



“Estudio de Caracterización de la Gestión Administrativa y Técnico–Pedagógica de Sostenedores Municipales Jardines Infantiles vía Transferencia de Fondos y Escuelas Municipales que imparten Niveles de Transición”

INFORME FINAL: “Estudio de caracterización de la gestión administrativa y técnico-pedagógica de Sostenedores Municipales de Jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos y Escuelas Municipales que imparten Niveles de Transición.”



PRESENTACION	3
I ANTECEDENTES	4
II ENFOQUE TEÓRICO CONCEPTUAL Y CONTEXTO	8
II a. La Gestión Educativa y los Sostenedores Municipales	9
II b. Contexto Institucional	15
III OBJETIVOS DEL ESTUDIO	23
IV ENFOQUE METODOLÓGICO Y DESARROLLO DEL ESTUDIO	
IV a. Revisión Documental	25
IV b. Entrevistas a Equipos Técnicos de Instituciones de Educación Parvularia	28
IV c. Encuestas Sostenedores Municipales	30
IV d. Estudio de Casos	35
IV e. Capacitación Equipo CEDEP	40
IV f. Análisis e Integración de la Información	40
IV.f.1. Análisis Cuantitativo	41
IV.f.2. Análisis Cualitativo	41
V ANALISIS Y RESULTADOS	
V.a. Análisis Integrativo de la Revisión Documental	44
V.b.1 Modelos de Acompañamiento Institucionales	49
<i>Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)</i>	51
<i>Fundación Integra</i>	53
<i>Fundación Hogar de Cristo</i>	54
<i>Corporación Educacional Cristo Joven</i>	55
V.b.2 Aprendizajes Institucionales	56
V. c Sostenedores Municipales: Panorama General	61
V. d Estudios de Caso: Panorama General	75
V. e Análisis Integrado de la Gestión del Sostenedor Municipal	77
V. f Hallazgos del Análisis de los Estudios de Casos	113
V. g Perfiles de Gestión	124
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
Equipo CEDEP	141
Cronograma	142
BIBLIOGRAFIA	143
ANEXOS	



PRESENTACION

Este documento corresponde al Informe Final del “Estudio de caracterización de la gestión administrativa y técnico-pedagógica de Sostenedores Municipales de Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos y Escuelas Municipales que imparten Niveles de Transición”, que se inscribe en el marco de los esfuerzos del Gobierno de Chile por asegurar una educación de calidad para todos los chilenos y chilenas en todos los niveles educativos.

CEDEP, con más de 30 años de experiencia y de compromiso en el ámbito de la investigación y diseño de políticas públicas enfocadas a la primera infancia, realizó este estudio en base a una propuesta técnica elaborada según los requerimientos establecidos en los TDR.

Este informe en su primera parte desarrolla el marco teórico conceptual y el enfoque metodológico que sustenta el trabajo realizado. A continuación a partir de una sistematización de la información recogida desde fuentes primarias, secundarias y su análisis integrado, se van presentando los resultados y hallazgos, para finalmente proponer los perfiles de gestión levantados en base al cúmulo de información obtenida. En el capítulo final se plantean las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de la información recopilada en este estudio.

Junto con este informe se entregan todos los instrumentos elaborados, las Bases de Datos con el procesamiento de la información recopilada, los archivos de audio de las entrevistas realizadas, la Sistematización Bibliográfica efectuada con sus respectivas fichas, así como la Sistematización Primaria de la información proporcionada por los 19 Sostenedores Municipales y de los 13 Estudios de Casos que conformaron la muestra de este estudio, materiales que se adjuntan como Anexos.



I. ANTECEDENTES

En los años 80 se inicia en Chile un importante proceso de descentralización de los servicios públicos que significa, en el ámbito educativo, que los establecimientos públicos comienzan a ser administrados por sostenedores municipales y financiados por el Estado. Los sostenedores municipales debían desempeñar solamente funciones administrativas y los temas concernientes a currículo y política educacional se mantenían bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación (MINEDUC de aquí en adelante). A partir de la segunda mitad de la década del 2000 se plantean variadas iniciativas que acercan a los sostenedores al ámbito técnico-pedagógico, por ejemplo la Ley de Subvención escolar Preferencial (Ley SEP, 20.248, promulgada el año 2008) que otorga de manera explícita una responsabilidad a los sostenedores de mejorar los resultados de aprendizaje y la ley de Calidad de la Educación (Ley 20.501 del año 2011), que vuelve a explicitar el rol de apoyo técnico pedagógico concerniente al sostenedor. En ese marco, los sostenedores municipales son responsables tanto de aspectos administrativos como de aspectos técnico -pedagógicos frente a diferentes actores e instancias, incluidos la Superintendencia, la Agencia de Calidad de Educación y el MINEDUC. Lo anterior es válido también para los establecimientos municipales que ofrecen Educación Parvularia vía transferencia de fondos (VTF) y las escuelas municipales que imparten niveles de transición.

Estos antecedentes permiten contextualizar el sentido y la relevancia del presente estudio, enfocado en analizar cómo se está llevando a cabo las prácticas de gestión administrativa y técnico-pedagógica específicamente en establecimientos VTF y niveles de transición de escuelas municipales, y proponer orientaciones que permitan tanto describir estas prácticas, cómo valorar su funcionalidad y calidad. Por tanto, es pertinente revisar someramente las características de los jardines infantiles VTF, las características principales de los niveles de transición de las escuelas municipales y el proyecto de Nueva Educación Pública impulsado por MINEDUC. Todos estos elementos permiten comprender la pertinencia de llevar a cabo este estudio y las exigencias metodológicas que implica.

Principales características de los jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos (VTF).

Los jardines VTF son establecimientos de Educación Parvularia administrados por instituciones públicas o privadas sin fines de lucro, (Por ejemplo: instituciones del Estado, Municipalidades, Corporaciones Municipales, fundaciones y otros que cuenten con personalidad jurídica) financiados, fiscalizados y supervisados técnicamente por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI). Las siguientes tablas resumen algunas de las características de estos jardines de acuerdo a los TDR del presente estudio. Las cifras son del año 2015.

Tabla 1. Características de los Jardines Infantiles VTF

Jardines infantiles VTF año 2015	N jardines VTF urbanos	N jardines VTF rurales	N Jornada completa	N Jornada extendida	N Comunas del total de Chile	N total de jardines VTF
	1318	404	1550	172	301	1.722
	-76,50%	-23,50%	-90%	-10%	-87%	-100%

Fuente: TdR del presente estudio, p.41

Tabla 2. Distribución Matrícula Jardines Infantiles VTF según niveles, año 2015

Matrícula	Sala Cuna Menor	Sala Cuna Mayor	Medio Menor	Medio Mayor	Transición Menor	Transición Mayor
Jardines VTF Año 2015	12, 2%	24,80%	25,70%	32%	4,90%	0,40%

Fuente: TdR del presente estudio, p.41

Los jardines infantiles VTF Corresponden al 63% de la matrícula total de JUNJI (año 2015). Además, de acuerdo a los TDR del presente estudio, de aquellos niños y niñas que cuentan con datos de Fichas de Protección Social, el 87,4% de las matrículas provienen del primer quintil de ingreso.



Tabla 3. Entidades administradoras receptoras de los Fondos de Transferencia

Entidades Administradoras Receptoras defondos	Municipalidades	Corporaciones Municipales	ONGs
Jardines Infantiles VTF Año 2015	67,30%	19,50%	12,60%

Fuente: TdR del presente estudio, p.41

Como puede apreciarse en la tabla 3, las municipalidades concentran la administración y recepción de los fondos de la mayor parte de los jardines infantiles VTF. Esto ocurre sobre todo en las regiones de La Araucanía, Atacama, Aysén, Biobío, Los Ríos y Maule, en que los municipios concentran más del 80% de los establecimientos VTF. En cambio, en la RM y en la región de Antofagasta, más del 50% de los establecimientos VTF es gestionado por las Corporaciones Municipales.

Principales características de los establecimientos municipales que imparten niveles de Transición.

Existe un porcentaje de establecimientos municipales (escuelas) que imparten los niveles de Transición. Esto es financiado principalmente a través de la subvención escolar en la medida en que cumplan los requisitos que impone la Ley de Subvenciones (Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 2 de 1998). Otras fuentes de financiamiento corresponden a la subvención educacional preferencial (Ley N° 20.248) y/o a recursos provenientes del propio municipio.

Tabla 4. Caracterización Escuelas Municipales con Nivel de Transición

Escuelas Municipales año 2015 con Nivel Transición	Urbanos	Rurales	N Comunas del total de Chile	N total
	1,761	1,061	338	2,822
	-62,40%	-37,60%	-98%	-100%

Fuente: TdR del presente estudio, p.42



Proyecto de Nueva Educación Pública

Uno de los principales proyectos del actual gobierno es impulsar una gran reforma educativa que permita asegurar la calidad de la oferta educativa para todos los ciudadanos y en todas las etapas y niveles educativos. En este marco, el proyecto de Nueva Educación Pública (NEP), crea un Sistema Nacional de Educación Pública que comprende Servicios locales de Educación cuyo foco es exclusivamente la gestión y administración de los establecimientos educacionales públicos. En este marco se contempla que todos los establecimientos de Educación Parvularia que reciben aportes regulares del Estado son traspasados a esta nueva institucionalidad. En este contexto, urge conocer mejor la realidad actual de la gestión tanto técnico pedagógica como administrativa realizada por los municipios en el Nivel de Educación Parvularia. Así mismo, interesa conocer la experiencia de otros actores relevantes, específicamente JUNJI, Fundación Integra, Fundación Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven.



II. ENFOQUE TEÓRICO CONCEPTUAL Y CONTEXTO

A continuación se exponen brevemente algunos de los ejes conceptuales que sustentan e inspiran esta propuesta técnica. Los conceptos son comprendidos desde una perspectiva sistémica, es decir, asumiendo la complejidad que todo sistema comprende en la medida en que está mediado por diferentes subsistemas y participa de un contexto sistémico-ecológico (Bronfenbrenner, 1979). Lo anterior significa, concretamente, que cada uno de los ejes conceptuales que aquí se proponen están íntimamente relacionados entre sí debido a la multiplicidad de subsistemas que intervienen para que el proceso educativo sea sostenible.

La política nacional de niñez y adolescencia de Chile señala como enfoques rectores: Enfoque de Derechos, Enfoque de Desarrollo Humano; Enfoque de Curso de Vida; Enfoque Intercultural y Enfoque de Género. Además se establecen como principios rectores de la política nacional de niñez y adolescencia: Niños, niñas y adolescentes como sujeto de Derechos; El Interés Superior del Niño y la Niña; Autonomía Progresiva; Igualdad y No Discriminación; Participación y Derecho a ser oído; Vida, Desarrollo y Entorno Adecuado y Rol del Estado, la Familia y la Sociedad en su conjunto en la Garantía de Derechos.

Este es el marco contextual en que se inscribe la reflexión en torno a los modelos de acompañamiento de la gestión técnico-pedagógico y de la gestión administrativa de las escuelas y jardines infantiles de nuestro país.

En este informe se describen brevemente algunos de los elementos inspiradores y rectores de las prácticas educativas que derivan de la política nacional de Chile en torno a la Niñez y Adolescencia 2015-2025. Estos elementos interrelacionados entre sí, conforman un marco que permite dar sentido al proceso completo de diseño, descripción o análisis de cualquier intervención en que los niños y niñas participen o se vean involucrados. Respondiendo al foco del presente estudio, se aborda de manera particular el concepto de Enfoque de Gestión y sus componentes. En segundo lugar, se describen algunos elementos que enmarcan el contexto institucional en que se desarrolla la Educación Parvularia en Chile, señalando las instituciones involucradas y sus funciones. Luego se presenta el rol de los



sostenedores en el país y por último se describe el rol que ha tenido la supervisión y asesoría técnica en Chile y en otros países en Educación Parvularia.

II.a La Gestión Educativa y los Sostenedores Municipales

Puesto que este estudio busca recoger y describir las prácticas de gestión administrativa y gestión técnico pedagógica de los sostenedores municipales de jardines infantiles VTF y escuelas con niveles de transición, es necesario detenerse en el concepto de gestión.

En términos generales se utiliza el término *gestión* para denominar al conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización, lo que suele requerir procesos de planificación, desarrollo, implementación y control¹; en otras palabras, gestionar significa llevar adelante un proyecto, administrar, liderar o conducir una situación específica.

Como concepto, la gestión es:

“Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. Dicho de otra manera, es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Cassasus, 1999, p. 20).

Por lo tanto, en la gestión de una organización la participación tiene un papel preponderante, en la medida que es “una actividad de actores colectivos” (Pozner, 2000).

El concepto de gestión fue utilizado inicialmente a nivel de empresas; en el ámbito de la educación la literatura especializada señala que comenzó a utilizarse en la década de los años 70 (UNESCO, 2011). Sin embargo, antes de eso, ya se encuentran algunas iniciativas que refieren a la “autogestión” en los sistemas educativos, experiencias que permiten plantear que:

¹ <https://www.significados.com/gestion/>

"Las orientaciones de cada establecimiento están condicionadas por el contexto social en el que actúa y por el lugar que ocupa en un proyecto global de sociedad. Resulta por ello difícil definir a priori un plan único de funcionamiento autogestionario ya que, en la práctica, cada establecimiento educativo elabora su modo de funcionamiento teniendo en cuenta su propio proyecto, los elementos en juego y las limitaciones" (Haag, 1981, p. 20).

Respecto a los enfoques de la gestión en América Latina, según Casassus:

"En un período de tres decenios, la región ha transitado secuencialmente por siete marcos conceptuales o modelos de gestión. Estos son: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico-situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional " (1999, p.18).

Los especialistas señalan que el tema de la gestión estuvo en el foco de las reformas educativas de la década del noventa, agregando que ello implicó "asumir el cambio como una transformación institucional que compromete a las estructuras y niveles de la organización educativa y que no se limita a modificaciones en los planes de estudio" (Simón, 1999. p.5).

De todo lo anterior se desprende que el concepto de *gestión educativa* hace referencia a una organización sistémica y abierta, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos y elementos presentes en la vida cotidiana del centro educativo, como por ejemplo: lo que hacen los integrantes de la comunidad educativa, las normas, los valores y principios que sostienen, las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, teniendo en consideración que todo ello sucede en un contexto temporal y sociocultural, que influye de modo determinante en los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los niños y niñas. Esto porque al interior de la institución educativa existen ámbitos que requieren acciones diferentes y complementarias para su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos, donde elementos internos y externos coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica. Su concreción diaria o periódica, a través de determinados procedimientos, da a cada establecimiento una dinámica específica, propia de cada realidad.



En términos generales, en la gestión educativa los ámbitos de acción pueden agruparse en cuatro dimensiones básicas e interdependientes: técnico-pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria (UNESCO, 2011)

La **dimensión institucional** comprende las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para que esta se desarrolle y desenvuelva –idealmente- de manera autónoma, competente y flexible, realizando las adaptaciones y transformaciones que surgen de los cambios del contexto social, de acuerdo a los principios y la visión que la guía. A esta dimensión corresponde la conducción del establecimiento, la definición de las políticas y los niveles de participación en la toma de decisiones; como también aspectos de índole vincular y formas de relacionarse, los estilos en que se efectúan las prácticas cotidianas, y también aquellos referidos al sentido de identidad y pertenencia, esto es los ritos y las ceremonias propias de la institución.

La **dimensión técnico pedagógica** se refiere al proceso fundamental del quehacer de un centro educativo: la enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto esta dimensión incluye el enfoque curricular y pedagógico, las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes, la organización y uso de materiales y recursos didácticos, y por consiguiente la labor de los educadores, docentes y asistentes de la educación, sus prácticas pedagógicas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, y los estilos de interacción con los niños y niñas y sus familias. Por lo tanto, también en esta dimensión se considera la formación y capacitación continua del personal para actualizar y fortalecer sus competencias.

La **dimensión comunitaria** se refiere al modo en que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, sus necesidades y demandas, y también cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. Por lo tanto corresponde a este ámbito, las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando por una parte la relación con las familias/apoderados, y también el trabajo en red con las organizaciones de la comunidad, las instituciones (incluyendo el trabajo colaborativo con otros centros educativos) y los servicios públicos y privados, que permite establecer alianzas estratégicas para el desarrollo y mejoramiento del proceso educativo.

La **dimensión administrativa** abarca las acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, y por ende, conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones para lograr los objetivos educativos. En esta dimensión se encuentra la administración del personal, desde el punto de vista laboral, la asignación de funciones y la evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de la infraestructura y el equipamiento del establecimiento educativo, la organización de la información y documentación institucional, así como elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. Sin embargo como ya señalamos, en la práctica cotidiana estas dimensiones se interrelacionan:

“Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad. Los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos” (CPEIP, 2015, p.9).

