

**PROYECTO DE EDUCACIÓN INICIAL DE NIÑAS MENORES
DE 7 AÑOS
A TRAVÉS DE SUS FAMILIAS - EDIFAM**

INFORME DE MISION

Junio de 2001

PREPARADO POR

ABRAHAM ZALZMAN M.

ENCOMENDADO POR

DEVTECH SYSTEMS, INC.

1700 N. Moore Street, Suite 1550

Arlington, VA 22209 USA

Tel: 703/312-6038

Fax: 703/312-6039

devtech@devtechsys.com

Contract No. 519-C-00-97-00153-00

USAID/El Salvador

Los puntos de vista expresados en el mismo son del autor, y no representan necesariamente los de la Agencia de Desarrollo Internacional de los EEUU (USAID) ni los de DevTech Systems, Inc..

INDICE

I.- Abreviaturas Utilizadas	ii
II.- El Contexto	1
III.- Los Objetivos de la Misión.....	3
IV.- La Metodología Seguida	5
V.- Los 15 Actores Involucrados Directamente	6
VI.- Las Acciones Realizadas.....	7
VII.- Hallazgos.....	11
VIII.-Resultados Obtenidos	16
IX.- Recomendaciones.....	18
X.- Una Nota de Reconocimiento.....	21
XI.- Anexos.....	22

I.- ABREVIATURAS UTILIZADAS

AGAPE	Sociedad Agape
ALO	Association Liaison Office for University Cooperation in Development
ASAPROSAR	Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural
BEPS	Basic Education Policy Support
CALMA	Centro de Apoyo de Lactancia Materna
CAIC	Centros de Atención Integral de Calidad
CBI	Centro de Bienestar Infantil del ISPM
CDI	Centro de Desarrollo Integral del ISPM
EDIFAM	Educación Inicial de Niñas Menores de 7 años a través de sus Familias
FUCADES	Fundación de Capacitación y Desarrollo Social y Económico
ISPM	Instituto Salvadoreño de Protección al Menor
MINED	Ministerio de Educación
MINSAL	Ministerio de Salud
MCC	Metropolitan Community College, Omaha, Nebraska, USA
OEF	Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador
ONG	Organización No-Gubernamental
SETEFE	Secretaría Técnica del Financiamiento Exterior
SC	Save the Children
UCA	Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, El Salvador
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Uni-EDIFAM.....Unidad del ISPM que se ocupa del Proyecto EDIFAM

USAID / EL SALVADORAgencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/
Oficina de El Salvador

II.- EL CONTEXTO

En 1990 el Gobierno de El Salvador ratifica la Convención sobre los Derechos de los Niños (CRC), confirmando su apoyo a la Declaración Universal sobre la Supervivencia, Protección y Desarrollo de la Niñez. Desde entonces y a través de este compromiso, el gobierno ha venido formulando políticas, estrategias y programas que van dando respuesta a las necesidades de los niños que habitan el país.

Dentro de estas necesidades, una de las prioritarias es la relacionada con la población de las comunidades pobres y rurales, donde se han detectado las mayores carencias de atención a la niñez. En efecto, en una investigación reciente (1998), se ha constatado que de una población total de 1.100.000 niños menores de 7 años, el 57% pertenece al grupo comprendido entre las edades de 0 a 3 años. De éstos, sólo el 1.9% recibe algún tipo de atención inicial para su desarrollo y ésta se lleva a cabo en las zonas urbanas.

Del total de la población entre 4 y 6 años, el 41.8% está cubierto por el sistema de educación formal, aunque baja a 34.5% cuando se refiere a la zona rural.

Ello conduce fácilmente a la afirmación de que la atención inicial es escasa en las zonas rurales y que en consecuencia, la estimulación temprana que se ofrece no llega a un número significativo de niños, con el resultado de que el apresto necesario para el ingreso a la educación básica aún no está generalizado en las zonas rurales del país.

Tal situación torna más complejo para los niños su ingreso a los primeros años de básica, dificulta su transición hacia los grados posteriores e impacta los números de repetición y deserción que la reforma educativa del país quiere mejorar sensiblemente.

Resulta evidente que esta situación se puede mejorar cuando se atiende en forma integral el proceso de desarrollo del niño. Por ello, las diferentes instancias gubernamentales se han propuesto confrontar la situación y por diversas vías han estado actuando en forma tal que progresivamente se pueda atender a toda la población necesitada.

Entre los diversos proyectos que funcionan al respecto, existe un Convenio entre el gobierno de El Salvador y el gobierno de los Estados Unidos firmado en 1998 para desarrollar una actividad hasta el año 2002, bajo la denominación de programa, focalizada en la Educación Inicial de Niños Menores de 7 años a través de sus Familias, que se ha denominado con el acrónimo de EDIFAM. Es precisamente dentro de esta actividad donde se inserta la intervención del consultor.

La actividad prevé cuatro intervenciones fundamentales, dirigidas todas a incrementar la capacidad del país para dar respuesta a las necesidades detectadas:

- 1.- Mejorar las habilidades técnicas de las personas responsables, formales y no formales, del cuidado de los niños, mediante un programa de capacitación.

- 2.- Incrementar las habilidades cognitivas, afectivas y psicomotoras del niño en menores de 7 años, con énfasis en los menores de 3 años.
- 3.- Mejorar la cobertura, calidad, equidad y eficiencia en la prestación de los servicios de cuidado diario en las instituciones clave del sector público y privado.
- 4.- Sensibilizar a la familia, a la comunidad, a los gobiernos locales, a las instituciones gubernamentales, a los organismos no gubernamentales sobre la trascendencia de la Educación Temprana.

Para operacionalizar estas intervenciones, que se han visualizado como los objetivos del programa, se han considerado las siguientes estrategias :

- Convocatoria e involucramiento de la familia en prácticas de crianza
- Desarrollo de alianzas de trabajo con los diferentes actores que han asumido tareas en el programa
- Toma de decisiones en consenso para el desarrollo de la actividad de EDIFAM
- Fomento del protagonismo de madres cuidadores y de padres de familia
- Asunción de responsabilidades compartidas comunidad – gobierno
- Fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo y evaluación de la actividad
- Diseño de una Campaña de Sensibilización para llegar con el mensaje del programa a toda la comunidad.

Estas estrategias se han venido desarrollando desde 1999 con resultados variables, debido a la complejidad de las relaciones entre los 15 actores institucionales involucrados en su ejecución, a la naturaleza del liderazgo del programa tal como ha funcionado hasta ahora y a la diversidad de tareas implicadas en la ejecución del proyecto. Todo ello ha venido generando situaciones que tornaban recomendable una intervención organizacional. Es en este marco donde precisamente se inserta la misión del consultor.

III.- LOS OBJETIVOS DE LA MISION

La misión parte de un marco de referencia amplio enmarcado por los Términos de Referencia que aparecen contenidos en el Alcance de Trabajo de la Orden No. 23, los cuales habían sido definidos tanto por AID como por Development Technologies Systems, Inc. Para operacionalizar estos Términos de Referencia se formula una serie de objetivos específicos que delimitan el alcance de lo que va a realizarse durante las tres semanas de permanencia del consultor en el país.

- Los Términos de Referencia (TOR) de la Orden de Trabajo No. 23

- a) La elaboración de un plan de trabajo para esta misión, debidamente aprobado por las autoridades de AID
- b) La celebración de sesiones previas de trabajo con los miembros del Comité EDIFAM para preparar la Reunión de Planificación
- c) La formulación de un plan de trabajo del Comité EDIFAM para el período 2001-2003 como resultado fundamental de la Reunión de Planificación
- d) La redacción de un informe final que enfatice los tópicos clave y las recomendaciones para que los miembros del equipo puedan seguirlas. Estas deben incluir el alcance del trabajo del coordinador de EDIFAM en el ISPM.

◆ Los objetivos establecidos a partir de los TOR

- a) Reconocer la visión que cada uno de los 15 actores del proyecto tiene del papel que juega para establecer las posibles interrelaciones entre ellos
- b) Iniciar el proceso de construcción de una misión común, que se traduzca en una visión integrada del proyecto, con la cual se identifiquen todos los actores intervinientes
- c) Reforzar mediante una metodología activa y participativa el proceso de identificación de los actores participantes -iniciado hace dos años- con los objetivos del proyecto y con sus 4 intervenciones.
- d) Re-definir el papel de las instancias operativas del proyecto (Unidad EDIFAM en el ISPM y Comité Técnico) para traducir en acciones concretas la misión inicial que va a ser producida por el grupo
- e) Establecer de común acuerdo con los actores participantes las líneas de acción de cada una de las instancias operativas re-definidas
- f) Fortalecer mediante un proceso activo y participativo el compromiso del grupo que va a asumir la responsabilidad de la Unidad EDIFAM dentro del ISPM

- g) Crear espacios internos de interacción entre los diferentes actores de EDIFAM para favorecer la operacionalización de la misión, para generar acciones interdisciplinarias y para calendarizar las acciones
- h) Preparar el informe y presentar los resultados del trabajo realizado tanto a los responsables del programa dentro de la AID, como a la Dirección Ejecutiva del ISPM

IV.- LA METODOLOGÍA SEGUIDA

- a) Se definen las estrategias a seguir para operacionalizar el trabajo del consultor, conjuntamente con la Gerente del Proyecto en AID
- b) Se realizan entrevistas personales y grupales con los actores clave del proyecto, definiendo objetivos y resultados esperados de estas entrevistas
- c) Se derivan actividades y se diseñan en forma específica a partir de la información recolectada durante las entrevistas
- d) Se implantan en forma de taller activo las sesiones diseñadas para la planificación estratégica interna de la Unidad EDIFAM del ISPM
- e) Se implanta en forma de taller activo el proceso de integración de los actores del Comité Técnico EDIFAM
- f) Se procesan con el grupo los logros alcanzados durante los talleres de la Unidad EDIFAM y del Comité Técnico
- g) Se planifica con los miembros de la Unidad EDIFAM las estrategias y actividades necesarias para crear espacios de interacción entre los actores del proyecto
- h) Se operacionalizan estos espacios de interacción planificados estableciendo parámetros de tiempo, objetivos y responsables para llevarlos a cabo, calendarizando cada interacción
- i) Se realiza una síntesis de logros alcanzados y de oportunidades a desarrollar, conjuntamente con los actores involucrados en el proyecto
- j) Se elaboran informes para registro y difusión de logros y oportunidades

V.- LOS 15 ACTORES INVOLUCRADOS DIRECTAMENTE

USAID / El Salvador

UNICEF: Santillana

UNICEF: Campaña

UNICEF : Monitoreo

UNICEF : Metodologías participativas (específicamente, la metodología Sarar que pone énfasis en: autoestima, trabajo en grupo, creatividad, planeación y seguimiento)

