que el nivel de ruido en todo el jardín es bastante alto. De manera similar, La Abejita Traviesa como se mencionó anteriormente, tiene toda su distribución hacia un patio interno con las otras salas con ventanas hacia el mismo, resultando también bastante ruidoso en su conjunto. En la Ardillita Dormilona, al estar todas las salas distribuidas en una planta, cada una con acceso propio a dos galerías y un amplio jardín, el nivel de ruido se notó bajo, en comparación a las otras UDI observadas.

Por su parte, las municipales Acuarelas y Retoño, se encuentran cercanas a una comisaría y un centro de salud municipal. Ambas UDI cuentan con parques con juegos infantiles que son utilizados de manera rutinaria cuando el clima lo permite y que son mucho más amplios que las otras UDI de control observadas. En Acuarelas, dado que una de las Salas ha sido construida ad hoc con paredes de madera y sin cerramiento arriba, el ruido de las actividades al interior de dicha sala provoca altos niveles de ruido constante en toda la UDI. Hay 2 baños para niños (separados por género) y un baño para el personal. Los baños para niños tienen los inodoros adaptados pero la bacha es demasiado alta para que estos los utilicen de manera independiente. Por último, el edificio cuenta con una cocina y un espacio ocupado por la coordinadora como su oficina que sirve también de depósito para los materiales. Retoño en cambio, no cuenta con una oficina para la coordinadora y la entrevista a la misma tuvo lugar en una sala de usos múltiples a la entrada del edificio.

En el caso de la Abejita Traviesa las actividades se distribuyen entre el patio contiguo, la sala de juegos y la biblioteca. Estos se encuentran en un relativo buen estado, limpios y correctamente mantenidos, pero no se encuentran organizados para uso independiente de los niños, sino de acuerdo a las necesidades de organización y manipulación de las educadoras. La misma situación se observó en Medalla Milagrosa donde en ambas salas, los materiales se encontraban fuera del alcance de los niños.

Finalmente, el grado de mantenimiento y orden en las UDI observadas es variado, aunque todas se encontraron bastante limpias. La sala observada en Retoño se encontró sobrecargada con elementos de juegos, almohadones, cartulinas y demás cosas que no cabían en los estantes y muebles de guardado. En las paredes se observaron numerosos dibujos, producciones de los niños, carteles e información y un escritorio prominente para la educadora. En La Ardillita Dormilona, sólo se observaron dibujos pegados sobre las puertas mientras que las paredes se

encontraron desgastadas y con falta de mantenimiento. Sin embargo, los muebles en general se observaron en buenas condiciones. Dentro de la sala se cuenta con un sector con dos baños acondicionados para niños y una bacha alta y un espacio apenas más apartado en el que se ordenan materiales y donde se coloca una colchoneta cuando un niño necesita dormir.

En el caso de los CDI de Pilar, el Municipio invirtió mucho dinero en refacciones edilicias y acondicionamiento de los espacios comunes. Acquarelas, por su lado, recibió en el 2018 alrededor de 200.000 pesos para una gran refacción en la que se cambió la heladera, se agregó un microondas, se hizo un pozo ciego nuevo, los conectaron a la red de agua, se cambiaron los portones, se mejoró el patio, se pintó todo en el jardín, se agregaron juegos de exterior, arreglaron los baños, cambiaron las mochilas de los baños, instalaron ventiladores y caloventores en cada sala, así como también un ventilador en la cocina. La coordinadora explicó también que luego vinieron de Gobierno de la Nación para verificar los cambios.

De manera similar, en Retoño, en el 2017 tuvieron una donación de un señor que intentó remover la humedad y donó los muebles de la cocina. En el 2018 el Municipio financió la instalación de los baños para niños, el cambio de la mesada de la cocina, el piso, se cerró el patio para tener una especie de SUM, se pintó todo, cambiaron puertas y se instaló el techo de afuera en la puerta de entrada. También se renovaron la heladera, el termotanque y se agregó el freezer y el microondas. La coordinadora señaló que si bien hubo muchos cambios, la humedad seguía siendo un tema. No tienen calefacción y si bien la red de gas ahora pasa por la puerta todavía usan gas a tubo. Para calefaccionar los espacios utilizan estufas de 2 velas y un caloventor que fue una donación de los papás de una de las salas.

Por lo tanto, las únicas UDI donde se observaron cambios edilicios recientes y significativos fueron las municipales, mientras que las demás parecerían hacer arreglos a medida que se pueden financiar y que resultan inevitables para adaptar construcciones que originalmente tenían otros usos en jardines.

## **Materiales**

En todas las UDI de control observadas, la mayoría de los materiales de trabajo se encontraban fuera del alcance de los niños, con sólo algunos objetos a su altura. En varias de las UDI, como Acquarelas, Leche y Miel y La Abejita Traviesa había muchos materiales que se guardaban fuera de la sala y al que las educadoras acudían según la planificación de la jornada. En Retoño los

materiales se encontraban al alcance de los niños, pero tan atiborrados que no eran de fácil acceso. En esta UDI se mencionó que los niños trabajan con cuentos, masa, témperas, lupas, música, instrumentos, palitos de helado, cilindros de papel higiénico, encastres, bloques, rompecabezas.

En la mayoría de las salas, las mesas y sillas para niños se encontraban ubicadas listas para su uso excepto en Medalla Milagrosa donde parecen apilarlas en un rincón y las distribuyen cuando son necesarias. En la Abejita Traviesa, los materiales eran utilizados sólo cuando las educadoras se les acercaban a los niños. Durante la entrevista, se mencionó todo tipo de material descartable, tales como cajas, bolsas de distinto tipo, papeles y rollos de cocina. Asimismo, se informó la tenencia de numerosos materiales de lenguaje y coordinación de movimiento como encastres, enhebrados y rompecabezas. También mencionaron contar con numerosos materiales para arte y música y para matemática.

En Medalla Milagrosa, tampoco se encontraban los materiales al alcance de los niños, sin embargo, se pudieron observar juegos variados de encastres y muñecos utilizados al mismo tiempo, así como cajas con diversos tipos de materiales para jugar, pintar, música, enhebrar, títeres, en la otra sala.

Por su parte, en Acuarelas, el mobiliario de la sala no se encontraba en buenas condiciones. Las estanterías, mesas y sillas estaban deterioradas por el uso. Su coordinadora remarcó que preparó una planilla de actividades para las cuidadoras, con las temáticas construcción/ cuentos/ dramatización/ ámbito social y natural (día y la noche, transporte, la vida en familia) para también poder gestionar los materiales escasos y asegurar que las salas no se superpusieran en su utilización. En su oficina, se pudieron observar los materiales que obtuvieron del Gobierno de la Nación recientemente que consistían en cajas llenas de libros, camiones, pelotas, juegos de madera, bloques, témperas y otros elementos que están dejando para el año que viene ya que, según explicaron, los niños arruinan los materiales rápidamente.

En la Ardillita Dormilona, la educadora mencionó que utiliza los juguetes que han sido donaciones de las familias que suelen ser bloques y juguetes. También tienen algunos materiales de cocina y peluquería que usan cuando arma sectores de juego. Si trabajan con juegos de mesa, ella los lleva de su casa. Asimismo, usan hojas y témperas; a veces no puede hacer ciertas actividades porque no tienen materiales. Por eso no pueden explorar ciertas cosas como, por ejemplo, trabajar con pinceles.

En Arrorró, respecto de los materiales de trabajo, la sala de 2 se presenta comparativamente mucho más completa que la sala de 1. En esta se reportó contar con materiales de coordinación de movimiento tales como caja de cilindros, encastrés, juegos de alcancías y rompecabezas. También se informó contar con objetos de lenguaje como tarjetas idénticas y objetos de la vida diaria que se encuentren relacionados con “poner la mesa”, tales como limpiar la mesa, llevar una bandeja y mover una silla. No se observaron materiales de la vida diaria II, es decir aquellos relacionados con el cuidado personal. Por otro lado, se reportaron algunos materiales de arte como lápices, instrumentos musicales, canciones y juegos rítmicos y algún material de reconocimiento de formas geométricas, aunque el material relacionado con matemática se presenta como escaso.

## Rutinas de trabajo

A grandes rasgos, todas las UDI tienen un horario de entrada que oscila entre las 8 y las 9 de la mañana. Los niños realizan un trabajo tranquilo aguardando el arribo de todos los compañeros y practican algún tipo de rutina de saludo. Una vez que se encuentran todos, suelen tomar el desayuno en la sala que generalmente consiste en té con leche o mate cocido, leche chocolatada o jugo tipo “tang”. Esto suele ser acompañado de galletitas dulces o pan, y también suelen ofrecer alimentos elaborados en la cocina como tortas fritas o bizcochuelo. Una vez finalizado el desayuno, juegan entre 30 a 40 minutos en el patio exterior/ jardín o SUM si ha llovido, a veces con la guía de la educadora y otras veces, libre. Luego realizan actividades en sala durante 30-40 minutos. El orden del patio y las actividades varía según la UDI, ya que algunas realizan actividades durante un período similar y luego dejan salir a los niños al patio. Ya acercándose hacia las 11 de la mañana, dan lugar a la higienización, ya sea cambiado de pañales, ir al baño o lavado de manos para prepararse para el almuerzo. A excepción de Leche y Miel, donde las comidas tienen lugar en la cocina/ comedor, todas las otras UDI sirven las comidas en las salas.

En La Ardillita Dormilona, la rutina se compone de actividades individuales, grupales y de a pares, las que lograron hacerse desde mitad de año. La planificación varía de acuerdo a los intereses y las necesidades del grupo siendo que la posibilidad de que los niños elijan a qué jugar se ve limitada por la poca cantidad de materiales que tienen. En general, luego del desayuno, tienen un momento de juego que puede ser de juego libre o de juego en rincones que prepara la educadora corriendo las mesas y armando sectores de juegos diferentes. Después salen al patio, momento de aproximadamente media hora que comparten con otra sala. A continuación, realizan otra actividad que suele ser de plástica, o música. Luego se higienizan y llega el almuerzo.

En el momento de la despedida se sientan en el suelo o arman el tren, cantan la canción de despedida y se van al portón, donde van saliendo a medida que los vienen a buscar.

En relación al descanso, la cuidadora comentó que se dispone una colchoneta para que duerman en un lugar apartado aquellos niños que vienen con sueño, y nadie los molesta. Con respecto a la higiene y el cambiado de pañales, los niños se manejan solos utilizando los baños de la sala. Sólo hay unos mellizos que tienen dificultades cognitivas que usan pañales y a ellos los cambia en ese baño. El lavado de manos se realiza previo a la comida mediante un tacho con agua, jabón y toalla que la educadora lleva a la sala ya que tiene temor a que los niños usen la bacha que está muy alta.

En Acuarelas, las educadoras tienen, a grandes rasgos, los horarios pautados y lo que deberían desarrollar de una semana a otra son las actividades, pero la coordinadora señaló que todavía no lo hacen sistemáticamente. Según afirmó la auxiliar, el trabajo en salas se estructura siguiendo la planificación que realiza la educadora designada a cada Sala. Ésta, a su vez, es controlada por el plantel de psicólogos del equipo de CDI municipal. En términos generales, señaló que no suelen realizar actividades grupales (entendiéndolas por aquellas que se realizan de manera conjunta con todos los niños de la sala al mismo tiempo) porque tienden a generar demasiado desorden. En este sentido, más que nada dijo que realizan juegos con materiales que se vio confirmado por la observación realizada. La gran mayoría de las actividades consistieron en la selección por parte de las cuidadoras de juegos determinados que le eran presentados a los niños para que ellos los utilizaran de manera libre. La única excepción fue la actividad del “restaurante” pero que no requería gran intercambio entre los niños o de estos hacia las educadoras. Por otra parte, la auxiliar agregó que suelen hacer actividades de música usando maracas o disfrazando a los niños para que bailen. La última hora de los viernes, después del almuerzo, se junta a todas las salas alrededor de la televisión en el SUM para que vean películas o dibujos animados.

En Arrorró, en ambas salas se mencionó que las actividades cotidianas tienen por objetivo el reconocimiento propio y de los demás y habilidades de motricidad fina y afianzamiento de la motricidad en general, en la sala de los más pequeños. Estas pueden consistir en subir a una silla, luego a la mesa y luego saltar desde una silla (con ayuda de las educadoras).

También en Arrorró, respecto de las actividades libres en la sala de 1 están estipuladas al menos una vez al día, momento en el cual las cuidadoras suelen colocar varios materiales para pintar en el piso con papel madera o en las mesas o jugar con bebés u otros juguetes dispuestos en el ambiente. En el caso de la sala de 2, las actividades libres suelen ser en grupos y tales como juegos

con masa o con bloques de plástico. Las entrevistadas mencionaron que permiten que los niños trabajen de la manera que deseen, es decir individualmente, con un solo compañero o con varios. Asimismo, en las ocasiones en que tienen que reconocer objetos, se realizan actividades específicamente grupales, pero en aquellas que necesiten un registro del mismo para su evaluación, se realizan de modo individual. En la sala de 1 en cambio se mencionó que hay pocos espacios para actividades individuales. Las educadoras de la sala de 1 informaron que existen momentos pautados para lecturas cortas o para cantos y bailes con música, pero que son comparativamente muy cortos dado el poco tiempo de atención que tienen a los niños a esa edad. También mencionaron que trabajan a partir de ejes temáticos de una duración quincenal o mensual tales como “Los Pintores”, “Los sentidos”, “Los colores”, etc, e incorporan los conocimientos a través del juego y la exploración.

En La Abejita Traviesa, similar al resto, el trabajo en las salas se divide en las siguientes etapas descriptas: el saludo, la higiene (lavado de manos), el desayuno, las actividades diarias y finalmente el almuerzo. Estas actividades diarias son lo que constituye el trabajo en las salas. Se organizan a través de los itinerarios, de acuerdo con lo planificado por las educadoras. Comienzan a desarrollarse todos los días alrededor de las 9 de la mañana, teniendo una duración de aproximadamente dos horas (hasta las 11 que es el horario en que comienza el almuerzo).

En relación con el involucramiento de los niños y niñas en las actividades se corroboró que ellos eligen los materiales a partir de una serie de opciones presentadas por las educadoras. En estos casos, las educadoras presentan la actividad y otorgan algún margen elección en la exploración de los materiales y la manipulación de los mismos. Asimismo, de acuerdo a lo informado, se realizan un promedio de 6 de este tipo de actividades por día. A lo largo de la jornada también se observó que los niños concurren al patio, ya sea en un pasillo que se encuentra en la entrada de la sala, también en el 1° nivel del jardín o al patio contiguo a la sala el cual es al aire libre (el pasillo es techado, y en verano es bastante caluroso). La concurrencia al patio de la sala de 2 se realiza en dos etapas de 15 minutos cada una, distribuidas en el horario de 9:15 a 11:00 de acuerdo a las necesidades del grupo.

Con respecto a los hábitos de trabajo, se pudo observar que todas las actividades que se realizan son grupales. Asimismo, la mayoría de los niños manipulan los materiales con cuidado y trabajan concentrados y de forma independiente. Con respecto a los hábitos y el rol de las educadoras se observó que las educadoras demuestran afecto con los niños y los animan a expresarse y a hablar, utilizan un lenguaje simple pero adecuado y gritan en algunas ocasiones para dar instrucciones de tareas a realizar.