A diferencia del enfoque parcelado que dividía y separaba la gestión administrativa de la gestión pedagógica, en la actualidad predomina un enfoque de la gestión educativa donde se complementen lo administrativo con lo pedagógico, para potenciar la calidad de la educación con foco en los aprendizajes, el respeto a la diversidad y la participación corporativa en la conducción de la institución (UNESCO, 2011). En este sentido, una de las habilidades más destacadas en la gestión educativa según los autores, es el liderazgo. Actualmente se considera que el liderazgo es un proceso de influencia que contribuye a una visión compartida de la misión educativa del establecimiento, en la medida que hay una manera o forma de hacer cotidianamente, que se traduce en determinadas prácticas. Hoy en día se considera el liderazgo una función de la organización educativa para potenciar las buenas prácticas y para cambiar y mejorar aquellas que no son coherentes.



Las prácticas se definen como un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood, 2011). La práctica se constituye a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005)².

Una comprensión crítica del liderazgo reconoce dos funciones centrales, entregar dirección y ejercer influencia. Se trata de un liderazgo que logra un balance apropiado entre estabilidad y cambio, identificando las prioridades, entregando directrices y ejerciendo influencia para motivar, generar y apoyar acciones que ayuden a los integrantes del equipo y a la organización educativa a desarrollar su potencial.

En la literatura se observa coincidencia entre autores, como por ejemplo, Weinstein (2002), Anderson (2010), Horn y Murillo (2016) al señalar que la gestión de los equipos directivos debiera estar asociada a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de sus capacidades profesionales. Por ejemplo, Hopkins y Spillane (2013) llaman a estas condiciones la “infraestructura”, que aunque invisible soporta y asegura que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar³.

Tomando en consideración los diferentes enfoques de la gestión en educación y sus énfasis, es posible identificar ciertos elementos comunes y especialmente relevantes:

- Una visión compartida centrada en el proceso de enseñanza aprendizaje y un enfoque integral, con objetivos y metas claras, desafiantes y factibles de alcanzar.
- El fomento y apoyo para lograr una vinculación activa con la familia y con la comunidad, lo que requiere conocimiento y comprensión del entorno, saber leer los recursos disponibles (y potenciales) y también las demandas y expectativas de los apoderados y la comunidad externa más inmediata y significativa para el establecimiento.
- La promoción, el cultivo y protección de una cultura de confianza. En otras palabras la existencia de un clima de confianza entre los educadores/docentes para desarrollar un trabajo

² Ambos autores son citados en CPEIP- MINEDUC: Marco para la Buena Dirección (2015).

³ Idem.



colaborativo, así como la firme creencia de que se pueden alcanzar los objetivos comunes, estas son dos variables psicológicas que mejoran sustancialmente el clima escolar.

Ahora, en el marco la Ley General de Educación (LGE) y la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), se ha relevado y explicitado el rol de los sostenedores en el desafío de alcanzar una educación pública de calidad y equitativa para todos los niños(as). En este contexto, los sostenedores escolares son responsables del funcionamiento del establecimiento educacional y de su proyecto educativo.

Considerando los requerimientos de la ley en términos de la gestión técnico pedagógica, se esperaría que los sostenedores cuenten con un diagnóstico educativo de los establecimientos a su cargo y realicen la supervisión de la implementación curricular. La revisión de la literatura permite plantear como especialmente relevante que establezcan lineamientos y desarrollen estrategias que contribuyan a que la directora o en el caso de las escuelas el equipo directivo apoye la tarea pedagógica de aula, promoviendo las buenas prácticas educativas. Dentro del apoyo técnico pedagógico, la importancia de gestionar estrategias que permitan la formación y capacitación periódica del equipo educativo es fundamental.

En cuanto a la gestión institucional del sostenedor municipal, es su tarea la definición de políticas educativas que se expresan en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y el PADEM, y que asesoren y realicen seguimiento al plan de mejoramiento del establecimiento, todo esto favoreciendo un sentido de pertenencia junto con el trabajo en red y colaborativo entre los equipos directivos de los establecimientos, de manera de favorecer e impulsar la vinculación y el apoyo entre instituciones en favor del proceso educativo y el bienestar de todos los niños y niñas.

Al respecto, una importante tarea del sostenedor es alivianar la carga administrativa del equipo directivo de cada establecimiento a su cargo, para que estos a su vez puedan focalizar su trabajo en el ámbito curricular pedagógico, contando con las condiciones adecuadas para desarrollar la tarea educativa. Sin embargo, lo más clave de la función del sostenedor es generar las condiciones para que los directivos ejerzan su rol efectivamente, favoreciendo la responsabilidad y fortaleciendo las capacidades internas del establecimiento. En este sentido el liderazgo del sostenedor debiera inspirar, promover la excelencia y el cambio educativo, planificando y monitoreando la acción educativa y articulando a los directivos de los establecimientos a su cargo.



II.b Contexto Institucional

Este estudio considera el contexto institucional en que se desarrolla la Educación Parvularia en Chile, específicamente el marco de acción de la Subsecretaría de Educación Parvularia y como se expone en los antecedentes de esta licitación, la futura creación de los servicios locales de educación pública que integrarán el Sistema Nacional de Educación Pública.

El modelo de acompañamiento técnico-pedagógico del nuevo sostenedor, tendrá que estar articulado con el sistema de acreditación de la calidad de la Educación Parvularia que mide diversos ámbitos, como la eficiencia de la gestión de los procesos educativos, la protección y el cuidado de los niños, el liderazgo dentro del jardín infantil, cómo se asegura la participación y el compromiso de las familias, y la administración de los recursos humanos y financieros. La ley 20.529 de Aseguramiento de la Calidad tiene por objetivo velar que todos los estudiantes puedan acceder a las mismas oportunidades de tener una educación de calidad (MINEDUC, 2011). El Ministerio de Educación es el encargado de realizar un plan anual y coordinar las instituciones que se conciben bajo esta Ley, garantizando así una gestión efectiva. Las instituciones creadas por esta ley son la Agencia de la Calidad y la Superintendencia de Educación. Con la ley 20. 835 promulgada en 2015 se crea la Subsecretaría e Intendencia de Educación Parvularia.

La Agencia de la Calidad tiene como misión “evaluar y orientar el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas” (Ley 20.529). Entre las responsabilidades de la Agencia está: evaluar el logro de aprendizaje de niños y otros indicadores de calidad; realizar evaluaciones de desempeño; validar mecanismos de evaluación personal y; socializar información respecto a la calidad de los programas (Morales y Cortázar, 2012).

Por su parte, la Superintendencia de Educación, tiene la función de fiscalizar los programas con reconocimiento oficial y sancionar a aquellos casos que no cumplan la legislación y reglamentos. La Intendencia de Educación Parvularia tiene como función “Elaborar y proponer los criterios técnicos, de

acuerdo con la alta especialidad de la Educación Parvularia, que orienten la función fiscalizadora de la Superintendencia respecto de los establecimientos que la imparten" (Ley 20.835). Con el objetivo de incluir en este sistema todos los programas con financiamiento público que se imparten en Educación Parvularia, se les exigirá para el año 2020 que cumplan con todos los requisitos de reconocimiento oficial (Morales y Cortázar, 2012).

Rol de los sostenedores

En una revisión de la literatura acerca del rol de los sostenedores realizada por González, González y Galdames (2015), se plantea que de acuerdo al marco institucional y normativo actual regido por las leyes SEP, LGE y SAC, los sostenedores se encuentran en una posición intermedia entre los niveles micro y macro del sistema escolar:

"El macronivel es ocupado por distintos actores (MINEDUC, Consejo Nacional de Educación, Superintendencia de Educación Escolar y Agencia de Calidad de la Educación) que definen, sancionan y supervisan las políticas y normativas que rigen sobre el sistema escolar. Mientras, el micronivel es ocupado por los establecimientos educacionales, que implementan las políticas definidas por el macronivel y son evaluados en su desempeño. Los sostenedores se ubican entre estos dos niveles, por una parte respondiendo a los requerimientos administrativos del macronivel (normativa) y, por otra, velando por el buen desempeño de sus establecimientos de acuerdo con los estándares nacionales (política)" (González y otros, 2015, p.52).

En esta revisión de la literatura, se describen las responsabilidades de los sostenedores frente a sus establecimientos y estas incluyen tanto el área financiera administrativa como el área técnico-pedagógica. Además mantienen responsabilidades de ambos tipos con la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad y el MINEDUC. Entre estas responsabilidades, González (2015) señala entre otras:

La suscripción convenios de desempeño con el MINEDUC (por ejemplo el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia); gestión, asignación y rendición de recursos de la SEP; apoyo en procesos de mejoramiento de sus establecimientos, etc.



Otras responsabilidades y tareas son por ejemplo:

Establecer sistemas de monitoreo y evaluación; colaborar con las visitas de la Superintendencia y de la Agencia de Calidad; y retroalimentar el desempeño de los establecimientos a través de la información recabada, entre otras.

Aunque las responsabilidades descritas están definidas para el nivel escolar, también debieran incluir los niveles de Transición de las escuelas municipales y se extrapolan a los jardines infantiles VTF.

Es así como en el caso de los jardines infantiles y salas cuna, es la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) quien transfiere fondos a organismos públicos o privados sin fines de lucro, que tienen por finalidad la Educación Parvularia integral de niños y niñas que se encuentren en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad social. La entidad que solicite fondos, debe demostrar el cumplimiento de requisitos legales, técnicos y de infraestructura, y a través de una declaración jurada del representante legal comprometerse a cumplir con los coeficientes de personal y material didáctico, con los requerimientos de equipamiento y mobiliario que la JUNJI establece y con las normas legales y reglamentarias vigentes en materia de infraestructura para jardines infantiles y salas cuna, además de las orientaciones dadas por JUNJI en esta materia. Una vez constituido en sostenedor, será su responsabilidad mantener actualizada y vigente esta documentación. En cuanto a los fondos, la entidad sostenedora deberá destinar el dinero recibido al financiamiento de los gastos que origina la atención de los niños y niñas asistentes entre los que se señalan: remuneraciones y otros beneficios legales del personal, honorarios, consumos básicos, material didáctico y de enseñanza, material de oficina; gastos referidos a deportes y recreación, a capacitación; gastos de equipamiento, higiene, así como los de mantención, reparaciones y, en general, aquellos destinados al adecuado funcionamiento y administración de los jardines infantiles, en definitiva requerimientos que se encuentran descritos en detalle en el Manual de Transferencia de Fondos (JUNJI, 2016).



Rol de la supervisión y asesoría técnica

A continuación se exponen los resultados de una revisión de la literatura sobre modelos de supervisión utilizados en Chile y en otros países, realizada en el estudio “Construcción de instrumentos para evaluar factores de efectividad en la Educación Parvularia” (CEDEP, 2012), licitado por PNUD. Los sistemas de asesoría técnica utilizados en Educación Parvularia por JUNJI, Fundación Integra y MINEDUC fueron analizados en el estudio, con el fin de generar instrumentos que permitieran evaluar su efectividad. Además de estudiar los modelos de supervisión de las instituciones chilenas, se revisó la literatura sobre modelos de supervisión, lo que se detalla a continuación:

El año 1992, MINEDUC definió la supervisión como un proceso de apoyo externo a la unidad educativa, de carácter especializado, capaz de aportar al mejoramiento de los procesos técnico-pedagógicos que en ella se desarrollan. El trabajo, en la práctica implicaba diversas funciones: asesoría en el desarrollo del proyecto educativo, apoyo en el diseño de estrategias de enseñanza, promoción de instancias de encuentro, evaluación de aprendizajes, promoción de vínculos escuela-comunidad, apoyo en administración escolar y fomento a procesos de participación en las escuelas. Esta amplitud de funciones del proceso de supervisión, cumplió un rol fundamental en la difusión y promoción de los distintos programas implementados por MINEDUC, especialmente de aquellos dirigidos a establecimientos con una alta proporción de población vulnerable.

Un estudio de la UNESCO realizado el año 2002 señaló que el 40% del tiempo, la supervisión se destina a revisar tareas administrativas y sólo un 30% a temas propiamente educativos. Los supervisores suelen dar más prioridad al monitoreo de temas súper estructurales vinculados a lo administrativo como ejecución presupuestaria, asistencia de alumnos, número de visitas, entre otras, en desmedro de aquellas demandas específicas de las escuelas como puede ser el desarrollo del personal y el aprendizaje de los estudiantes.

Tanto un estudio de la OECD sobre la política educativa chilena en los noventa (OECD, 2004), como el diagnóstico realizado por la Coordinación Nacional de Supervisión de la época, mostraban que los directivos, los sostenedores y los gestores de la supervisión tenían insuficientes competencias y



liderazgo para focalizar su quehacer en lo pedagógico, lo que deslegitimaba el sistema, aumentando la distancia entre la oferta ministerial y la demanda de los establecimientos. Se describían también debilidades de articulación y organización de la operatoria de trabajo.

A propósito de dicho diagnóstico se encargaron diversos estudios para conocer experiencias internacionales y nacionales que permitieran extraer lecciones para modernizar el sistema chileno. Un estudio encargado por MINEDUC a Asesorías para el Desarrollo (Raczynsky y Muñoz, 2005), analizó diversas experiencias chilenas, tanto públicas como privadas con buenos resultados de supervisión educacional. En el ámbito privado, el estudio revisa experiencias de la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP), de la Fundación Arauco y de la red de colegios vinculados a la Iglesia Católica, Belén Educa. En el ámbito público se revisan las experiencias del Departamento Provincial de Arauco, del Departamento Provincial de Santiago Poniente, de la Corporación Municipal de Ñuñoa, del Departamento de Administración y Educación Municipal (DAEM) de Quillota y la experiencia de supervisión realizada por el Ministerio de Educación a colegios adscritos al programa Montegrande.

Si bien no existe consenso respecto a un método óptimo de cómo se debe realizar una supervisión, se reconocen aspectos esenciales, a partir de los cuales se hacen las siguientes recomendaciones:

- Debe centrar su quehacer en lo técnico-pedagógico, siendo un agente efectivo de calidad, logrando transformar prácticas al interior de las aulas.
- Debe considerar a la escuela como sistema. Ello implica analizar todos los aspectos que no siendo técnico-pedagógicos pueden influir positiva o negativamente en ellos.
- Debe considerar la escuela como un sistema de interacciones con su contexto, en la comunidad en que opera, incluida la institución que la sostiene.
- Releva la dimensión subjetiva de los actores que participan del proceso.

Un segundo estudio encargado por MINEDUC (2006) revisó la experiencia de supervisión implementada en sistemas de educación pública en Canadá, Holanda, Nueva Zelandia y Suecia. El estudio, al margen de las diferencias analizadas, plantea la necesidad que la supervisión:

- Focalice su accionar en el monitoreo y evaluación de la calidad educacional.
- Fomente un rol relevante de parte de las instancias territoriales, tales como establecimientos y entidades sostenedoras.
- Fomente mayor autonomía y descentralización de los establecimientos.



Pese a que se reconoce el valor que la supervisión en Chile ha cumplido en su rol de brindar asesoría técnico pedagógica, se recomienda la separación de los sistemas y actividades de supervisión de la calidad educativa (evaluación y monitoreo) de aquellos destinados a la implementación de programas de mejoramiento y asistencia técnica. Ello en la lógica de que la entidad que asesora en la implementación de las mejoras que requiere una escuela no sea la misma que luego evalúa su calidad. Este aspecto está recogido en las propuestas de mejora al sistema educativo chileno, diferenciando las tareas de la Agencia de Calidad y de la Superintendencia de Educación.

Consideraciones sobre el proceso de supervisión en educación

Si bien la literatura disponible respecto de supervisión se refiere fundamentalmente a los niveles de educación básica y media, los escasos estudios referidos específicamente a la Educación Parvularia coinciden en plantear los mismos aspectos destacados en la revisión realizada: la necesidad de migrar desde una concepción de fiscalización y control a una de asesoría, apoyo y evaluación sistemática, de la relevancia de establecer relaciones de colaboración entre supervisores y equipos supervisados .

Se plantea que los directivos y supervisores deben llegar a desempeñar dichos cargos en función no de su antigüedad sino más bien en función del cumplimiento de un perfil de competencias que los sitúe como profesionales con una posición moral, intelectual y funcional a favor del logro de aprendizajes significativos de parte de los alumnos, capaces de transmitir a los demás la necesidad de organizar el trabajo educativo como una responsabilidad compartida en todas las dimensiones básicas que dan sentido al jardín infantil o a la escuela como organización (Pozner, 2000) situando en primer término la dimensión técnico pedagógica. La supervisión supone desarrollar la capacidad de conocer y diagnosticar las fortalezas y debilidades de los establecimientos, de identificar caminos viables y pertinentes de mejoras, disponer de herramientas para estimular fortalezas en pos de fortalecer el trabajo de planificación pedagógica. También debe ser capaz de transmitir un mejor conocimiento y comprensión del currículo. Debe apoyar la búsqueda de soluciones a problemas específicos, no propiamente pedagógicos pero que inciden en ello, por ejemplo problemas de relaciones interpersonales, orden, asistencia. Segovia (2005) señala dos elementos claves de un buen proceso de asesoría pedagógica: por una parte la flexibilidad y constancia y por otra parte hacerlo con otros actores en un proceso de construcción conjunta. La experiencia internacional apunta no a construir gigantes sistemas de



supervisión, sino a desarrollar capacidad local, muchas redes de apoyo de distinto tipo y gran inversión en el desarrollo de líderes pedagógicos en las propias escuela.