ISPM

SETEFE

MINED

MINSALUD

MCC / ALO

UCA

CALMA / AGAPE

OEF

SAVE THE CHILDREN / ASAPROSAR

BEPS - CAMPAÑA SENSIBILIZACION

VI.- LAS ACCIONES REALIZADAS

- a) Se establecen acuerdos de objetivos y de procedimiento con la Gerente del Proyecto en USAID/El Salvador. Este proceso se da por correo electrónico, antes de la llegada del consultor al país.
- b) El consultor se documenta sobre el proyecto a través de la lectura de informes y documentos oficiales. Este proceso se realiza antes de su llegada al país y durante la primera semana de la misión.
- c) Se realizan 20 entrevistas, de las cuales 13 individuales y 7 grupales con la participación de 21 personas, para un total de 34 personas consultadas. Cada entrevista tiene una duración aproximada de 2 horas. El proceso de las entrevistas transcurre entre el lunes 14 y el domingo 20 de mayo.
- d) Las entrevistas se estructuran en función de los siguientes propósitos:
 - i) Informar sobre el objetivo de la misión del consultor y sobre la razón de ser de esta entrevista
 - ii) Establecer un contacto inicial con la persona y la institución
 - iii) Recoger la visión de cada actor sobre su rol y su participación en EDIFAM
 - iv) Permitir a través de preguntas orientadoras el descargue emocional provocado por las tensiones naturales de coexistir en un proyecto con intereses variados como lo es EDIFAM
 - v) Asegurar confidencialidad de la información a ser recolectada, invitando a la apertura y a compartir la visión que cada uno tiene del proyecto y de su participación en él
 - vi) Suministrar algunas pistas sobre el encuentro que se va a realizar con el Comité y despertar su interés y compromiso por participar
- e) Se procesa la información recogida, tanto durante las entrevistas como durante el proceso de documentación y se elaboran algunas conclusiones preliminares que van a alimentar el diseño de las actividades previstas. Estas asumen la forma de talleres activos y participativos, centrados en las personas y en las instituciones que representan.
- f) A partir de esta misma información y en el proceso de revisión de las estructuras organizacionales del proyecto, se definen en principio tres instancias operativas: La Unidad EDIFAM del ISPM (llamado Uni-EDIFAM), el Comité Estratégico y el Comité Ampliado.

- g) En función de esta misma información se reafirma la conveniencia de implantar los dos talleres previstos y de añadir una Jornada (que se programa para el martes 29 de mayo) dedicada a generar compromisos de interacción entre los actores de EDIFAM y a programarlos en el tiempo, indicando objetivos propuestos y resultados esperados de cada interacción.
- h) Se planifica e implanta un primer taller de 16 horas (lunes 21 y martes 22 de mayo) para la Unidad EDIFAM del Instituto Salvadoreño de Protección al Menor (ISPM), enfatizando en:
 - i) Transición hacia el nuevo rol que cada uno de los 3 miembros de la Unidad va a desempeñar dentro del proyecto, asumiendo el liderazgo para que las actividades planificadas pasen de las palabras a la acción
 - ii) Elaboración de la misión / visión de la Unidad, derivando de ellas 5 lineamientos estratégicos e iniciando el desarrollo de las estrategias para cada lineamiento, que van a dar lugar luego a los objetivos y actividades del Plan de Acción
 - iii) Planificación del papel que va a jugar la Unidad en el taller de Integración del Comité EDIFAM que se inicia al día siguiente
 - iv) Presentación de avances logrados al Director Ejecutivo del ISPM, para recoger su “feedback” sobre el proceso que está viviendo el grupo y sus orientaciones para continuar
- i) Se planifica e implanta con el apoyo de FUCADES, el segundo taller de 16 horas (miércoles 23 y jueves 24 de mayo), esta vez previsto y organizado para todos los actores del proyecto, visualizados como el Comité Ampliado de EDIFAM, con énfasis en los siguientes aspectos:
 - i) Integración de todos los actores involucrados en el proyecto, en camino hacia la construcción de un equipo de trabajo EDIFAM, visualizando las múltiples posibilidades de interacción existentes entre los diferentes actores
 - ii) Intercambio de información sobre las actividades que cada entidad participante realiza para el proyecto, presentada por cada uno de los 15 actores involucrados
 - iii) Procesamiento de las experiencias vividas por los participantes para focalizar sobre sus aprendizajes, luego de las actividades realizadas
 - iv) Inicio del proceso de construcción de una visión / misión común para todo el proyecto
 - v) Inicio del proceso de clarificación de roles de cada instancia operativa: Unidad EDIFAM en el ISPM, Comité Estratégico y Comité Ampliado.

- j) Se realiza una evaluación de la actuación de la Unidad EDIFAM y de sus miembros durante el taller de integración del Comité Ampliado, para concluir sobre fortalezas y áreas de oportunidad. (Viernes 25 de mayo, durante 4 horas)
- k) Se planifica con los miembros de la Uni-EDIFAM la Jornada de generación de interacciones entre los actores de EDIFAM y la programación en términos de compromisos, fechas, propósitos de la interacción, responsables y resultados esperados. (Viernes 25 y Lunes 28 de mayo, durante 12 horas) Se diseñan las actividades, considerando los siguientes aspectos que se derivan de los resultados de los 2 talleres realizados hasta este momento:
 - i) Generación del clima adecuado para hacer visibles los espacios de interacción entre actores del proyecto y para crear la confianza necesaria entre ellos, de manera que se comprometan a los encuentros
 - ii) Presentación de dos contribuciones generadas por la Uni-EDIFAM, a partir del proceso que ha venido adelantando y que asumen la forma de un Marco Común para enrumbar a EDIFAM y de un Modelo Integrado para la Atención Integral de Nin@s menores de 7 años y sus Familias, de manera que progresivamente se vaya creando una visión de pertenencia a un proyecto con un norte claramente identificado.
 - iii) Programación de los encuentros entre los diferentes actores de EDIFAM, con fechas, responsables, propósitos y resultados esperados
 - iv) Recolección de ideas para acercarse y sensibilizar a las personas y entidades que toman decisiones que pueden afectar al proyecto y para sensibilizar igualmente a los medios de comunicación, como radio, prensa y televisión
 - v) Presentación de los compromisos programados de actuación de Uni – EDIFAM, en las áreas de su incumbencia directa.
- l) Se realiza esta Jornada de Programación de espacios de encuentro entre los actores de EDIFAM, liderados por el grupo de Uni-EDIFAM cuyos integrantes animan las diferentes actividades planificadas (Martes 29 de mayo, entre 8:30 am y 5:30 pm)
- l) Se prepara (miércoles 30 de mayo) y se realiza el “debriefing” de la misión del consultor ante la AID (Jueves 31 de mayo, durante 3 horas)
- m) Se realiza una sesión de análisis del proceso vivido con los 3 miembros de la Uni-EDIFAM, donde se refuerzan los logros alcanzados, se enuncian las áreas de oportunidad del grupo y se elaboran compromisos de actuación de cada miembro hacia el futuro cercano. (Viernes 1 de junio, durante 1 hora)
- n) Se prepara el “debriefing” de la misión con los miembros de la Uni-EDIFAM para ser presentada ante el Director Ejecutivo del ISPM. (Viernes 1 de junio, durante 2 horas)

- o) Se realiza la presentación ante el Director Ejecutivo del ISPM y su Sub-Director, reafirmando compromisos de actuación tanto por parte de los miembros de la Unidad como por parte de la Dirección. (Viernes 1 de junio, durante 1 hora y media)

VII.- HALLAZGOS

En cuanto al Proyecto

- a) EDIFAM es un proyecto de alcance multidisciplinario, particularmente atractivo en cuanto a las posibilidades de generar conocimiento nuevo de caracter transdisciplinario, por su enfoque de integralidad en la atención del nin@ y su familia
- b) Logra colocar en la misma mesa a organismos unidisciplinarios, con visiones parcializadas y permite que al trabajar juntos, en función de un bien común visualizado en su integralidad, las barreras de una sola disciplina empiecen a ceder paulatinamente, ampliando la visión de todos a través de los espacios de interacción que se generan
- c) Esta potencialidad transdisciplinaria del proyecto apenas empieza a vislumbrarse. Su concepción inicial ha estado igualmente impregnada por una visión de suma de pequeños-grandes sub-proyectos, metidos todos en el "saco" de la Educación Inicial, lo que ha contribuido a generar la impresión de que el proyecto carece de un norte claramente definido
- d) Al enmarcar a EDIFAM en el contexto de una "Atención Integral", la educación se convierte automáticamente en uno de los componentes y no en el único. Empiezan a adquirir valor relevante otros componentes como la Salud, la Nutrición, los Derechos del Nin@, las Prácticas de Crianza que oficia la familia, la Comunidad, los Entornos físicos y psicológicos
- e) Tal concepción integral implica generar un marco conceptual común, dentro del cual cada actor participante encuentre espacios para contribuir en el logro de objetivos comunes, que además de atender los objetivos de sus propias instituciones, vayan más allá y trasciendan hacia lo que el proyecto se propone alcanzar
- f) Ello también puede tener implicaciones en términos de las personas que participan: Algunas veces sus roles van a ser desempeñados en representación de la institución a la que pertenecen y otras, van a solaparse con posiciones, actitudes y tareas personales que van a querer asumir dentro de las actividades de EDIFAM
- g) Adicionalmente, este enfoque transdisciplinario tiene implicaciones en cuanto a la participación de nuevos actores dentro del proyecto. En efecto, instituciones tales como la Procuraduría General de la República y la Fiscalía empiezan a cobrar mayor relevancia en relación a la protección de los Derechos del Niño. Así mismo, la Comunidad a través de sus múltiples organizaciones y la empresa privada asumiendo su alícuota de responsabilidad en el proceso, juegan nuevos papeles que resulta importante considerar.
- h) Otro aspecto que conviene destacar es que durante los dos últimos años el esfuerzo mayor de la Gerencia del proyecto, ha sido realizado en términos de operaciones. Ante la ausencia de un liderazgo efectivo por parte de la contraparte y la consecuente dilación en

la puesta en marcha de las actividades programadas, la Gerencia se ha visto obligada a consagrar la mayor parte de su tiempo a la coordinación inter-institucional y a la ejecución de acciones. En consecuencia, le ha dedicado un tiempo menor a la proyección en los círculos de toma de decisiones, en las propias comunidades y directamente en el campo

- i) Si bien la orientación dada a este esfuerzo se ha traducido en la supervivencia del proyecto, su impacto directo en comunidades, nin@s y sus familias está apenas comenzando.

En cuanto al papel del Gerente del Proyecto en AID

- a) Gracias al entusiasmo, conocimientos y experiencia de la persona a cargo del proyecto, así como al apoyo institucional que ha encontrado dentro de AID, EDIFAM ha cobrado vida en el entorno salvadoreño y tiene una posición de vanguardia ante los ojos de los actores involucrados
- b) Las complejas relaciones entre estos 15 actores, que han respondido hasta ahora a sus propios intereses, han tornado la situación del proyecto en un reto interesante para la gerencia en términos de cómo equilibrar su esfuerzo entre lo operacional y lo estratégico.
- c) En función del papel que empieza a asumir ahora la Unidad de EDIFAM en el ISPM, centrado en la operación del proyecto, su coordinación y monitoreo, la Gerente puede – además de apoyar el trabajo de esta Unidad- consagrar mayor tiempo y esfuerzo a los componentes estratégicos: El acercamiento a quienes toman decisiones tanto a nivel político central como en las comunidades y a sectores de apoyo al programa, como el industrial, el comercial y el de servicios se torna imperativo.