En el caso de Medalla Milagrosa, se observaron 2 salas y se señaló que el cronograma está por escrito y tiene los siguientes momentos, momento de inicio: los niños se acomodan, sacan sus mochilas, entregan sus pañales, etc. (10 a 15 minutos); escenarios lúdicos (15 a 20 minutos); saludo inicial (10 minutos); desayuno (30 minutos); secuencia o actividad planificada (20 minutos); momentos de higiene y crianza (20 minutos); patio; proyecto de juego, rondas, sectores de juego; higiene y almuerzo. Normalmente, desde hace unos meses, se recibe a los niños con escenarios lúdicos, lo cuales fueron introducidos por la docente luego de una capacitación. Esto, según relatan, organizó mejor el momento de ingreso, los niños interactúan más con el material y comparten más entre ellos. Luego se da lugar a un momento de saludo donde se trabajan las emociones y cómo se siente cada niño, y allí eligen con qué quieren jugar ese día. El día de la observación, cuando entraron a la sala verde, debido al cambio en la planificación del día por el ensayo sólo se hizo una actividad de lectura porque luego los niños salieron al patio con la preceptora (la docente estaba siendo entrevistada). Ésta se realizó con todos sentados sobre una misma manta, con tranquilidad, cada niño enfocado en su libro, con poca interacción entre ellos y alguno disperso corriendo alrededor. El tiempo de la salida al patio fue de 20 a 30 minutos.

En el momento de higiene y crianza, mientras la preceptora cambia los pañales a los niños, la maestra ofrece diversos materiales como alternativas de juegos que los niños pueden elegir, ligadas a lo que los niños eligieron en el momento del saludo. De acuerdo con el proyecto que se esté llevando a cabo, trabajan sobre un área particular. Las matemáticas se abordan en forma cotidiana, en distintos momentos del día, por ejemplo, al contar la cantidad de niños que hay al momento del saludo inicial.

Durante la visita se pudo observar en una de las salas que luego del momento de patio, tuvieron el almuerzo y luego tuvieron un momento de juego en la sala, donde se les ofrecieron juegos de encastre. Finalmente se hizo la ronda de despedida, donde la preceptora y la docente entregaron a los niños sus mochilas (las que se encuentran colgadas a una altura inaccesible para ellos), cantaron y esperaron a que los vinieran a retirar. La despedida transcurrió con tranquilidad y los padres no entraron a la sala. Cuando un padre necesita hablar con la docente lo hacen fuera de la sala, quedando los niños al cuidado de la preceptora

Esta sala, según la maestra, se trata de un grupo muy homogéneo y que responde a las consignas. La docente le dio importancia a respetar los tiempos y necesidades de los niños. Según explicó, aunque no esté bien visto desde los lineamientos que reciben, ella les permite dormir a aquellos niños que lo necesitan (fue observado en el ensayo, cuando una niña dormía tranquilamente sobre una colchoneta en un espacio apartada, sin ser molestada hasta que se despertó). Por otro

lado, ahora están trabajando en lograr una mayor independencia en los niños, en vistas a su incorporación al Jardín de Infantes a partir del año próximo: se los alienta a dejar los pañales y cambiaron el uso de la mamadera por un vaso (dejan en el centro de la mesa los vasos para que ellos los agarren solos). No les permiten el acceso a las jarras para que se sirvan solos. Si bien la docente menciona que fomentan que los niños se hagan cargo de colaborar con la limpieza posterior, tirando al tacho lo que no comieron o levantando del piso lo que han tirado, esto no fue observado durante el almuerzo. La docente expresó que, en el momento de higiene posterior al almuerzo, los niños cobraron cierta independencia lavándose solos las manos bajo el cuidado y colaboración de la preceptora (no pudo ser observado, por estar el área de pileta fuera del campo visual de la observadora).

Se observó un muy buen clima de trabajo en la sala, donde predominaba un vínculo afectuoso entre la docente y los niños mientras que la preceptora era más distante y en alguna ocasión alzó la voz. El vínculo observado entre los niños fue bueno, con muy pocos momentos de conflicto entre ellos, los cuales finalizaban frente a un comentario de la docente o la preceptora. Las dos actividades que se les presentaron a los niños, se encontraban acordes a su edad y fueron dirigidas hacia el trabajo individual. En relación al cuidado de los materiales, se observó que los niños manipulaban con cuidado lo utilizado en el día. Los niños recibían bien las propuestas de juegos y trabajaban de forma independiente. No se observó que se fomentara que se expresen, que dialoguen o jueguen entre ellos. En cuanto al desarrollo de la autonomía, se observó a las educadoras ayudar a los niños para comer con la cuchara, incluso dándoles en un caso en la boca. En relación con las actividades de la vida diaria, no se observó participación de los niños en las mismas. En referencia al momento de higiene previo al almuerzo estando todos los niños sentados en la mesa, la docente le puso a cada uno alcohol en gel en sus manos y ellos se limpiaron. Al terminar de almorzar y antes de recibir los encastres, se repitió el proceso con toallas higienizadoras.

En la sala naranja, la otra sala de 2 de Medalla Milagrosa que también fue observada, los días comienzan con el desayuno y luego se realiza una actividad pedagógica durante 20-30 min. En este momento están trabajando sobre las emociones, y realizan actividades plásticas. Después salen al patio, SUM o la bebeteca. El día de la observación, se acompañó al grupo mientras subían en fila por una escalera, cantando y demostrando dominio del espacio. En la sala, los niños jugaron durante media hora con juguetes variados que la educadora bajó de un estante en altura. Ellos seleccionaron los juguetes individualmente, sin demasiada estructura y jugaron en grupos pequeños o solos. Hubo bastante ruido por los gritos de los niños y la música de fondo. Luego de

media hora de trabajo se observó un momento de crianza para higienizar a los niños y poder almorzar a las 11. En este, la preceptora los llevó a un baño contiguo fuera de la sala para cambiarles los pañales a quienes lo necesitaran y ayudarlos a lavarse las manos. A algunos niños se les interrumpió el almuerzo porque ya habían comenzado a comer cuando les tocó su turno de cambiado. La educadora sirvió el almuerzo a los niños que aguardaban sentados en las mesas. En general, se los observó tranquilos, comiendo todas sus porciones e incluso repitieron la comida y el postre dos veces. Ellos pedían agua y la maestra les acercaba los vasos. A las 11.30 los higienizaron nuevamente y alrededor de las 11.45 abrieron las puertas para que los padres buscaran a sus hijos.

La docente de la sala naranja explicó que, por lo general, los niños trabajan en grupo y sólo cuando hacen algo referido al arte o técnica trabajan individualmente. No cuentan con lugar para preparar sectores en la sala, pero dejan los materiales para que los niños los exploren. Asimismo, explicó que están trabajando con Frida Kahlo, con el tema de la imagen propia. Trabajaron con Quinquela Martín, con témperas y colores. No usan tijeras y utilizaron crayones de diferentes tamaños para ejercitar la motricidad fina. Se explicó que, de a poco, tratan que los niños tomen autonomía y, aunque no hacen cepillado de dientes, tienen un proyecto de salud en el que muestran una escultura de una boca en la que practican el cepillado.

En Leche y Miel, durante la observación realizada se pudo registrar que en ambas salas las actividades tendían a ajustarse a un esquema de juego libre y grupal. Es decir, consistían en las educadoras seleccionando una serie de materiales y disponiéndolos en el suelo para que los niños los utilicen. En términos generales, durante la observación de Sala de 1, los niños se mostraron bastante calmos. Sin embargo, el hecho de que fueran tan sólo 3 niños ayudaba a la educadora a mantener la sala en orden. Debió intervenir en un par de oportunidades para calmar a un niño que lloraba y para solucionar una pelea por un material. Las educadoras de Sala de 2 al ser consultadas por el tipo de actividades nombraron expresión corporal, matemática, psicomotricidad y panadería. Además, dijeron que últimamente todas las actividades estaban enfocadas a practicar el acto de fin de año.

Finalmente, en Retoño, después del desayuno, los niños trabajan en la mesa para mantener la calma, luego realizan una actividad en el piso, posteriormente salen al patio y al regresar realizan otra actividad en las mesas y quizás, luego otra en el piso. Después viene el lavado de manos, previo al almuerzo. Esa es una rutina típica. Las variantes de la semana se corresponden con las actividades a realizar: cuentos, masa, huerta, témperas, lupas, música, instrumentos, recortar, leer solos sus cuentos, inventar historias. Al momento de la visita, había niños que podían contar

un cuento a los demás interpretando los dibujos. En el patio, suelen estar entre media a una hora ya que allí, según la educadora, aprenden a jugar, a respetar el turno, se sientan un rato, descansan.

En la sala, a veces trabajan individualmente y otras veces trabajan grupalmente a partir de una consigna como ser pintando con témperas un mismo objeto. La educadora afirmó intentar equilibrar los tiempos dedicados a los dos tipos de trabajos, para que los niños comprendan lo que es trabajar en grupo e individualmente. Asimismo, mencionó que a veces los niños eligen a qué jugar y otras, ella brinda alternativas. En el transcurso de la observación, luego del desayuno y mientras la educadora era entrevistada, les dio bloques y encastrés a los niños para que jugaran en las mesas cada uno de los “equipos” sentados en las mismas. Luego, cuando ya se estaban dispersando y ella seguía conversando con la entrevistadora, les dio bloques para que jugaran en el piso. Se observó que los niños jugaban tranquilamente en todo momento, interactuando entre ellos, la mayoría concentrado en el armado que estaba haciendo.

## Procesos de inscripción

En todos los casos, las UDI de control cuentan con una cierta reputación en la comunidad que implica que no necesitan publicitar ni el jardín ni demasiado las fechas de inscripción, ya que suelen ser las mismas de un año al otro. Todas las UDI comunicaron tener lista de espera y tener un proceso instaurado para seleccionar a los niños que van a ingresar al jardín. Este proceso varía en su grado de formalidad como se describe a continuación.

En la Abejita Traviesa, la información respecto de la inscripción se transmite de modo informal para los vecinos y la comunidad del jardín. Estas se abren en diciembre para todo el jardín con la excepción de la sala maternal, las cuales se habilitan en febrero, dado que hasta esa fecha la institución no tiene la certeza de contar con los recursos necesarios para abrir esa sala.

Asimismo, a mediados de diciembre se realiza una reunión con las familias en la cual se presenta el proyecto institucional y se informan las obligaciones y derechos que tienen al ingresar al jardín, así como cuestiones operativas relacionadas con el almuerzo y las salidas organizadas, el cobro de un bono contribución, las distintas convocatorias de participación de las familias, etc. El jardín arma así una lista de espera e ingresan niños y niñas a lo largo de todo el año.

Según se informó, los casos de abandono suelen estar relacionados con mudanzas de la familia hacia lugares alejados geográficamente, o en otros casos, debido a violencia intrafamiliar o en la

comunidad. Se menciona también como una problemática recurrente en la comunidad casos de adicciones.

En Leche y Miel, el jardín también es recomendado por familiares y amigos para obtener nuevos inscriptos. A su vez, tienen una página Facebook del jardín donde publican regularmente novedades y fotos. Si los padres muestran interés, las preceptoras les entregan el reglamento escrito, con las pautas del manejo del jardín, los horarios, los aranceles, instrucciones sobre el uso del guardapolvo y los papeles que tienen que traer: DNI, partida de nacimiento, vacunas, personas autorizadas, apto físico y foto 4x4. Según la preceptora entrevistada, el reglamento es muy detallado y no otorgan visitas a la institución, pero ponen fotos actualizadas en el sitio web para evitar que entren desconocidos al jardín. Si los padres siguen interesados, deben presentar todos los papeles y coordinar una reunión con la preceptora para preparar el legajo. Una vez inscriptos, en febrero se organiza una reunión con la docente para explicar el calendario y cómo van a trabajar durante el año, preguntando las particularidades de los niños.

La preceptora señaló que no han rechazado a nadie y que han ido aceptando los que postulan y de última, lo que han hecho es integrar salas si en alguna hay pocos anotados y en otras muchos, como es el caso de salas 4 y 5. Aceptan niños todo el año si hay vacantes libres, en todas las salas.

Con respecto a las ausencias, se explicó que si un chico falta 2 días, al tercero ya llaman las preceptoras a las familias preguntando qué sucede y exigiendo certificado médico si la falta se debe a temas de salud. En general, no hay abandono excepto aquellos chicos que se van debido a mudanzas porque se separan los padres o porque vuelven a sus países. En lo que concierne a la articulación con otras instituciones, el Jardín Leche y Miel articula con el Colegio 48 sobre Ramón Falcón, en Villa Luzuriaga, una escuela del estado de doble jornada que califican de muy bueno. El colegio no garantiza la cantidad de vacantes que necesitan a la hora del egreso de los niños del jardín, pero les dan cierto cupo.

En Medalla Milagrosa, la inscripción para el año lectivo se hace el 1 octubre desde el 2006 y toda la comunidad sabe que ese es el momento para inscribirse. El día de la inscripción se requiere el DNI del niño y del adulto que lo inscribe, partida de nacimiento y certificado de vacunas. La directora, junto con la vicedirectora, realiza una entrevista personalizada a los padres y completan el formulario. Al evaluar la solicitud, intentan tomar a los niños por necesidad económica o percepción de falta de atención/afecto de los padres. A veces están presentes los niños en la entrevista. Reciben alrededor de 200 familias y analizan caso por caso para asignar las 120 vacantes y los restantes forman parte de la lista de espera. Durante el año, si se abre una

vacante, la directora se comunica con aquellos que están en la lista y se las ofrece. Reciben también niños derivados del juzgado, de la defensoría del menor y del Padre Miguel. Hay algunos niños que no egresan porque no tienen la edad para ir al jardín, con lo cual, la sala de 2 es la única sala integrada. En general hay pocos que dejan el jardín ya que es el único gratuito de la zona. Cuando lo hacen normalmente es porque se mudan las familias.

En Arrorró, por su parte, si bien existe una etapa específica de inscripción durante el mes de noviembre, el proceso de admisión se desarrolla a lo largo de todo el año. Dos administrativas son las encargadas de realizar este proceso en el cual, de acuerdo con la informada por la coordinadora, las administrativas tienen mucha autonomía y ella sólo interviene en situaciones problemáticas. Para llevarlo a cabo, las familias envían un mensaje de texto, consultan en la página de Facebook o se acercan al jardín a consultar. Se mencionó que la institución no posee un criterio estricto de admisión, sino que se priorizan las necesidades de las familias que tienen que trabajar y no tienen con quién dejar a sus hijos.

En Acuarelas y en Retoño, dado que ambas forman parte de los CDI de Pilar, el proceso es similar, aunque cada una guarda sus particularidades e independencia. En Acuarelas, por ejemplo, para notificar a los padres de las inscripciones, se puso un cartel a la entrada del CDI, indicando que tendrían lugar el 27 y 28 de noviembre. Esos días, inscriben y entregan números a todos los padres desde las 8.30 hasta las 12. Las entrevistas las realizan la coordinadora y la asistente social y ven hasta 30 familias por día en las que llenan una planilla con preguntas sobre la estructura familiar del niño, con quienes viven los niños, piden un croquis de la vivienda, si es casa propia, si cobran AUH, si son madres solas, el nivel económico, si tienen cobertura social. Ellas preguntan, anotan todo y luego, deciden a quienes les otorgan las vacantes. Primero tienen prioridad los hermanos de niños actualmente en el jardín, y después por necesidad: hambre, problemas nutricionales, problemas de desarrollo y de lenguaje, si los padres trabajan, madres solteras, etc. Si llegaron a identificar algún problema concreto en ese momento, se ocupan de hacer seguimiento para que los niños se hagan los estudios necesarios ya que han detectado casos de autismo.

Con respecto al abandono en Acuarelas, hay 3-4 niños que abandonaron en el año. Según explicó la coordinadora, hubo una familia en la que había caso de violencia, y otras con problemas de adicciones. Si quedan vacantes libres, van recibiendo durante el año a quienes quedaron en lista de espera y no tenían una necesidad tan aparente.

Tan pronto ingresan los niños al CDI, se les pide a los padres que firmen una carta de compromiso que explica las normas de la institución, la importancia del respeto de los horarios, que deben comer lo que se sirve en la UDI, etc. En caso de ausencias, si los niños faltan 3 días, necesitan un certificado médico y hay hasta 4 faltas justificadas en el mes por trámites etc. En los casos en que las ausencias no sean justificadas y sean reiteradas, la coordinadora o la asistente social hablan con los padres para hacerlos recapacitar y eventualmente, puede dar la baja al niño/niña para darle la vacante a otro/a ya que consideran que cuando los chicos no van pierden la rutina y perturban la dinámica de la sala. La coordinadora señaló que hay gente que anota a los niños para cobrar la AUH, pero ellas quieren chicos que vayan y padres que se comprometan.