Cuando la supervisión es realizada por el propio sostenedor se constituye un fenómeno de legitimidad formal que asegura la implementación de mejoras, por cuanto se da una cierta obligatoriedad o presión para alinearse a los cambios requeridos. Ello releva la importancia de la legitimidad formal del rol de los supervisores en relación a los establecimientos supervisados.

Las características o el perfil de supervisor es un tema que ha sido ampliamente debatido. Raczinsky y Muñoz (2005) en estudio citado, sobre experiencias de supervisión en ámbitos educativos públicos y privados, elaborado para MINEDUC, plantean que lo ideal es que sea un profesional universitario, con formación y experiencia en el área educacional (docente, director, administrador), con conocimientos en evaluación, currículo y prácticas de enseñanza, con habilidades comunicacionales, capacidades analíticas y de redacción de informes, manejo de herramientas informáticas. Debe tener autoridad técnica sobre los docentes, una legitimación de su poder, debe contar con habilidades interpersonales, capacidad de escuchar, disponibilidad para equilibrar presión y apoyo, destrezas para retroalimentar, capacidad para vincularse con otros supervisores, apertura para que su quehacer sea también evaluado. El supervisor no debiera ser sólo un especialista en el área curricular o en un tipo especial de problemas escolares, sino más bien “un especialista en escuelas”. Sus capacidades fundamentales deben contemplar la gestión técnico-pedagógica: conocer el funcionamiento de las instituciones escolares y de sus distintos aspectos estratégicos que inciden en los logros pedagógicos. Como asesor, un supervisor debe estar capacitado para apoyar el desarrollo de acciones y capacidades autónomas en las escuelas. Este énfasis en el supervisor como un ‘generalista’ no implica negarse a los apoyos especializados en didácticas específicas que las escuelas poseen, pero este apoyo especial, para ser duradero, debe ser sistémico. A nivel de actitudes se requiere receptividad, sensibilidad al cambio, flexibilidad y capacidad reflexiva.

Actualmente, la Reforma Educacional se plantea la supervisión como:

“Una oportunidad para dar un nuevo impulso al acompañamiento a la mejora: subraya el empoderamiento local, insiste en un apoyo pertinente a la realidad de cada localidad y refuerza la colaboración como camino de aprendizaje continuo. Para lograr que eso sea posible, la figura



"Estudio de Caracterización de la Gestión Administrativa y Técnico–Pedagógica de Sostenedores Municipales Jardines Infantiles vía Transferencia de Fondos y Escuelas Municipales que imparten Niveles de Transición"

del supervisor debe constituirse en un verdadero motor; en reales "líderes del cambio educativo"

(División de Educación General, MINEDUC, 2015, p.19).



III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La necesidad de generar insumos para diseñar un modelo de acompañamiento técnico-pedagógico en Educación Parvularia para el nuevo sostenedor público que sea coherente con las orientaciones entregadas por la nueva institucionalidad que se origina a partir de la Subsecretaría de Educación Parvularia, determina el **objetivo general** de este estudio:

“Generar un cuerpo de conocimiento respecto de orientaciones y prácticas de gestión administrativa y técnico-pedagógicas en establecimientos VTF y niveles de transición de escuelas municipales”. (TDR)

Objetivos Específicos

OE1: Levantar información y datos respecto de la gestión administrativa y técnico-pedagógica realizada por JUNJI, Fundación Integra y otras instituciones ONG, con sus establecimientos de administración directa y delegada. Las tareas asociadas son:

1. Describir y analizar la documentación relacionada con modelos de gestión administrativa y técnico-pedagógica pertenecientes a JUNJI, Fundación Integra y otras dos instituciones ONG determinadas por la Contraparte Técnica.
2. Describir y analizar los modelos de acompañamiento técnico-pedagógico más relevantes en Educación Parvularia en las instituciones del contexto nacional (JUNJI, Fundación Integra, Fundación Hogar de Cristo, Corporación Educacional CristoJoven).

OE2: Levantar información detallada respecto de la gestión administrativa y técnico-pedagógica que realizan 19 municipios de Chile en los establecimientos que imparten Educación Parvularia. Las tareas asociadas son:

1. Describir los modelos de gestión administrativa y técnico-pedagógica de los sostenedores municipales de salas cunas y jardines infantiles VTF y niveles de transición de escuelas municipales, pertenecientes a las regiones mencionadas anteriormente.

OE3: Levantar información detallada respecto a la gestión administrativa y técnico-pedagógica de 18 establecimientos educativos. Las tareas asociadas son:

1. Describir y analizar los modelos de gestión administrativa y técnico-pedagógica de los establecimientos de la muestra.



2. Observar y describir las interacciones pedagógicas y el contexto y la dinámica institucional en cada establecimiento.
3. Recoger y analizar las valoraciones y apreciaciones de las familias de los párvulos del establecimiento.

OE4: Generar insumos para el diseño de un modelo de acompañamiento técnico-pedagógico en Educación Parvularia para el nuevo sostenedor público. Las tareas asociadas:

1. Construir perfiles y clasificaciones en función de la gestión en el ámbito administrativo y técnico-pedagógico de los sostenedores de establecimientos VTF municipales y de niveles de transición de escuelas municipales.



IV. ENFOQUE METODOLOGICO Y DESARROLLO DEL ESTUDIO

IV a. Revisión Documental

De acuerdo a los TDR, la investigación incluyó una revisión y análisis documental, sobre los modelos de gestión administrativa y técnico-pedagógica desarrollados en los jardines infantiles de administración directa de JUNJI, de Fundación Integra y dos ONG determinadas por la Contraparte Técnica en consenso con CEDEP: Fundación Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven.

El objetivo fundamental de esta revisión documental fue identificar prácticas a nivel administrativo y técnico pedagógico que se estuviesen proponiendo y realizando en estas instituciones.

La revisión de documentos contempló dos etapas, la primera de recopilación y sistematización de los documentos y la segunda, de análisis e integración de la información.

IV.a.1 Procedimiento

Con el objeto de enriquecer y contextualizar esta revisión documental, se establecieron focos temáticos complementarios:

1. El foco principal fue la recopilación y sistematización de material documental sobre gestión administrativa de las instituciones estudiadas. Esto incluye el análisis de: documentos oficiales, documentos internos, manuales, folletos, comunicados, bases de datos, etc.
2. Un segundo foco complementario al anterior fue la recopilación y sistematización de material documental contextual relevante para el foco de la revisión, en particular las leyes: 20.370 Ley General de Educación, la ley 20.501 Calidad y Equidad Educación, la Ley 20.248 SEP y la Ley 20.832 Además se llevó a cabo una revisión de documentos oficiales⁴ y de artículos científicos

⁴ Incluyó la revisión de artículos y documentos de los últimos 10 años desarrolladas por instituciones u organismos como OCDE, UNESCO, UNICEF. Se revisaron, además, bases de datos electrónicas pertinentes, como Scopus,, Jstor, Scielo, Euridice, Google Scholar, etc.



cuyo foco añadiera información al estado del arte de las prácticas de gestión a nivel administrativo y técnico-pedagógico en instituciones de Educación Parvularia y básica. Esta revisión excede las posibilidades y el foco del presente trabajo, por lo que se incorpora en formato de anexo las fichas bibliográficas de los documentos más atingentes encontrados.

Las estrategias de búsqueda contemplaron:

1. La recolección de materiales en formato digital y no digital, proporcionado por cada una de las instituciones ya señaladas.
2. La búsqueda de documentos utilizando preferentemente las páginas web de las instituciones, así como buscadores globales y bases de datos académicas.
3. Se utilizaron criterios temporales y temáticos. Esto implicó por una parte acotar la búsqueda a los materiales publicados y/o editados por las cuatro instituciones estudiadas en los últimos 10 años, que además cumplan con el criterio de relevancia temática y pertinencia. El criterio de relevancia temática exige, en un primer momento, que el documento contenga en su título o resumen, algunas de las palabras clave de este estudio: gestión, administrativa, administración, prácticas, técnico-pedagógica, acompañamiento; supervisión; normativa; lineamiento; guía, etc. Estas se van combinando generando frases de modo de ir afinando la búsqueda de documentos.

Para cada uno de los documentos revisados se llevaron a cabo procesos de validación de la información. El primero, de carácter organizativo permite sistematizar y ordenar los datos y corresponde a la *Sistematización Bibliográfica*. Esta Ficha contiene los siguientes datos:

- a. Nombre de los autores e Institución, fecha de publicación, título, Editorial, ciudad de la Edición. (Formato APA)
- b. Resumen (abstract oficial cuando tiene resumen, o bien, resumen construido a partir de la lectura global del texto).
- c. Descriptores, en caso de contar con ellos.



El segundo instrumento es la *Rúbrica de Análisis del Modelo de Acompañamiento* con algunas dimensiones pre-definidas desprendidas de los objetivos de este estudio y de los hallazgos obtenidos en la caracterización inicial realizada. Esta pauta se va enriqueciendo en la medida en que se van analizando los datos pues va incorporando elementos emergentes.

- Definición de gestión
- Identificación del Modelo de Asesoría o Acompañamiento a la Gestión Administrativa y Técnico Pedagógica: se identifican objetivos y supuestos que guían las prácticas.
- Identificación de las dimensiones de la gestión que son abordados considerando diferentes sub-dimensiones:
 - Administrativa
 - Institucional
 - Técnico Pedagógica
 - Comunitaria
 - Articulación intersectorial
 - Formación y Capacitación
 - Trabajo en redes
 - Liderazgo
 - Inclusión y atención a la Diversidad

Esto incluye la identificación y descripción de la Estructura Orgánica y Equipo Operativo, las Estrategias y Fases del proceso de supervisión; las Dimensiones y categorías de Gestión y, por último, los Instrumento(s) utilizados.

Una vez realizada esta fase de análisis, se procedió al análisis integrativo que releva los elementos comunes y las posibles tensiones existentes entre las diferentes prácticas de gestión administrativa y técnico-pedagógica de las diferentes instituciones estudiadas.



IV .b. Entrevistas a Equipos Técnicos de Instituciones de Educación Parvularia

De acuerdo a los objetivos del estudio, se entrevistó a los equipos técnicos de JUNJI y Fundación Integra y de dos fundaciones: Fundación Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven, para recoger las características del Modelo de Acompañamiento/Supervisión que cada institución utiliza con sus establecimientos y los equipos educativos. Interesó conocer sus mecanismos de acompañamiento a la gestión administrativa y técnico pedagógica, extrayendo de sus modelos de trabajo, aprendizajes valiosos y extrapolables a los establecimientos que imparten Educación Parvularia con financiamiento estatal.

Elaboración del instrumento:

Se diseñó una entrevista de carácter semi-estructurado para guiar la conversación. Los contenidos de la entrevista se refieren a la gestión técnico-pedagógica y administrativa de las instituciones. Respecto a la gestión técnico pedagógica se preguntó por los objetivos del proceso de acompañamiento, la existencia de material guía para orientar el proceso, las dimensiones que incluye el acompañamiento, la forma de favorecer el desarrollo de la gestión técnico - pedagógica en las agentes educativas. Además se preguntó por la gestión del trabajo con familias, comunidad y el trabajo en redes. También se indagó por los aprendizajes obtenidos de este proceso. En cuanto a la gestión administrativa, se preguntó por la forma en que se cautelan aspectos del funcionamiento, considerando los temas de contratación de personal y calificación del mismo, asistencia y permanencia, sistemas de reemplazo, cumplimiento del coeficiente adulto/niño, entre otros. También se indagó la forma en que se realiza el proceso de acompañamiento y si se apoya el desarrollo de competencias en el personal de los establecimientos. Una primera versión de la entrevista fue enviada a la Contraparte Técnica de MINEDUC quién la revisó y propuso algunos cambios que fueron incorporados. La pauta de entrevista se presenta en el Anexo N°1.

A fines de la segunda semana de noviembre la Subsecretaria de Educación Parvularia del Ministerio de Educación en conjunto con el Centro de Estudios, a través de una carta informo y solicitó formalmente la colaboración en este estudio. Entonces siguiendo el protocolo establecido, CEDEP tomó contacto con las instituciones para coordinar fechas de encuentro, de manera que en la segunda quincena de noviembre de 2016 se realizaron las entrevistas en la casa central de cada entidad.



En las cuatro instituciones las profesionales entrevistadas fueron designadas por la máxima autoridad de la propia entidad, en todos los casos fueron educadoras de párvulos que se desempeñan en el ámbito técnico-pedagógico. Durante la entrevista se solicitó además documentos institucionales utilizados para el proceso de acompañamiento y supervisión de los establecimientos.

Las entrevistadas de JUNJI y de Fundación Integra, proporcionaron información sobre el proceso de acompañamiento que realizan tanto a los establecimientos de administración directa como a los de administración delegada con transferencia de fondos; pero se refirieron principalmente al acompañamiento y apoyo técnico-pedagógico y en menor medida, a la supervisión en temas administrativos. Las entrevistadas de las Fundaciones Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven, reportaron principalmente respecto al acompañamiento que sus equipos realizan a los establecimientos en lo técnico-pedagógico, y mencionaron algunos aspectos de la gestión administrativa, también aludieron al apoyo y supervisión que reciben de la JUNJI o Fundación Integra, según cuál sea la institución que le transfiere los fondos.



La sistematización de los Modelos de Acompañamiento se realizó considerando el análisis de los documentos que dichas instituciones proporcionaron y de la información recogida en las entrevistas, lo que se complementó con información de la página web institucional de cada una de ellas. Para elaborar la sistematización se establecieron 6 aspectos de manera de dar un tratamiento similar a las cuatro instituciones, que transmita los énfasis y particularidades de sus modelos institucionales. Estos aspectos son los siguientes:

- Objetivos y supuestos a la base del modelo de Acompañamiento y Supervisión institucional a los establecimientos,
- Estructura Orgánica y Equipo Operativo para Acompañamiento y Supervisión de los establecimientos;
- Estrategias y Fases del proceso de Acompañamiento y Supervisión;
- Categorías de gestión utilizadas por cada institución;
- Instrumento(s) institucionales para el Acompañamiento y Supervisión;
- Documentos técnicos y de apoyo que cada institución ofrece a sus equipos para guiar la gestión integral de los establecimientos.

IV. c. Encuesta a los Sostenedores Municipales:

Para cumplir el objetivo de levantar información respecto a la gestión administrativa y técnico-pedagógica que realizan los municipios se aplicó una encuesta a los sostenedores.

Elaboración del instrumento:

Se diseñó una encuesta para ser aplicada en los 19 municipios sostenedores de los establecimientos designados para el estudio. Esta encuesta fue aplicada en forma presencial al o a los profesionales de los equipos técnicos encargados de la coordinación de los asuntos administrativos y técnico-pedagógicos de los establecimientos de la comuna que imparten Educación Parvularia: jardines VTF y escuelas municipales con niveles de transición.

La encuesta incluyó ítemes referidos a su rol como sostenedor, a las estrategias de acompañamiento/supervisión que realiza a los establecimientos de Educación Parvularia a su cargo, la



frecuencia de visitas y a la relación que establece con los equipos de los establecimientos. También incluyó ítemes referidos a las estrategias que utilizan para el desarrollo profesional de los equipos educativos de los establecimientos a su cargo, la forma de evaluar su desempeño y las estrategias utilizadas para fortalecer a los equipos. Una primera versión de la encuesta fue enviada a la Contraparte Técnica de MINEDUC quién la revisó y propuso algunos cambios que fueron incorporados, luego se reenvió y fue aprobada.

La encuesta aprobada fue aplicada en forma piloto, a un sostenedor municipal y a un encargado de Corporación Municipal, en la Región Metropolitana que no son parte de la muestra del estudio. En esta aplicación, se confirmó que los contenidos de la encuesta eran adecuados a los objetivos del estudio, lo que permitió validarla. Sin embargo, se constató que su extensión era mayor a lo esperado y que había preguntas que arrojaban respuestas similares, por lo que se fusionaron algunas de ellas. En el Anexo N° 2 se adjunta este instrumento.

La Secretaria Técnica del Centro de Estudios del MINEDUC envió una carta informando y solicitando la colaboración para este estudio el día jueves 17 de noviembre a los sostenedores municipales de la muestra original. A partir del lunes 21 de noviembre una profesional de CEDEP se dedicó exclusivamente y durante varios días a realizar el contacto telefónico inicial verificando datos, de manera que el 24 de noviembre pudo enviar a cada sostenedor una carta con el saludo y presentación del Equipo CEDEP previa a la coordinación de fechas de entrevistas y visitas a terreno.⁵

⁵ Ver en anexo detalle de este seguimiento a cada sostenedor.



Tabla N° 1 Muestra Inicial distribución de la muestra

REGION	COMUNA
Atacama	1
Atacama	2
Atacama	3
Atacama	4
Coquimbo	1
Coquimbo	2
Coquimbo	3
Coquimbo	4
Bío Bío	1
Bío Bío	2
Bío Bío	3
Bío Bío	4
Metropolitana	1
Metropolitana	2
Metropolitana	3
Metropolitana	4
Metropolitana	5
Metropolitana	6
Metropolitana	7

Contacto con los Sostenedores Municipales y Medidas de Contingencia:

La cercanía del término de año con sus festividades, la finalización del año escolar en los establecimientos, sumado a las Elecciones Municipales en el mes de noviembre, implicó al equipo CEDEP afrontar mayores dificultades para contactar en primer lugar a los sostenedores municipales, y a continuación, tomar contacto y coordinar las visitas a los establecimientos de la muestra para realizar el Estudio de Casos. La Elección de Alcaldes y Concejales significó cambio de autoridades (concretada oficialmente el día 6 de diciembre) en algunas comunas, y con ello aumentaron las dificultades de concretar las entrevistas.