En cuanto al papel de la Uni-EDIFAM

- a) Resulta evidente un cambio de actitud en el ISPM en cuanto a EDIFAM. Consecuente con ello, la Dirección Ejecutiva del Instituto ha demostrado su interés por el proyecto, creando la Unidad de EDIFAM y colocándola justamente bajo su dirección. Las implicaciones de esta decisión son evidentes tanto a nivel institucional como a nivel de los actores del proyecto
- b) La Dirección ha evidenciado tal interés, durante tres momentos especiales: al concluir el primer taller, se ha acercado al grupo que conforma la Unidad para escuchar y comentar sus avances; ha venido a participar con el Comité Ampliado durante la elaboración de su misión y ha pronunciado las palabras de cierre de este taller; y ha recibido al consultor y a los miembros de la Unidad para comentar los resultados del proceso vivido y reafirmar su compromiso con el proyecto
- c) El grupo de Uni-EDIFAM se ha constituido con tres especialistas: un gerente con experiencia en investigación y monitoreo de proyectos, que va a depender directamente del proyecto EDIFAM y que sale de las filas de la Unidad de Desarrollo Organizacional

del ISPM; una representante técnica del propio ISPM, con experiencia en Atención Integral de la niñez y en los CBI y CDI del Instituto; y la experta de Educación Inicial, contraparte del MCC de Omaha, Nebraska para el proyecto

- d) Este grupo está asumiendo con entusiasmo y compromiso el liderazgo del proyecto desde la perspectiva operativa y técnica. Como en todo proceso de grupo que se inicia, (y éste se ha constituido desde mediados de mayo) las fortalezas individuales priman sobre las colectivas. Se da aquí un equilibrio de talentos individuales, cuyo objetivo es trascender la suma de esos talentos para generar el equipo sinérgico que EDIFAM requiere
- e) Evidentemente, la situación de este grupo es frágil aún y va a necesitar de apoyo sostenido tanto en su proceso de convertirse en equipo como en la concreción de las actividades que está asumiendo
- f) Es igualmente importante considerar que la especialista del MCC tiene ahora carácter temporal por un año más y éste factor puede incidir en las tareas que el grupo va a asumir a mediano plazo

En cuanto al papel del MCC de Omaha

- a) La institución ha puesto a disposición del proyecto una rica variedad de materiales de calidad en español para la atención integral de niñas menores de 7 años, cuya utilización sistemática en la formación de personal que atiende a esta población va a iniciarse durante el mes de junio, como una contribución de la especialista contraparte del proyecto.
- b) La efectividad de la relación entre el MCC y la UCA se ha visto limitada por tres factores importantes que están incidiendo visiblemente : Las diferencias en el idioma (que implica la presencia de traductores en cada reunión inter-institucional); los cambios frecuentes de procedimientos y las percepciones divergentes que cada institución tiene sobre su papel dentro del proyecto.
- c) El desempeño de la especialista ha sido interpretado como el de mediadora entre tales divergencias. La impresión que queda es la de una gran cantidad de energía que podría ser consagrada al trabajo productivo se coloca sobre la mediación de conflictos. Los resultados percibidos de esta relación son magros y de poco beneficio mutuo.
- d) Frente a esta situación y para canalizar su energía en forma constructiva, aportando sus conocimientos y experiencia, la especialista ha buscado responder a la demanda generada por el proyecto en varias fuentes, multiplicando actividades en atención a solicitudes institucionales diversas, sin un norte claramente identificado. Coloca su experticia más en el terreno operativo que en el estratégico, donde su contribución puede producir mayor impacto sistémico para la Atención Integral.

- e) Dada la proximidad de la fecha de finalización del contrato de servicio entre las dos instituciones, conviene rever la situación como un todo, buscar salidas alternativas y tomar decisiones al respecto

En cuanto a las estructuras operativas del proyecto

- a) EDIFAM había creado dos instancias para la toma de decisiones. Una centrada en el ISPM, como institución del gobierno signataria del acuerdo que le da vida al proyecto y sobre la cual recae la responsabilidad de promoción, operacionalización, coordinación y monitoreo de las actividades programadas. La otra, el Comité Técnico, constituido por representantes de las instituciones involucradas en el desarrollo del proyecto, cuyo papel es el de proporcionar orientaciones y velar por el cumplimiento de las líneas trazadas.
- b) Esta estructura sufre distorsiones durante la vida del proyecto: Se crea un vacío de poder por la forma en que se maneja la coordinación del proyecto dentro del ISPM, donde la persona responsable tiene además innumerables tareas de naturaleza diferente y cuenta con un poder decisorio limitado, lo cual le dificulta su papel dentro del proyecto e incide en sus tiempos de respuesta ante las exigencias de EDIFAM.
- c) Ante este vacío de poder, el Comité Técnico asume un papel de toma de decisiones sobre las actividades de EDIFAM, complejo de manejar en función de los intereses de los 15 actores involucrados y de su propio nivel dentro de las instituciones que representan, donde las decisiones tienen que ser consultadas a un nivel más alto. Este proceso de idas y venidas, retarda la actuación de los diferentes componentes del proyecto y obliga a la Gerencia por parte de AID a un mayor involucramiento en la operación.
- d) La nueva situación encontrada por el consultor tanto en el ISPM como en las instituciones que participan en EDIFAM, que responde también a los esfuerzos realizados por AID, facilita el replanteamiento de los papeles originales previstos por el proyecto.
- e) En este sentido, se estructura y fortalece la unidad interna del ISPM cuya única responsabilidad es atender al proyecto y sus 4 intervenciones; se re-define el papel del Comité Técnico y se le asigna el nombre de Comité Estratégico, cuyas responsabilidades principales son: i) brindar soporte técnico al proyecto en forma de "Sounding Board" y ii) velar por el cumplimiento de las líneas estratégicas que el mismo Comité genera; y se crea el Comité Ampliado, donde los 15 actores involucrados en EDIFAM se encuentran para el intercambio de experiencias, para la promoción y concreción de espacios de interacción y para servir como foro de conocimientos sobre el área de Atención Integral de Niñas menores de 7 años a través de sus familias .
- f) Si se considera que esta nueva estructura va a tomar un tiempo para consolidarse (entre seis meses y un año de actividades) resulta importante para los actores del proyecto apoyarla con soportes diversos relacionados con el área administrativa y con las acciones que hoy se llevan a cabo en el terreno de la formación de aquellas personas que van a actuar con los niñas y sus familias.

- g) Este tipo de apoyo personal e institucional a la estructura del proyecto va a pavimentar el camino, para que en un plazo prudencial se puedan acometer dos tareas complementarias y esenciales para lograr los resultados que espera EDIFAM : Por un lado, abordar el componente político, involucrando a las personas e instituciones que toman decisiones, y por el otro, llegar a los beneficiarios directos del proyecto en el campo.

VIII.- RESULTADOS OBTENIDOS

Como producto del trabajo adelantado durante este proceso y considerando el terreno abonado durante los dos años de existencia del proyecto por todos los actores involucrados en su desarrollo, se listan a continuación algunos de los principales resultados obtenidos :

- ◆ Un proceso de revitalización del proyecto, impactando los niveles de desempeño de los actores involucrados y de los componentes de sus instituciones que atienden a EDIFAM.
- ◆ Una visión ampliada de las potencialidades multi y transdisciplinarias del proyecto, con un enfoque de atención integral que tiene implicaciones para desarrollar el proyecto más allá del 2003.
- ◆ Un Marco Común para encuadrar a los 15 actores del proyecto EDIFAM, proporcionándoles sentido de dirección. (Ver Anexo 1: “Marco Común del Proyecto EDIFAM”)
- ◆ El establecimiento de dos ejes de concentración del esfuerzo dentro del Marco Común: Los Centros de Atención Integral de Niñas Menores de 7 años y las Prácticas de Crianza, que se entrelazan. (Ver Anexo 1)
- ◆ El primer esbozo de un Modelo Conceptual de Atención Integral a Niñas Menores de 7 años y sus Familias, donde se interrelacionan seis componentes básicos : Salud, Educación, Familia y Prácticas de Crianza, Socialización y Comunidad, Administración y Finanzas y Derechos del Niña. Este modelo va a ser realimentado por el Comité Ampliado de EDIFAM en sesión de trabajo programada para el 18 de julio próximo.(Ver Anexo 2: “Modelo Conceptual para EDIFAM : Primer Borrador”)
- ◆ Una primera aproximación a la estructura organizacional operativa de EDIFAM, definiendo las instancias que van a generar acciones para transformar planes en realidades: Uni-EDIFAM, Comité Estratégico y Comité Ampliado. (Ver Anexo 3: “La Estructura Operativa de EDIFAM : Primera aproximación”)
- ◆ Dos talleres y una Jornada de Programación implantados. El primero para el ejercicio de planificación estratégica de la Unidad EDIFAM del ISPM, generada por la Dirección Ejecutiva del Instituto como respuesta al interés expreso que tiene la organización por el proyecto. El segundo, un taller de integración para el Comité Ampliado, acompañado por la Jornada de Programación posterior, realizada igualmente con un grupo representativo del Comité Ampliado.
- ◆ Un grupo de 3 profesionales con habilidades personales significativas, asumiendo el liderazgo del proyecto desde la Unidad EDIFAM del ISPM, con pleno apoyo de la Dirección Ejecutiva del Instituto.
- ◆ La primera versión de un plan estratégico para la Uni-EDIFAM, elaborado en conjunto con el grupo, que contiene misión, visión, 5 lineamientos y estrategias derivadas de estos 5

lineamientos. (Ver Anexo 4: “Visión, Misión, Lineamientos, Estrategias y Objetivos de Uni-EDIFAM”)

- ◆ Una primera versión de la misión del Comité Ampliado, elaborada en conjunto por los actores involucrados en el proyecto.
- ◆ Un conjunto de espacios de interacción entre los 15 actores, generados a través de su propia iniciativa y participación en la Jornada de Programación con objetivos, fechas de arranque y resultados esperados. (Ver Anexo 5: “Matriz de Interacciones entre los Actores de EDIFAM”)
- ◆ Un cronograma de actividades a ser impulsado, monitoreado y parcialmente implantado por Uni-EDIFAM durante los 6 próximos meses, con prospectiva Junio 2001-Junio 2003. (Ver Anexo 6 : “Cronograma de Actividades de Uni-EDIFAM”)
- ◆ Un plan de monitoreo del proyecto a iniciarse el 4 de Junio próximo bajo la coordinación de Uni-EDIFAM y a ser culminado el 10 de agosto con la presentación tanto de los primeros resultados consolidados de todas las actividades del proyecto, como de los indicadores que van a ser incluidos en el sistema en forma permanente, después de discutidos y acordados con el Comité Ampliado.
- ◆ Un proceso de clarificación progresiva de roles iniciado tanto a nivel interno en Uni-EDIFAM, como en los Comités Estratégico y Ampliado.
- ◆ Un reconocimiento verbalizado de la importancia que cobra el componente político del proyecto para que irradie las decisiones relacionadas con la Atención Integral del niño menor de 7 años.
- ◆ El descubrimiento del papel que juegan las ONG’s dentro del proyecto y las potencialidades que tienen para operacionalizar algunas de las acciones previstas.
- ◆ El reconocimiento de la riqueza potencial que existe en los materiales puestos a la disposición de EDIFAM por el MCC y sus contribuciones directas para el trabajo en el campo.