En Retoño, en cambio, la fecha de inscripción no se publicita, para no verse sobrepasados por la demanda. Las familias ya conocen la fecha en que tendrá lugar y la misma es llevada adelante sólo por el asistente social quien evalúa las necesidades de los niños tomando en cuenta las mismas consideraciones que en Acuarelas. Si bien tienen cupo para 30 niños, se inscriben más porque siempre alguno falta.

También reciben niños que envían desde el Servicio de Niñez o por ejemplo, asiste un niño de 5 en la sala de 2/3 años porque tiene necesidades: lo hacen estar en Retoño por la mañana por el suplemento alimenticio y la contención y a la tarde va al jardín. Esta situación reconoció la coordinadora que está lejos del ideal, ya que la sala no está adecuada para recibirlo y le gustaría que simplemente retiraran la vianda para el suplemento alimenticio pero que no asistiera al jardín.

Con respecto al abandono, hay pocos niños que abandonan la UDI y suele ser porque a las mamás les cuesta dejarlos o por problemas familiares. Solamente se da de baja a un niño cuando se ausenta en reiteradas ocasiones sin justificación. En esos casos, primero se habla con los padres y si sigue sin asistir, se habla con todo el equipo técnico y luego se realiza la baja.

Finalmente, en La Ardillita Dormilona, la inscripción de los niños comienza en diciembre: primero, se les pregunta por cuaderno de comunicaciones a los padres, quiénes continuarán y segundo, se da prioridad a los hermanos de los niños que ya asisten a la UDI. Recién después se abren los cupos que quedan a otros niños. Finalizados los cupos, se genera una lista de espera y si hay niños que abandonan, llaman a aquellos que están en esa lista. Los abandonos suelen ser porque los niños no se adaptan o porque consiguen lugar en un jardín oficial. Durante el año hubo, entre la Ardillita Dormilona y el centro comunitario Itatí contiguo del que también están a cargo, 20 chicos que abandonaron la UDI. Tienen una gran lista de espera, sobre todo para sala de 3 años.

Uno de los cambios que se hizo desde que la Fundación Confiar tomó la conducción de La Ardillita Dormilona fue solicitar al momento de la inscripción fotocopias de los DNI de todos los autorizados a retirar a los niños. También se insistió con el tema de los certificados médicos luego de tres faltas y parece que los padres lo han adoptado fácilmente pero que no se implementaba hasta el 2019.

En relación al egreso de los niños la coordinadora conoce un poco las escuelas de la zona y se ocupó de llamar informalmente a los directores para articular con ellos, pero no existe una transición formal. A su vez, la coordinadora recordó que, cuando trabajaba en el Parroquial Fátima en Tortuguitas, había muchos niños que ingresaban egresados de La Ardillita Dormilona con una buena base para ingresar al nivel inicial.

## Evaluación

En lo que se refiere a la evaluación del personal, si bien en todas las UDI se mencionó que se realizan hasta cierto grado, en general, no parecerían estar muy establecidas. Las UDI donde se notó el proceso más formalizado son Arrorró y las municipales, Acuarelas y en menor medida Retoño. En las demás UDI, parecería ser más una cuestión de observación y diálogo entre colegas, mientras que, en Medalla Milagrosa, se dijo claramente que no había instancias de evaluación de las docentes, aunque la Directora sí entra a las salas para observar lo que está sucediendo.

En Abejita Traviesa, por ejemplo, según la coordinadora, todas desde su rol, observan constantemente a los niños y trabajan como control continuo, son supervisoras entre ellas. No tienen un protocolo, pero tan pronto alguna detecta algo lo conversan. Aclara que tienen muchas pautas para cuidar la integridad de los niños “la cola en el piso”, que no se toquen, o golpeen y que todas vigilan esto y se vigilan entre sí. Dada la alta rotación del personal, hay un aprendizaje y diálogo constante con las nuevas educadoras.

En Leche y Miel, las educadoras no mencionaron una evaluación propiamente dicha, más bien, puestas en común una vez por mes, o según necesidad. También, se señaló que ya reciben visitas de inspectores, pero como ahora son parte del Estado van a tener otro tipo de inspectora. La primera y más reciente visita de este tipo fue durante las vacaciones de invierno, en la que miraron las salas, la infraestructura, los papeles, la existencia de matafuegos, las instalaciones de servicios, etc.

En La Ardillita Dormilona, la coordinadora supervisa a las educadoras una vez al mes pidiéndoles la carpeta o en algunas jornadas que realizan y si es necesario, les hace sugerencias o correcciones. La coordinadora les brinda pautas que permiten fortalecer la planificación y que resulta un cambio importante de la gestión anterior. Antes, la evaluación de desempeño se realizaba en conjunto con la asistente social y la psicopedagoga, pero este año aún no estaba claro cómo sería el proceso.

En Arrorró, en cambio, la evaluación del personal es llevada a cabo principalmente con la coordinadora pedagógica, ella es quien revisa los informes y las planificaciones. Además, la coordinadora pedagógica mantiene reuniones con la coordinadora general en las que va informando respecto del trabajo cotidiano y plantea cuestiones problemáticas a abordar.

Finalmente, en las municipales de Pilar, se observó que las evaluaciones del personal se comenzaron a realizar con la llegada de la coordinadora general de los CDI y que ella estaba muy implicada en el proceso durante su gestión. En Acuarelas, la coordinadora realiza evaluaciones individuales anuales a todo el personal y envía dichos reportes a la coordinadora general de los CDI para luego realizar una reunión cara a cara entre cada miembro del personal, la coordinadora de la UDI y la coordinadora general. Según lo que se comunicó en la entrevista, un tema en común para insistir a todas las educadoras es la planificación de las actividades y la realización de más talleres con los padres.

En Retoño, también, la coordinadora dependía fuertemente de la coordinadora general para las evaluaciones y remarcó que este año sería la primera vez que las realizaría sin su ayuda debido al cambio de gestión. Ambas coordinadoras demostraron preocupación sobre cómo continuaría este y otros procesos una vez que la coordinadora general dejará el puesto.

En lo que concierne la evaluación de los niños también se observó una variabilidad entre aquellas UDI que realizan informes regularmente y aquellas que no los realizan en absoluto, a menos que los padres lo soliciten. Las UDI que sí realizan evaluaciones regularmente son Medalla Milagrosa, Leche y Miel, Arrorró y La Ardillita Dormilona mientras que las demás UDI dicen hacer un seguimiento de observación, pero no sistematizado.

En Medalla Milagrosa, en cuanto a la evaluación de los niños, las docentes trabajan con indicadores y objetivos que los niños deben alcanzar de acuerdo con el diseño curricular. Evalúan si los niños lograron dichos objetivos y elaboran informes que son elevados a la dirección que los supervisa. Dichos informes son entregados a las familias en las reuniones de padres. Cada sala tiene su proyecto y sus secuencias, con un cronograma diario y semanal, que se planifican por la

docente y la preceptora, con el visto bueno de las directoras, y queda registrado en un cuaderno. Lo planificado varía según las demandas, intereses y tiempos de los niños.

En Leche y Miel, una decisión de parte de la coordinación es que las educadoras de cada sala realicen un informe individual sobre el desempeño de cada niño 3 veces al año. Estos se escriben con posterioridad al proceso de adaptación, a mitad de año y a fin de año. En ellos se repasan las actividades realizadas y se escribe una evaluación del desempeño individual en ellas. Las cuidadoras se los pasan a la preceptora para que los revise y, una vez aprobados por esta, son enviados a los padres.

La preceptora explicó que no utilizan una grilla que indica si el niño logró o no los objetivos, sino que se divide por áreas, o por unidad, secuencia, proyecto, señalando qué contenidos se han apropiados. Este tipo de informe, señaló la preceptora, sirve de guía para las educadoras del año siguiente o para compartir con otros jardines si los chicos cambian de institución.

Se explicó que no hay mínimos para egresar ya que no se pretende que los niños dominen todos los temas. Todos los niños incorporan los contenidos que se desarrollan y tratan de individualizar la atención para reforzar ciertos temas. También resaltó la preceptora, muy orgullosa, que, si bien no es un requisito del jardín, muchos niños de 4 están leyendo y escribiendo.

Por otro lado, la psicopedagoga que los visita una vez por semana, observa a los niños y habla con los padres si es necesario. Cada vez que identifican algún tema con los niños que muestran poco interés, aislamiento, retraso madurativo en el lenguaje, etc. le piden a la psicopedagoga que observe el caso puntual y ella se encarga de hacer un seguimiento y de darles herramientas tanto a las educadoras como a los padres para fortalecer las capacidades de los niños.

En Arrorró, las educadoras elaboran un informe diagnóstico grupal en marzo, luego de un mes de iniciadas las actividades, y posteriormente, informes individuales cada tres meses. Los mismos siguen las áreas de trabajo estipuladas en el diseño curricular: Exploración del ambiente, desarrollo motriz, formación personal y social, juego y comunicación y expresión. Se detalla aquello que se trabajó y el modo en el cual lo realizó cada niño/a. La coordinadora pedagógica es quien revisa estos informes. Las situaciones problemáticas están a cargo de la coordinadora psicológica de FOC, que asiste al personal de la UDI en casos de situaciones como violencia familiar. En muchos casos, la coordinadora opta por derivar el caso a otros centros de asistencia, e incluso mencionó que una vez terminaron haciendo una denuncia a la comisaría porque un niño que tenía quemaduras graves en la espalda que de acuerdo a lo informado se lo habría hecho su madre. En esa oportunidad, el niño dejó de venir después de que el jardín hiciera la denuncia. En

este tipo de situaciones, intentan seguir un protocolo pautado. No obstante, se procura primero agotar la instancia de comunicación con sus padres: citarlos a una reunión, llamarles la atención sobre cómo se observa al niño en su desempeño, etc.

En La Ardillita Dormilona, en relación a la evaluación de los niños, realizan un informe que entregan a mitad de año a las familias. Dicho informe se confecciona siguiendo un modelo que les dejó la psicopedagoga.

En contraposición, en La Abejita Traviesa, no se mencionó ningún proceso particular de evaluación de los niños, a excepción de una observación continua por parte de las educadoras en la que intentan abordar las dificultades que se presenten. En el jardín se trabaja con varios niños y niñas con capacidades diferentes, incluyendo un niño en sala de 3 que se encuentra en silla de ruedas, 1 niño con síndrome de Down y 3 con trastornos del espectro autista en sala de 4 que requieren mayor dedicación por parte de todo el personal. Dado que, en su mayoría, las educadoras no finalizaron sus estudios en educación inicial (sólo 3 son docentes recibidas) desde la dirección se considera que no están capacitadas para lidiar con estas dificultades. Por otro lado, cuentan con la ayuda de una maestra para la inclusión una vez por semana para el caso de un niño que concurre con silla de ruedas.

En relación a casos especiales derivados de conflictos intrafamiliares se expresó que desde la institución se procura una mayor comunicación con esas familias. Primero a partir del rol de la educadora de la sala, y luego con la dirección. Se informan espacios y horarios disponibles para ampliar estas comunicaciones. También se mencionó que trabajan en red con los servicios locales de protección contra el abuso, prevención y promoción de los derechos del niño.

Ni en Acuarelas ni en Retoño realizan un diagnóstico del desempeño de los niños ni arman informes para las familias ni tampoco utilizan un cuaderno de comunicaciones. En el caso de Acuarelas, la coordinadora parecía más propensa a hablar con las familias en el ingreso o la salida o en una reunión pautada si así lo requiriera. A ella acuden también las educadoras en caso de consulta sobre algo en la sala. Cuando los niños no comen lo que se prepara en el CDI, entonces arreglan citas entre la nutricionista y los padres de los casos problemáticos para trabajar con ellos e intentar cambiar la dieta de la familia en sus hogares.

Por otro lado, cuando las educadoras identifican algún problema con un niño, se lo comunican a la coordinadora que es quien sigue el tema y quien llama a la coordinadora de las UDI de Pilar o a la psicóloga. El equipo técnico cita a las familias y trabaja con las mismas. De manera similar, la

coordinadora de Retoño sigue el mismo procedimiento, pero parece acudir al equipo técnico con más frecuencia.

## Comunicación

En términos de comunicación interna y externa, las UDI varían entre sí, según el grado de liderazgo de la coordinadora, el sentido de unidad del personal, y la comunidad de padres, que, como reportaron, fluctúa de año en año, el grado de compromiso que pueden llegar a tener con las actividades del jardín.

En La Abejita Traviesa, según la coordinadora, realizan una reunión de personal todos los meses sobre lo organizativo y el calendario. Una vez por mes también, realizan las jornadas pedagógicas que involucran cómo lidiar con familias, diseño de currículo, etc. Que lo describe como un “profesorado pago”. La coordinadora destacó también que siempre están involucrándose en actividades como las Jornadas institucionales de PBA, olimpiadas de matemáticas y salidas educativas que requieren mucha planificación en conjunto entre las educadoras. Se hizo referencia a las interacciones por las capacitaciones que reciben constantemente del MDS, del municipio, de la SENNAF y del Programa de Aulas Digitales en procesos digitales, entre otros.

La vía de comunicación formal con los padres se realiza mediante un cuaderno de comunicaciones en el cual se explica a las familias el programa de la semana. Asimismo, se informó contar con 3 reuniones por año con las familias y semanalmente, los días lunes y viernes se permite el ingreso de las familias, donde se les comunica informalmente sobre las actividades de la semana. La coordinadora resaltó el rol fundamental que juega el jardín en la comunidad ya que, según su percepción, si no existiese, los 198 niños no estarían escolarizados. A su vez, explicó que si bien al comienzo, el jardín maternal era de doble jornada, cuando ella comenzó, decidió que fuera media jornada para fortalecer el vínculo entre los niños y sus familias reduciendo el horario de escolarización y a su vez, para facilitar la transición a la sala de 3. Asimismo, percibe que el Jardín permite pertenencia e inclusión a la comunidad al proveer proyectos para las familias, por ejemplo, la sala de 5 tiene planificada una salida educativa a Mundo Marino. Las familias hacen rifas y todo tipo de actividades para juntar fondos para el viaje. Se explicó que la comunidad respeta mucho al jardín y a las cuidadoras, y se da cuenta de ello a partir de que nunca han sufrido robos o agresiones, ante lo cual se destaca que ninguna de las educadoras pertenece o reside en el barrio.

En Leche y Miel, dado que ni la directora, ni la vicedirectora estaban presentes al momento de la visita, simplemente se pueden sacar conclusiones de las entrevistas con el resto del personal sobre el rol de la dirección. La preceptora demostró una gran estima por ambas directivas, resaltando su liderazgo en fortalecer la institución y sus gestiones para obtener el reconocimiento como jardín de carácter comunitario. Se entendió que ellas se encargan de todos los temas administrativos y que se ocupan del seguimiento con los padres, en los casos difíciles, junto con la psicopedagoga.

En lo que respecta a la comunicación interna, tienen un grupo de whatsapp que utilizan para comunicar todo, incluidas las capacitaciones. Se juntan sistemáticamente vez por mes, para discutir sobre lo trabajado, lo que se va a trabajar y se hace una autoevaluación de lo realizado, un intercambio de las planificaciones, las reacciones de los niños, se discute qué se puede cambiar y cómo abordar las reuniones de padres.

No se mencionó una relación particular con la PBA más que en lo relacionado a las capacitaciones en la que la preceptora señaló que generalmente, las docentes de los jardines de carácter comunitario son las últimas en enterarse. Reciben los temarios que envían de Educación y se juntan en Dirección para hacer las formaciones juntas, en grupo, siempre tratando de no cancelar las clases. Hubo una capacitación presencial que realizaron recientemente en la municipalidad sobre el manejo de Actas.