Se realizó un primer contacto telefónico con los sostenedores para verificar la información entregada; posteriormente las coordinadoras de terreno regionales de CEDEP, llamaron por teléfono a cada uno de los sostenedores y directores de los establecimientos y jardines de la muestra, para explicar el proceso del estudio y acordar las fechas de visitas. Es importante señalar que en la región Metropolitana el contacto con los distintos sostenedores fue difícil, debido a las actividades de fin de año. En algunas

comunas hubo cambio de autoridades lo que dificultó el contacto. En una de las comunas fue imposible realizar la encuesta al sostenedor. Se hizo un primer contacto con el jefe DEM quien jubiló a la semana siguiente sin dejar un reemplazo. Después de eso fue muy difícil obtener respuesta, razón por la cual se decidió cambiar esta comuna por una de reemplazo. En otra comuna, debido al cambio de autoridades, no hubo nadie disponible a responder la encuesta por lo que se decidió cambiarla por una comuna de reemplazo.

En este punto cabe recordar que de acuerdo a los TdR de este estudio, tanto la muestra de sostenedores municipales como la sub muestra para el estudio de casos, fue determinada por la contraparte, quien designó las regiones, las comunas y especificó los establecimientos. En consecuencia para este cambio se aplicó la lista con sostenedores de reemplazo. De este modo, la muestra definitiva a la que se aplicó la encuesta presencial fue la siguiente:

Tabla N° 2 Muestra Definitiva de Sostenedores Municipales

Categoría Sostenedor	Región	Comuna	Matrícula Total	N°Docentes
Original	ATACAMA	1	8947	599
Original		2	846	85
Original		3	1163	89
Original		4	1616	126
Original	COQUIMBO	1	12264	1236
Original		2	625	84
Original		3	678	111
Original		4	2570	288
Original	DEL BIOBIO	1	11408	1127
Original		2	2530	341
Original		3	1509	172
Original		4	2648	280
Original	METROPOLITANA	1	3195	215
Original		2	5783	466
Original		3	3713	326
Original		4	10636	537
Original		5	4434	340
Reemplazo		6	11099	573
Reemplazo		7	1960	180



Respecto a la figura institucional, en la muestra definitiva un total 14 comunas cuentan con Dirección Educación Municipal (DAEM) en tanto que en las 5 restantes la figura es la de Corporación Municipal de Desarrollo Social. La tabla siguiente muestra el cargo del principal encuestado en cada una de las regiones de la muestra:

Tabla N° 3 Cargo de los funcionarios consultados

MUESTRA	REGION	COMUNA	FUNCIONARIOS CONSULTADOS
Original	ATACAMA	1	JEFE/A DE UTP Y ASESOR PEDAGOGICO DEL DAEM
Original		2	JEFE/A DAEM
Original		3	JEFE/A UTP DEL DAEM
Original		4	JEFE/A DAEM
Original	COQUIMBO	1	JEFE/A EDUCACION Y COORDINADOR/ACOMUNALE EDUCACION PARVULARIA
Original		2	JEFE/A DAEM Y COORDINADOR/A TECNICO DAEM
Original		3	JEFE/A DAEM Y ENCARGADO/A ADQUISICIONES DAEM
Original		4	JEFE/A DAEM , COORDINADOR/A VTFs Y EDUCADOR/A DE PARVULOS DE ESTABLECIMIENTO MUNICIPAL
Original	BIO BIO	1	COORDINADOR/A EDUCACION PARVULARIA DEL DAEM
Original		2	JEFE/A UTP DEL DAEM
Original		3	JEFE/A DAEM
Original		4	COORDINADOR/A EDUCACION PARVULARIA DEL DAEM
Original	METROPOLITANA	1	JEFE/A DAEM
Original		2	DIRECTORA DE EDUCACION
Original		3	COORDINADOR/A PEDAGOGICA DE EDUCACION PARVULARIA
Original		4	JEFE/A DAEM (s) Y COORDINADOR/A EDUCACION PARVULARIA
Original		5	COORDINADOR/A JARDINES VTF, COORDINADOR/A UNIDAD DE CONTROL Y ANALISTA UNIDAD DE CONTROL
Reemplazo		6	ENCARGADO/A EDUCACION EXTRAESCOLAR
Reemplazo		7	COORDINADOR/A GENERAL DE EDUCACION MUNICIPAL

En siete comunas se entrevistó al jefe DAEM, en tres se entrevistó al jefe UTP, en tres comunas quien respondió fue el Jefe de Educación o la Directora de Educación o el Coordinador General de Educación. En siete comunas quien respondió fue la Coordinadora de Educación Parvularia o Coordinadora de VTF, sola o participando de las respuestas en su calidad de integrante del equipo del sostenedor municipal.



IV .d. Estudio de Casos:

Para indagar en profundidad las orientaciones y las prácticas de gestión administrativa y técnico – pedagógicas de los sostenedores de establecimientos VTF municipales y de niveles de transición en escuelas municipales, se realizará un estudio de casos, en una muestra de establecimientos señalada por MINEDUC, pertenecientes a las comunas en las que se estudiará el rol del sostenedor municipal. Interesó conocer, desde los establecimientos, las prácticas utilizadas por los sostenedores con los establecimientos en su rol de apoyo a la gestión administrativa y pedagógica.

Elaboración de instrumentos

Se elaboró una batería de instrumentos a partir de los lineamientos establecidos en la Propuesta aprobada. Estos fueron revisados por la Contraparte, se realizaron las modificaciones señaladas y fueron aprobados. Los instrumentos se adjuntan en los Anexos N° 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Entrevista Individual a Director(a), Educadora Pedagógica y Técnico en Educación Parvularia:

Se diseñó una pauta de entrevista semi-estructurada para la directora, una educadora y una técnico de los establecimientos. Con la entrevista se busca describir las características del acompañamiento que realiza el sostenedor para la gestión pedagógica y administrativa. Interesa conocer la frecuencia de las visitas del sostenedor, las exigencias administrativas, las instancias de capacitación al equipo, la existencia de procesos de evaluación, el apoyo al trabajo con familias y comunidad, entre otros aspectos importantes.

Entrevista Grupal Apoderados

Se diseñó una entrevista grupal a apoderados para recoger sus opiniones respecto a las instancias de participación en el establecimiento y las posibilidades de comunicación con las agentes educativas. También indagó sobre su conocimiento del rol del sostenedor.

Pauta de Observación de Interacciones Pedagógicas

Se diseñó una pauta de observación para ser aplicada en un aula del establecimiento con el fin de describir las interacciones entre las agentes educativas, niños y niñas relacionadas con el clima socioemocional y las oportunidades de aprendizaje. También se describe el espacio educativo y la relación con las familias. Este instrumento se adjunta en Anexos.

Pauta de Observación del Establecimiento

Se elaboró una pauta de observación de características del establecimiento para describir la infraestructura y las medidas de seguridad existentes. También se describe el clima emocional general y la información que está disponible para las familias. Por último se consigna la existencia de ciertos documentos que apoyan la labor educativa. Este instrumento se adjunta en los Anexos.

El estudio de casos se realizó un estudio en una sub muestra de establecimientos VTF y de escuelas municipales con niveles de transición. En cuanto a su distribución, se estudiaron 6 establecimientos en cada región.

Tabla N° 4 Estudio de Casos: distribución y tipo de establecimientos

		TIPO ESTABLECIMIENTO	
		VTF	ESCUELA
Región de Atacama	MUNICIPALIDAD		1
	MUNICIPALIDAD		1
	MUNICIPALIDAD	2	1
	MUNICIPALIDAD		1
Región del Bío Bío	MUNICIPALIDAD	1	1
	MUNICIPALIDAD		
	MUNICIPALIDAD		
	MUNICIPALIDAD	1	
Región Metropolitana	MUNICIPALIDAD		1
	CORP MUNICIPAL DESARROLLO SOCIAL	1	
	CORP MUNICIPAL DESARROLLO SOCIAL		1
	MUNICIPALIDAD	1	
	MUNICIPALIDAD	1	1

De las 13 comunas que incluyó la sub muestra del Estudio de Casos, en tres de ellas se estudió un jardín infantil y una escuela. Cabe señalar que en la Región Metropolitana, la sub muestra consideró los Niveles de Transición en 2 liceos municipales. Así, el estudio de casos estuvo constituido por 18 establecimientos designados por la contraparte de acuerdo a los TdR, de los cuales 9 corresponden a jardines infantiles VTF y 9 son escuelas o liceos municipales con Nivel Transición, como se presenta en las tablas siguientes:

Tabla N° 5 Estudio de Casos: Jardines infantiles VTF (vía transferencia de fondos)

Categoría Sostenedor	Categoría Establecimiento	Región	Establecimiento (Jardines infantiles)	SC	NM	NT	NH	Matrícula Total	Ruralidad
Original	Original	ATACAMA	JC 1	12	0	0	17	29	RURAL
Original	Original	ATACAMA	JC 2	15	0	0	26	41	URBANO
Original	Original	BIOBIO	JC 3	0	22	0	0	22	RURAL
Original	Original	BIOBIO	JC 4	0	33	0	0	33	URBANO
Original	Original	BIOBIO	JC 5	43	0	0	0	43	URBANO
Original	Original	BIOBIO	JC 6	22	32	0	0	54	URBANO
Original	Original	METROPOLITANA	JC 7	43	66	0	0	109	URBANO
Original	Reemplazo	METROPOLITANA	JC 8	21	64	30	0	115	URBANO
Reemplazo	Original	METROPOLITANA	JC 9	44	72	0	0	116	RURAL

Tabla N° 6 Estudio de Casos: Establecimientos con Niveles Transición

Categoría Sostenedor	Categoría Establecimiento	Región	Establecimiento	Matrícula NT	Categoría zonal	Clasificación SEP
Original	Original	Atacama	EM 1	44	RURAL	EMERGENTE
Original	Original	Atacama	EM 2	64	URBANO	AUTONOMO
Original	Original	Atacama	EM 3	63	URBANO	EMERGENTE
Original	Original	Atacama	L 4	129	URBANO	EMERGENTE
Original	Original	BioBio	EM 5	22	RURAL	EMERGENTE
Original	Original	BioBio	EM 6	32	URBANO	AUTONOMO
Original	Original	Metropolitana	EM 7	33	URBANO	AUTONOMO
Original	Original	Metropolitana	C 8	20	URBANO	ENRECUPERACION
Original	Original	Metropolitana	EM 9	55	URBANO	ENRECUPERACION
Reemplazo	Reemplazo	Metropolitana	L 10	13	URBANO	EMERGENTE

*EM: Escuela Municipal / L: Liceo / C: Colegio

Una vez encuestado el sostenedor municipal se fueron concretando las visitas a terreno para realizar las actividades del estudio de casos: entrevista al director(a), a una educadora de aula y a una técnico en párvulos, además de una entrevista grupal a apoderados. Junto con lo anterior, en cada establecimiento el integrante del Equipo CEDEP a cargo, realizó una Observación del Establecimiento y una Observación de Aula. En todos los casos las fechas de visitas fueron decididas por el (la) director(a) del establecimiento, quién además determinó la hora de realización y citó a los apoderados que participaron en las entrevistas grupales.

En general la disposición hacia la visita y las actividades que implicaba fue positiva. Salvo él o la directora(a), las personas entrevistadas en cada cargo fueron definidas por el director(a) del establecimiento, a quien se solicitó tener en consideración a quienes tenían más antigüedad en su desempeño. En todas las ocasiones, al iniciar el trabajo se explicó al informante la colaboración solicitada, garantizando la confidencialidad de la información para lo cual se le leyó y solicitó firmar el Consentimiento Informado. La siguiente tabla muestra lo que en definitiva se realizó en terreno:

Tabla N° 7 Estudio de Casos: Entrevistas y Observaciones realizadas por establecimiento

REGION	ENTREVISTAS					OBSERVACIONES		
	Establecimiento	Director(a)	Educadora	Técnico	Apoderados	Establecimiento	Aula	Localización
Atacama	Jl 1	Tecnico Sub	No hay	Si	Si	Si	Si	RURAL
Atacama	Jl 2	Si	No hay	Si	Si	Si	Si	URBANO
Atacama	EM 1	Jefe UTP	Si	Si	Si	Si	Si	RURAL
Atacama	EM 2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Atacama	EM 3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Atacama	L 4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Bío Bío	Jl 3	Si	No hay	Si	Si	Si	Si	RURAL
Bío Bío	Jl 4	Si	No hay	Si	Si	Si	Si	URBANO
Bío Bío	Jl 5	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Bío Bío	Jl 6	Si	No hay	Si	Si	Si	Si	URBANO
Bío Bío	EM 5	Si	Si	Si	Si	Si	Si	RURAL
Bío Bío	EM 6	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Metropolitana	Jl 8	Si	Si	Si	Si	Si	Si	RURAL
Metropolitana	Jl 7	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Metropolitana	EM 7	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Metropolitana	C 8	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Metropolitana	Jl 9	Si	Si	Si	Si	Si	Si	URBANO
Metropolitana	L 10	Si	Si	No	No	Si	No	URBANO



Como se observa en la tabla anterior, de los 18 establecimientos estudiados, en 16 se entrevistó al director(a) titular, pero en una de las comunas fue la Jefa de UTP en su calidad de directora subrogante, y en uno de los jardines infantiles a una técnico en párvulos que estaba reemplazando a la técnico en párvulos que fue contratada para subrogar a la educadora-directora (por su período postnatal), que en esos días se encontraba ausente del jardín por motivos de salud. En cuanto a las educadoras de aula, las entrevistadas por este rol sumaron 13, porque 5 establecimientos VTF, tienen educadora- directora, esto quiere decir que la profesional es contratada con el doble rol y es la única educadora de párvulos en el equipo educativo del establecimiento. Cabe señalar que en uno de los casos, el director del liceo cambió imprevistamente la visita, retrasando la fecha, lo que significó que cuando esta se efectuó, el año escolar ya había finalizado - lo que impidió la observación de aula y la entrevista grupal a los apoderados (no la citó)- y que el día autorizado para la visita la técnico en educación de párvulos estaba ausente.

Procedimiento para la recolección de la información

Se acordó con la contraparte cada paso de la relación con los municipios y establecimientos de la muestra.

Preparación del trabajo de terreno:

Se efectuaron las siguientes tareas de preparación del trabajo en terreno:

- Envío por parte de MINEDUC de carta explicativa del Estudio a los sostenedores municipales y establecimientos designados.
- Llamado telefónico de CEDEP a cada sostenedor, verificando que hayan recibido el correo con la carta e identificación de la persona a quién se debe encuestar.
- Envío por parte de CEDEP de carta explicativa de las actividades a realizar e identificación del investigador(a) que realizará el levantamiento de información en terreno, a nivel del sostenedor municipal y de los establecimiento(s) designado(s).
- Contacto de profesional de CEDEP con la persona a encuestar para coordinar la visita.
- Auto capacitación del equipo de terreno para compartir y aunar criterios para la correcta aplicación de los distintos instrumentos.



Las entrevistas a los sostenedores y el estudio de casos, fueron realizadas por profesionales (educadoras de párvulos y psicóloga/os) de CEDEP quienes se contactaron con cada uno de los municipios y establecimientos para programar las visitas en una fecha conveniente para ambas partes.

Al iniciar el trabajo, se explicó la colaboración solicitada, se garantizó la confidencialidad de la información y se entregó el documento de Consentimiento Informado para que firma.

Se utilizaron protocolos que regularon el audio grabado de cada entrevista, así como su almacenamiento y respaldo en medios digitales *on line* encriptados y en memorias externas.

IV e. Capacitación del Equipo CEDEP:

Para realizar el trabajo de campo tanto con los sostenedores como en los establecimientos, se seleccionó a integrantes del equipo CEDEP con experiencia en estudios anteriores con el nivel de Educación Parvularia. El equipo quedó compuesto por un total de siete profesionales (educadoras de párvulos y psicólogos) quienes participaron de una capacitación de 5 horas en las oficinas de CEDEP.

En esta instancia y previa lectura del proyecto, sus instrumentos y protocolos de aplicación, se revisó en conjunto y cuidadosamente dicho material, para clarificar dudas y alinear el trabajo en cuanto a los procedimientos a seguir en terreno. Previamente se les había asignado las comunas y los establecimientos a los cuales debían asistir, de manera que estuviera establecido el contacto y coordinadas las visitas.

IV f. Análisis e integración de la información

El cumplimiento de los objetivos de este estudio requirió de un enfoque metodológico que combinó técnicas de análisis de la información cuantitativas y principalmente por ser un estudio exploratorio, aquellas de la metodología cualitativa.