IX.- RECOMENDACIONES

- ◆ Trabajar progresivamente en una visión del proyecto a 8-10 años, donde se instale el concepto transdisciplinario de Atención Integral, que trascienda el actual de Educación Inicial, pasando de EDIFAM a ATINFAM (Atención Integral de Calidad al Niña a través de su Familia).
- ◆ Iniciar este proceso dentro de la propia AID, asociando los sectores de Salud y de Educación para tender puentes inter-disciplinarios en la misma organización planificadora y financiadora, que se traduzcan en puentes dentro de los programas, donde más allá de evitar duplicaciones se busquen sinergias generadoras de nuevos enfoques y conocimientos.
- ◆ Paralelamente al desarrollo de esta visión trabajar, mediante sensibilización e incorporación, con las posibles fuentes que van a asegurar la sostenibilidad del proyecto luego que finalice el soporte brindado por AID. Estas pueden incluir desde la ayuda externa bi y multi-lateral hasta la empresa privada, pasando por el gobierno y las propias comunidades.
- ◆ Brindar apoyo permanente por parte del Gerente del Proyecto en AID al grupo de Uni-EDIFAM. El proceso apenas iniciado de construcción del equipo aún es frágil estructuralmente y requiere de apoyo fuerte para consolidarse. Este esfuerzo puede direccionarse en dos sentidos: El primero, relacionado con los contenidos de trabajo del proyecto y de las responsabilidades de la Unidad. El segundo, asociado con las interacciones personales entre los propios miembros de la Unidad, entre éstos y las otras instancias del ISPM que le van a brindar apoyo y entre los miembros de la Unidad y los 15 actores involucrados en los Comités Estratégico y Ampliado.
- ◆ Consagrar un 40% del tiempo del Gerente del Proyecto en AID a estos procesos.
- ◆ Reforzar las habilidades de liderazgo de los miembros del grupo de Uni-EDIFAM por tres vías: Proporcionar oportunidades frecuentes de exposición en reuniones, seminarios, medios periodísticos; participar en programas de formación y desarrollo relacionados con el área de liderazgo y realizar sesiones internas de retro-alimentación del grupo sobre el desempeño de cada uno en ese tipo de eventos.
- ◆ Resulta particularmente útil en este momento del proyecto ampliar las perspectivas de relación hacia las instancias políticas del país que tienen vinculaciones directas o indirectas con EDIFAM y cuyas decisiones lo impactan. Tal los casos de la Primera Dama, de la Secretaría Nacional de la Familia, de los ministros y vice-ministros de Educación, Salud y Trabajo, de las Comisiones especializadas de la Asamblea, de la Procuraduría y la Fiscalía, de la Asociación de Alcaldes (COMURES), de las asociaciones de la empresa privada como ANEP y de otras similares.
- ◆ Dedicar un 30% del tiempo del Gerente del Proyecto en AID a impulsar esta acción de involucramiento con el estamento político del país y garantizar que se cumpla.

- ◆ Aprovechar en este sentido las re - inauguraciones de CBI's que están siendo reconstruidos con fondos del proyecto.
- ◆ Transferir y/o incorporar a ONG's que ya están operando en el campo algunos de las actividades de EDIFAM que han estado paralizadas, tales como Ludotecas y Uso de Metodologías Activas.
- ◆ Consolidar progresivamente durante los próximos 6-12 meses la estructura operativa del proyecto, realizando una transición entre la forma actual de trabajo, donde se utilizan estrategias de "áreas grises" que van respondiendo según necesidades, hacia definiciones claras de roles en las diferentes unidades y comités del proyecto. Este proceso de clarificación puede darse paulatinamente en función de las demandas de los propios interesados y surgen como respuestas oportunas, más que como designios externos a la vida de los grupos.
- ◆ Rever el papel del MCC en el proyecto en función de los resultados obtenidos, así como de criterios de utilidad y pertinencia. Al mismo tiempo mantener el rol de la especialista contratada por MCC dentro de la Unidad EDIFAM del ISPM, bajo una modalidad de contratación diferente y desempeñándose en un 60% de su tiempo a nivel estratégico, en un 20% dedicada a la formación de capacitadores en las áreas de su especialidad para que multipliquen su tecnología y en un 20% a tareas de coordinación y administración.
- ◆ Reforzar el componente de monitoreo dentro del proyecto, formulando los indicadores de base que van a orientar las actividades de recolección e interpretación de data y exigiendo resultados periódicos como parte de las actividades regulares y controlables del proyecto.
- ◆ Prever la contratación de una evaluación de impacto del programa en junio del 2002, cuando muchas de las acciones programadas van a estar en vías de implantación, tanto en instituciones como en forma directa con niñas menores de 7 años y sus familias.
- ◆ Reforzar los espacios de encuentro entre los diferentes actores del programa, buscando semejanzas y divergencias entre los enfoques utilizados. Dada la variedad de metodologías, conceptualizaciones y materiales que se están utilizando hoy en EDIFAM, resulta conveniente reforzar los puntos comunes y trabajar las divergencias para disminuirlas, de manera que se pueda ir conformando en la práctica el marco común que se ha propuesto para el proyecto. En esta forma, los acuerdos alcanzados entre actores podrán ayudar a disminuir la cantidad y variedad de enfoques y productos, que a veces resultan contradictorios y que en vez de ayudar en esta etapa confunden a promotores, a madres cuidadoras y a padres de familia.
- ◆ Iniciar rápidamente acciones de acercamiento a los medios masivos de comunicación social para proyectar hacia el público una imagen positiva del proyecto. Aprovechar en este sentido oportunidades tales como las ruedas de prensa del ISPM y los contactos personales existentes para mostrar actividades concretas que se están llevando a cabo a través de EDIFAM, tales

como los proyectos de las ONG's, las reconstrucciones de CBI's, los financiamientos de congresos y otros.

- ◆ Producir un boletín de información bi-mestral de EDIFAM, en asociación con la Unidad de Comunicaciones del ISPM, donde se registren las noticias más importantes del proyecto y se difunda a niveles políticos, técnicos y operativos del país.
- ◆ Culminar la formulación del Plan Estratégico por parte de la Uni-EDIFAM, ejecutando tres tareas : a) Una segunda versión de la visión y misión ya redactadas, en función de los resultados de este proceso que el grupo ha vivido; b) concibiendo además las estrategias para los dos últimos lineamientos (4 y 5) que no alcanzaron a generar; y c) derivando de todas las estrategias, los objetivos y actividades. (Ver Anexo 7 : "Propuesta para la segunda versión de la Visión de Uni-EDIFAM" y Anexo 8: "Sugerencias de Bloques para desglosar actividades a partir de los Lineamientos")
- ◆ Llevar el plan de acción de julio a diciembre de 2001 y el posterior 2002-2003 a niveles operativos detallados, respondiendo a dos preguntas clave, además del enunciado de la actividad : ¿ A dónde queremos llegar ? y ¿ Cómo sabemos que hemos llegado ahí ? (Ver Anexo 9: "Propuesta para Indicadores de Logro de las Actividades Programadas para Uni-EDIFAM")
- ◆ Definir por parte del ISPM, de común acuerdo con la Uni-EDIFAM, la creación de delegaciones de la Unidad tanto en Oriente como en Occidente para acercar el trabajo del proyecto a las comunidades, crear mecanismos de escucha y de atención de sus necesidades, divulgar lo que se pretende realizar e iniciar con sus instancias decisorias el proceso de sostenibilidad de los Centros de Atención Integral de Calidad.
- ◆ Respaldar en las 3 instancias operativas del proyecto la Campaña de Sensibilización que se está preparando, definiendo con BEPS las estrategias de incorporación de los 15 actores de EDIFAM.
- ◆ Vincular activamente a la Uni-EDIFAM la asesoría de SETEFE y de la Gerencia del Proyecto en AID para el manejo adecuado y oportuno de los fondos asignados.