En términos de la comunicación con los padres las educadoras resaltaron que ésta suele ser de carácter fluido. Realizan 3 reuniones de padres al año para entregar informes: período de inicio para hablar de las adaptaciones; segunda parte, durante el año para ver la evolución y la última de cierre, a fin de año. En las reuniones de padres se realizan actividades y utilizan disparadores para fomentar su participación.

Otra instancia de comunicación con los padres, además del momento en que traen a los niños cada mañana, y las carteleras que se encuentran en la entrada, es el cuaderno de comunicaciones en el que todos los viernes se detalla lo que se trabajó durante la semana, para que los padres intenten reforzar los aprendizajes en la casa. Según la preceptora, toda notificación se realiza a través del cuaderno y depende de la sala e grado de involucramiento de los padres. Por ejemplo, comentó sobre un proyecto “Toy Story” para intercambiar juguetes en el que sólo participó la mitad de la sala. La preceptora aclaró que la mayoría de los padres tienen trabajo, y por lo tanto, no es por carencia que que no colaboran y explicó que hay seños que traen materiales propios

para completar la falta de colaboración de los padres. Por otro lado, si hubiera algún problema, convocan a los padres y hacen actas de cada reunión.

En Medalla Milagrosa, en cuanto a la comunicación entre el personal de la UDI, aunque no tienen reuniones pautadas se juntan regularmente, según necesidad y para las reuniones de perfeccionamiento docente, donde va todo el personal. Desde este año, cuentan con una nueva vicedirectora, que les brinda mayor acompañamiento, propuso nuevos proyectos y trajo ideas nuevas, teniendo también las docentes la posibilidad de volcar sus propias iniciativas a estos proyectos. Entre ellas mantienen un grupo de whatsapp para una comunicación fluida. Todas obedecen a un reglamento Interno que responde al convenio de docentes.

La directora de Medalla Milagrosa se reúne regularmente con las directoras de los demás jardines pertenecientes a la recientemente creada Vicaría de Educación del Obispado de Quilmes y forman parte de un grupo de WhatsApp. Cuando tienen necesidades de mantenimiento o de cualquier índole, acuden al Obispado, particularmente, a la representante legal que envía a alguien. Es el Obispado, que se encarga de pagar todo lo que sea servicios. Con el Programa UDI sólo reciben las becas, pero no hay casi relación, más que la visita de un inspector con poca regularidad.

Sobre la comunicación con los padres, a comienzos de año les informan sobre temas relevantes como el reglamento interno y piden las autorizaciones correspondientes sobre el retiro de los niños, los números de contacto y las autorizaciones para el cambiado y aseo. Todos los niños tienen sus cuadernos de comunicados que han personalizado y que se llevan cada día. Además, cuando los padres dejan o retiran a los niños en la puerta de la sala, pueden conversar con las docentes (como fue observado en la visita). Se realizan reuniones trimestrales con los padres cuando se entregan los informes (aunque hasta la visita sólo tuvieron una reunión) y les cuentan sobre los progresos con los niños. Al momento de la visita, planeaban tener una reunión a fin de año.

Los padres colaboran con cosas como cartulinas o galletitas, pero nada es obligatorio. Las educadoras ponen carteles en las puertas pidiendo lo que necesitan como alcohol en gel o pañuelitos. Asimismo, según las educadoras, este año se hicieron varias actividades con los padres, a diferencia del año anterior y que la comunidad de padres demostró ser muy participativa, sumándose a los distintos festejos del jardín, muestras, etc, a los cuales son invitados.

En Arrorró, la coordinadora informó que se reúne frecuentemente con la coordinadora pedagógica (típicamente cada vez que lo necesitan). En este sentido, se mencionó que las reuniones con la coordinadora pedagógica incluyen evaluaciones sobre el desempeño de las maestras y del personal de sala con los niños. Cada dos o tres meses todo el personal de la UDI lleva a cabo reuniones para conversar e intercambiar respecto de dinámicas cotidianas de trabajo.

La coordinadora mencionó que FOC también es su vínculo con las autoridades de la PBA, por lo que en general ellos no tienen prácticamente vínculo con el personal del Ministerio de Desarrollo Social. Sin embargo, en un momento de la entrevista, la coordinadora mencionó a Analía Corvalán, lo que dejó en evidencia que existe cierto trato directo con los responsables del programa UDI, al menos la coordinadora la identificó rápidamente.

El esquema previsto de reuniones de padres o con las familias mantiene principalmente la frecuencia de los informes individuales, es decir que se realizan las mismas por cada entrega de estos informes. También se realizan reuniones por otras cuestiones como talleres o proyectos específicos.

En lo que se refiere a la comunicación en las UDI municipales de Pilar, se observó que la comunicación externa coincidía en muchos aspectos, dada la influencia de la coordinadora general de los CDI mientras que la comunicación al interior depende de la coordinadora y las educadoras.

En el caso de Acuarelas, la coordinadora mencionó tener una relación fluida tanto con la coordinadora general como con el personal. Sin embargo, según las entrevistas, no parecería proveer la orientación pedagógica necesaria para guiar a las educadoras en la planificación y ejecución de las actividades diarias. No hay espacios formales para compartir experiencias entre las educadoras. Al irse los niños se sientan en el SUM a tomar mate y comparten entre todas y comentan lo que pasó en el día. Es el momento en el colaboran entre ellas, por ejemplo, ayudando a las educadoras que no sabían hacer una planificación. La educadora contó que en una ocasión cuando todavía había salas de 4 y 5 años compraron un libro para copiar actividades. Ahora, adaptaron algunas de esas actividades para las salas de 2 y de 3 años.

La coordinadora mostró un gran compromiso por acompañar a las familias, particularmente en temas de violencia doméstica, donde ella misma ha hecho denuncias en la comisaría. Ella hizo un curso para ser acompañante en red en caso de violencia y contó que habla con las madres hasta que tengan confianza y acudan a ella. Asimismo, explicó que se realizan, por lo general, dos

reuniones anuales generales con los padres y después se hacen reuniones específicas por salas según la necesidad.

En Retoño, donde sólo hay dos educadoras, una de ellas que fue entrevistada mencionó que puede acudir a la coordinadora si requiere ayuda en la sala, pero prefiere no solicitarla. Tanto en su relato como en el de la misma coordinadora, no se observó que la misma ocupe su rol con un fuerte liderazgo. La coordinadora explicó que con el equipo hablan como compañeras, sin embargo, a veces debe mediar para que las educadoras trabajen en armonía ya que en ocasiones compiten entre ellas y no son solidarias en su tarea.

En relación a los padres, a principio de año se realiza una reunión en la que se explicita cómo se trabaja en la UDI, las normas a respetar y los mismos firman una carta compromiso. Según la educadora luego hay reuniones a mitad y fin de año, pero esto no es así de acuerdo a la coordinadora. No utilizan cuaderno de comunicaciones, con lo que la comunicación cotidiana se realiza en el momento de la salida o por whatsapp para convocarlos a una reunión y si los padres solicitan una reunión, se les brinda ese espacio. Se comentó que los padres colaboran mucho, estando pendientes para lo que se necesita y regalando juguetes al jardín.

Ambos CDI festejan el Día de la Familia o el Día del Niño junto a las familias y también realizan regularmente talleres con ellos que organiza el Municipio sobre temas como violencia de género, nutrición, etc. Estos han tenido lugar desde que la coordinadora general de las UDI se encuentra en su puesto. Por ejemplo, hubo uno sobre nutrición y hábitos saludables con las nutricionistas y otro sobre la mamadera y chupete liderado por la psicóloga y la nutricionista para hablar sobre la importancia de que los chicos a cierta edad adquieran cierta autonomía. Otro taller trató sobre la crianza sin violencia, liderado por la psicóloga en el que había algunos hombres presentes. Iban a tener uno de higiene y nutrición, pero no llegaron porque la doctora no estaba disponible, pero igualmente lo habían hecho hace 2 años.

Por último, en La Ardillita Dormilona, la comunicación entre las educadoras pareciera ser óptima según surge del relato de una de ellas. Asimismo, se observó que la comunicación entre ellas y la coordinadora, se encuentra en un proceso de construcción ya que se trata de una nueva conducción.

En relación a la comunicación con las familias, hay una entrevista inicial con cada una antes de empezar las clases que se hace todos los años en todas las salas. Luego, al iniciar el año, se lleva a cabo una reunión donde se cuenta a las familias cómo se va a trabajar en la sala y se transmiten las normas de la UDI. A mitad de año, hay una segunda reunión grupal, en la que se aborda cómo

está el grupo y se entrega a cada familia un informe acerca del desempeño de su hijo. Más allá de estas reuniones grupales, la comunicación con los padres se realiza mediante el cuaderno de comunicaciones o conversando con ellos en forma apartada, en el momento de la salida o en reuniones a los que se los cita especialmente. Asimismo, los padres participan de clases abiertas, actos escolares y talleres solicitados por ellos como, por ejemplo, acerca de los límites.

# Conclusión

Todas las UDI de control cuentan con una larga trayectoria en sus comunidades, con coordinadoras que, en su mayoría, se encuentran liderando las instituciones desde el comienzo. Si bien sus estilos de comunicación y el tipo de liderazgo que ejercen son diferentes, la continuidad que representan confiere cierta estabilidad a las educadoras a su cargo y a las comunidades en las que se encuentran insertas. Esta experiencia parecería compensar positivamente la falta de formación profesional y la experiencia previa con niños de muchas de las cuidadoras.

Por otro lado, prácticamente todas ellas trabajan en red con otras instituciones de mayor envergadura, típicamente organizaciones de la sociedad civil o autoridades municipales, las cuales cuentan a su vez con equipos técnicos que asisten regularmente al personal de los jardines. Esto les ha permitido abordar problemáticas sociales complejas y derivar casos difíciles a otras instituciones cuando fuera necesario, así como sostener un esquema de cuidado para un gran volumen de niños entre 1 y 5 años.

La infraestructura de las UDI consiste básicamente en estructuras que fueron desarrollándose en casas particulares. Por este motivo, las salas son pequeñas y no tienen buena iluminación ni acústica y los baños, en su mayoría, no están adaptados con materiales a la altura de los niños. Asimismo, las salas presentan varios puntos ciegos para las cuidadoras, lo que las obliga a estar atentas constantemente al desplazamiento de los niños y reduce la independencia de éstos últimos para circular y realizar actividades de manera autónoma. Sin embargo, en su mayoría, las salas cuentan con adecuada ventilación e incluso algunas, con acceso directo a patios exteriores donde los niños pueden realizar actividades al aire libre. Al igual que lo que ocurre con las UDI de tratamiento, los espacios de cuidado que pertenecen a una gestión municipal son los que han recibido mayor inversión en infraestructura en los últimos años.

Los materiales de trabajo con los que cuentan las UDI de control son limitados en cantidad y no necesariamente se observan en óptimas condiciones de limpieza y mantenimiento, dependiendo del origen de las donaciones que reciben, que pueden provenir de agentes privados o de organizaciones gubernamentales. En la mayoría de los casos, los materiales se encuentran

dispuestos fuera del alcance de los niños, con sólo algunos objetos a su altura. En varias de las UDI los mismos se guardan fuera de la sala, por falta de espacio o bien porque son compartidos entre varias salas y las educadoras los ingresan a cada uno de los espacios según la planificación de la jornada. En su mayoría, se observaron juegos de muñecos, encajables, enhebrados, rompecabezas y elementos de arte como témperas y lápices para dibujo. También se observaron objetos relacionados con rutinas de alimentación como utensilios como limpiar la mesa, bandejas y sillas. Se utiliza todo tipo de material descartable como cajas, bolsas de distinto tipo, papeles y rollos de cocina donde prima la creatividad de las cuidadoras para realizar las actividades. En lo que refiere al desarrollo del lenguaje, las principales actividades relacionadas involucran canciones o actividades grupales en que éstas se utilizan para nombrar e identificar objetos.

Todas las UDI de control respetan una rutina que incluye un saludo inicial al ingresar, el lavado de manos, desayuno, actividades diarias, cambiado de pañales si es necesario y una rutina de almuerzo como cierre. El grado de planificación de las actividades cotidianas varía en el grupo de control. En la mayoría de los casos, las actividades comienzan alrededor de las 9 de la mañana, teniendo una duración de aproximadamente dos horas (hasta las 11 que es el horario en que comienza el almuerzo). Se trata en su mayoría de actividades grupales o juegos libres donde las educadoras realizan presentaciones y otorgan algún margen de elección a los niños en la exploración de los materiales y la manipulación de los mismos.

La ratio promedio de las salas observadas es de 1 adulto cada 15 niños, aunque ésta varía fuertemente entre ellas. En lo que respecta a la formación del personal, en sólo dos jardines, todas son docentes, mientras que las demás UDI se manejan con cuidadoras que hace años que se encuentran en el puesto o con estudiantes de maestra jardinera, que según relataron las coordinadoras, tan pronto se reciben, dejan la UDI. Esto conlleva a que muchos de los procesos se sucedan de manera informal y no sean practicados regularmente, como la evaluación de desempeño de los niños o de las propias educadoras.

De manera similar, en lo que refiere a la comunicación se observaron distintos niveles de formalidad en el contacto con los padres y adultos a cargo de los niños. En algunas de las UDI, el personal opta por comunicaciones con los padres de forma presencial al momento de entrada o salida o bien, mediante grupos de WhatsApp. En otros casos, las educadoras recurren a métodos más formales que incluyen una comunicación mediante cuaderno de comunicaciones y reuniones regulares, siguiendo un informe de desempeño. Cabe señalar que, en todos los casos, se observó una comunicación fluida al interior de la UDI, tanto en lo que refiere al personal de sala como a la comunicación de las educadoras con la coordinadora.

En lo que respecta a los procesos de inscripción, dada la trayectoria de las UDI en sus respectivas comunidades, parece innecesario publicitar las fechas de inscripción en un cronograma formal ya que los padres suelen estar al tanto de las mismas. En todas las UDI, existe un proceso de selección informal que responde principalmente a un criterio de necesidad socioeconómica para asignar una vacante. Algunas UDI reciben casos derivados de otras instancias gubernamentales y en la mayoría de ellos, es la coordinadora, quien se ocupa de llevar a cabo las entrevistas con los padres a través de algún tipo de formulario. Las UDI de gestión municipales son las que dejaron en evidencia un proceso de inscripción más formal y estandarizado, con una serie de datos que permiten a las trabajadoras sociales del equipo técnico realizar análisis posteriores de las situaciones particulares de cada niño. En todos los casos, se registró la existencia de listas de espera, de las que se reemplazan vacantes si algún niño deja de asistir a la UDI, por ejemplo, por cambio de domicilio.

Finalmente, durante todas las entrevistas se observó el esfuerzo que hacen desde las UDI en proveer apoyo a los padres de la comunidad en la crianza de los niños, ya sea en la realización de talleres como sucede en Pilar, proveer apoyo psicológico en la medida de lo posible, proveer alimentos o derivar donaciones a las familias que lo necesitan y diseñar proyectos en los que los padres se involucran.

## Conclusión general

La segunda etapa de monitoreo y evaluación cualitativa incluyó el seguimiento de la implementación de Crianza Juntos en las UDI de tratamiento, e incorporó la evaluación inicial de un grupo de instituciones similares que no recibieron la intervención identificadas como grupo de control o contrafáctico. La comparación entre ambos grupos ha enriquecido sin duda la evidencia disponible sobre los resultados de un proyecto novedoso orientado al cuidado de la primera infancia y ha permitido obtener conclusiones más robustas sobre las fortalezas y debilidades de la implementación, así como de los avances y dificultades que atravesaron las UDI incluidas en la prueba piloto.

En primer lugar, tanto las UDI del grupo de tratamiento como las de control mostraron, en su mayoría, que los jardines que forman parte del programa UDI cuentan con personal poco capacitado, una infraestructura problemática para el trabajo con niños, poca cantidad de materiales y escaso mantenimiento, así como una falta de formalidad en los procesos. Asimismo, la falta de presencia de autoridades estatales es compartida por gran parte del personal entrevistado. Sin embargo, en todos los casos se observó una gran dedicación y atención hacia los niños y las comunidades de padres en su conjunto, obteniendo recursos de diversas fuentes para aumentar el alcance de los servicios de cuidado.