V. f.1. Análisis Cuantitativo

Este tipo de análisis se utilizó para estudiar las encuestas a los sostenedores de los municipios, y la estrategia consideró los siguientes pasos y procedimientos:

- a) Revisión, digitación, creación de bases de datos y validación: Los formularios de las encuestas fueron revisados por el equipo central y el ingreso de la información se realizó dos veces para corregir en casi un 100% los errores de digitación (traspaso del papel al computador), no así los de consistencia, los cuales fueron corregidos posterior a la digitación entre el equipo y el asesor metodológico. Para el ingreso de la información se creó programa en ACCES. La creación de la base de datos, fue posterior al ingreso y validación de la información, para ello se utilizó el software SPSS con el objeto de generar bases de datos compatibles al tipo de análisis a desarrollar.
- b) Procesamiento y Análisis: Los datos cuantitativos se analizaron descriptivamente, calculando frecuencias, promedios y rangos según correspondiera. Considerando la solicitud de la contraparte, se efectuó sólo análisis descriptivos y no comparativos.

V.f.2 Análisis Cualitativo

En lo que respecta a las entrevistas ya sea de carácter individual y como también para las de carácter grupal, en que se entrevistó al director(a), educadora y técnico en educación de párvulos de cada uno de los establecimientos de la muestra, se utilizó un procedimiento para explorar las variables previamente identificadas y aquellas emergentes y relevantes al estudio; para profundizar en el conocimiento de las prácticas y modelos de gestión administrativa y técnico – pedagógica de los sostenedores, identificando y describiendo aquellos aspectos clave del proceso educativo en cada establecimiento. La estrategia de análisis de la información, consideró como unidad de análisis el discurso de los entrevistados, sea este individual o grupal en etapas.

Se analizaron las entrevistas individuales y grupales, con una estrategia de análisis de contenido (codificación semi cerrada). Para ello, se utilizó el programa “**nvivo**”, software de análisis cualitativo. Se crearon categorías en las dimensiones de gestión y considerando los deberes y derechos del sostenedor

según la LGE (2009), así como los que permitan distinguir “nodos de caso”⁶ para cargo; región; comuna; y tipo de establecimiento. El procedimiento utilizado considera las siguientes etapas:

- a) Listado de categorías acorde a las dimensiones de gestión considerando la Pauta de Entrevista Individual o Entrevista Grupal y la Revisión Bibliográfica.
- b) Identificación de citas o frases en archivos de audio vinculadas con las categorías indicadas.
- c) Una vez finalizado el proceso de citación y codificación, se identifican las principales temáticas asociadas a cada categoría, considerando el número de citas asociadas a temas específicos.
- d) Se ejemplifican las ideas o percepciones a través de citas o frases de los integrantes de los equipos educativos consultados.

En una segunda etapa y en base al trabajo con NVivo⁷, se realizó una sistematización de cada sostenedor municipal y de cada comuna de la sub muestra de estudio de casos. Para ello se construyó una matriz con las 4 dimensiones de gestión mencionadas en el marco teórico, y para sistematizar la información en cada una de ellas se consideró el contenido de la LGE (2009) en cuanto a los derechos y deberes del sostenedor municipal. Como además de las 9 escuelas municipales con niveles de Transición, este estudio consideró 9 jardines infantiles VTF, también los requerimientos a los sostenedores municipales de la Junta Nacional de Jardines infantiles, señalados en el Texto Refundido del Manual de Transferencia de Fondos (JUNJI, 2016) se tuvieron presentes al realizar este primer análisis cuyo producto son las sistematizaciones primarias que se anexan a este informe. Utilizar la matriz de vaciado para sistematizar permitió describir la gestión del sostenedor y el funcionamiento de los establecimientos considerados en la sub muestra de los 13 Estudios de Caso, desde la perspectiva de la comunidad educativa al integrar la voz de directores, educadoras de aula, técnicos en párvulos y apoderados, además de las observaciones de establecimiento y de aula. De este modo se buscó “capturar la capacidad que presenta el sostenedor para realizar una gestión orientada a potenciar los equipos técnicos y directivos de los establecimientos, fortalecer el trabajo docente y mantener un adecuado control del proceso educativo y sus resultados.”⁸

⁶ Los nodos de caso corresponden a categorías que se pueden introducir dentro del software nvivo para clasificar archivos dentro de la codificación.

⁷ La Base de Datos con el resultado de este procedimiento se encuentra en Anexos.

⁸ Párrafo extractado de los TdR de este proyecto, página 47.



En una tercera etapa se trianguló la información para lograr una descripción más precisa, profundizando a través del Análisis Integrativo para aquellas comunas que contaban con estudio de casos con el Enfoque Fenomenológico Interpretativo (Smith, Jarman & Osborn, 1999). Fue un proceso para releer detenidamente el material analizando y comparando las percepciones, valoraciones y lógicas predominantes en los diferentes actores consultados: sostenedores municipales, directores(as) educadoras de párvulos, técnicos en párvulos y apoderados de los establecimientos (escuelas municipales y jardines infantiles) teniendo presente que cada establecimiento corresponde a un caso en sí mismo. La riqueza de esta fase, radicó en que además de las declaraciones literales se consideró la comunicación no verbal y las observaciones realizadas durante la realización de los estudios de casos.

A través de estas fases se fue avanzando en el análisis considerando el contexto local y comunal, y también manteniendo la perspectiva general, sin perder de vista las particularidades de cada caso/comuna. Se buscaron aspectos relevantes y emergentes, agrupar significados, identificar generalizaciones tanto del conjunto de entrevistado(a)s, como en las subcategorías de la muestra, de manera de relevar coincidencias como también diferencias en los discursos y percepciones. Este tratamiento permitió identificar desde la información algunas categorías fundamentales que cruzan transversalmente e influyen en el tipo de gestión que el sostenedor realiza con los establecimientos a cargo para levantar los perfiles descriptivos de la gestión administrativa y técnico pedagógico de los sostenedores estudiados.

Para elaborar las conclusiones se integró al análisis la información recabada desde la revisión de documentación y aquella surgida desde los modelos de gestión de las 4 instituciones así como los aprendizajes recogidos a través de las entrevistas institucionales. De este modo se buscó responder al objetivo general de este estudio, que es generar un cuerpo de conocimiento en relación a la gestión administrativa y técnico pedagógica del sostenedor de jardines infantiles y salas cunas VTF y de niveles de transición en escuelas municipales.



V. ANALISIS Y RESULTADOS

Acorde a los objetivos de este estudio exploratorio y su enfoque metodológico, en este capítulo se irán presentando los resultados del análisis de la información recopilada en las instituciones, con los propios sostenedores y desde los establecimientos de la muestra, para describir la gestión administrativa y técnico-pedagógica de los sostenedores municipales de establecimientos que imparten Educación Parvularia y finalmente los perfiles que se pueden identificar en términos de la categorización de la gestión administrativa y técnico pedagógica que surge del análisis de la información recogida .

En primer lugar se presenta el Análisis Integrativo de los documentos de las 4 instituciones estudiadas, a continuación se presentan los Modelos de Acompañamiento y Supervisión de dichas instituciones, seguidos por un análisis de la información recogida en las entrevistas realizadas a profesionales a cargo de dichas instituciones. A continuación se entrega un panorama general acerca de los sostenedores municipales, seguido por la presentación de los estudios de casos, los principales hallazgos que surgen de la triangulación de la información, para finalizar con el levantamiento de los perfiles de gestión.

V. a. Análisis Integrativo de la Documentación Revisada

El objetivo de esta sección es realizar un análisis integrativo de los resultados obtenidos en el análisis documental de las instituciones revisadas. Se examina el concepto de gestión, luego se analiza, en perspectiva integrativa, los sistemas de acompañamiento técnico-pedagógico, comentando los principales hallazgos y tensiones.

La revisión de los documentos elaborados por la **JUNJI** permite apreciar el largo proceso de reflexión que tiene la Institución en torno al tema de gestión y de supervisión. Es así, como se articula un concepto de Gestión que junto con recoger los elementos propios del “Modelo de Gestión de la Calidad”, de años anteriores, va transitando a un concepto de Gestión Integral donde emergen con fuerza elementos como la gestión colaborativa y la supervisión en un marco dialogante. Lo mismo



ocurre en lo que refiere al concepto de Liderazgo, que ha estado desde hace años presente en los documentos que refieren a la gestión de las unidades educativas. Sin embargo, en los documentos de los últimos años aparece con claridad el eje de Liderazgo transformacional.

Destaca la articulación que tiene la política de Supervisión de la JUNJI con el referente curricular que inspira las Bases de la Educación Parvularia, así como los procesos de reflexión y articulación con la Reforma Educacional. Esto se traduce en que se definen, dentro de los criterios a evaluar en las supervisiones, los elementos propios de las prácticas pedagógicas que orientan el quehacer cotidiano de los jardines, dando mucho énfasis a la flexibilidad y pertinencia cultural que deben tener las planificaciones, propuestas, evaluaciones, relaciones con las familias y comunidades. A la base de estos dominios y de los instrumentos utilizados se encuentran los conceptos de Inclusión y de transversalidad.

Llama la atención la poca fuerza que tiene el concepto de “acompañamiento” en los documentos revisados. Se prioriza un enfoque en que la supervisión se plantea como procesos participativos y democráticos y tiene menos fuerza el concepto de acompañamiento que utilizan otras de las instituciones revisadas.

Existe un alto grado de coherencia temática entre los diferentes documentos, evidenciándose distintos instrumentos para la gestión de los procesos de supervisión.

Los documentos revisados de **Fundación Integra**, evidencian un alto grado de articulación entre el referente curricular y las prácticas de gestión administrativa y técnico-pedagógica. Los ejes temáticos y conceptuales orientan los procesos de gestión, que son entendidos como sistemas sinérgicos que permiten el logro de los aprendizajes y el bienestar y ejercicio de derechos de todos los implicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje: niños y niñas, familias, comunidad y equipos de los centros educativos.

Se postula un concepto de gestión que incluye: Gestión Pedagógica, Gestión con la Familia y la Comunidad, Gestión del Bienestar de los niños y niñas, Gestión del Capital Humano y Gestión de Cobertura. A nivel de documentos, el concepto de liderazgo tiene menor peso relativo que en otras de las instituciones revisadas.



En cuanto al manual para los Centros de Administración Delegada, contiene los elementos curriculares y los ejes temáticos prioritarios, así como directrices sobre los procesos de supervisión y de gestión. Los instrumentos (pauta de seguimiento y plantilla para los informes semestrales y anuales) son bastante escuetos.

El análisis de los documentos elaborados por la **Fundación Hogar de Cristo**, muestra un menor nivel de sistematización y articulación de las prácticas que el resto de las Instituciones revisadas. Los documentos que orientan la gestión no están jerarquizados, secuenciados ni visiblemente articulados.

Se aprecia un esfuerzo importante por relevar la misión institucional y plasmarla en las directrices que orientan el Trabajo con familias y la activación y trabajo con las redes sociales. El proceso de acompañamiento se propone a través de ciertos “mínimos” y “focos” dando pie a procesos de trabajo técnico-pedagógico en distintas dimensiones aunque falta definir la visión global y la articulación integral de los mismos. No existe un documento rector que enuncie con claridad lo que se entiende y espera de la gestión. Esta parece estar dividida en el sentido de que las prácticas de gestión administrativa no necesariamente dialogan con las prácticas pedagógicas o con el trabajo de redes.. Esto no quiere decir que en la práctica la gestión sea menos efectiva o articulada, simplemente evidencia que a nivel de documentación hay menor descripción de estas prácticas.

Se aprecia también la integración de nuevos elementos curriculares (“Enfoque Montessori”) lo que posiblemente se encuentra en proceso de integración con el enfoque curricular de la Institución. Los documentos también permiten apreciar el esfuerzo sostenido de la Institución por generar ambientes laborales de Buen Trato de modo de evitar el desgaste en los equipos dado el alto nivel vulnerabilidad de la población atendida. Existe un programa de acompañamiento no sólo técnico pedagógico, también a nivel emocional.

Corporación Educacional Cristo Joven (CECJ), propone un concepto de gestión fruto de un proceso de análisis institucional que lleva varios años y que integra aportes de los conceptos de la OCDE, Pozner, Kotter, Sagues, MINEDUC, Leithwood, y Yukl.⁹ Uno de los elementos distintivos del acercamiento de la CECJ al concepto de gestión es la interrelación que plantean entre este concepto y el de liderazgo,

⁹ Para ver citas de autores, remitirse al Documento: Fundación Educacional Cristo Joven. (2016). Plan de Formación de Directoras. Área de Primera Infancia. Santiago, Chile.



siendo ambos elementos relevantes para unas prácticas pedagógicas de excelencia. Rescatan, por ejemplo, la definición de Pozner que plantea que la gestión escolar puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 2000, p.8).

Emerge como elemento central para la gestión el Modelo Curricular, (“Crece Jugando”). El análisis documental permite constatar que existe una clara conciencia por parte de la Fundación, de la necesidad de sistematizar los procesos que se llevan a cabo. De este modo, en los últimos años han hecho esfuerzos por generar documentos con lineamientos en los que se describen los procesos de gestión de manera detallada y en los que se planifica temporalmente las diferentes tareas referidas a los procesos de gestión.

El acompañamiento es entendido como una pieza clave dentro del sistema de gestión y se enmarca en el eje teórico de los derechos humanos que impregna la visión de la CECJ. De este modo, el acompañamiento trasciende el aspecto técnico-pedagógico y se articula con la dimensión de desarrollo personal de cada uno de los miembros del equipo. Los procesos de gestión incluyen la selección, inducción, desarrollo y evaluación. El modelo de acompañamiento que han ido definiendo se articula con procesos de formación de directoras y de inducción a los nuevos adultos que se integran a los centros. Hay una intencionalidad clara en estos procesos de acompañamiento que incluyen la inmersión no sólo inicial en el trabajo en aula y fuera de aula, sino un desarrollo continuo de las habilidades personales y de la práctica pedagógica. Por ejemplo, en la dimensión de formación del plan de acompañamiento que han estructurado para las directoras, se plantean tres ejes temáticos principales:

Modelo curricular "Crece Jugando"; Modelo de "liderazgo" y Desarrollo de la persona de la directora. La línea de monitoreo o Seguimiento, busca detectar los posibles conflictos que enfrenta la directora en su rol y propone reuniones de evaluación de desempeño de frecuencia semestral y reuniones de directoras. El documento explica también lo que la CECJ entiende por "prácticas de Liderazgo", entre las que destacan: establecer rumbos compartidos por el equipo, desarrollar a las personas que componen su equipo; re-diseño de la organización; gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje



del centro, donde destaca el monitoreo formativo de los aprendizajes y por último, los recursos personales, en los que destaca la flexibilidad y apertura al cambio y al aprendizaje continuo.

Otro elemento que destaca de la revisión documental de esta Institución, es el trabajo conjunto y de carácter colaborativo que han logrado establecer entre sus áreas de Buen Trato y el área de Primera Infancia. Este diálogo ha permitido que la gestión y los modelos de acompañamiento incorporen una mirada sistémica en la que cabe la articulación del trabajo con la comunidad y familias, así como el trabajo y acciones destinadas al mismo centro. Ejemplos de la riqueza de este trabajo conjunto son el trabajo que han realizado en el tema de inclusión y la capacidad de aunar los criterios de trabajo de modo de plasmar en sus propuestas estratégicas los valores que orientan a la fundación. Todo lo anterior puede ser reflejo de cómo la variable de escala (número de centros o unidades educativas) influye en el tema de la gestión. CEJ es la Institución que cuenta con menor número de jardines, por lo que la gestión integral resulta sin duda menos compleja que para las otras Instituciones que cuentan con decenas, cientos e incluso miles de jardines a su cargo.

A modo de síntesis, el análisis documental muestra tensiones y desafíos para las Instituciones en varios puntos. Aunque algunas de ellas (en especial JUNJI y CEJ) muestran mayores niveles de resolución de estos puntos a nivel documental, son puntos estratégicos los siguientes:

- Definición de los conceptos de gestión y su articulación con el referente curricular
- Integración de los ejes de gestión administrativa y de gestión técnico-pedagógica
- Distinciones entre Acompañamiento, Seguimiento y Formación/capacitación.
- Definición del concepto de liderazgo y su relación con los procesos de inducción y capacitación o formación que sustenta los modelos de acompañamiento.
- Articulación de los diferentes referentes e instrumentos y aplicabilidad de estos para la mejora de las prácticas pedagógicas sin sobrecargar a los equipos.



V. b.1. Modelos de Acompañamiento Institucionales

Considerando que el propósito de este estudio exploratorio es generar insumos para el diseño de un modelo de acompañamiento técnico-pedagógico para el nuevo sostenedor público que sea coherente con las orientaciones de la Subsecretaría de Educación Parvularia, describir y analizar los modelos utilizados actualmente por las principales instituciones que entregan este nivel educativo en nuestro país, es un paso fundamental en la secuencia metodológica para hacer acopio de información relevante en cuanto a prácticas y orientaciones en materia gestión administrativa y técnico pedagógica para salas cuna, jardines infantiles y escuelas que cuentan con niveles de Transición. Las instituciones son JUNJI, Fundación Integra, Fundación Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven y a continuación se entrega una breve reseña de las mismas.