X.- UNA NOTA DE RECONOCIMIENTO

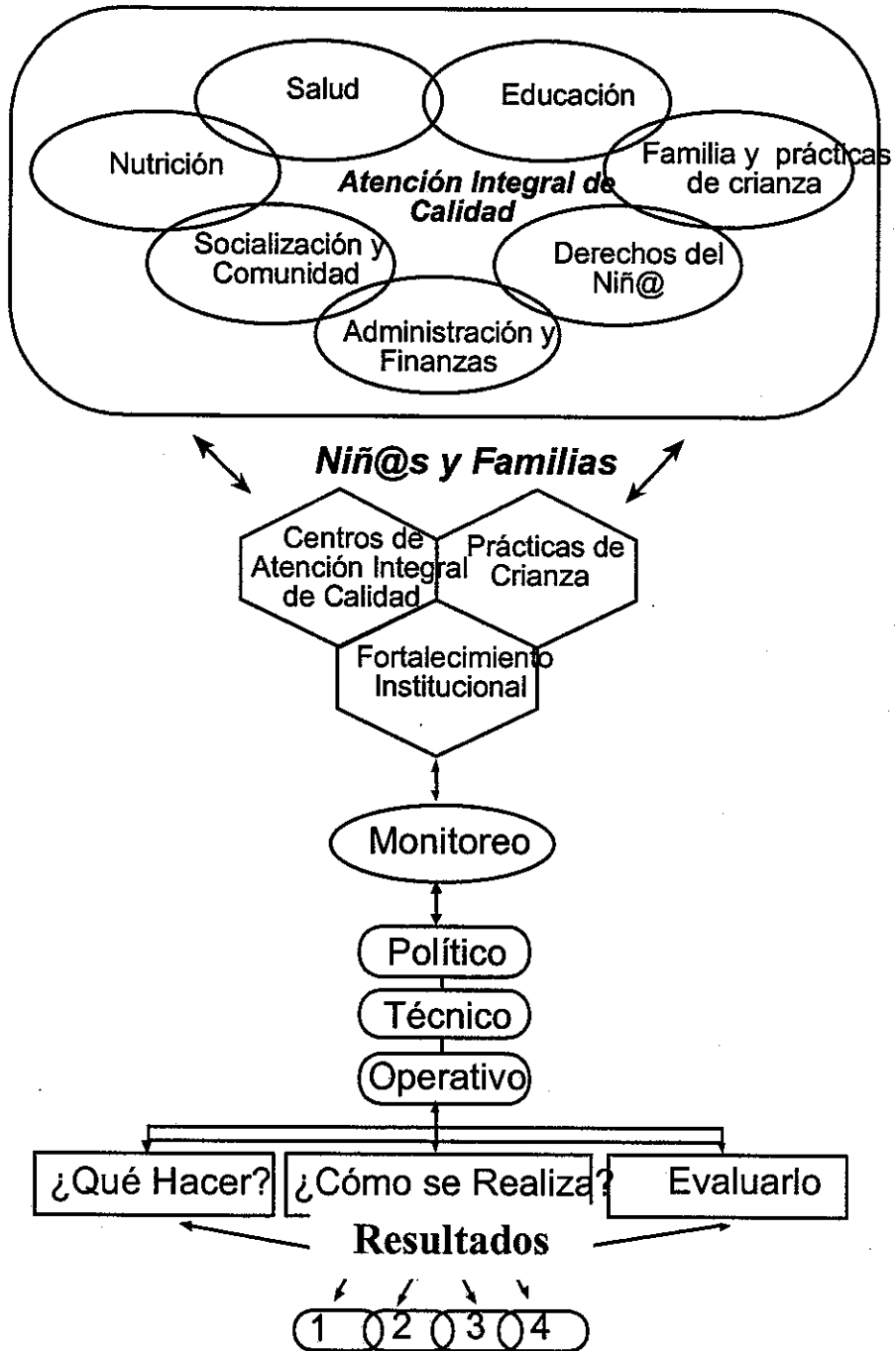
- ◆ Una misión con logros es el resultado de la sincronía entre elementos variados que se conjugan y de personas clave quienes con su participación contribuyen armónicamente para alcanzar los resultados esperados.
- ◆ Tal el caso evidente de esta misión, donde se han dado encuentros entre situaciones favorables para el desarrollo de los objetivos de EDIFAM: tanto el trabajo persistente realizado durante los dos últimos años por AID y los actores más importantes del proyecto, como los cambios institucionales en el ISPM, que han contribuido significativamente para que esta misión produjera los resultados que ha producido.
- ◆ Igualmente, la contribución de personas significativas para el proyecto, que han puesto además de su experticia, el entusiasmo y el acompañamiento necesario para que los propósitos de la misión se alcanzaran. Aquí es importante reconocer la participación activa, motivadora y siempre presente de Carmen de Henríquez, de la AID; de Dunia Valladares de Hertwig, del MCC; de Ismael Rodríguez y de Enrique Rubio del ISPM; de Luis Sydney Castro y de Beatriz Huezo, de la Uni-EDIFAM.
- ◆ Una gran cantidad de personas, actuando detrás de los tinglados, sin aparecer públicamente, han realizado tareas que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. Una palabra especial de reconocimiento merece el personal de FUCADES, quien prestó su cooperación y colocó todo su esfuerzo para que las Jornadas con el Comité Ampliado transcurrieran suavemente y sin sobresaltos, adaptándose flexiblemente a los pedidos extravagantes del consultor y a los cambios de programación imprevistos. Igualmente merece destaque en este grupo el trabajo persistente de apoyo y “contactología”, realizado desde meses antes de la misión por Isabel Dillener de DevTech, en Virginia.
- ◆ Por último, resulta importante reconocer la contribución trascendente de aquellas personas sobre quienes está recayendo ahora la operacionalización del proyecto y que en nombre de las instituciones que representan, han participado activamente tanto durante los procesos de las entrevistas como durante los consecuentes talleres que de ellas derivaron, con deseos evidentes de alcanzar los logros planteados en EDIFAM,.
- ◆ Para todos ellos, una sola palabra con miles de significados : GRACIAS !!!

XI.- ANEXOS

- 1.- Marco Común del Proyecto EDIFAM
- 2.- Modelo Conceptual para EDIFAM : Primer Borrador
- 3.- La Estructura Operativa de EDIFAM : Primera aproximación
- 4.- Visión, Misión, Lineamientos, Estrategias y Objetivos de Uni-EDIFAM
- 5.- Matriz de Interacciones entre los Actores de EDIFAM
- 6.- Cronograma de Actividades de Uni-EDIFAM
- 7.- Propuesta para la Segunda Versión de la Visión de Uni-EDIFAM
- 8.- Sugerencias de Bloques para Desglosar Actividades a partir de los Lineamientos
- 9.-Propuesta de Indicadores de Logro para las actividades programadas por Uni-EDIFAM

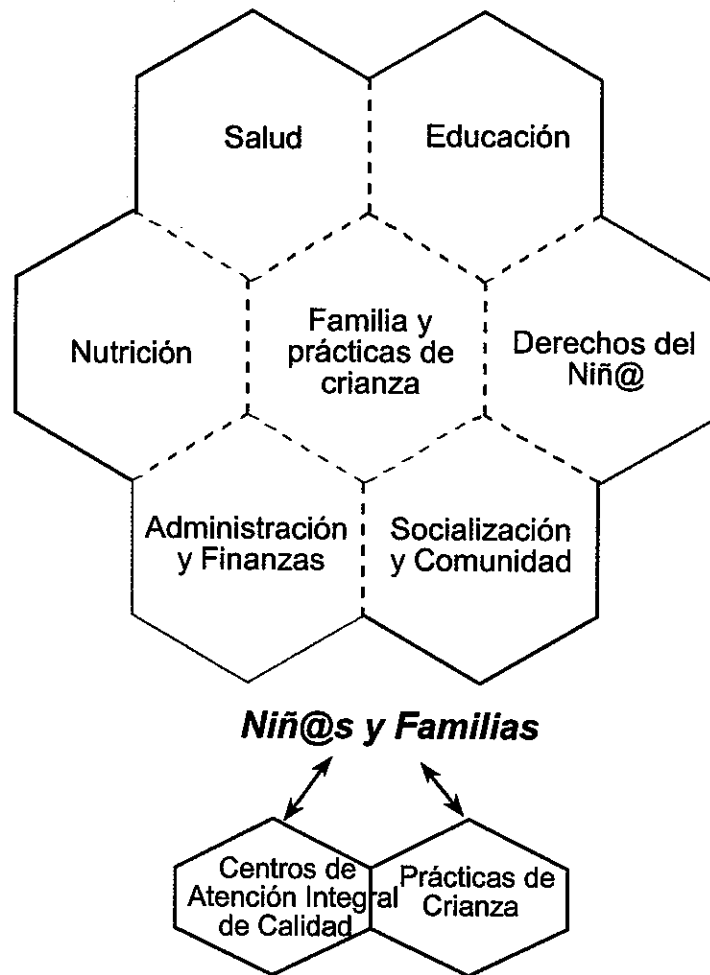
Anexo I

Edifam Marco Común



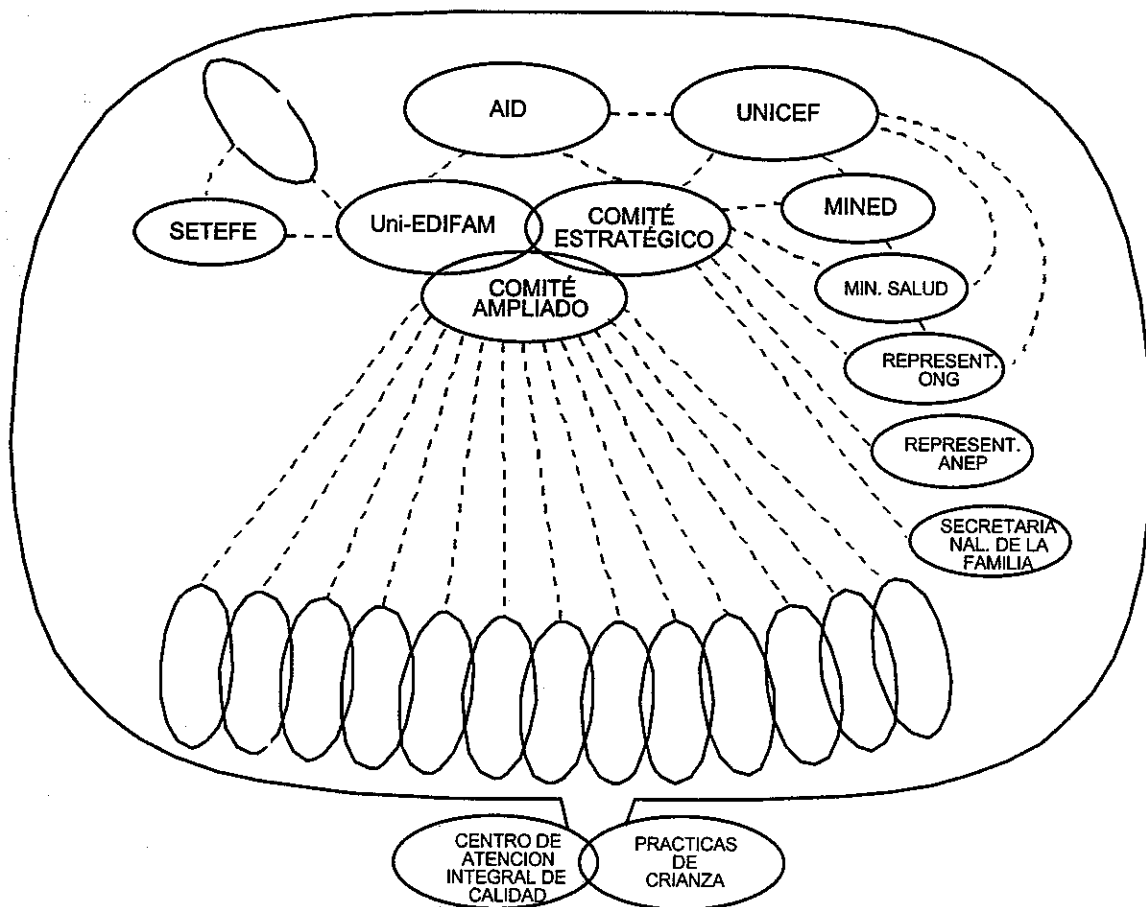
Anexo II

Edifam El Modelo



Anexo III

LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE EDIFAM Primera Aproximación



EDIFAM

Educación Inicial a través de la Familia

MISION

SOMOS UNA UNIDAD TECNICA MULTIDISCIPLINARIA DE
COORDINACION Y ASESORIA INTRA E
INTERINSTITUCIONAL PARA PROPICIAR EL DESARROLLO
INTEGRAL DE CALIDAD DE NIÑOS Y NIÑAS MENORES DE
7 AÑOS, CON RECONOCIMIENTO NACIONAL E
INTERNACIONAL Y COBERTURA EN TODO EL PAÍS;
PROMOVIENDO LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE
ATENCIÓN INTEGRAL DEL ISPM, A TRAVÉS DE LA
PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA, LA COMUNIDAD, LOS
GOBIERNOS LOCALES, LAS OG's, LAS ONG's Y LA
EMPRESA PRIVADA



VISION

CON LA PARTICIPACIÓN DE TODOS ESTAMOS
MEJORANDO LA CALIDAD DE VIDA DE LOS NIÑOS,
NIÑAS Y SUS FAMILIAS EN EL SALVADOR

Lineamientos Estratégicos

1. Involucrar activamente a los aliados estratégicos de EDIFAM para cumplir con las cuatro intervenciones programadas.

Estrategias

- a. Establecer relaciones con organismos bilaterales y multilaterales que tengan programas con la niñez y la familia, para obtener apoyo técnico y financiero a favor de EDIFAM.
- b. Establecer mecanismos con las instancias políticas que permitan la participación y negociaciones que propicien el reconocimiento y generen confianza en EDIFAM.
- c. Incorporar a las ONG´s y personas naturales dentro de las estrategias de EDIFAM para que participen activamente en el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- d. Fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo a los actores locales para que asuman un rol decisivo en la sostenibilidad del proyecto.
- e. Desarrollar líneas de acción con las comunidades brindando asesoría para que asuman el Modelo de Atención Integral.