En líneas generales, la implementación del proyecto fue bien recibida por el personal de las UDI de tratamiento. Como era de esperarse, se observó mayor reticencia a colaborar en las UDI del grupo de control, dada su falta de involucramiento en la implementación y de incentivos adecuados a participar de un proyecto donde solo serían observadas.

El análisis comparado permitió concluir que la implementación de la prueba piloto generó transformaciones en las instituciones participantes de Crianza Juntos. La principal novedad en la implementación refiere a los cambios en la distribución de los espacios y las rutinas de trabajo en las salas. A simple vista, se observó una reorganización de los espacios y una diferenciación de los mismos que permitió a los niños trabajar más ordenadamente. En este sentido, el aspecto más significativo que dejó la implementación en el mediano plazo fue la coexistencia de actividades relacionadas con la pedagogía Montessori y actividades vinculadas a la educación tradicional, que se reflejaron en una distribución diferenciada de los espacios y en la coexistencia de actividades individuales con trabajos grupales. Este fenómeno se observó en todas las UDI incluidas en el tratamiento, independientemente de su modelo de gestión, y especialmente en las salas de Comunidad infantil.

Por otro lado, quienes participaron de la capacitación ofrecida por FAMM la valoraron positivamente. De hecho, en varios casos se implementaron cambios favorables en las rutinas de ingreso y egreso a partir de la capacitación, con buenos resultados. Aún así, gran parte del personal de sala coincidió en la imposibilidad de aplicar varios de los conocimientos aprendidos por el contexto de vulnerabilidad en que se encontraban insertas las UDI y por la falta de materiales apropiados para hacerlo. En todos los casos, este escenario derivó en una sensación de frustración por parte del personal que se manifestó en ciertas ocasiones como factor de conflicto entre las educadoras, pero sobre todo en el vínculo entre algunas de ellas con la coordinadora. Esto fue especialmente valorado en las UDI de gestión provincial donde las educadoras no habían tenido formación como maestras jardineras ni habían recibido ningún tipo

de capacitación desde que comenzaron a trabajar en las instituciones. Por su parte, las maestras con experiencia y formación docente se mostraron más escépticas a incorporar una metodología de trabajo no tradicional. Los focos de conflicto identificados en algunas instituciones dejaron en evidencia que la implementación de una propuesta pedagógica alternativa terminó por reforzar vínculos preexistentes entre el personal de sala y la coordinadora. Esto fue especialmente cierto en aquellos casos donde la relación previa era tensa o complicada, en tanto la falta de efectividad para implementar las actividades cotidianas apareció como un motivo de queja y reticencia permanente por parte del personal.

En muchos casos los conflictos en las rutinas y actividades cotidianas parecieron estar relacionadas a una percepción de falta de materiales adecuados y, en menor medida, a la falta de adecuación edilicia para implementar las actividades propuestas. Las UDI de gestión provincial fueron las que recibieron una mayor cantidad de materiales correspondientes a la pedagogía Montessori, mientras que las UDI de gestión OSC recibieron considerablemente menos y las UDI municipales prácticamente ninguno. Resulta interesante señalar que aún en este escenario, la falta de materiales fue compensada por la experiencia del personal y la buena predisposición de éste a realizar materiales nuevos según los lineamientos propuestos en la capacitación. Muchas de las educadoras coincidieron en que la autonomía e independencia de los niños había mejorado considerablemente tras la implementación. En algunas de las UDI, sobre todo las de gestión municipal e Identidad Vecinal, la falta de espacio en las salas y la escasez de personal generó cierta desorganización en las rutinas de trabajo y un aburrimiento en varios de los niños por falta de juguetes adecuados para su edad.

Aún así, se pudo corroborar que la implementación del proyecto promovió el acercamiento del personal y la comunicación entre ellas en el intercambio de opiniones y percepciones sobre las rutinas de trabajo. Cabe mencionar que esto fue especialmente positivo para las UDI de gestión provincial donde se había observado una relación más distante e individualista entre las educadoras durante la etapa inicial. En cambio, se observó un menor impacto en la comunicación en los casos donde el personal tenía buena comunicación previa y una organización más clara como en las UDI de gestión municipal.

Hay una serie de elementos analizados durante la etapa de diagnóstico que no fue afectada por los cambios que trajo aparejados el proyecto Crianza Juntos. En primer lugar, las evaluaciones, tanto de los niños como del personal, parecieron mantenerse inalteradas a lo largo del proceso. Esto implica que allí donde se realizaban evaluaciones regulares como en San Juan Bautista, el Principito y Ositos de Lagomarsino, éstas continuaron con el mismo modelo que utilizaban antes

de la implementación. En el resto de las instituciones donde las evaluaciones no se habían implementado, el personal reconoció la utilidad del manual de operación provisto por el equipo de Crianza Juntos pero continuaron sin implementarlas formalmente.

También se observaron continuidades en los métodos de inscripción y los criterios de admisión de los niños a las UDI. Aún cuando la propuesta promovió cambios en las edades de los niños y una reorganización de las salas al interior de las UDI, en varias de ellas no se obtuvieron los resultados esperados y se observó una reversión en algunos de los cambios implementados inicialmente. Por diferentes razones, incluida la falta de personal y la poca demanda de ciertas edades, algunas de ellas decidieron que no volverían a abrir la sala de Nido para incorporar bebés en el período 2020.

Finalmente, la comunicación con los padres tampoco se vio alterada a partir del proyecto. Si bien todo el personal coincidió en que los padres habían notado cambios positivos en sus hijos, no se observó que lo manifestaran explícitamente y menos aún que identificaran que estos podían ser consecuencia de la nueva propuesta de cuidado.

Los resultados han dejado en evidencia la importancia de un adecuado manejo de las expectativas de transformación del personal, sobre todo respecto a los cambios en la infraestructura y equipamiento al interior de las UDI. Además, la falta de acompañamiento de las autoridades locales y el contexto social en el que se insertan, así como la coyuntura electoral en la que se implementó la propuesta aumentaron considerablemente la incertidumbre sobre una posible continuidad de los cambios implementados. De hecho, esto operó como una limitante para el compromiso de las autoridades en algunos casos y promovió el arraigo a prácticas preexistentes.

En este sentido, también se observó una necesidad de tener en cuenta un acompañamiento adecuado y prolongado en el tiempo de los equipos de las UDI. Posiblemente, un escenario de acompañamiento más sostenido redundaría en una sensación de menor incertidumbre e inseguridad del personal a la hora de implementar cambios en las rutinas de trabajo con los niños y en la disposición de los espacios, y una mayor contención para los equipos de trabajo. Este punto está fuertemente relacionado con la adecuada implementación de la pedagogía propuesta. Se observaron claros desafíos en la implementación del Método Montessori, asociados a las condiciones de implementación del proyecto, incluyendo la duración y frecuencia de la capacitación y la poca empatía con los entornos vulnerables de donde provienen los niños que asisten a las UDI. Esto implicó que, en ocasiones, las educadoras tuvieran dificultades para adaptar los aprendizajes del método al contexto socioeconómico específicos de las UDI.

# ANEXO 1. Modelo Guía de Pautas

Grupo de Tratamiento. Guía de Pautas COORDINADORAS

En relación al proyecto Crianza Juntos y la capacitación en el método Montessori que recibieron, ¿me podés contar cómo estuvieron trabajando en los últimos tres meses en la UDI? (con los chicos/en las salas) ¿Cuáles de las pautas de trabajo que se habían implementado durante el proyecto se mantuvieron? ¿Cuáles fueron más difíciles de sostener? (REPREGUNTAR SOBRE ÍTEMS ESPECÍFICOS, ver listado):

- Organización de los espacios
- Materiales
- Formas de organizar el trabajo entre el personal de las UDIs
- Forma de trabajar con los chicos
- Organización de las actividades diarias
- Rutinas de trabajo dentro de la sala
- Rutinas de las comidas (incluye cambios en el menú, distribución de los espacios y actividades con los niños)

¿Cuáles de las pautas de trabajo adquiridas durante la prueba Piloto Crianza Juntos les han resultado

- más útiles?
- más fáciles de implementar? ¿Por qué?
- más difíciles de implementar? ¿Por qué?

## 9. Coordinación

- ¿Hubo algún cambio en tu rol como coordinadora? ¿En qué sentido?
- ¿Cambió de alguna manera el vínculo con las cuidadoras?
- ¿Notás que hubo algún cambio en el vínculo que había entre ellas? ¿En qué sentido?
- ¿Y con las autoridades/ representantes de organismos públicos, por ejemplo con el Ministerio de la PBA?

## 2. Cuidadoras

- ¿Cuántas cuidadoras hay por niño/a dentro de la institución? ¿Cuántas cuidadoras de primera infancia hay por espacio/sala? ¿Cuántas de ellas son maestras jardineras? ¿Participaron todas ellas en la capacitación que se hizo en FAMM?
- ¿En qué medida se han mantenido las pautas de trabajo propuesta por Crianza Juntos (método Montessori) en el trabajo en sala? ¿Qué favoreció la continuidad? ¿Cuáles fueron las principales dificultades en caso de haber abandonado pautas? ¿Utilizan el MANUAL de Crianza Juntos para la planificación del trabajo en la UDI? ¿Hay alguna planificación del trabajo en sala? ¿En qué consiste?
- ¿Considera que han tenido apoyo durante estos últimos tres meses para mantener las nuevas pautas propuestas por el proyecto? (Si responde afirmativamente, repreguntar: ¿de parte de quién? ¿por qué?)
- ¿Han desarrollado algún mecanismo para compartir los aprendizajes realizados y la experiencia de trabajo en sala con esta nueva metodología (por ejemplos, reuniones periódicas con cuidadoras otra sala/con la coordinadora)?
- ¿Lograron implementar evaluaciones regulares sobre el desempeño del personal de sala? Si responde que no, preguntar por qué.

## 3. Recepción y despedida

- ¿Se han realizado cambios en la recepción de los/as niños/as en el horario de ingreso a la institución o a las salas?
- ¿Se han realizado cambios en las rutinas para despedir a los/as niños/as en la institución y/o en las salas antes de que vuelvan a sus hogares? ¿En qué consisten?
- ¿Se han realizado cambios en la UDI con respecto a rutinas de sueño? Si es así, ¿en qué consisten?

## 4. Espacios (contrastar con observación)

- ¿Dónde transcurren las principales actividades de los niños (interior, exterior, salas, comedor, etc.) ¿Cuentan con espacios diferenciados (vida cotidiana, lenguaje, etc) y adaptados de acuerdo con cada una de las actividades? ¿Están organizados de la misma manera que antes de que se implementara el proyecto? ¿Se mantiene organizados según lo sugerido por FAMM en las visitas de implementación?

## 5. Equipamiento y materiales (contrastar con observación)

- ¿Cuáles fueron los principales cambios de equipamiento que se pueden encontrar en las salas (mesas, sillas, estantes, etc.)? ¿Cómo afectó la incorporación de nuevos materiales (si es que la hubo) en las actividades en la sala? ¿Cómo responden los chicos a estos cambios? REPREGUNTAR POR NIDO Y POR COMUNIDAD INFANTIL POR SEPARADO

#### 6. Condiciones y procesos de admisión, permanencia y egreso

- ¿Cuántos niños/as están inscriptos en la UDI? (PREGUNTAR POR SALA) ¿Cuántos por sala? ¿Hubo chicos que estaban inscriptos y dejaron de venir? ¿Cuántos? ¿Por qué? ¿Existe actualmente una lista de espera?
- ¿Se produjeron cambios en los criterios de admisión en función del proyecto Crianza Juntos? ¿Cuáles fueron esos cambios? ¿Hubo alguna dificultad para la organización del trabajo de la UDI/en las salas/con los padres asociados a esos cambios en el criterio de admisión? ¿Se ha incorporado o modificado el formulario de admisión? ¿Se ha incorporado una carta de compromiso para los padres?
- ¿Se van a mantener esos criterios en el 2020? ¿Cómo prevén que va a ser el proceso de admisión para el 2020? ¿Se van a realizar entrevistas previas a los adultos responsable? ¿Se van a realizar entrevistas previas a los niños? Si es así; ¿se los va a entrevistar individualmente o en presencia de sus familias/responsables?

#### 7. Dinámica de egreso

- ¿Cuántos niños van a egresar de la UDI a fin de año? ¿A qué tipo de institución van a concurrir? ¿Cuántos egresan por sala?

#### 8. Monitoreo continuo. Registro y comunicación del monitoreo

- ¿Se ha realizado algún cambio en el seguimiento de la evolución de los/as niños/as? Si es así, ¿quiénes se ocupan de hacer ese seguimiento normalmente? (Cuando corresponda) ¿Se evalúa de la misma manera a todos los/as niños/as o se siguen criterios diferentes en función de las edades o salas, o bien de casos específicos?
- ¿Se producen informes regulares sobre el desempeño de los/as niños/as? En caso de hacerlo, ¿se comunican los resultados a los padres?
- ¿Han logrado establecer los procedimientos frente a evaluaciones desfavorable del rendimiento de los/a niños/as, esto es, cuando ven que alguno de los chicos tiene dificultades para el aprendizaje?

## 9. Con las familias y/o la comunidad

- ¿Cómo ha sido la comunicación con las familias? ¿Se observó algún cambio de las familias en las actividades cotidianas de los niños? ¿ Y con la institución (maestras, coordinadora, etc)?
- ¿Qué canales de comunicación se utilizan más frecuentemente para informar a las familias sobre las actividades de los niños/as?

## Grupo de Tratamiento. Guía de Pautas CUIDADORAS

---

En relación al proyecto Crianza Juntos y la capacitación en el método Montessori que recibieron, ¿me podés contar cómo estuvieron trabajando en los últimos tres meses en la UDI? (con los chicos/en las salas) ¿Cuáles de las pautas de trabajo que se habían implementado durante el proyecto se mantuvieron? ¿Cuáles fueron más difíciles de sostener? (REPREGUNTAR SOBRE ITEMS ESPECÍFICOS, ver listado):

- Organización de los espacios
- Materiales
- Formas de organizar el trabajo entre el personal de las UDIs
- Forma de trabajar con los chicos
- Organización de las actividades diarias
- Rutinas de trabajo dentro de la sala
- Rutinas de las comidas (incluye cambios en el menú, distribución de los espacios y actividades con los niños)

¿Cuáles de las pautas de trabajo adquiridas durante la prueba Piloto Crianza Juntos les han resultado

- más útiles?
- más fáciles de implementar? ¿Por qué?
- más difíciles de implementar? ¿Por qué?

### 1. Trabajo en sala

- ¿Cuáles fueron los principales cambios incorporados al trabajo en las salas a partir del proyecto Crianza Juntos? ¿Cómo evalúa estos cambios respecto a la forma de trabajo previa?
- ¿Han desarrollado algún mecanismo para compartir los aprendizajes realizados y la experiencia de trabajo en sala con esta nueva metodología (por ejemplos, reuniones periódicas con cuidadoras otra sala/con la coordinadora)?
- ¿Las cuidadoras cuentan con evaluaciones regulares sobre su desempeño?
- ¿Considera que tuvieron apoyo (interno y externo) para mantener los cambios realizados a partir de la capacitación recibida en la UDI/en la sala? Si es así,
- ¿Qué tipo de apoyo? (preguntar por visitas de seguimiento si no surgen // por rol de FAMM y de PBA)
- ¿Ha cambiado la frecuencia con la cual se realizan visitas de supervisión?