La **Junta Nacional de Jardines infantiles (JUNJI)** es un organismo del estado. Su rol es garantizar la educación y la protección de los niños y niñas, especialmente menores de 4 años, en los jardines infantiles y salas cuna. Además de administrar directamente sus establecimientos, transfiere fondos a organismos públicos o privados sin fines de lucro, que tienen por finalidad la Educación Parvularia integral de niños y niñas que se encuentren en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad social. Los establecimientos VTF al año 2015, alcanzaban a un total de 1.722 repartidos en 301 comunas del país, y ubicados en su gran mayoría (76,5%) en sector urbano.

Fundación Integra, es una entidad privada que recibe financiamiento del Estado para entregar educación gratuita a cerca de 78 mil niños y niñas menores de 6 años, que viven en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad social. Esta tarea la realiza a través de 1.016 establecimientos de administración directa y 51 en convenio de administración delegada (CAD), repartidos a lo largo del territorio nacional.

Fundación Hogar de Cristo, a través de su Línea de Educación Inicial entrega educación parvularia a más de 6.850 niños y niñas entre 3 meses y 5 años, en 52 establecimientos que se ubican a lo largo del país. Estos se financian principalmente con el aporte de JUNJI (51 VTF) y de Fundación Integra (1 CAD), además de los auspicios y aportes que recoge la propia Fundación Hogar de Cristo para sus obras.



Corporación Educacional Cristo Joven en el área de Primera Infancia tiene como Misión *“generar espacios educativos para niños, niñas, familias y comunidad, promoviendo y fortaleciendo la vivencia de sus derechos a través de un currículum que dialogue con la diversidad de contextos vulnerables”*. Cuenta con 10 establecimientos, todos ellos financiados principalmente vía transferencia de (VTF) de JUNJI, a lo que se agregan los aportes que recoge la propia corporación para su labor. Los establecimientos se ubican en las comunas de Peñalolén (4) La Cisterna (4), Lo Prado (1) y La Pintana (1), y en ellos más de 800 niños y niñas menores de 6 años participan en programas de Educación Parvularia.

Los Modelos de Acompañamiento y Supervisión de estas cuatro instituciones se presentan a continuación a través de una matriz común que considera 6 aspectos:

- Objetivos y supuestos a la base del modelo de Acompañamiento y Supervisión a los establecimientos
- Estructura Orgánica y Equipo Operativo en cada institución para desarrollar el Modelo de Acompañamiento y Supervisión en los establecimientos;
- Estrategias y Fases del proceso de Acompañamiento y supervisión;
- Categorías de gestión usadas por cada institución;
- Instrumento(s) definidos y/o utilizados por cada institución para registrar el proceso;
- Documentos técnicos y de apoyo que cada institución ofrece a sus equipos para guiar el proceso en las distintas dimensiones de gestión, lo que incluye la técnico pedagógica y la administrativa.

JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES, JUNJI.

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES JUNJI

Objetivos y supuestos teóricos	Estructura Orgánica y Equipo Operativo	Estrategias y Fases del proceso de supervisión	Categorías de Gestión	Instrumento(s)	Documentos Técnicos y de Apoyo
<p>Contribuir al mejoramiento de la gestión educativa integral y a la calidad de los procesos que despliegan las unidades educativas de administración VTF y de administración directa.</p> <p>A través del proceso de supervisión se pretende que los equipos pedagógicos desarrollen autonomía y capacidades técnicas a partir de la reflexión de la práctica, que les permita realizar mejoras considerando las particularidades de cada programa y su contexto.</p> <p>Entre los supuestos a la base del Modelo de Supervisión de JUNJI, se encuentra: <i>"... la idea que los educadores son profesionales comprometidos con los niños y niñas a quienes se les ha confiado su formación; que el proceso de enseñanza y aprendizaje es complejo y que se produce en contextos socioculturales variados, lo que desafía a los docentes a desarrollar y desplegar sus conocimientos y competencias, así como a generar los ambientes propicios para el aprendizaje"</i>. El modelo plantea una <i>"mirada global integral de la gestión educativa"</i>.</p>	<p>El proceso de supervisión es efectuado por los Equipos Técnicos Territoriales (ETT), con la función de asesorar, monitorear y acompañar el proceso de los equipos de los establecimientos (EP).</p> <p>El trabajo del ETT considera un diagnóstico inicial, lo que implica una primera visita a todas las unidades educativas a cargo; sin embargo durante el proceso anual se plantea realizar "tres visitas más como mínimo", y otras según "necesidades eventuales".</p> <p>También se consideran acciones de asesoría, capacitación, talleres agrupados o entrevistas.</p>	<p>Del proceso anual: Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Evaluación.</p> <p>De la Visita en terreno: Puede ser acordada y es planificada. Tiene observación de aula y prácticas educativas</p> <p>Diálogo y participación democrática para generar acuerdos, a partir del análisis y reflexión conjunta del ETT y EP. Considera la autoevaluación y la Coevaluación</p> <p>Proporciona retroalimentación Registro de fortalezas Selección de criterios de calidad para definir las Oportunidades de Mejora a priorizar.</p> <p>Se establecen acuerdos y compromisos</p> <p>Hay monitoreo y seguimiento</p>	<p>La JUNJI plantea requerimientos para la "Gestión Global de la unidad educativa" que organiza en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Infraestructura y equipamiento b. Recursos humanos c. Recursos educativos d. Buen trato (niño(a)s y personal) e. Gestión con la comunidad (considera la familia, la articulación de redes de apoyo y el trabajo sectorial) f. Higiene y seguridad g. Modelo de gestión de calidad como seguimiento al plan de mejoramiento h. Modelo de gestión 	<p>La Bitácora de Supervisión es el instrumento para registrar y hacer seguimiento del proceso de autoobservación, análisis reflexivo y evaluación de las prácticas pedagógicas.</p> <p>Contiene orientaciones para el proceso de supervisión en términos generales y precisiones según los programas específicos de JUNJI.</p> <p>Menciona las tres "instancias esenciales" de la visita de supervisión.</p> <p>Contiene rúbricas para los 11 criterios de calidad que conforman los tres dominios del proceso educativo según JUNJI.</p> <p>La bitácora ayuda a "resguardar el seguimiento del plan de mejora".</p>	<p>Referente Curricular JUNJI</p> <p>Política de Supervisión JUNJI</p> <p>Bitácora de Supervisión</p>

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES JUNJI: CONTROL NORMATIVO

Objetivos y supuestos teóricos	Estructura Orgánica y Equipo Operativo	Estrategias y Fases del proceso de supervisión	Categorías de Gestión	Instrumento(s)	Documentos Técnicos y de Apoyo*
<p>Para contri buir a l mejora mi ento de l a gestión educativa integral y a la calidad de los proceso que des pliegan tanto las unidades educativas de administración directa como los VTF, además del acompaña mi ento y as es oría a ntes des cri ta, l a JUNJI a pl i ca a todos l os es ta bl eci mi entos un procedi mi ento de control norma ti vo. El Proceso de Control Norma ti vo de JUNJI es tá di s eña do bajo l os cri teri os y procedi mi entos del Si s tema de Ges ti ón de Cal idad Ins tituci ona l y ti ene como objetivo "implementar un sistema de control que involucra diversas acciones relacionadas con la observación, inspección, detección, registro, evaluación y seguimiento del funcionamiento y comportamiento de los jardines infantiles", lo cual incluye a aquellos administrados por terceros con finalidad al cumplimiento de la norma ti va que ri ge a l a s transferencias de fondos".</p>	<p>Es te procedi mi ento es tá a cargo del Departa mento de Cal idad y Control Norma ti vo, y se efectúa tanto des de el ni vel regi ona l , como ta mbi én puede efectua rs e des de el ni vel na ci ona l . El Control Norma ti vo es rea l i za do por un funci ona ri o(a) de JUNJI que es tá a credi ta do para es ta l la bor. Anua l mente ca da es ta bleci miento VTF recibe a l menos una Vi si ta de Control Normativo; aunque JUNJI puede realizar visitas adicionales considerando entre otras variab les , "l a re l eva nci a de l a s debi l i da des detecta das en l os control es previ os y l a s eventua les i rregul ari da des halla das en las respectivas rendiciones de cuenta".</p>	<p>Cons ta de una o va ri a s visitas al jardín infantil para revisar en terreno los aspectos de gestión es ta bl eci dos para es te fi n. Ta mbi én puede rea l i za rs e medi ante l a revi si ón de l a documenta ci ón rel a ti va a l os a s pectos que comprende el control norma ti vo, antecedentes que deben ser ser reportados periódicamente por el s os tenedor a JUNJI o que pueden ser solicitados al jardín infantil, si así se necesita. Como producto de la visita se elabora un acta que registra el resultado de la aplicación del instrumento, los acuerdos y compromisos es ta bl eci dos para mejora r y res ol ver l os i ncumpl i mi entos detecta dos .</p>	<p>Para veri fi ca r el cumpl i mi ento de l a norma ti va vigente , JUNJI control a a s pectos de l a ges ti ón que se menciona na a conti nua ci ón:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ítem Organi zaci ona l (Técni co Peda gógi co, Promoci ón del Buen Tra to en l a Comuni da d Educa ti va), 2. ítem Hi gi ene y Alimenta ci ón, 3. ítem Infra estructura y Seguridad 4. ítem Financiero (personal, documentación legal, inventarios, rendición de gastos , registros de asistencia, equipamiento e infraestructura. <p>Es tos í tems e ba s a n en l a norma ti va vigente y aquel l a que regula l as transferencias de fondos para l a opera ci ón de l os es pa ci os de educa ci ón ni cia l .</p>	<p>El Control Norma ti vo, cons ta de un procedi mi ento protocol i za do en el que se a pl i ca el denomi na do Ins trumento de Control Norma ti vo (di gi ta l). En es te es tán contenidos l os a s pectos que según l a legis l aci ón vigente se requi eren para el funci ona mi ento de una ja rdín i nfa nti l o s a l a cuna . De es ta forma permi te eval ua r el ni vel de cumpl i mi ento de l os requi si tos mí ni mos para opt a r y ma nte ner l a a utori za ci ón de funci ona mi ento como ja rdín i nfa nti l o s a l a cuna , l os i ns trumentos del procedi mi ento s on:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ins trumento de Control Norma ti vo - Acta de Vi si ta de Control Norma ti vo. 	<p>Guía de Control Norma ti vo (2015) Ma nua l de Tra s ferenci a de Fondos (2016) Pol í ti ca de Supervi si ón JUNJI (2015)</p>

*La Junta Nacional de Jardines Infantiles publica en la web cada uno de los textos arriba citados, los que describen detalladamente cada aspecto de la normativa a ser controlada, e incluye los formularios que deben utilizar los establecimientos, para cumplir mensualmente los requerimientos vigentes y mantener su condición de VTF.

FUNDACIÓN INTEGRA

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO FUNDACION INTEGRA

Objetivos y supuestos teóricos	Estructura Orgánica y Equipo Operativo	Estrategias y Fases del proceso de supervisión	Categorías de Gestión	Instrumento(s)*	Documentos Técnicos y de Apoyo
<p>Desde el año 2015, Fundación Integra está implementando un modelo de acompañamiento a sus establecimientos, -s ean de admistración directa o CAD- denominada <i>Calidad Educativa en Mi Territorio</i>. Es definido por la institución como un proyecto estratégico, que busca proporcionar "oportunidades de desarrollo educativo y pertinente a la comunidad educativa, considerando sus características particulares, potenciando su autonomía y favoreciendo el logro de sus proyectos educativos".</p> <p>El proceso de acompañamiento busca "fortalecer las competencias técnicas de los equipos educativos, a partir de sus necesidades, contribuyendo a sí a mejorar sus prácticas educativas de calidad".</p> <p>Se espera que los equipos educativos identifiquen los ámbitos de mejora que orienten su gestión y definan los oportunos que requieran de los equipos regionales y nacional es haciendo, a sí pertinente la asesoría o acompañamiento a cada centro educativo.</p>	<p>Considera un enfoque territorial que se organiza a través de un equipo de profesionales que puedan proporcionar asesorías de una perspectiva interdisciplinaria y multidisciplinaria (Educativa, Psicológica, Inclusión y Buen Trato, Interculturalidad). Se espera a la año 2017, contar con 6 profesionales cada 20 centros educativos para brindar asesorías técnicas específicas.</p> <p>Por otra parte Fundación Integra, también considera que profesionales dedicados a los equipos de control en el desarrollo de los procesos de gestión, respondiendo a las necesidades en la Unidad de Control de Gestión de cada Dirección Regional.</p>	<p>Para los establecimientos hay un Plan Anual con estrategias de asesoría y de control (2 veces al año) de la gestión.</p> <p>La visita permite observar el desarrollo de la práctica educativa, el modelo de gestión, el análisis y la reflexión. Considera la capacitación y asesorías según los requerimientos del Equipo Educativo con instancias para el trabajo en red como por ejemplo, comunidad de aprendizaje.</p> <p>Este modelo proporciona información y retroalimentación identificando fortalezas y sugiriendo ámbitos oportunos de mejora, en base a los lineamientos de la institución, la región y la situación y contexto del centro educativo.</p>	<p>Integración para sus establecimientos un "sistema de gestión en completa sintonía con todos los aspectos definidos como relevantes para la calidad educativa que busca la mejora continua". Se organiza en los siguientes ámbitos de gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gestión Pedagógica Gestión con la Familia y la Comunidad Gestión del Bienestar de los niños y niñas Gestión del Capital Humano Gestión de Cobertura 	<p>Instrumento de Seguimiento a la Gestión.</p> <p>Es la herramienta que permite a los EE contar con información sobre los avances y desafíos de su gestión y el cumplimiento de las expectativas y orientaciones institucionales; se aplica anualmente en los establecimientos de admistración directa.</p> <p>En cuanto a los CAD* además se agregan: Informe de Asesoría Anual Informe de Asesoría Semestral Pauta de Seguimiento a la Gestión (CAD)</p>	<p>Referente Curricular Integra</p> <p>Política de Calidad Educativa</p> <p>Instrumento de Evaluación de Aprendizaje (IEA)</p>

*Los instrumentos que Fundación Integra utiliza con los CAD arriba mencionados, se adjuntan en Anexos junto a un ejemplo de Convenio CAD; en los se describe y detallan los requerimientos y tareas que deben cumplir dichos establecimientos para mantener su condición y recibir el financiamiento.

FUNDACION HOGAR DE CRISTO

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO FUNDACION HOGAR DE CRISTO					
Objetivos y supuestos teóricos	Estructura Orgánica y Equipo Operativo	Estrategias y Fases del proceso de supervisión	Categorías de Gestión	Instrumento(s)	Documentos Técnicos y de Apoyo
<p>De los 52 centros de la Línea de Educación Inicial de Fundación Hogar de Cristo, 51 reciben financiamiento de JUNJI y el otro es financiado por Fundación Integra; por lo tanto reciben visitas de supervisión de ambas instituciones, según corresponda . Desde Fundación Hogar de Cristo, el modelo de acompañamiento es entendido como apoyo y asesoría, que incluye encuentros de capacitación anuales y otros específicos a necesidad de los equipos. Los aspectos de índole administrativa son supervisados por cada Jefe Provincial y apoyados desde casa central de Hogar de Cristo por los departamentos respectivos (finanzas , recursos humanos, etc) Por la misión institucional , el trabajo en redes, con la comunidad y con las familias es Fundamental.Un aspecto relevante en este modelo es el aspecto relacional y el clima afectivo.</p>	<p>La Línea de Educación Inicial cuenta con una Coordinadora Nacional y un equipo de tres profesionales que realizan el acompañamiento funcional en los aspectos técnicos pedagógicos a todos los establecimientos. La supervisión y control administrativo es realizada por el Jefe Provincial (en el organigrama de Hogar de Cristo el Jefe Provincial es quien tiene a cargo todos los programas de una provincia) quien aplica una pauta para registrar el estado/cumplimiento de los Focos de Educación Inicial , considerando existencia y vigencia de registros, estado De la infraestructura y equipamiento, aspectos del personal , rendiciones de gastos , y requerimientos de la normativa vigente para VTF.</p>	<p>Visitas a terreno, observación de aula y conversación con los equipos acerca de sus necesidades. Además se aplica una Pauta de Evaluación preparada por CEDEP específicamente para los jardines y salas cuna de Hogar de Cristo el año 2007. Las visitas son cada 2 meses pero en aquellos establecimientos que estén más débiles la frecuencia puede incluso ser quincenal. La retroalimentación es un elemento fundamental del acompañamiento. El análisis de la aplicación de la pauta permite sistematizar la información recogida , identificar fortalezas y aspectos que requieren ser mejorados. En base a lo anterior se levanta un plan de trabajo.</p>	<p>Las visitas focalizan en la existencia y contenidos de los siguientes aspectos que Fundación Hogar de Cristo denomina "focos ":</p> <ul style="list-style-type: none"> PIT (Planes Individuales de Trabajo Pedagógico niño(a)s . PEI Plan Anual Plan de Aula Organización del Tiempo Planificación actividad variable Tablero Técnico Trabajo con Familias Cobertura Focalización Asistencia 	<p>Pauta de Evaluación Bitácora de Supervisión JUNJI</p>	<p>Política de Trabajo con Familias (2010) Estrategias de Trabajo en Red (2008) Focos de Educación Inicial (2016) docum. interno en archivo Excel facilitado por Hogar de Cristo</p>