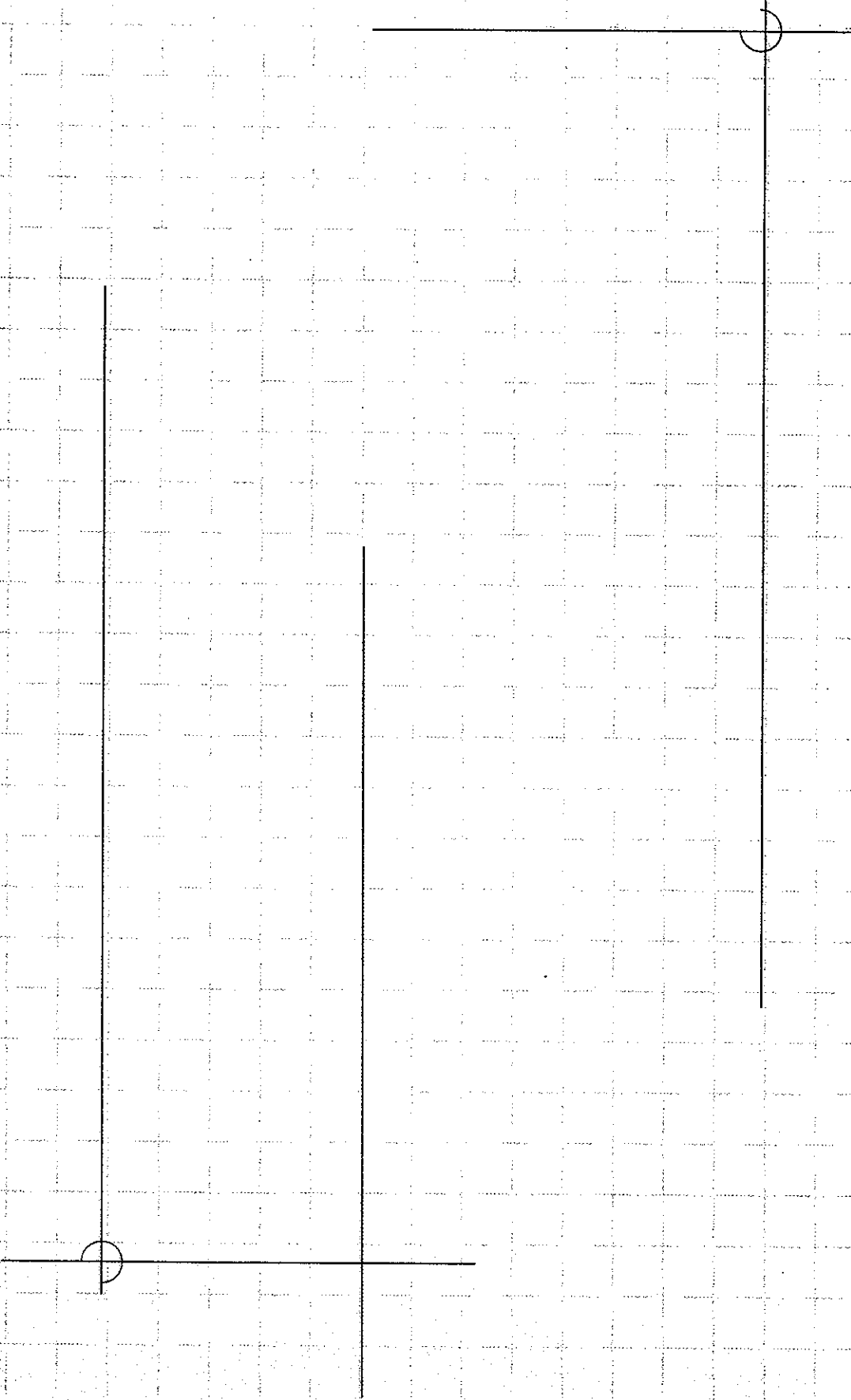
2. Promover y divulgar el Modelo de Atención Integral del ISPM

- a. Desarrollar una campaña participativa y de sensibilización sobre el uso del Modelo de las Prácticas de Crianza.
- b. Generar los mecanismos para reproducir y mantener el Modelo de atención del ISPM.
- c. Sistematizar la información del Modelo para hacerlo accesible.
- d. Buscar los espacios a través de los medios de comunicación masiva, divulgando indicadores, resultados y experiencias exitosas del Modelo.

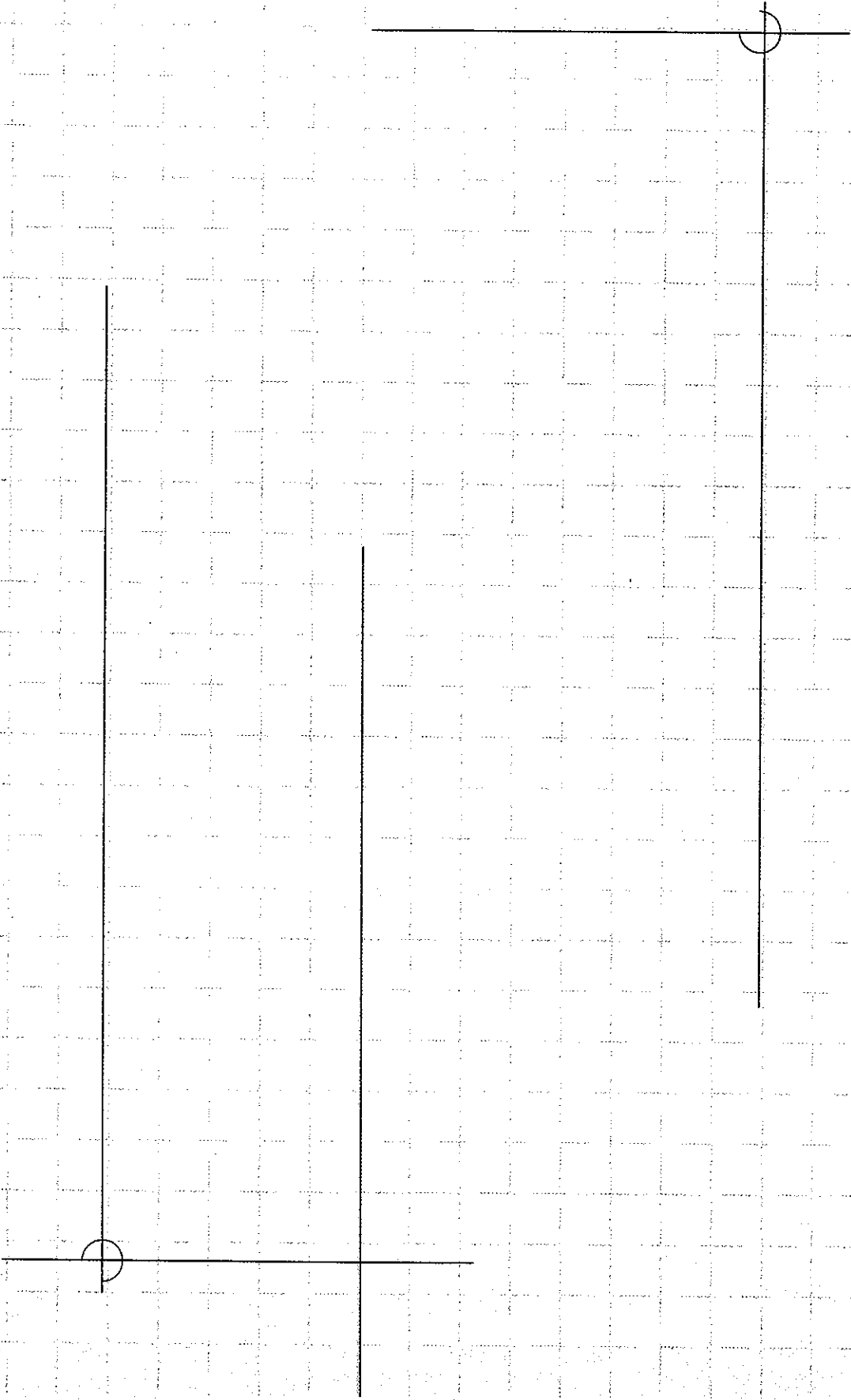
3. Facilitar el proceso de incorporación del Modelo de Atención Integral en aquellas comunidades que lo soliciten para su apropiación

- a. Establecer las normas internas del proyecto para asesorar las acciones de implantación del Modelo del ISPM.
- b. Acompañar las acciones de capacitación y legalización para la implantación del Modelo en la comunidad.
- c. Brindar asesoría técnica a la organización implementadora durante el tiempo que se requiera para que la implantación del Modelo sea efectiva.

4. METODOLOGIA DE COORDINACION INTRA E INTERINSTITUCIONAL



5. GESTION FINANCIERA DEL MODELO



COMITE ESTRATEGICO

- ◆ SECRETARIA NACIONAL DE LA FAMILIA/SNF
- ◆ INSTITUTO SALVADOREÑO DE PROTECCION AL MENOR/ISPM
- ◆ AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL/USAID
- ◆ MINISTERIO DE EDUCACION/MINED
- ◆ FONDO DE LA NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA/UNICEF
- ◆ REPRESENTANTE ONG
- ◆ REPRESENTANTE DE LA EMPRESA PRIVADA

ROL: COMITÉ ESTRATEGICO

- ◆ **ASESOR**
- ◆ **CONSULTIVO**
- ◆ **DIVULGADOR**
- ◆ **FACILITADOR A DIFERENTES NIVELES EN SUS RESPECTIVAS INSTITUCIONES**
- ◆ **EXPERTO EN SU AREA DE COMPETENCIA**

COMITÉ AMPLIADO: INTEGRACION

◆ UNICEF

◆ USA

◆ MCC

◆ MSPAS

◆ CALMA

◆ AGAPE

◆ SAVE THE CHILDREN

◆ ASAPROSAR

◆ OEF

◆ ISPM

◆ ALO

◆ EDITORIAL SANTILLANA

◆ USAID

◆ SETEFE

◆ UNIVERSIDADES

ROL COMITÉ AMPLIADO

◆ COMPARTIR

◆ CONOCIMIENTOS

◆ DIVULGA

◆ EXPERIENCIA

◆ INTERVENIR EN SUS PUNTOS DE INTERES

VARIABLES PARA DEFINIR ROLES DE EDIFAM

- ◆ ORDENES: EQUIPO/CONSULTAS CON LOS OTROS MIEMBROS
- ◆ REUNIONES:FLEXIBLES/UNA VEZ O DOS VECES POR SEMANA/DISCUSIÓN/INFORMATIVAS/DISCUSIÓN/ENRIQUECIMIENTO/INNOVACIONES/REUNIONES DE TRABAJO
- ◆ HORAS:UCA{3};AID{UNA VEZ POR MES}
- ◆ CONFLICTOS:VENTILAR/AIRARLOS/SITUACIÓN/PROCESO/MOTORIZARLOS
- ◆ OBJETIVOS:FLEXIBLES ENMARCADOS EN EL PLAN DE ACCION/VALOS AGREGADO
- ◆ INNOVACIÓN
- ◆ COMUNICACION(FRANQUEZA)
- ◆ DESCRIPCION DEL TRABAJO
- ◆ DELEGACION
- ◆ CALIDAD
- ◆ EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- ◆ ESPIRITU DE EQUIPO
- ◆ COMPROMISO