## 2. Recepción y despedida

- ¿Cómo son las rutinas para recibir a los/as niños/as? ¿Esas rutinas han incorporado elementos recibidos en la capacitación? ¿Cuáles son esos elementos?
- ¿Qué tipo de actividades se realizan diariamente con los/as niños/as? ¿Cómo se organizan los momentos de actividad con los/as niños/as?
- ¿Cómo se planifica la actividad con los niños? PREGUNTAR X GUIA DE ASTRID
- ¿Qué materiales se utilizan? REPREGUNTAR X ACTIVIDADES NO OBSERVADAS
- ¿Tiene conocimiento del Manual de Crianza Juntos que se entregó a la UDI? ¿Utilizan ese manual para planificar el trabajo con los chicos? ¿Consultan el manual en relación a actividades o temas específicos?
- ¿Qué proporción del tiempo se trabaja con los/as niños/as de manera individual y qué proporción en forma grupal?
- ¿Cuánta de la actividad sucede en interiores y/o exteriores?
- ¿Se incluyen juegos libres en las actividades cotidianas? ¿En qué medida? ¿Qué son los “juegos libres”?
- ¿Existen momentos pautados en la semana para música, para lectura, y para motricidad?
- ¿Se han incorporado cambios en las rutinas de aseo y cuidado personal se desarrollan con los/as niños/as? ¿Con qué frecuencia se lavan las manos los niños mientras están en la UDI?
  - ¿Se han realizado cambios en la UDI con respecto a rutinas de sueño? Si es así, ¿en qué consisten?

### 3. Con las familias y/o la comunidad

- ¿Cómo ha sido la comunicación respecto de los cambios realizados en la institución con las familias?
- ¿Se ha realizado algún cambio en el involucramiento de las familias en las actividades cotidianas de los niños?
- ¿Qué canales de comunicación se utilizan más frecuentemente para informar a las familias sobre las actividades de los niños/as?

### 4. Relación entre las cuidadoras

- ¿Las cuidadoras han recibido cambios en las directivas desde la dirección sobre el funcionamiento de la UDI en general?
- ¿Reciben directivas o indicaciones desde la coordinación sobre cómo interactuar con los/as niños/as? ¿Cuáles?
- ¿Se han realizado cambios en la labor del personal de apoyo (equipo técnico- en los casos en los cuales hay)?
- ¿Interactúan con las cuidadoras de las diferentes salas? ¿Intercambian avances o inquietudes asociadas al desempeño de los/as niños/as?

### 5. Infraestructura – descripción general

- ¿Se han realizado cambios en la infraestructura general de la UDI?
- ¿Se han realizado cambios en la disposición de los espacios dentro de la UDI? ¿Cuáles?
- ¿Dónde transcurren las principales actividades de los niños (interior, exterior, salas, comedor, etc.)
- ¿Cuentan con espacios diferenciados y adaptados de acuerdo con los lineamientos Montessori para cada una de las actividades?
- ¿Se han realizado cambios en los espacios para actividades al aire libre?
- ¿Se han realizado cambios en las condiciones de iluminación y ventilación del edificio?

### 6. Equipamiento y materiales

- ¿Ha cambiado el tipo de muebles se pueden encontrar en las aulas de las UDI (mesas, sillas, estantes, etc.)? ¿Cuáles fueron esos cambios?
- ¿Tuvieron algún inconveniente para llevar adelante las modificaciones sugeridas por el modelo Montessori? ¿Qué hicieron para lidiar con esos inconvenientes?

- ¿De qué material son los diferentes muebles que se disponen en las aulas?
- ¿Con qué frecuencia se renuevan o actualizan los materiales de los/as niños/as?
- ¿Con qué frecuencia se modifica la predisposición de los materiales que están en el interior de las aulas?
- ¿Son los mismos en todas las salas, independientemente de la edad de los/as niños/as?
- Cuando se rompe algún material ¿Cómo lo resuelven?

#### 7. Monitoreo continuo

- ¿Se ha realizado algún cambio en el seguimiento del desempeño regular de los/as niños/as? Si es así,
- ¿Quiénes realizan dicho seguimiento normalmente?
- ¿Qué criterios y procedimientos se siguen para establecer si un/a niño/a tiene un desempeño positivo o negativo, en términos generales o en alguna dimensión específica?
- ¿Se evalúa de la misma manera a todos los/as niños/as o se siguen criterios diferentes en función de las edades o salas?

#### 8. Impacto del monitoreo en la decisión de permanencia o cambio de sala

- ¿Se han realizado cambios en los criterios determinan que un/a niño/a permanezca en una sala o pase a otra? ¿Se han realizado cambios en los procedimientos frente a evaluaciones desfavorable del rendimiento de los/a niños/as?

#### Grupo de Control. Guía de Pautas COORDINADORAS

---

##### 1 Rol y perfil de la coordinadora // de la institución

- ¿Cómo llegó a ser coordinadora? ¿Cuánto tiempo hace que es coordinadora?
- ¿Podría describir un día típico de trabajo? ¿Cuáles son sus principales tareas? ¿Cuáles son los principales desafíos de la tarea?
- ¿Recibe un sueldo regularmente o trabaja de forma voluntaria? ¿Es un cargo rentado? ¿Qué nivel de la administración paga su sueldo?
- ¿Qué antigüedad tiene la institución? ¿ha funcionado ininterrumpidamente desde entonces? ¿Siempre funcionó en este lugar?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la UDI? ¿Reciben financiamiento de organismos no gubernamentales o individuos particulares? ¿Ese financiamiento es regular? ¿Recibe donaciones? ¿De qué tipo?

- ¿Qué representa una mayor proporción del presupuesto? ¿Servicios, salarios, mantenimiento?

## 2. Admisión y permanencia

- ¿Cuántos niños/as están inscriptos en la UDI? ¿Cuántos por sala?
- ¿Cómo se comunican las vacantes?
- ¿Cuáles son los criterios de admisión para que los niños puedan ingresar a la UDI? ¿Debe llenarse algún formulario de admisión? Si es así ¿quién y cómo lo hace? ¿Qué documentación de los niños se solicita a sus responsables para ser admitidos? ¿Dónde se registra y guarda dicha documentación? ¿Solicitan a los padres y/o adultos responsables documentación referida a la salud de los niños?
- ¿Existe una instancia de entrevista de ingreso con los responsables de los niños para quienes buscan una vacante en la UDI? ¿Se entrevista a los niños previa a la admisión? Si es así, ¿se los entrevista individualmente o en presencia de sus padres/responsables?
- ¿Existen condiciones de permanencia? Si es así, ¿están explicitadas en algún documento? ¿Las familias firman un acta de compromiso de cumplimiento con posibilidad de rescindir vacante en los casos de no cumplimiento? De ser así, ¿funciona como disuasorio solamente y se tiene tolerancia siempre, o ha habido casos en que se rescindió vacante?
- ¿Existe actualmente una lista de espera? ¿Cuántos niños están registrados en total en la lista de espera? ¿Cuántos se registran por cada una de las salas? ¿Qué criterio se utiliza para ordenar la prioridad de los niños que están en la lista de espera? ¿Son los mismos para todas las salas?
- ¿Cuáles son los criterios de egreso de los niños de la UDI?

## 3. Abandono

- ¿Hay niños que abandonan sin haber terminado el año? ¿Con qué frecuencia ocurre eso (cantidad por sala)? ¿Cuáles son las principales razones identificadas para estas situaciones? ¿En qué edades (sala) ocurre con mayor frecuencia?
- ¿Cómo reacciona la UDI cuando alguno de los chicos deja de venir por algún motivo? ¿Suele la UDI comunicarse con los adultos a cargo de los niños cuando el menor deja de asistir a la UDI?
- ¿Si un niño abandona antes de finalizar el año, pueden incorporar chicos de la lista de espera? ¿Hay alguna restricción práctica para esto?

## 4. Egreso

- ¿Cuántos niños en total egresaron de la UDI en los últimos doce meses? ¿Cuántos egresaron por sala? ¿Cuál es la proporción respecto a los ingresados?
- ¿Existe articulación con jardines o escuelas para admitir la asistencia a la UDI como un antecedente válido? Si es así ¿cuán formalizada es la articulación?

#### 5. Perfil de las cuidadoras y dinámica de trabajo

- ¿Cuántas cuidadoras hay por niño/a dentro de la institución? ¿Cuántas cuidadoras de primera infancia hay por espacio/sala? ¿Cuántas de ellas son maestras jardineras?
- ¿Cuál es, en promedio, la permanencia de las cuidadoras en su rol?
- ¿Comunican directivas o indicaciones desde la dirección sobre el funcionamiento de la UDI a al resto del personal? ¿Cuáles? ¿Cómo es el vínculo de la coordinadora con las cuidadoras?
- ¿Se organizan cursos de capacitación? ¿Cómo se comunica al personal sobre dichos cursos?
- ¿Intercambian las cuidadoras de distintas salas los avances o inquietudes asociadas al desempeño de los niños?
- ¿Existe un equipo técnico que interactúe con las cuidadoras?; si es así, ¿funcionan como intermediarios con la dirección o trabajan simultáneamente en el cuidado de los niños?
- ¿Cuentan con personal que se dedique a las tareas de limpieza y/o tareas de mantenimiento? ¿qué tareas realiza cotidianamente? ¿viene todos los días de la semana?

#### 6. Actividades cotidianas

- ¿Existe un horario específico en el que los niños deben ingresar a la institución y/o a las salas correspondientes?
- ¿Cuenta la UDI con rutinas específicas para recibir a los niños en la institución y/o en las salas? Si es así, ¿en qué consisten dichas rutinas?
- ¿Existe un horario específico en el que los niños egresan de la institución y/o a las salas correspondientes?
- ¿Cuenta la UDI con rutinas específicas para despedir a los niños en la institución y/o en las salas? ¿En qué consisten dichas rutinas?
- ¿Cómo se comunica a las familias sobre las normas de funcionamiento del establecimiento? ¿A través de qué canales? ¿Es directa por parte de las cuidadoras o a través de las autoridades de la UDI?
- ¿Organizan reuniones con los padres? ¿cuántas veces? ¿tienen un esquema de reuniones con los padres previsto para el año?

- ¿Se involucra a los padres en las actividades cotidianas de los niños? (se los invita a participar en actividades recreativas en la UDI, se los insta a participar en tareas que los niños deben realizar en sus casas, etc.)

#### 7. Monitoreo del desarrollo infantil

##### Monitoreo continuo

- ¿Existe un seguimiento del desempeño regular de los niños? Si es así, ¿quiénes realizan dicho seguimiento normalmente? (autoridades, padres, autoridades externas?)
- ¿Se entregan informes regulares sobre el desempeño de los niños a las autoridades de la institución? ¿En qué consisten dichos informes?
- ¿Se informa a los padres y/o adultos responsables sobre el desempeño de los niños? A través de entrevistas o informes regulares?
- ¿Qué criterios determinan que un niño permanezca en una sala o pase a otra? ¿En qué medida el desempeño de los niños influye en que cambien de sala o permanezcan en una sala específica?

##### Sobre monitoreos con resultados adversos

- ¿Cómo se procede frente a una evaluación desfavorable del rendimiento de los niños?
- ¿Cuentan con protocolos de acción en caso de detectar que el menor no cuenta con el desarrollo cognitivo adecuado para su edad?
- ¿Cuentan con procedimientos específicos en caso de detectar que el menor no se desarrolle en un ambiente socio ambiental adecuado?
- ¿Se involucra a los padres en el diagnóstico y acción frente a estas situaciones? ¿Cómo se lo comunican a sus padres? ¿cuentan con especialistas que los asesores tanto con el chico como en la comunicación con los padres? ¿Se recomienda a los padres ayuda y/o asistencia externa para acompañar el desarrollo de los niños en caso de ser necesario?
- ¿Se trabaja con los padres y/o adultos responsables cuando alguno de los niños tiene dificultades para desempeñarse y/o desarrollarse adecuadamente?

##### Comunicación con autoridades

- ¿La institución tiene algún vínculo con las autoridades/ representantes de organismos públicos? ¿De qué tipo? ¿Tiene algún vínculo con el municipio? ¿Con el gobierno de la Provincia de Buenos Aires (vínculo formal e informal)?

- ¿Se comunican frecuentemente con las autoridades de organismos públicos? ¿Se contactan siempre con la misma persona o con diferentes personas sobre un mismo tema o dificultad? ¿Cómo caracterizaría ese(os) vínculo(s)?
8. Infraestructura y equipamiento (la mayoría observables)

#### Infraestructura – descripción general (Observación)

- ¿Cómo es la disposición de los principales espacios dentro de la UDI? (Cocina, baño, espacios de aprendizaje, cuartos de limpieza)?
- ¿Cuentan con espacios diferenciados para cada una de las actividades?
- ¿Cuentan con lugares específicos para reuniones de personal y/o reuniones con los padres?
- ¿Cuentan con instalaciones para que los niños se bañen? ¿Y/o asean?
- ¿Dónde transcurren las principales actividades de los niños? (interior, exterior, salas, comedor, etc.)
- ¿Disponen de protecciones de seguridad en cada uno de los espacios (internos y externos) donde están los niños? Si es así, ¿de qué tipo son estas protecciones?
- ¿La UDI cuenta con aire acondicionado?; de ser así ¿con cuántos aires acondicionados cuenta la UDI y cómo están dispuestos?; de no ser así ¿hay ventiladores?
- Servicios: ¿Cuentan con conexión de red de: agua potable, cloacas, gas?
- ¿Cuentan con teléfono fijo dentro de la UDI?
- ¿Quién es responsable de pagar los servicios básicos con los que cuenta la UDI? ¿Pueden afrontar los gastos de los servicios sin inconvenientes?

#### Equipamiento y materiales

- ¿Qué tipo de muebles se pueden encontrar en las aulas de las UDI (mesas, sillas, estantes, etc.)?
  - ¿Qué antigüedad tienen dichos muebles?
  - ¿Con qué frecuencia se renuevan o actualizan los muebles y los materiales de los niños?
  - ¿Con qué frecuencia se limpian los muebles/ materiales que están dispuestos en el interior de las aulas?
  - ¿Cómo abonan los arreglos (medios de pago)? ¿Tienen que rendir cuentas ante alguna autoridad de la sociedad civil de los gastos cotidianos? ¿Y de los gastos extraordinarios como rotura de vidrios, desperfecto de gas, desgaste de muebles, etc.?
9. Procesos

- ¿Existe un registro diario de asistencias del personal?
- ¿Existe un manual de operaciones donde están definidos los procesos principales?
- ¿Reciben supervisión de organismos públicos en lo que refiere a las medidas de seguridad de la UDI?
- ¿Siguen protocolos de salud pública, procedimientos de salud y documentación relativos a la infraestructura y servicios del edificio?
- ¿En caso de emergencias, existen protocolos de evacuación? ¿Las familias están informadas sobre cadena de llamados y punto de encuentro en caso de emergencia o evacuación?
- ¿Existen procedimientos para prevenir, detectar y elevar denuncias por abusos de la familia hacia los niños?
- ¿Existen procedimientos para prevenir, para detectar y para elevar denuncias por abusos de personal de las UDI hacia los niños?
- ¿Cuentan con un protocolo de acción en caso de que algún niño dentro de la UDI tenga un accidente? ¿Alguno del personal tiene formación en primeros auxilios pediátricos y RPC?
- ¿Ha habido en los últimos 12 meses accidentes con los niños, emergencias de algún modo y/o evacuaciones?; si así fue, ¿algún episodio fue de gravedad?; ¿cómo fue y qué lo causó? ¿se pudo revertir la causa?

#### Grupo de Control. Guía de Pautas CUIDADORAS

---

##### A. Cantidad de chicos / rotación / formación

- ¿Cuál es la cantidad de chicos que concurren a la sala? ¿Qué cantidad de educadoras en la sala?
- ¿Siempre estuviste en la misma sala? ¿soles rotar con otras docentes? ¿cada cuánto?
- ¿Cuánto hace que trabajas acá? ¿Cómo llegaste a ser cuidadora?
- ¿Recibís un sueldo regularmente o trabajan de forma voluntaria?
- Antes de comenzar a trabajar, ¿tenías experiencia en el cuidado de chico? ¿Hiciste alguna capacitación específica para empezar a trabajar? ¿Desde que empezaste a trabar hasta ahora? ¿Tenés algún estudio formal vinculado al trabajo con chicos (por ejemplo, maestra jardinera)?