CORPORACION EDUCACIONAL CRISTO JOVEN

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO CORPORACION EDUCACIONAL CRISTO JOVEN

Objetivos y supuestos teóricos	Estructura Orgánica y Equipo Operativo	Estrategias y Fases del proceso de supervisión	Categorías de Gestión	Instrumento(s)	Documentos Técnicos y de Apoyo
<p>Cuenta con un Programa de Acompañamiento, que es tá protocolizado. El objetivo es que el acompañamiento contribuya a mejorar la capacitación en la implementación y operación de la implementación del Modelo Curricular Crecer Jugando generado por la Corporación Educativa Cristo Joven, en sus 10 establecimientos. A nivel curricular el Modelo Crecer Jugando toma elementos de la Pedagogía Piaget y de la Pedagogía Waldorf y tiene como base el Enfoque de Derechos.</p> <p>El Acompañamiento prioriza un conocimiento profundo de cada establecimiento y su comunidad educativa, considerando su contexto sociocultural, lo que implica que las visitas de observación y retroalimentación pueden durar desde 3 o 4 días a varias semanas. Desde este enfoque del acompañamiento, recoger dudas e inquietudes del equipo contribuye a avanzar en la comprensión del modelo educativo de Corporación Educativa Cristo Joven, de manera que las asesorías y apoyos respondan a las necesidades reales de cada comunidad educativa, en la dimensión curricular pedagógica coherente con el Enfoque de Derechos, sellando de la Misión institucionales.</p>	<p>Realiza el acompañamiento al Equipo Técnico conformado por 4 profesionales especialistas en educación infantil y con vasta experiencia en sectores vulnerables; el equipo combina más de una especialidad (educadora de párvulos, psicopedagoga, educadora diferencial, intercurricularidad, psicomotricidad).</p> <p>Adicionalmente cuenta con el apoyo de una dupla psicococial y kinesiólogo.</p> <p>La supervisión y apoyo a la Gestión Administrativa, está a cargo del Área de Administración y Recursos Humanos de la Corporación Educativa Cristo Joven, compuesta por 6 personas que asumen las distintas tareas administrativas que requieren las diferentes iniciativas de esta corporación.</p>	<p>El Acompañamiento considera la visita a los establecimientos. Previamente se revisa toda la documentación técnica y teórica incluyendo la planificación de las actividades más prácticas de cada uno de los niveles. El tiempo de permanencia depende de lo que ocurre en cada jardín infantil y/o nivel. La retroalimentación incluye la experiencia en aula, las prácticas observadas, las debilidades y fortalezas encontradas, en una conversación con la educadora y si es posible con el equipo completo de manera directa presente. Con los registros se elabora un informe para la Coordinadora Técnica quien visita el establecimiento para hacer el cierre del proceso, donde también se produce otra importante conversación y diálogo sobre fortalezas y debilidades. Las tareas administrativas son solo de carácter personal, a quienes se reparten a la Área de Administración que gestiona y ejecuta.</p>	<p>En la visita a los establecimientos se observan todos los aspectos en cada una de las salas de aula, manteniendo como referente de la observación del proceso educativo los documentos de planificación y evaluación previamente revisados y analizados (Plan Anual, Planificación y Evaluación de la Organización del RITMO, Bitácora o Cuaderno de Reflexión y los Informes Educativos).</p> <p>Como el foco durante la visita está en las Prácticas Pedagógicas y su coherencia con el Enfoque de Derechos, se enfatiza en las siguientes categorías:</p> <p>Contextos (Registros de datos relevantes en el aula)</p> <p>Juego Libre,</p> <p>Cuidados Cotidianos,</p> <p>Experiencias Pedagógicas</p> <p>Colocativas</p> <p>Trabajo con familias</p>	<p>Instrumento de Supervisión de Prácticas Pedagógicas de Jardines y Salas Cunas y el Formato de Acompañamiento, ambos con los instrumentos institucionales utilizados el primeropara registrar las supervisión y el segundo, para la Devolución de la información del Proceso de Acompañamiento a cada equipo.</p>	<p>Planificación del Área de Primera Infancia (2015-2017).</p> <p>Protocolo de Acompañamiento Pedagógico a los Equipos de Jardines Infantiles y Salas Cunas.</p> <p>Procesos de Gestión del Área de Educación en Primera Infancia: antecedentes, hitos y proyecciones.</p> <p>Plan de Trabajo Segundo Semestre 2016.</p>

V .b.2 Aprendizajes Institucionales

Las entrevistas a JUNJI y a Fundación Integra, entregaron información referida al proceso de acompañamiento que realizan a sus jardines de administración directa y a los delegados vía transferencia de fondos; pero se refirieron principalmente al acompañamiento y apoyo técnico-pedagógico y en menor medida, a la supervisión en temas administrativos, por ser procesos con procedimientos que están más afianzados en su implementación, en tanto que las entrevistadas de las Fundaciones Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven, reportaron principalmente respecto al acompañamiento que sus equipos técnicos realizan a sus establecimientos en lo técnico-pedagógico, aludieron al apoyo y supervisión que reciben de la JUNJI o Fundación Integra, según cuál sea la institución que le transfiera los fondos.

Antes de iniciar el análisis, es importante recordar el contexto. La Reforma Educacional en el año 2015 crea la Subsecretaría de Educación Parvularia, que se constituye en la entidad rectora de este nivel del sistema educativo chileno y reúne la educación de los niños y niñas entre los 84 días a los 5 años y onces meses, -antes repartida entre la JUNJI y la Unidad de Educación Parvularia de la División General de Educación del Ministerio de Educación- a partir de este hecho, son muchos los cambios en la estructura y el contenido la política educativa que debieran manifestarse en la Educación Pública. En este marco, los jardines infantiles y salas cuna que reciben financiamiento del Estado deben obtener el Reconocimiento Oficial para seguir funcionando. Dicho esto a continuación se plantean las principales ideas que se desprenden del análisis del conjunto de información recogida a través de las 4 entrevistas institucionales realizadas para este estudio (JUNJI, Integra, Hogar de Cristo y CECJ), las que se pueden sintetizar en que:

- Las instituciones necesitan reflejar en sus modelos curriculares y en el acompañamiento y supervisión de la implementación del proceso educativo, los principios y enfoques a la base de la Reforma Educacional, de manera que sean coherentes con las políticas educativas y respondan a la estructura que desplegará la nueva institucionalidad.
- Los cuatro modelos de acompañamiento y supervisión estudiados han optado por separar el componente de acompañamiento del componente de control, y todos consideran los procesos y los estándares que se han ido estableciendo durante este período de construcción de la Reforma. El rediseño de los modelos de acompañamiento y supervisión,

es fruto de la reflexión y su elaboración es fruto de tres o más años de trabajo. Todos relevan la calidad del proceso educativo de los niños y niñas desde un enfoque integral, integrado y transdisciplinario.

- El análisis de la información aportado por las entrevistadas, permite señalar que tres instituciones se encuentran desarrollando un intenso proceso de actualización de sus respectivos modelos de acompañamiento y supervisión a los establecimientos, -lo que en el caso de JUNJI también incorpora a los establecimientos VTF, que en todos los casos es de implementación aún reciente y se está realizando de manera gradual. Por ejemplo JUNJI ya tiene publicados los documentos basales (presentes en la sistematización bibliográfica de este estudio).

En el caso de Fundación Integra, los textos específicos de del Modelo de Asesoría Territorial, a la fecha de esta entrevista aún no estaba editado y por consiguiente solamente se tuvo acceso a dicho modelo a través de la entrevista en sí misma; sin embargo Fundación Integra proporcionó ejemplares digitales de los instrumentos que utilizan con los 52 establecimientos que se mantienen en el sistema de Convenio de Administración Delegada (CAD).

Por su parte la Corporación Educacional Cristo Joven facilitó los archivos (en formato Word, no están publicados) con los principales textos e instrumentos que han elaborado en este proceso, y que también son descritos en la sistematización que se encuentra en las páginas previas de este estudio.

Tanto JUNJI como Fundación Integra, las dos mayores instituciones que proporcionan Educación Parvularia gratuita en nuestro país, se encuentran en etapa de conformación de los equipos territoriales o zonales, con distintas profesiones y probada expertiz en aquellas temáticas que requiere la educación de los párvulos especialmente en sectores de vulnerabilidad económica y social (además de educación parvularia, psicología, interculturalidad, trabajo social y desarrollo comunitario, entre otras), de manera de lograr en la práctica el componente de asesoría y acompañamiento que los modelos plantean desde lo teórico, lo que es un gran desafío dado el tamaño y cobertura de ambas instituciones . Estos equipos de supervisores o de asesores están conformándose con educadoras de párvulo, nutricionistas, trabajadoras sociales, educadoras interculturales y

educadoras diferenciales. Además, las 4 instituciones cuentan al interior de sus organizaciones, con otros departamentos con quienes realizar una tarea coordinada, para fortalecer la labor pedagógica en un sentido más amplio y abordar la dimensión psicosocial.

La Corporación Educacional Cristo Joven, con sus 10 establecimientos en 4 comunas de la región metropolitana cuenta con un equipo coordinador multidisciplinario consolidado en su rol. Este equipo de 4 profesionales realizan el acompañamiento y supervisión de los 10 establecimientos. Para este año 2016 se ha propuesto explícitamente aprovechar esta etapa para desarrollar y dar fuerza al proceso de formación- capacitación en la acción de sus equipos educativos, en el Modelo Crecer Jugando, considerando sus bases teóricas (elementos del Modelo Pikler y de la Pedagogía Waldorf) llevadas a la práctica pedagógica cotidiana con los niños y niñas.

- En el análisis de las entrevistas realizadas a las 4 instituciones, se destaca el factor humano, en el sentido de la importancia que los modelos asignan a las(los) agentes educativos, lo que se manifiesta en el estilo de relación que se busca establecer durante las visitas y en el desarrollo de estrategias para el cuidado del personal que se desempeña en los establecimientos (profesional, técnico y auxiliar), considerando su desarrollo y formación permanente o al menos periódica; aspecto que es especialmente subrayado por la profesional a cargo del Área de Educación Inicial de Hogar de Cristo, cuando expresa la importancia del aspecto relacional, en las visitas periódicas a terreno para “ver” y escuchar a los equipos en sus aciertos, en sus logros y en sus necesidades.
- Otro elemento que destaca en el análisis de las entrevistas es el reconocimiento del rol directivo, en este caso la directora. Hay claridad respecto que este rol, -cómo se asume y ejerce el liderazgo como autoridad del establecimiento-, es un factor relevante en las características de calidad del proceso educativo y funcionamiento del establecimiento, en la medida que su estilo de conducción dinamice el trabajo en equipo, fomente la reflexión pedagógica y actualización permanente del personal a cargo; por lo tanto en los modelos de Integra, JUNJI y Corporación Educacional Cristo Joven, el concepto de

liderazgo¹⁰ están señalados y son considerados para influir en la calidad del proceso educativo.

- En las entrevistas realizadas tanto JUNJI como Fundación Integra, declaran que se utiliza el mismo modelo de acompañamiento para los establecimientos de administración directa y los de administración delegada – VTF y CAD. En el caso de JUNJI esta declaración se encuentra por escrito en el documento Política de Supervisión (JUNJI, 2015).
- En cuanto a la dotación profesional, en Fundación Integra se plantean contar con un Equipo Territorial compuesto por 6 profesionales por cada 20 establecimientos, que brinden apoyo y asesoría en terreno con “estándares de visita y de permanencia en los jardines infantiles” con a lo menos 10 días hábiles en terreno, es decir, 10 visitas en 20 días hábiles con permanencia de una jornada completa en el establecimiento visitado. En JUNJI se plantean equipos de supervisión con 4 profesionales distintos, y la cantidad de establecimientos es variable, en cada zona y región, este aspecto que todavía están en fase de implementación.

La entrevistada del Hogar de Cristo explicó tanto el sistema que el equipo técnico de su institución realiza como acompañamiento a los jardines infantiles y sala cuna, como las tareas que realiza la JUNJI como responsable en tanto jardines VTF. En términos de dotación, 4 profesionales realizan el acompañamiento funcional (pedagógico) en el que entregan un apoyo en terreno a 52 establecimientos. Realizan un diagnóstico con una Pauta de Observación de Aula, entregan retroalimentación al equipo y definen los aspectos que se deben mejorar. En tanto que la supervisión en términos de controlar el cumplimiento de la normativa VTF y los mínimos que el propio Hogar de Cristo establece a sus establecimientos de acuerdo a su misión institucional, es realizado por una jefatura del área administrativa, cuya función es supervisar este componente que considera presupuestos, recursos humanos y materiales, insumos, soporte e infraestructura.

¹⁰ La corriente conceptual que lo orienta, se desplaza y combina el denominado Liderazgo Transformacional, el Liderazgo distribuido o el Liderazgo apreciativo, según la institución.

- Los modelos de acompañamiento de JUNJI, Fundación Integra y Corporación Educacional Cristo Joven, están aún en el proceso de implementación o iniciando la puesta marcha en algunas regiones. Por lo mismo las instituciones entrevistadas todavía no pueden aportar aprendizajes o reflexiones ya que la experiencia está recién iniciándose. Una muestra de lo anterior es el comentario respecto a lo que ocurre en los establecimientos con la nueva Política de Supervisión de JUNJI. La Encargada de Hogar de Cristo señala:

“Lo que recibimos de la JUNJI a nivel nacional no es tan parejo, no es tan homologo. En algunas regiones estamos todavía con una especie de fiscalización, una fiscalizadora que va y mira si la malla mosquitera está puesta, si la bombona de gas está bien, también mira coeficiente técnico, las planificaciones, el proyecto educativo: es un check list. Pero en otras regiones ya empezamos con este acompañamiento más de asesoría, donde usamos la bitácora que implementó JUNJI y con esa bitácora es un acompañamiento más en lo pedagógico, en los procesos, en las necesidades del equipo educativo. En eso nos ha ido bastante mejor, en el sentido que hay un acompañamiento y las directoras sienten que hay un trabajo en equipo”.

- En síntesis a la base de los nuevos modelos institucionales de acompañamiento y supervisión hay todo un trabajo de conceptualización con base en las neurociencias, la psicología, la pedagogía y otras disciplinas , que se articula en un enfoque sistémico e inclusivo de la educación como derecho de cada niño y niña, que se traduce y operacionaliza a través de procesos, procedimientos y prácticas para desarrollar la tarea educativa en el jardín infantil o sala cuna en alianza con la familia y con la comunidad, según los estándares de calidad hasta ahora acordados en nuestro país, y que reconoce y valida la **educación parvularia**, como tal.

Los jardines infantiles VTF

Hasta ahora la experiencia con los establecimientos VTF indica que su situación varía según las características y condiciones de los municipios, es decir el tamaño del municipio, los recursos económicos y los recursos humanos con que cuentan.

“algunas municipalidades tienen más plata, más conciencia, más poder, pero resulta que también tenemos municipalidades más chiquititas (...) a veces las personas tienen la experiencia o la formación, pero también hay desniveles en la formación de la educadora (...) o no tenían nada de material (...) muchas veces gente muy joven, con

muchas ganas de trabajar pero con poco poder para exigir, todavía no posesionada y que finalmente les va la pega si se ponen muy exigente”.

Agrega la profesional entrevistada que el ajuste al Manual de Transferencia de Fondos, puso el foco en la calidad: *“Entonces se pusieron algunas solicitudes, de que los sostenedores tuvieran también coordinadora técnica y que tuvieran derecho a las capacitaciones”.*

Finalmente la entrevistada de JUNJI reitera que las educadoras de párvulos y las técnicas de establecimientos VTF cuentan con los documentos de apoyo técnico, los instrumentos y todo el material que JUNJI pone a su disposición para facilitar la formación continua de los equipos educativos, lo que incluye la asistencia a jornadas de capacitación en temas pedagógicos relevantes.

V. c. Sostenedores Municipales: Panorama General

Este apartado entrega en primer lugar un panorama general de los resultados obtenidos en la encuesta presencial respondida por los sostenedores de jardines infantiles VTF y escuelas municipales con Niveles de Transición de las comunas de la muestra, mediante un tratamiento estadístico de la información recogida a través de la encuesta. Es importante señalar que la muestra de sostenedores es una muestra de conveniencia, no representativa, por lo que no es posible extraer conclusiones para el universo de sostenedores.

DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS Y EQUIPO DE TRABAJO DEL SOSTENEDOR

La tabla siguiente muestra el número de escuelas con niveles de Transición y los jardines infantiles VTF con que cuenta cada comuna, según lo declarado por el sostenedor encuestado.