EQUIPO TECNICO EDIFAM

DIRECTORIO

No.	PARTICIPANTE	INSTITUCION/ CARGO	DIRECCION	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
1	Alvaro Castrasco	Universidad Centroamericana, UCA, Coordinador PAEI	Boulevard Los Proceres, S.S.	210-6670 210- 6600	salas@buho.uca.edu.sv
2	Ana Josefa de Garcia	Centro de Apoyo de la Lactancia Materna, CALMA, Directora Ejecutiva	29 AV. Norte #1114 entre 21 Calle Pte. Y Calle Gabriela Mistral	225-6375 225- 0150	calma_ong@sv.cciglobal.net
3	Ana Maria de Delgado	Asociación AGAPE de El Salvador, AGAPE, Gerente de Proyecto	Km. 63 Carretera San Salvador a Sonsonate	451-2667	agape@cyp.net
4	Beatriz Huezco	Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, ISPM/Coordinadora de EDIFAM enlace de la actividad EDIFAM/ISPM	Col. Costa Rica, Final Calle Sta. Marta, Finca La Gloria, Av. Irazú, S.S.	237-1164 270- 1289 237-1166	ispmtcnl@es.com.sv
5	Bruni Peña	Centro de Apoyo de la Lactancia Materna, CALMA, Coordinador General de EDIFAM	29 AV. Norte #1114 entre 21 Calle Pte. Y Calle Gabriela Mistral	225-6375 225- 0150	calma_ong@sv.cciglobal.net
6	David Fleisig	Save The Children, Director Ejecutivo	Apartado Postal(05) 95 /35 AV. Sur # 626, Col. Flor Blanca, S.S.	298-9111	save_programas@sal.gbm.net

7	Carlos Arabia	Editoriales Santillana, Gerente de Proyecto EDIFAM	Calle Loma Linda #125, Col. San Benito, S.S.	223-7562	mrojas@santillana.co.sv
8	Carlos Meléndez	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, MINSAL/ Gerente de la Niñez	Calle Arce #827, S.S.	222-4827	inyuñez@yahoo.com
9	Carmen de Henríquez	Agencia de Los Estados Unidos Para El Desarrollo Internacional, USAID, Gerente de EDIFAM	Boulevard Santa Elena, Complejo Embajada Americana	298-1666 fax:298- 5747	chenriquez@usaid.gov
10	Carolina de Guevara	Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, ISPM/Jefa de División de Atención Preventiva	Col. Costa Rica, Final Calle Sta. Marta, Finca La Gloria, Av. Irazú, S.S.	237-1164 270- 1289 237-1166	ispmcni@es.com.sv
11	Cecilia Hernández	Asociación Salvadoreña pro Salud Rural, ASAPROSAR, Gte. Proyecto	Km. 62 1/2 Carretera Panamericana, El Mora, Santa Ana.	441-0646 447- 5978 fax:447-7216	ASAPROSAR@netcomsa.com
12	Cecilia Novoa	Save the Children The Association Liaison Office for University Cooperation in Development, ALO, Gte. De Proyecto-Enlace Universitario	Apartado Postal(05) 95 /35 AV. Sur # 626, Col. Flor Blanca, S.S.	298-9111	save_programas@sal.gbm.net
13	Charlie Koo		1307 New York Avenue, N.W. Suite 500, Washington, DC 20005	(202)478-4700	kooc@aascu.org

14	Clara Hermida	Universidad Centroamericana, UCA, Gerente de Proyecto	Boulevard Los Proceres, S.S.	210-6670 210-6600	salas@buho.uca.edu.sv
15	David Schroder	Agencia de Los Estados Unidos Para El Desarrollo Internacional, USAID, Director de Educación	Boulevard Santa Elena, Complejo Embajada Americana	298-166 fax:298-5747	dschroder@usaid.gov
16	Dionisio Chávez Gómez	Coordinador de Depto. Educación Inicial, Zona Oriental	2a. AV. Norte, Bo. Sn Francisco, San Miguel # 601.	661-0852 fax: 661-1535	ispmonl@es.com.sv
17	Dorita de Gutiérrez	Agencia de Los Estados Unidos Para El Desarrollo Internacional, USAID, Gerente de Actividad de Capacitación	Boulevard Santa Elena, Complejo Embajada Americana	298-166 fax:298-5747	dgutierrez@usaid.gov
18	Dunia Hertwig	Especialista en Educación Inicial-MCC	Col. Costa Rica, Final Calle Sta. Marta, Finca La Gloria, Av. Irazú, S.S.	237-1166	dhertwig@hotmail.com
19	Enma Dinora Méndez	Asociación para La Organización y Educación Empresarial Feminina de El Salvador, OEF/ Directora Ejecutiva	Calle Guadalupe # 1320 y Pje. Romro Albergue, Urb. La Esperanza	226-2731 226-2723	oefes@netcomsa.com

20	Erlinda de Solórzano	Ministerio de Educación, MINED / Asistente de EDIFAM	Alameda Juan Pablo II, Edif. Ministerio de Educación, Centro de Gobierno, Oficina de Parvularia, S.S.	221-4410 281- 0044 ext. 4111,4112 y 4113	inicial.parvularia@mined.gob.sv
21	Irma Yolanda Núñez	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, MINSAL/ Nutricionista	Calle Arce #827, S.S.	222-4828	inyuñez@yahoo.com
22	Ismael Rodríguez	Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, ISPM/ Director Ejecutivo	Col. Costa Rica, Final Calle Sta. Marta, Finca La Gloria, Av. Irazú, S.S.	237-1164 270- 1289 237-1166	ispmcni@es.com.sv
23	Kathy Halverson	Metropolitan Community College, MCC / Gerente de EDIFAM (Metro Community College)	PO Box 3777, Omaha, Nebraska.	(402) 457-2282	Khalverson@metropo.mccneb.edu
24	Kydia de Pacas	Asociación para La Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador, OEF/ Gerente de Proyecto	Calle Guadalupe # 1320 y Pje. Romo Albergue, Urb. La Esperanza	226-2731 226- 2723	oefes@netcomsa.com
25	Luis Sidney Castro Escobar	Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, Gerente Proyecto EDIFAM/ISPM	Col. Costa Rica, Final Calle Sta. Marta, Finca La Gloria, Av. Irazú, S.S.	237-1164 270- 1289 237-1166	luisssidney@hotmail.com
26	María Mercedes Castillo	Save The Children, Gerente de Proyecto	Apartado Postal(05) 95 /35 AV. Sur # 626, Col. Flor Blanca, S.S.	298-9111	save_programas@sal.gbm.net

27	Marina Morales	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, Gerente de Proyectos de EDIFAM	7a. Calle Poniente Bis No. 5346, Colonia Escalón, S.S.	263-3380	mmorales@unicef.org
28	Maritza Flores	Agencia de Los Estados Unidos Para El Desarrollo Internacional, USAID, Apoyo Administrativo de Educación	Boulevard Santa Elena, Complejo Embajada Americana	298-166 fax:298-5747	mflores@usaid.gov
29	Marta Rojas	Editoriales Santillana, Consultora Directora de Proyectos	Apartado Postal509-2050, San José Costa Rica.	220-4242	mrojas@santillana.co.sv
30	Mary Leidy	Metropolitan Community College, MCC / Asistente de EDIFAM (Metro Community College)	PO Box 3777, Omaha, Nebraska.	(402) 457-2212	
31	Mercy Castillo	Agencia de Los Estados Unidos Para El Desarrollo Internacional, USAID, Gerente de Proyecto Reforma Educativa,	Boulevard Santa Elena, Complejo Embajada Americana	298-166 fax:298-5747	mecastillo@usaid.gov
32	Napoleón Amado Muñoz	Secretaria Técnica del Financiamiento Externo, Gerente de Seguimiento por parte de SETEFE en el Proyecto EDIFAM	Centro de Gobierno, S.S.	281-5601 ext.2014 2713266	www.napito@yahoo.com
33	Rebeca Ramos	Ministerio de Educación, MINED / Directora Nacional de Educación Inicial y Parvularia	Alameda Juan Pablo II, Edf. Ministerio de Educación, Centro de Gobierno, Oficina de Parvularia, S.S.	221-4410 281-0044 ext. 4111,4112 y 4113	rebeca.ramos@mined.gob.sv

34	Sandra Alas	Universidad Centroamericana, UCA, Coordinadora	Boulevard Los Proceres, S.S.	210-6670 210-6600	210-6670 210-6600	chermida@buho.uca.edu.sv
35	Sonia Molina	Instituto Salvadoreño de Protección al Menor, ISPM/Coordinadora Depto. Educación Inicial	Col. Costa Rica, Finat Calle Sta. Marta, Finca La Gloria, Av. Irazú, S.S.	237-1164 1289 237-1166	270-237-1166	ispmcni@es.com.sv
36	Vilma Inés Cerón	Centro de Apoyo de la Lactancia Materna, CALMA, Gerente Proyecto	29 AV. Norte #1114 entre 21 Calle Pte. Y Calle Gabriela Mistral	225-6375 0150	225-6375 225-0150	calma_ong@sv.cciglobal.net
37	Victor Hugo Dueñas	Editoriales Santillana, Gerente de Proyecto EDIFAM	Calle Loma Linda #125, Col. San Benito, S.S.	223-7562	223-7562	mrojas@santillana.co.sv
38	Victor Manuel Molina	Fundación Seraphin, Gerente de Proyecto	71 Av. Norte #315, Col. Escalón, S.S.	Tel. 279-3135 279-3136 279-3137 fax 224-3241	Tel. 279-3135 279-3136 279-3137 fax 224-3241	
39	Vicky Guzmán de Luna	Asociación Salvadoreña pro Salud Rural, ASAPROSAR, Directora Ejecutiva	Km. 62 1/2 Carretera Panamericana, El Mora, Santa Ana.	441-0646 447-5978 fax:447-7216	441-0646 447-5978 fax:447-7216	ASAPROSAR@netcomsa. Com
40	Yamillet Pleitez	Agencia de Los Estados Unidos Para El Desarrollo Internacional, USAID, Asistente de Act. Capacitación y EDIFAM	Boulevard Santa Elena, Complejo Embajada Americana	298-166 5747 fax:298-5747	298-166 5747 fax:298-5747	ypleitez@usaid.gov