## B. Actividades cotidianas

### 1. Recepción / Actividades pedagógicas / despedida

- ¿La UDI tiene rutinas específicas para recibir a los niños en las salas? Si es así, ¿en qué consisten dichas rutinas?
- ¿Qué actividades se realizan cotidianamente con los niños?
- ¿Qué materiales se utilizan?
- ¿Los niños son libres de elegir su actividad o hay una planificación estructurada?
- ¿Cómo se organizan los momentos de actividad con los niños?
- ¿Cuánta de la actividad pedagógica sucede en interiores y/o exteriores?
- ¿Se trabaja con los niños de manera individual o solamente en forma grupal? ¿En qué proporción?
- ¿Se incluyen juegos libres en las actividades cotidianas? ¿En qué medida? ¿Qué son los “juegos libres”?
- ¿Existen momentos pautados en la semana para música, para lectura, las matemáticas y para motricidad?
- ¿Cómo se transmite el conocimiento a los niños? ¿Se sigue algún método o rutina para hacerlo?
- ¿Cuál es la forma en que los alumnos asientan los conocimientos?
- En lo que refiere a la despedida de los niños, cuenta la UDI con rutinas específicas para despedir a los niños en la institución y/o en las salas antes de que vuelvan a sus hogares? ¿En qué consisten dichas rutinas?

### 2. Interacción entre los niños y las cuidadoras

- ¿Cuál es la forma en que se procede cuando alguno de los niños tiene un problema o se manifiesta fastidioso? ¿Existen lineamientos consensuados, al menos informalmente que el personal espontáneamente comparta?

### 3. Sueño e higiene

- En lo que refiere al sueño, ¿se sigue un horario estricto para que los niños descansen? ¿Qué procedimientos siguen con los niños que no duermen?
- ¿Tienen posibilidad de bañarse los niños en la UDI? Si así fuera, ¿todos los niños se duchan y/o higienizan en la UDI o sólo algunos? ¿Cómo se procede cuando los niños se duchan en la institución? ¿Solicitan consentimiento de los padres y/o adultos responsables para hacerlo?

### 4. Hábitos y rutinas de alimentación

- ¿Cuántas de las comidas diarias realizan los niños en la UDI? ¿La UDI establece un horario específico para las comidas?
- ¿Tienen un proveedor que trae los alimentos?
- ¿Tienen un menú pautado al interior de la UDI, quién lo diseña?
- ¿Tienen rutinas específicas para los niños a la hora de la alimentación? Si es así, ¿en qué consisten dichas rutinas? Específicamente:
  - ¿Quiénes se ocupan de poner la mesa/ servir la comida? ¿Y de levantarla? ¿Los niños participan de estas actividades?
  - Los niños y los adultos que están en la UDI ¿almuerzan juntos o separadamente?
  - ¿Qué se hace cuando alguno de los niños no quiere comer o juega con la comida?

### C. Comunicación

#### 1. General al interior de la UDI

- ¿Elaboran algún diagnóstico sobre el desempeño de los chicos? ¿Presentan informes a la coordinadora? ¿cada cuánto?
- ¿Reciben directivas o indicaciones desde la coordinación sobre el funcionamiento de la UDI en general? ¿Cuáles? ¿Y sobre cómo interactuar con los niños? ¿Cuáles?
- ¿Cómo proceden cuando alguno de los niños tiene una conducta problemática en las actividades cotidianas, por ejemplo, no quiere comer, ¿o agrede a alguno de sus compañeros? ¿Existen especialistas con los que pueden contar?; si es así, ¿funcionan como intermediarios con la coordinación o trabajan simultáneamente en el cuidado de los niños?
- ¿Tienen reuniones grupales? ¿Intercambian avances o perspectivas sobre el desempeño de los chicos con docentes de otras salas? ¿y con la coordinadora?
- ¿Realizan capacitaciones? ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Su desempeño es supervisado/ evaluado? ¿Por quién y con qué frecuencia?

#### 2. Al exterior con las familias y/o la comunidad

- ¿Tienen un esquema de reuniones con los padres previsto para el año?
- ¿Cómo se comunican las actividades que realizan a los padres?
- ¿Existe un trato frecuente entre las cuidadoras y los padres? ¿se trata de una comunicación directa o es a través de las autoridades de la UDI?
- ¿Suelen involucrarse los padres en las actividades de la UDI? ¿de qué forma y con qué frecuencia lo hacen? (siempre los mismos, voluntario, grupos establecidos) ¿los convocan cuando realizan actividades con los niños? ¿tienen un esquema de actividades con los niños que involucre a los padres

- ¿Se solicita consentimiento (explícito o implícito) de los padres sobre las normas de funcionamiento y las características de las acciones?
- ¿Se trabaja con los padres y/o adultos responsables cuando alguno de los niños tiene dificultades para desempeñarse y/o desarrollarse adecuadamente?
- ¿Se recomienda a los padres ayuda y/o asistencia externa para acompañar el desarrollo de los niños en caso de ser necesario?
- ¿Cómo se manejan cuando detectan que alguno de los chicos tiene dificultades en el aprendizaje o muestra un desarrollo diferente a lo que se considera normal para chicos de su edad?

## ANEXO 2. Modelo Guía de observación

Espacio de NIDO (0 – 18 meses)

| Ficha técnica Nido (Tratamiento)                   |
|--|
| Nombre de la Institución: _____                    |
| Localidad: _____ Gestión: Municipal/Provincial/ONG |
| Fecha de visita: _____                             |
| Equipo de visita: _____                            |
| Coordinadora: _____                                |
| Número de cuidadoras (total): _____                |
| Número de Salas 0-18 meses (Nido): _____           |
| Cantidad de Niños: _____                           |
| Cantidad de cuidadoras: _____                      |
| Ratio cuidadoras/niños: _____                      |
| Equipo técnico: Si/No (cantidad: _____)            |

I. ESPACIOS

|   |
|---|
| <p>El espacio físico se encuentra en buen estado</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                                     |
| <p>El espacio físico se encuentra limpio y correctamente mantenido</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                   |
| <p>El espacio es amplio para los niños, los adultos y los materiales existentes</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>      |
| <p>Adecuada ventilación, algo de luz natural a través de las ventanas o del techo</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>    |
| <p>Iluminación, control de temperatura adecuados</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                                     |
| <p>2. MOBILIARIO</p>  |
| <p>Muebles para el cuidado de rutina, el juego y el aprendizaje</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                      |
| <p>Hay suficientes estanterías para juguetes y materiales</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                            |
| <p>Los muebles son resistentes (en el contacto con los niños) y están en buen estado</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p> |

|   |
|---|
| <p>El mobiliario adaptable permite la inclusión de niños con discapacidades</p> <p>1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>         |
| <p>Cunas y colchonetas almacenadas para facilitar la circulación</p> <p>1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                    |
| <p>Espacios de guardado accesibles para que el personal y los niños los puedan usar</p> <p>1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Televisor/es presentes en el espacio de trabajo de los niños (encendidos)</p> <p>1. Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>                                 |
| <p>Televisor/es presentes en el espacio de trabajo de los niños (apagado)</p> <p>1. Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>                                    |
| <p>Reproductores de audio (equipo de música) en el espacio de trabajo de los niños (encendido)</p> <p>1. Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>               |
| <p>Reproductores de audio (equipo de música) en el espacio de trabajo de los niños (apagado)</p> <p>1. Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>                 |
| <p><b>3. DISPOSICIÓN DE LOS ESPACIOS Y EL MOBILIARIO PARA EL RELAX Y CONFORT</b></p>  |
| <p>Muebles “suaves” (soft furnishing) además del área acogedora son accesibles para los niños</p>   |

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Los centros están organizados para uso independiente de los niños, estantes abiertos etiquetados, contenedores etiquetados para juguetes con fotos, estantes despejados, espacio de juego accesible cerca de juguetes

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Las áreas de juego tranquilo y activo están separadas

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

La disposición de los muebles y equipos hace posible la supervisión visual del personal

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Hay materiales adicionales disponibles para agregar o cambiar centros de interés

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Hay una silla destinada a observaciones diarias y visitas (Montessori)

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

El espacio cuenta con un área para ronda y trabajo grupal (Montessori)

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

El espacio cuenta con espacios para trabajo individual (delimitado) (Montessori)

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

La libertad de sentarse donde el/la niño/a quiere es la norma (Montessori)

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

**Desarrollo sensorial y coordinación de movimiento (0 a 6 meses)**

|                   |           |         |              |            |                  |
|-------------------|-----------|---------|--------------|------------|------------------|
| Móvil             | octaedros | en      | papel        | metalizado | (si/no)          |
| Móvil             | con       | esferas | de           | gradación  | en color (si/no) |
| Móvil             |           | figuras |              | color      | (si/no)          |
| Cinta             |           | y       |              | casabel    | (si/no)          |
| Cinta             |           | y       |              | aro        | (si/no)          |
| Cinta             | y         |         | pelota       | tejida     | (si/no)          |
| discos            |           |         | entrelazados |            | (si/no)          |
| Aros              |           |         | entrelazados |            | (si/no)          |
| Pelotas           |           | blandas |              | tejidas    | (si/no)          |
| Sonajeros (si/no) |           |         |              |            |                  |

**Desarrollo sensorial y coordinación de movimiento (6 a 18 meses)**

|                              |         |             |        |          |                  |
|------------------------------|---------|-------------|--------|----------|------------------|
| Canasta                      |         | con         |        | objetos  | (si/no)          |
| Cubo,                        | esfera, | ovoide      | en     | una base | (si/no)          |
| Caja                         | de      | permanencia | con    | bandeja  | (si/no)          |
| Caja                         | de      | permanencia | con    | cajón    | (si/no)          |
| Caja                         | con     |             | pelota | tejida   | (si/no)          |
| Aros                         |         |             | y      |          | clavija(si/no)   |
| Discos                       |         |             |        |          | graduados(si/no) |
| Llave                        |         |             | y      |          | candado(si/no)   |
| Abrir y cerrar cajas (si/no) |         |             |        |          |                  |

**Desarrollo de equilibrio y movimiento grueso**

|            |        |            |        |        |         |
|------------|--------|------------|--------|--------|---------|
| Colchoneta | de     | movimiento | y      | espejo | (si/no) |
| Pelota     | blanda |            | para   | patear | (si/no) |
| Objetos    | que    |            | ruedan | lento  | (si/no) |
| Barras     |        | de         |        | ballet | (si/no) |

|   |     |                |         |
|---|-----|----------------|---------|
| Escalera  | y   | puente         | (si/no) |
| Cubo  |     | pesado         | (si/no) |
| Rampa   | y   | pelota         | (si/no) |
| Carro caminador (si/no)   |     |                |         |
| <b>Desarrollo del lenguaje</b>  |     |                |         |
| Canasta   | con | objetos reales | (si/no) |
| Canasta   | con | réplicas       | (si/no) |
| Tarjetas  |     | clasificadas   | (si/no) |
| Canciones (si/no)   |     |                |         |
| Rimas   |     |                | (si/no) |
| Libros (si/no)  |     |                |         |
| <b>4. ESPACIO PARA PRIVACIDAD</b>   |     |                |         |
| Existe un espacio apartado para que uno o dos niños puedan jugar, protegidos de la intromisión de otros niños |     |                |         |
| 1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo   |     |                |         |
| Existe más un espacio apartado para que uno o dos niños puedan jugar  |     |                |         |
| 1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo   |     |                |         |
| <b>5. DISPOSITIVOS PARA QUE LOS NIÑOS SE RELACIONEN</b>   |     |                |         |
| Se muestran materiales apropiados para la edad de los niños.  |     |                |         |
| 1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo   |     |                |         |

Muchos artículos/afiches se encuentran al nivel de los ojos del niño

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Se muestran fotografías de niños en el grupo, sus familias, mascotas u otras caras conocidas en la sala

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

## 6. MOTRICIDAD FINA

Al menos 10 opciones de diferentes tipos de materiales de motor fino son accesibles durante la mayor parte del día, incluyendo pequeños juguetes de construcción, materiales de arte, manipulativos, rompecabezas

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Los materiales están bien organizados y SON accesibles para los niños.

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Se encuentran disponibles materiales de diferentes niveles de dificultad.

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

## 7. HÁBITOS DE TRABAJO I

Los niños manipulan los materiales con cuidado

1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo

|   |
|---|
| <p>Los niños eligen el trabajo que quieren hacer</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños trabajan de forma independiente</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños trabajan concentrados</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños usan las alfombras, mesas de trabajo y las mesas bajas apropiadamente</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>                                      |
| <p>Los niños son independientes para pasar de una actividad a la otra</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Los niños se muestran alegres y satisfechos en la interacción con el ambiente, con la educadora y con sus compañeros</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>8. HÁBITOS DE TRABAJO II</p>   |
| <p>Los niños trabajan en grupo (indicar horas observadas)</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>   |

|  |
|--|
| <p>Los niños trabajan individualmente (indicar horas observadas)</p> <p>1. Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>        |
| <p>La educadora baja a la altura del niño para hablarle</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>          |
| <p>La educadora habla en un lenguaje simple pero correcto</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>        |
| <p>La educadora grita para dar instrucciones</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                     |
| <p>La educadora le pregunta al niño qué actividad desea realizar</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>La educadora muestra afecto en su relación con los niños</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>      |
| <p>La educadora anima a los niños a expresarse/ hablar</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>           |
| <p>9. ENFOQUE INSTRUCTIVO - LA EDUCADORA</p>   |
| <p>La educadora hace presentaciones (cantidad)</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                   |

|   |
|---|
| <p>Las presentaciones son cuidadosas, pausadas.</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                          |
| <p>Las educadoras usan un plan de lecciones y tienen un registro</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>         |
| <p>La educadora interviene para mantener límites y reglas de convivencia</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>La educadora realiza movimientos intencionales, cuidadosos y calmos</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La voz de la educadora es calma</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                                       |
| <p>La educadora utiliza lenguaje no infantilizado, rico y preciso</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>        |
| <p>La educadora se muestra afectuosa hacia los niños</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                     |
| <p>La educadora habla con otros adultos de forma calma</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                   |

|   |
|---|
| <p>La educadora observa a la clase regularmente y tiene un registro</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>La educadora tiene un anotador a mano para registrar observaciones</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>La educadora interrumpe el trabajo de los niños</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora responde a las necesidades de los niños con empatía</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños se muestran alegres y satisfechos en la interacción con el ambiente, con la educadora y con sus compañeros</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>La educadora tiene estrategias para vincular al niño con el ambiente, le ofrece opciones</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                     |
| <p>10. RUTINAS DE CUIDADO</p>   |
| <p>Rutina de entrada/ salida</p>  |
| <p>Cada niño y cada padre son recibidos/ despedidos calurosamente por su nombre</p>   |

|   |
|---|
| <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora saluda a los niños individualmente</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Rutina de entrada/ salida (los niños saben que hacer y lo hacen independientemente)</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>                      |
| <p>Los niños tienen un lugar asignado para dejar sus cosas</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Rutina de trabajo</p>  |
| <p>Ninguna cuidadora consume café, bebidas o comida chatarra visiblemente o delante de los niños (cantidad)</p> <p>1.Ninguna , 2. Pocas, 3. Algunas, 4. Todas , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Ciclo de trabajo de por lo menos 1 hora y media</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños trabajan individualmente (Indicar tiempo observado)</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños trabajan en grupo (Indicar tiempo observado)</p>   |

1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo

Lo niños salen al patio ordenadamente (los niños saben que hacer y lo hacen independientemente)

1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo

Rutina de salida con ronda (los niños saben que hacer y lo hacen independientemente)

1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo

Rutina de comidas

Restricciones alimentarias o relativas a alergias de los niños están dispuestas en la sala (cubiertas o visibles)

1.Ninguna , 2. Pocas, 3. Algunas, 4. Todas , 99. No pudimos observarlo

La leche es ofrecida como opción a alguno/varios de los alimentos saludables que se sirven durante el desayuno