Anexo 6

UNIEDIFAM
ISPM

REUNIONES DE ENLACE 2001

Enlace		Propósito	Fecha	lugar
Pamela	ISPM/Dunia	Conocer curricula /maletas pedagógicas	Miércoles 30 de mayo	ISPM
Consultor AID Pamela Cruz	UCA	Capacitación MINED de Parvularia	Viernes 1° de junio	UCA
MINSAL	UCA	Participación de promotores de salud	5de Junio 2001	UCA
MCC	Todos los socios EDIFAM	Primera capacitación/Maletas Pedagógicas	13 de Junio de 2001	UCA/Maestrias
SAVE THE CHILDREN ASAPROSAR OEF CALMA AGAPE	UCA	Comunicar experiencias de formación de promotores y educadores de niño	Jueves 14 de junio	UCA
UNIEDIFAM	SARAR	Acuerdo capacitación Equipo núcleos multiplicación metodología	Miércoles 20 de Junio Fecha límite	
SANTILLANA	MINED	Avance curricula con contraparte	Lunes 25 de junio	MINED*
ISPM	UNICEF	Monitoreo		
UCA	SANTILLANA	Perfiles 0-3/ 4-6	Miércoles 27 de junio	SANTILLANA 8:30 am*
UNIEDIFAM	CALMA/USAID	Presentación de Avance del proyecto CALMA/AGAPE	Jueves 28 de Junio de 2001	CALMA
MCC	UCA	Avance diplomado educación inicial	Martes de cada semana 9:00AM	UCA
SANTILLANA	ONG's	Conocer todo el proceso de la consultoría Antillana	Jueves 5 de julio	SANTILLANA 8:30 am
USAID	ISPM	Conocer avances UNIEDIFAM	Lunes 18 de Junio/ 25 de junio)de 2001 DE 2-4 PMM	ISPM
ISPM	UCA	Logística y capacitación multiplicadores de San Vicente	18 junio de 2001	Cruz Roja San Vicente
MCC	ISPM	Entrega de material pedagógico	Lunes 18 de junio a 10 CBI's de San Vicente	

*Solicitar memoria reunión

**UNIEDIFAM
ISPM**

REUNIONES DE ENLACE 2001

Enlace		Propósito	Fecha	lugar
UNIEDIFAM	UNICEF	Revisión del listado de material didáctico que SANTILLANA empleará las guías curriculares	21 de Junio de 2001 14:30 pm	UNICEF
UNIEDIFAM	UNICEF/AID/empresa que hará la campaña	Conocer con anterioridad los resultados CAPS	Lunes 25 de Junio, 9am	UNICEF
UNIEDIFAM	USAID	Planificar logística Primera convención par la niñez y adolescencia	Lunes 25 de Junio, 2pm	USAID
UNIEDIFAM/MCC	USAID	Informe narrativo de tres meses y el Plan de Acción de 6 meses del Diplomado UCA	Martes 26 Junio 9am	UCA
UNIEDIFAM/MCC	UNICEF	Preparación del taller SARAR para desarrollar las 25 jornadas	Miércoles 27 de Junio	UNICEF
UNIEDIFAM	ISPM	Exposición de EDIFAM a Junta Directiva ISPM	Miércoles 27 de Junio	Dirección Ejecutiva ISPM
UNIEDIFAM	MCC/CALMA /USAID	Presentación del informe semestral de CALMA	Jueves 28 de Junio 9:30	CALMA
UNIEDIFAM	UNIEDIFAM	Visitas a CEDIN	29 de junio	Suchitoto
UNIEDIFAM	Socios EDIFAM/USAID	Informe de los viajes de observación de los 4 países visitados	2 de Julio 8:30	USAID
UNIEDIFAM	UNICEF/USAID/MCC	Resultados del Estudio CAPS por Morales	3 de Julio 9:00 am	UNICEF
UNIEDIFAM	UNICEF	Preparación de actividades y demostración de técnicas SARAR	3 de Julio 2:00 am	UNICEF
UNIEDIFAM	Socios EDIFAM	Maleta pedagógica Desarrollo Psicomotor	4 de julio 8:00	ICAS 11 UCA
UNIEDIFAM	Socios EDIFAM	Diplomado CINDE	5,6,7 Y 8 de Julio 8:00 a 5:00 pm	FUSAL
UNIEDIFAM	UNICEF	Entrenamiento en Ludotecas CINDE	16,17,18,19 Y 20 de Julio 8:30 a 4:00 pm	Por definirse
UNIEDIFAM	UNICEF	Preparación de actividades y demostración de técnicas SARAR	23 de Julio	Por definirse
UNIEDIFAM	UNICEF	Taller SARAR #	25,26,27 y 28 de Julio	Por definirse
		Segunda cxapoacitación ludotecas	29,30 31 de agosto	
UNIEDIFAM	Socios EDIFAM	Diplomado CINDE	23,24 y 25 de agosto	FUSAL
UNIEDIFAM	UNICEF	tercera capacitación de ludotecas	26,27 Y 28 de septiembre	Por definirse

ANEXO 7

Propuesta para la Segunda Versión

De la Visión de Uni-EDIFAM

**Traemos felicidad y bienestar a niñas menores de 7 años y a sus familias,
impulsando y coordinando atención integral de calidad para sus necesidades**

ANEXO 8**Sugerencias de Bloques para Desglosar****Actividades a partir de los Lineamientos**

- ◆ Actividades de acercamiento y sensibilización al sector político de toma de decisiones
- ◆ Actividades de acercamiento y sensibilización al sector operativo del programa
- ◆ Actividades de acercamiento y sensibilización a los medios de comunicación
- ◆ Actividades de acercamiento y sensibilización al sector privado
- ◆ Actividades de acercamiento y sensibilización con Comures, Gobernadores, Alcaldes, Instancias comunitarias

- ◆ Reuniones de Comité Estratégico de EDIFAM con objetivos y agenda pre-establecidos
- Reuniones de Comité Ampliado de EDIFAM con objetivos y agenda pre-establecidos
- ◆ Reuniones de emergencia con Comité Estratégico de EDIFAM
- ◆ Reuniones entre socios de EDIFAM
- ◆ Reuniones con AID
- ◆ Coordinación con instancias directivas y técnicas del ISPM: Dirección Ejecutiva, División de Atención Preventiva, División de Registro, Unidad de Comunicaciones, SIPI, CIDI

- ◆ Visitas de acompañamiento a actividades de y entre actores de EDIFAM

- ◆ Visitas a actores de EDIFAM para recolección de información
- ◆ Actividades para la formulación de indicadores que orienten la recolección, procesamiento y difusión de información
- ◆ Visitas a terreno para recolección de información sobre Centros de Atención Integral de Calidad y sobre Prácticas de Crianza

- ◆ Actividades con promotores, madres cuidadoras, nutricionistas, centros de salud, maestras
- ◆ Actividades de soporte en el terreno con comunidades, juntas de padres y otras instancias comunitarias
- ◆ Actividades de programación de capacitaciones
- ◆ Actividades de implantación del nuevo currículo en los Centros de Atención Integral de Calidad y con las familias para mejorar las prácticas de crianza

- ◆ Actividades para ser desarrolladas regionalmente por las Unidades EDIFAM creadas en Oriente y en Occidente
- ◆ Actividades especiales para la re-inauguración / rehabilitación de Centros
- ◆ Puesta en funcionamiento y sostenimiento de la Red EDIFAM

- ◆ Publicación / Distribución del Boletín Informativo de EDIFAM , 6 veces al año
- ◆ Publicación / Distribución de Informes de Avance del proyecto con datos del monitoreo y basados en indicadores acordados
- ◆ Actividades para la coordinación de la Campaña de Sensibilización

- ◆ Actividades para la coordinación / administración de los recursos asignados a Uni-EDIFAM
- ◆ Actividades para el equipamiento de los Centros de Atención Integral

- ◆ **Actividades para asegurar la sostenibilidad del programa al finalizar la contribución financiera de AID**

ANEXO 9**Propuesta de Indicadores de Logro
para las actividades programadas
por Uni-EDIFAM**

- ◆ Establecer primero dónde queremos llegar en diciembre de 2001
- ◆ Determinar la forma en que sabremos que hemos llegado y el grado de calidad que queremos alcanzar.

Por ejemplo :

- ◆ Marco Común EDIFAM discutido y acordado con todos los actores
- ◆ Modelo Conceptual, debatido, clarificado y una segunda versión acordada, publicada y difundida entre todos los actores del proyecto
- ◆ Entre 6 y 10 Indicadores básicos para el Monitoreo definidos e implantados en las acciones de recolección de data y de procesamiento
- ◆ Dos informes de Monitoreo de las actividades programadas elaborados y difundidos a nivel de actores del proyecto, de tomadores de decisión, de medios de comunicación y de comunidades donde EDIFAM está actuando
- ◆ Grupo de Uni-EDIFAM fortalecido por : a) 6 presentaciones del proyecto y sus actividades ante tomadores de decisión; b) participación en "x" número de cursos de liderazgo; c) "x" número de reuniones internas del grupo; d) animación de "x" número de reuniones del Comité Estratégico y "x" número de reuniones del Comité Ampliado
- ◆ 10 CBI reconstruidos y re-inaugurados con la participación de la Primera Dama, del Ministro de Salud, de la Ministro de Educación y del Procurador General de la República
- ◆ 3 reuniones de sensibilización con la Primera Dama efectuadas para a).....b)..... y c).....

- ◆ Curriculum de 0 a 3 y de 4 a 6, finalizado y aprobado por las instancias del Comité Estratégico y del Ministerio de Educación
- ◆ “x” número de personas capacitadas (¿o certificadas?) por el ISPM y el MCC en el programa de “Con su Maleta a Cuestas” promovido por Uni-EDIFAM
- ◆ “x” número de personas capacitadas (¿o certificadas?, o diplomadas) por UCA en su programa de formación de promotores y de madres cuidadoras
- ◆ “x” número de personas capacitadas (¿o certificadas, o diplomadas?) por el programa de CINDE sobre Educación Inicial
- ◆ 2 números del Boletín Informativo de EDIFAM, publicados y distribuidos entre 750 personas, de los cuales : 250 del nivel político, nacional y comunitario, 200 del nivel técnico y 200 del nivel operativo en las comunidades
- ◆ 4 Ruedas de Prensa con los medios de comunicación efectuadas para informar sobre a)..... b)..... c)..... y d).....
- ◆ “x” número de encuentros entre los actores de EDIFAM efectuados de acuerdo con la programación establecida y con los siguientes resultados esperados: a)..... b)..... y c).....
- ◆ 3 presentaciones del programa y sus avances a la Junta Directiva del ISPM para : a)..... b)..... Y c).....
- ◆ 6 presentaciones del programa a COMURES y a 5 alcaldes seleccionados por el interés en sus comunidades, con el fin de a) Presentar el programa; b) Sensibilizarlos sobre los beneficios; c) Demostrar los beneficios que el programa va a significar para ellos; d) Comprometer su apoyo en.....(acciones concretas)
- ◆ “x” acciones de seguimiento a los alcaldes y a Comures para convertir los compromisos en acciones de EDIFAM dentro de las comunidades
- ◆ Seguir igual proceso con ANEP
- ◆ “x” número de acciones acordadas con BEPS para operacionalizar la Campaña de Sensibilización a padres / madres, entorno significativo de los niñas y comunidades
- ◆ “x” número de tareas del proyecto asumidas por las ONG’s y en proceso de desarrollo