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo

Las comidas representan un momento de interacción entre adultos y niños

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Desayuno (rutina) - completar solo si se observa

|   |
|---|
| <p>Los niños participan en poner la mesa/ servir la comida</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos</p>  |
| <p>La educadora fomenta que los niños coman de manera independiente</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora se sienta con los niños durante la comida</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Almuerzo (rutina) - completar solo si se observa</p>   |
| <p>Los niños participan en poner la mesa/ servir la comida</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos</p>  |
| <p>La educadora fomenta que los niños coman de manera independiente</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora se sienta con los niños durante la comida</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Rutina de higiene (aclarar si en lugar de lavar las manos usan alcohol)</p>  |
| <p>Los niños y el personal se lavan las manos después de ir al baño.</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |

|   |
|---|
| <p>Los niños y el personal se lavan las manos después de limpiarse la nariz</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>        |
| <p>Los niños y el personal se lavan las manos antes de las comida</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                  |
| <p>Los niños y el personal se lavan las manos después de jugar al aire libre.</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>      |
| <p>Los niños y el personal se lavan las manos después de jugar con objetos sucios.</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Existe un espacio previsto para el cambiado de pañales</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La mesa se lava en dos pasos (usa toallas de papel; una nueva para cada mesa)</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p><b>11. PRÁCTICAS DE SEGURIDAD</b></p>  |
| <p>Cubiertas protectoras en enchufes eléctricos; todos los cables eléctricos se mantienen fuera del alcance de los niños</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>  |

|  |
|--|
| <p>Objetos pesados o muebles colocados para que los niños no puedan tirarlos</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Los controles o las perillas están fuera del alcance de los niños</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Las medicinas, los materiales de limpieza, los pesticidas, los aerosoles y las sustancias etiquetadas como "mantener fuera del alcance de los niños" están encerrados</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Superficies calientes y/o filosas se mantienen protegidas del alcance de los niños</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Las soluciones de cloro se usan solo cuando los niños no pueden inhalar el aerosol</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Las alfombras/tapetes se deslizan y/o presentan riesgos de tropiezo</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Escaleras abiertas son accesibles para los niños</p> <p>1.Si , 2. No, 3. No pudimos observarlo</p>  |

| Ficha técnica Comunidad Infantil (Tratamiento)          |
|---|
| Nombre de la Institución: _____                         |
| Localidad: _____ Gestión: Municipal/Provincial/ONG      |
| Fecha de visita: _____                                  |
| Equipo de visita: _____                                 |
| Coordinadora: _____                                     |
| Número de cuidadoras (total): _____                     |
| Número de Salas 18-36 meses (Comunidad Infantil): _____ |
| Cantidad de Niños: _____                                |
| Cantidad de cuidadoras: _____                           |
| Ratio cuidadoras/niños: _____                           |
| Equipo técnico: Si/No (cantidad: _____)                 |

| I. ESPACIOS   |
|---|
| El espacio físico se encuentra en buen estado                   |
| 1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo |

|   |
|---|
| <p>El espacio físico se encuentra limpio y correctamente mantenido</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                   |
| <p>El espacio es amplio para los niños, los adultos y los materiales existentes</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>      |
| <p>Adecuada ventilación, algo de luz natural a través de las ventanas o del techo</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>    |
| <p>Iluminación y control de temperatura adecuados</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                                    |
| <p>2. MOBILIARIO</p>  |
| <p>Muebles para el cuidado de rutina, el juego y el aprendizaje</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                      |
| <p>Hay suficientes estanterías para juguetes y materiales</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                            |
| <p>Los muebles son resistentes (en el contacto con los niños) y están en buen estado</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>El mobiliario adaptable permite la inclusión de niños con discapacidades.</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>         |

|  |
|--|
| <p>Cunas y colchonetas almacenadas para facilitar la circulación</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>                              |
| <p>Espacios de guardado accesibles para que el personal y los niños los puedan usar</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>           |
| <p>Televisor/es presentes en el espacio de trabajo de los niños (encendidos)</p> <p>1.Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Televisor/es presentes en el espacio de trabajo de los niños (apagado)</p> <p>1.Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Reproductores de audio (equipo de música) en el espacio de trabajo de los niños (encendido)</p> <p>1.Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>                         |
| <p>Reproductores de audio (equipo de música) en el espacio de trabajo de los niños (apagado)</p> <p>1.Sí, 2. No, 99. No pudimos observarlo</p>                           |
| <p><b>3. DISPOSICIÓN DE LOS ESPACIOS Y EL MOBILIARIO PARA EL RELAX Y CONFORT</b></p>   |
| <p>Muebles “suaves” (soft furnishing) además del área acogedora son accesibles para los niños</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p> |

|   |
|---|
| <p>Los centros están organizados para uso independiente de los niños, estantes abiertos etiquetados, contenedores etiquetados para juguetes con fotos, estantes despejados, espacio de juego accesible cerca de juguetes</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Las áreas de juego tranquilo y activo están separadas</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La disposición de los muebles y equipos hace posible la supervisión visual del personal</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Hay materiales adicionales disponibles para agregar o cambiar centros de interés</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Hay una silla destinada a observaciones diarias y visitas</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>El espacio cuenta con un área para ronda y trabajo grupal</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>El espacio cuenta con espacios para trabajo individual (delimitado)</p> <p>1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La libertad de sentarse donde el/la niño/a quiere es la norma</p>  |

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Biblioteca

Librero o canasto con libros (si/no)

Espacio para sentarse (si/no)

Lenguaje

Objetos reales (si/no)

Objetos réplica (si/no)

Objetos y tarjetas idénticas (si/no)

Objetos y tarjetas similares (si/no)

Coordinación de movimiento

Caja de cilindros (si/no)

Encastres (si/no)

Enhebrados (si/no)

Juegos de alcancías (si/no)

Rompecabezas (si/no)

Tuercas y tornillos (si/no)

Vida diaria I

Barrer (si/no)

Limpiar una planta (si/no)

Regar una planta (si/no)

Limpiar una mesa (si/no)

Doblar una servilleta (si/no)

Cortar fruta (si/no)

Poner la mesa (si/no)

Levantar la mesa (si/no)

Limpiar vidrios/espejo (si/no)

Llevar una bandeja (si/no)

Servir agua de una jarra a un vaso (si/no)

Mover una silla/mesa (si/no)

Enrollar y desenrollar una alfombra (si/no)

Arreglar un florero (si/no)

Vida diaria II

Vestirse y desvestirse sin ayuda (si/no)

Ponerse y sacarse un delantal (si/no)

Doblar y guardar la ropa (si/no)

Lavarse las manos en la pileta (si/no)

Peinarse (si/no)

Sonarse la nariz (si/no)

Marco de vestir con velcro (si/no)

Marco de vestir con botón (si/no)

Lavarse las manos (si/no)

Lavarse los dientes (si/no)

Arte y música

Lápices (si/no)

Masa (si/no)

Atriles con pinturas (si/no)

Cortar con tijeras (si/no)

Pegar papeles, hacer collage (si/no),

Uso de instrumentos musicales (si/no)

Canciones (si/no)

Juegos rítmicos (si/no)

Matemática (básica)

Ejercicios de contar (si/no)

Reconocimiento de números (si/no)

Comparación de proporciones (si/no)

Comparación de cantidades (si/no)

Comparación de tamaños (si/no)

Reconocimiento de formas geométricas (si/no)

#### 4. ESPACIO PARA PRIVACIDAD

Existe un espacio apartado para que uno o dos niños puedan jugar, protegidos de la intromisión de otros niños

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Existe más un espacio apartado para que uno o dos niños puedan jugar

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

#### 5. DISPOSITIVOS PARA QUE LOS NIÑOS SE RELACIONEN

Se muestran materiales apropiados para la edad de los niños.

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Se muestran trabajos tridimensionales creados por niños, así como trabajos planos.

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Muchos artículos/afiches se encuentran al nivel de los ojos del niño

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Se muestran fotografías de niños en el grupo, sus familias, mascotas u otras caras conocidas en la sala

1. Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

## 6. MOTRICIDAD FINA

Al menos 10 opciones de diferentes tipos de materiales de motor fino son accesibles durante la mayor parte del día, incluyendo pequeños juguetes de construcción, materiales de arte, manipulativos, rompecabezas

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Los materiales están bien organizados y SON accesibles para los niños.

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Los contenedores y los estantes de almacenamiento tienen etiquetas para fomentar la autoayuda y autonomía de los niños

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

Se encuentran disponibles materiales de diferentes niveles de dificultad.

1.Nada , 2. Poco, 3. Algo, 4. Mucho , 99. No pudimos observarlo

## 7. HÁBITOS DE TRABAJO I

Los niños manipulan los materiales con cuidado

1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo

Los niños eligen el trabajo que quieren hacer

1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo

|   |
|---|
| <p>Los niños trabajan de forma independiente</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños trabajan concentrados</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños usan las alfombras, mesas de trabajo y las mesas bajas apropiadamente</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>                                      |
| <p>Los niños son independientes para pasar de una actividad a la otra</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Los niños guardan los elementos de trabajo en su lugar cuando completan el trabajo.</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>                                  |
| <p>Los niños asisten en el mantenimiento/cuidado del espacio -con tareas acordes a su edad-</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>                             |
| <p>Los niños se muestran alegres y satisfechos en la interacción con el ambiente, con la educadora y con sus compañeros</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>8. HÁBITOS DE TRABAJO II</p>   |

|  |
|--|
| <p>Los niños trabajan en grupo (indicar horas observadas)</p> <p>1. Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>               |
| <p>Los niños trabajan individualmente (indicar horas observadas)</p> <p>1. Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>        |
| <p>La educadora baja a la altura del niño para hablarle</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>          |
| <p>La educadora habla en un lenguaje simple pero correcto</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>        |
| <p>La educadora grita para dar instrucciones</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                     |
| <p>La educadora le pregunta al niño qué actividad desea realizar</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>La educadora muestra afecto en su relación con los niños</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>      |
| <p>La educadora anima a los niños a expresarse/ hablar</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>           |
| <p>9. ENFOQUE INSTRUCTIVO - LA GUÍA</p>  |

|   |
|---|
| <p>La educadora se pone a la altura de los/as niños/as para hablarles</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>    |
| <p>La educadora hace presentaciones (cantidad)</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                           |
| <p>Las presentaciones son cuidadosas, pausadas.</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                          |
| <p>Las educadoras usan un plan de lecciones y tienen un registro</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>         |
| <p>La educadora interviene para mantener límites y reglas de convivencia</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>La educadora realiza movimientos intencionales, cuidadosos y calmos</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La voz de la educadora es calma</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                                       |
| <p>La educadora utiliza lenguaje no infantilizado, rico y preciso</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>        |

|   |
|---|
| <p>La educadora se muestra afectuosa hacia los niños</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora habla con otros adultos de forma calma</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora observa a la clase regularmente y tiene un registro</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>La educadora tiene un anotador a mano para registrar observaciones</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>La educadora interrumpe el trabajo de los niños</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>La educadora responde a las necesidades de los niños con empatía</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños se muestran alegres y satisfechos en la interacción con el ambiente, con la educadora y con sus compañeros</p> <p>1.Ninguno , 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>La educadora tiene estrategias para vincular al niño con el ambiente, le ofrece opciones</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4.Siempre, 99. No pudimos observarlo</p>                      |

|   |
|---|
| 10. RUTINAS DE CUIDADO  |
| Rutina de entrada/salida  |
| <p>Cada niño y cada padre son recibidos/despeditos calurosamente por su nombre</p> <p>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos , 99. No pudimos observarlo</p>                             |
| <p>La educadora saluda a los niños individualmente</p> <p>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Rutina de entrada/salida (los niños saben que hacer y lo hacen independientemente)</p> <p>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>                       |
| <p>Los niños tienen un lugar asignado para dejar sus cosas</p> <p>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| Rutina de trabajo   |
| <p>Ninguna cuidadora consume café, bebidas o comida chatarra visiblemente o delante de los niños (cantidad)</p> <p>1.Ninguna, 2. Pocas, 3. Algunas, 4. Todas, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Ciclo de trabajo de por lo menos 1 hora y media</p> <p>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>  |

|   |
|---|
| <p>Los niños trabajan individualmente (Indicar tiempo observado)</p> <p>1. Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>   |
| <p>Los niños trabajan en grupo (Indicar tiempo observado)</p> <p>1. Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>  |
| <p>Los niños salen al patio ordenadamente (los niños saben que hacer y lo hacen independientemente)</p> <p>1. Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>                        |
| <p>Rutina de salida con ronda (los niños saben que hacer y lo hacen independientemente)</p> <p>1. Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos, 99. No pudimos observarlo</p>                                    |
| <p>Rutina de comidas</p>  |
| <p>Restricciones alimentarias o relativas a alergias de los niños están dispuestas en la sala (cubiertas o visibles)</p> <p>1. Ninguna, 2. Pocas, 3. Algunas, 4. Todas, 99. No pudimos observarlo</p>       |
| <p>La leche es ofrecida como opción a alguno/varios de los alimentos saludables que se sirven durante el desayuno</p> <p>1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo</p> |
| <p>Las comidas representan un momento de interacción entre adultos y niños</p>  |

|   |
|---|
| .Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo  |
| Desayuno (rutina) - completar solo si se observa  |
| Los niños participan en poner la mesa/servir la comida<br>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos           |
| La educadora fomenta que los niños coman de manera independiente<br>Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo       |
| La educadora se sienta con los niños durante la comida<br>Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo                 |
| Almuerzo (rutina) - completar solo si se observa  |
| Los niños participan en poner la mesa/ servir la comida<br>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos          |
| La educadora fomenta que los niños coman de manera independiente<br>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos |
| La educadora se sienta con los niños durante la comida<br>1.Ninguno, 2. Pocos, 3. Algunos, 4. Todos           |

Rutina de higiene (aclarar si en lugar de lavar las manos usan alcohol en gel)

Los niños y el personal se lavan las manos después de ir al baño.

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo

Los niños y el personal se lavan las manos después de limpiarse la nariz

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo

Los niños y el personal se lavan las manos antes de las comidas

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo

Los niños y el personal se lavan las manos después de jugar al aire libre.

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo

Los niños y el personal se lavan las manos después de jugar con objetos sucios.

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo

La mesa se lava en dos pasos (usa toallas de papel; una nueva para cada mesa)

1. Nunca, 2. A veces, 3. Con frecuencia, 4. Siempre, 99. No pudimos observarlo

## 11. PRÁCTICAS DE SEGURIDAD

Cubiertas protectoras en enchufes eléctricos; todos los cables eléctricos se mantienen fuera del alcance de los niños

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Objetos pesados o muebles colocados para que los niños no puedan tirarlos

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Los controles o las perillas están fuera del alcance de los niños

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Las medicinas, los materiales de limpieza, los pesticidas, los aerosoles y las sustancias etiquetadas como "mantener fuera del alcance de los niños" están encerrados

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Superficies calientes y/o filosas se mantienen protegidas del alcance de los niños

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Las soluciones de cloro se usan solo cuando los niños no pueden inhalar el aerosol

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Las alfombras/tapetes se deslizan y/o presentan riesgos de tropiezo

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Escaleras abiertas son accesibles para los niños

Si, 2. No, 3. No pudimos observarlo

Las publicaciones del CEPE son gratuitas y se pueden descargar en [www.utdt.edu/cepe](http://www.utdt.edu/cepe)

El CEPE alienta el uso y divulgación de sus producciones sin fines comerciales.

Si desea citar este documento: Freytes, C. y Vidotto, S. (2020). *Crianza Juntos: resultados de la evaluación cualitativa*. Documento de Políticas Públicas. Buenos Aires: CEPE.

Para uso online se agradece el uso del hipervínculo al documento original en la web del CEPE [www.utdt.edu/documentos](http://www.utdt.edu/documentos)



### Datos de contacto

[www.utdt.edu/cepe](http://www.utdt.edu/cepe)

✉ [cepe@utdt.edu](mailto:cepe@utdt.edu)

☎ (+54 11) 5169 7126



Evaluación de Políticas  
basadas en la Evidencia