Tabla N° 8 ESTABLECIMIENTOS INFORMADOS POR LOS SOSTENEDORES

REGIÓN	COMUNA	Escuelas con Transición			Jardines VTF		
		N° escuelas	N° educadoras	N° técnicos	N° jardines	N° educadoras	N° técnicos
ATACAMA	1	17	5	8			
	2	3	6	6			
	3	6	24	48			
	4	6	5	0			
COQUIMBO	1	3	5	6	5	8	13
	2	25	70	140	16	74	181
	3	10	16	16	20	20	44
	4	9	6	7	3	3	3
METROPOLITANA	1	7	10	9	4	4	19
	2	10	24	24	18	43	144
	3	10			7	10	6
	4	13	23	23	10	40	120
	5	6	9	12			
	6	11	33	32	7	23	68
	7	17			9		
DEL BÍO BÍO	1	8	15	13	3	6	15
	2	22	41	40	3	8	18
	3	2	2	4	2	2	2
	4	5	15	15	5	7	18

Algunas comunas cuentan con equipos de apoyo al sostenedor compuesto por distintos profesionales, como educadoras de párvulos, profesores de educación básica, psicólogos, trabajadores sociales e ingenieros comerciales. Algunas comunas tienen otro profesional como educador diferencial, fonoaudiólogo y kinesiólogo. Una comuna tiene una asesora intercultural mapuche y en otra el sostenedor dice trabajar solo. Así, el número de profesionales que componen el equipo es variado, desde uno hasta 11, con un promedio de 6 profesionales.

Los encuestados fueron muy diversos; en 7 (36,8%) comunas, los encuestados respondieron de forma positiva, incluso entusiasta, entregando información relevante y en los que se notaba dominio de su quehacer. En algunos municipios, se trató de una educadora con el cargo de Coordinadora de Educación Parvularia del DAEM o de la Corporación de Educación. En estos casos, generalmente las respuestas fueron más fluidas mostrando mayor conocimiento de la realidad comunal en cuanto a la Educación Parvularia.

Los sostenedores encuestados declararon diferencias en su rol según se tratara de Niveles de Transición en las escuelas o de jardines infantiles VTF, señalando que estos últimos son responsabilidad de JUNJI y que a ellos sólo les competen los aspectos administrativos. De 19 sostenedores encuestados, 8 (42,1%), no supo responder algunos ítems en relación a los establecimientos de Educación Parvularia, incluso no tenían claro cuántos establecimientos tienen a su cargo.

PRINCIPALES TAREAS DEL SOSTENEDOR EN SU ROL

Se pidió a los encuestados que señalaran (en forma espontánea) las principales tareas en su rol como sostenedor de los establecimientos que imparten Educación Parvularia de su comuna. Todos mencionaron tareas relacionadas con aspectos administrativos. A continuación se presentan algunos ejemplos:

“Administrar recursos del estado, dotación docente, equipamiento”

“Administrativo, revisión de documentación, permisos, control feriados.”

“Velar por la administración de estos jardines VTF (todo lo que tiene que ver con la parte contractual del jardín). Ver temas de nutrición.”

“En el PADEM queda estructurado lo que va hacerse el 2017. Que se cumplan las metas pendientes de la fiscalización de JUNJI por los VTF.”

“Coordinar y administrar las tareas administrativas y técnicas de cada uno de los establecimientos donde se imparte Educación Parvularia. Administrar el recurso humano, ver las necesidades para el buen funcionamiento de los jardines y escuelas.”

“Tareas administrativas y pedagógicas. Velar por la normativa de ambas instituciones: JUNJI y MINEDUC, son de un mismo sostenedor pero diferentes recursos.”

Trece de los 19 sostenedores encuestados (68,4%) también mencionaron aspectos técnico-pedagógicos al responder respecto a sus tareas. Algunos ejemplos se presentan a continuación:

“Tener recurso humano y capital idóneo para llegar a las escuelas. Asesoría técnica y pedagógica a cada una de las escuelas. Coordinación comité Educación Parvularia.”

“Coordinar los aspectos técnicos que den cumplimiento a los planes y programas.”

“Se vela por el aprendizaje de los niños, atención y preocupación.”

“La misión más importante es que las EP estén encantadas y alegres por trabajar con niños, que son los más vulnerables por ser pequeños. Analizamos, sugerimos cambios, mejorar lo que se hace mal. Defiendo temas importantes con Alcalde y jefatura. Diálogos con jefes de UTP y directores en los establecimientos educativos.”

“En lo curricular, chequear las Pautas de Evaluación, los libros de clases, los aprendizajes esperados, las evaluaciones.”

“Facilitar la calidad de aprendizajes de los distintos estamentos incluido el parvulario.”

Varios mencionan el procurar cumplir las normativas de MINEDUC y JUNJI como parte de su rol en los temas pedagógicos. Algunos ejemplos son los siguientes:

En las escuelas canalizar toda la información que enviamos desde acá. Entregamos directrices mensuales y ellos bajan la información. Velar porque se entreguen las normativas del ministerio y las que emanan de acá.

Implementar políticas ministeriales y proveer los recursos humanos y pedagógicos para el PEI.

Ver la parte pedagógica, supervisar sala y entregar estrategias del MINEDUC y de JUNJI; también organizar y proporcionar capacitaciones, ver temas de dotación de personal.

“Velar por el cumplimiento fiel de la normativa vigente (inclusión, calidad de la educación).Fiscalización de los objetivos de cada establecimiento educacional. En el PADEM queda estructurado lo que va hacerse el 2017. Que se cumplan las metas pendientes de la fiscalización de JUNJI por los VTF.”

“Velar por la normativa de ambas instituciones: JUNJI y MINEDUC, son de un mismo sostenedor pero diferentes recursos. Se vela por el aprendizaje de los niños, atención y preocupación.”

DE LAS METAS Y OBJETIVOS PARA EL NIVEL DE EDUCACIÓN PARVULARIA

También se consultó sobre los objetivos y metas que se han planteado en relación a los establecimientos educativos que imparten Educación Parvularia en su comuna. Los dos objetivos más mencionados, son los relacionados con cobertura, es decir matrícula y asistencia y los relacionados con la articulación con 1° básico y que los niños y niñas lleguen preparados a la educación básica. Ambos son mencionados por 8 sostenedores (42,1%). Algunos (3, o 15,8%) mencionan objetivos relacionados con calidad de la educación, como cautelar que haya buena calidad y entregar capacitaciones a los docentes. También recibieron una mención, el ocuparse de la interculturalidad, de la educación medio ambiental y el trabajo con las familias.

DE LAS VISITAS Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS ESTABLECIMIENTOS

Interesó conocer cómo se realizan los acompañamientos desde el sostenedor hacia los equipos de los establecimientos. Para eso era importante conocer la “estructura” que tiene el

acompañamiento y también la frecuencia de las visitas, las personas con las que se relacionan y otros modos de comunicación.

TABLA N° 9 ESTRUCTURA DEL ACOMPAÑAMIENTO

ESTRATEGIAS	N	%
Se realiza diagnóstico, plan de mejoramiento y seguimiento	13	68,4
Se establecen acuerdos con fechas y responsables	12	63,2
Se realizan capacitaciones o talleres para subsanar problemas	14	73,7
Se lleva registro de visitas con fortalezas, debilidades y tareas por cumplir	11	57,9
Se define con cada establecimiento la forma de acompañamiento	11	57,9

En dos tercios de las comunas el acompañamiento se realiza con una planificación que cuenta con un diagnóstico y un plan de mejora al que se monitorea. En casi la misma proporción, se establecen fechas y responsables del cumplimiento de lo que se propone. Un 42% de los sostenedores encuestados dice hacer todas las acciones descritas, y un 32% dice realizar 2 ó 3 de éstas.

La tabla siguiente muestra la frecuencia con que se realizan las visitas a los establecimientos por parte de los sostenedores.

TABLA N° 10 FRECUENCIA DE LAS VISITAS A LOS ESTABLECIMIENTOS

FRECUENCIA	JARDINES INFANTILES		ESCUELAS (NT1 Y NT2)	
	N	%	N	%
Diario	1	5,3	-	
Semanal	2	10,5	2	10,5
Quincenal	3	15,8	2	10,5
Mensual	7	36,8	10	52,6
Trimestral	1	5,3	0	0
Semestral	0	0	1	5,3
Cuando sea necesario	-	-	2	10,5
No sabe/no responde	1	26,3	2	10,5
No tiene jardines	4	21,1	-	-
TOTAL	19	100,0	19	100,0

Cuatro sostenedores, no tienen jardines infantiles a su cargo y en tres casos, el encuestado no sabía la frecuencia de visitas a los establecimientos. En cuanto a sus interacciones en las visitas, la tabla siguiente presenta este aspecto:

TABLA N°11 PERSONAL ESTABLECIMIENTO INTERACCION EN VISITAS SOSTENEDOR

PERSONAL	N°	%
Director	19	100
Equipo técnico responsable de Educación Parvularia	17	89,5
Personal docente	15	78,9
Técnicos en Educación Parvularia	16	84,2
Personal administrativo	8	42,1
Apoderados	12	63,2

Todos los sostenedores encuestados se relacionan con los directores(as), y la mayoría además con el equipo técnico responsable y el personal docente. Un 63,2% dice relacionarse con 5 o 6 estamentos. Llama la atención, que una proporción importante de sostenedores dice relacionarse con apoderados durante sus visitas. Además de las visitas, todos los entrevistados dijeron comunicarse telefónicamente, por correo electrónico y por intercambio de documentos. Estas comunicaciones se establecían muy seguido, muchas de ellos diariamente o semanalmente.

Al preguntar por el clima afectivo que se establece entre los equipos del establecimiento durante las visitas, la gran mayoría lo calificó de forma adecuada, como se aprecia en la siguiente tabla.

TABLA N°12 CLIMA RELACIONAL DURANTE LAS VISITAS

PERSONAL	N°	%
Muy bueno	11	57,9
Bueno	6	31,6
Regular	2	10,5
Total	19	100,0

Con el fin de fortalecer los avances que van logrando los establecimientos, los sostenedores informan sobre distintas acciones que realizan, las que se aprecian en la siguiente tabla. Un sostenedor señala no realizar acciones específicas con este propósito.

TABLA N° 13 ESTRATEGIAS PARA EVALUAR Y FORTALECER AVANCES EN LOS ESTABLECIMIENTOS

ESTRATEGIAS	N	%
Ninguna	1	5,3
Seguimiento de indicadores de asistencia, permanencia y deserción	16	84,2
Seguimiento de logros de aprendizaje de niños y niñas	14	73,7
Jornadas de reflexión acerca de la tarea educativa	13	68,4
Seguimiento de los indicadores de buen trato y convivencia	12	63,2
Opiniones de los apoderados/familias acerca del funcionamiento	10	52,6
Se realiza evaluación diagnóstica, intermedia y final	2	10,5
Monitorea los avances	1	5,3
Se entrega un bono monetario por los avances	1	5,3

Un 57,9% de los encuestados dice utilizar más de 4 estrategias para evaluar y fortalecer los progresos en sus establecimientos de Educación Parvularia. Las dos estrategias más utilizadas son los indicadores de asistencia, permanencia y deserción (84%) y los logros de aprendizaje de niños y niñas (73,7%).

Se consultó a los sostenedores qué hacían respecto al desarrollo y aprendizaje de niños y niñas, si lo evaluaban y cómo lo hacían. También se preguntó quién definía los instrumentos y procedimientos a utilizar. Un sostenedor, señaló no hacer nada al respecto. La tabla siguiente, muestra las acciones que realizan los demás.

TABLA N° 14 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y APRENDIZAJE DE NIÑAS Y NIÑOS

ESTRATEGIAS	N	%
Ninguna	1	5,3
Se realiza evaluación final de cada niño(a) y se informa a los apoderados	18	94,7
Se realiza evaluación diagnóstica de cada niño(a)	17	89,5
Se realiza evaluación formativa periódica de cada niña/o	17	89,5
Se envía informe de resultados de aprendizajes a todas las familias en cada evaluación	15	78,9
Cada establecimiento con su equipo educativo define instrumentos, procedimientos y frecuencia.	14	73,7
En cada establecimiento cada educadora define los instrumentos, frecuencia y aplica a su grupo.	8	42,1
El conjunto de establecimientos con sus equipos definen instrumentos, procedimientos y frecuencia.	12	63,2
Se evalúa con instrumentos estandarizados	12	63,2
Utiliza el sistema de evaluación de JUNJI	1	5,3
Revisan las características de cada niño(a)	1	5,3

De los sostenedores encuestados, 17 (89,5%) señalan más de 5 estrategias en relación al desarrollo y aprendizaje de los párvulos.

Se consultó sobre las acciones que realizan los sostenedores para favorecer la inclusión de niños, niñas y familias diversas. Todos señalaron realizar alguna acción con este propósito.

TABLA N° 15 ESTRATEGIAS PARA LA INCLUSIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y FAMILIAS DIVERSAS

ESTRATEGIAS	N	%
Cuentan con apoyo profesional especializado para niños y niñas con NEE	18	94,7
Cuentan con equipamiento adecuado a niños y niñas con NEE	16	84,2
El PEI sostiene valores coherentes con la inclusión y la diversidad	16	84,2
Se realizan actividades para promover la convivencia y la resolución pacífica de conflictos	14	73,7
Se vincula el programa educativo a la realidad del contexto sociocultural y local	13	68,4
Se realizan jornadas de sensibilización y reflexión sobre inclusión y diversidad	12	63,2
Se promueve en los equipos el conocimiento y las consideración de las necesidades, saberes e intereses de todas las familias	12	63,2
Se mantienen distintos canales de comunicación para favorecer el contacto con las familias	12	63,2
Se ofrecen distintas instancias de participación a las familias en el proceso educativo	12	63,2
Se trabaja con PIE (Programa de Integración Educativa)	2	10,5
Se abordan las NEE con educadora diferencial	1	5,3
Se ha hecho trabajo para niños con hipoacusia	1	5,3

Un 73,7% de los sostenedores dice utilizar más de seis de las estrategias mencionadas para incluir a niños, niñas y familias.

DEL DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Al preguntar por las principales necesidades de las profesionales en su desempeño, los sostenedores informan lo siguiente:

TABLA N° 16 NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS EDUCADORAS

NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL	N	%
Competencias en didáctica y prácticas pedagógicas	15	78,9
Habilidades y conocimientos actualizados en planificación y evaluación educativa	14	73,7
Manejo de situaciones conflictivas (agresividad entre los niños y niñas)	13	68,4
Competencias para el trabajo con familias	11	57,9
Enfoque de Derechos e Inclusión aplicado al proceso educativo	10	52,6
Competencias disciplinares en lenguaje y comunicación y relaciones lógico-matemáticas	8	42,1
Competencias para el trabajo con la comunidad externa y redes	7	36,8
Trabajo en equipo y cooperación entre pares	7	36,8
Liderazgo directivo	7	36,8
Articulación con 1° básico	2	10,5
Competencias en TICs	1	5,3

La mayoría de los sostenedores encuentra que las educadoras tienen desafíos en cuanto a sus competencias en didáctica y prácticas pedagógicas, así como en sus destrezas de planificación y evaluación educativa. En cambio, menos de la mitad, consideran que necesitan apoyo en

competencias disciplinares, trabajo en equipo o liderazgo. La mitad de los sostenedores cree que debe apoyarlas en conocimientos respecto al enfoque de derechos e inclusión y en las competencias para trabajar con las familias. Un 47,4% de los encuestados, señala que los equipos educativos de los establecimientos apoyados tienen necesidades de desarrollo profesional en cinco áreas o más.

Se consultó a los sostenedores acerca del uso que dan a la información que periódicamente deben recoger desde los establecimientos a su cargo, recibiendo las siguientes respuestas:

TABLA N° 17 USO DE LA INFORMACION

ACCIONES	N°	%
Nada	2	10,5
Se retroalimenta al equipo para mejorar su quehacer	15	78,9
Se planifican capacitaciones según las necesidades detectadas	12	63,2
Se asocia a incentivos	5	26,3
Se asocia a avances en la carrera docente	3	15,8
Se informa al director	1	5,3

La mayor parte de los sostenedores realiza acciones encaminadas a mejorar el desempeño de los docentes acompañados en este proceso. Hay dos sostenedores (10,5%) que dicen no hacer nada. Una pequeña proporción realiza acciones ligadas a la carrera docente o a incentivos. Un 36,8% de los encuestados menciona tres acciones y un 26,3 realiza dos acciones de las mencionadas.

Un aspecto de la gestión técnico-pedagógica, es el fortalecimiento profesional de las educadoras de párvulos. La tabla siguiente muestra las estrategias que declaran utilizar los distintos sostenedores para ello:

TABLA N° 18 ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO PROFESIONAL DE LAS EDUCADORAS

ESTRATEGIAS	N	%
Observación de la práctica y retroalimentación	12	63,2
Capacitación periódica	16	84,2
Acompañamiento y modelamiento en aula	6	31,6
Asesoría externa de organismos especializados	10	52,6
Trabajo colaborativo entre pares	16	84,2
Comunidades de aprendizaje por zona	8	42,1

Un 57,9% de los sostenedores dice utilizar 4 o más de las estrategias mencionadas para fortalecer profesionalmente a las educadoras, las estrategias más mencionados son la capacitación periódica y el trabajo colaborativo entre pares.

Se consultó a los sostenedores acerca de su relación y el trabajo que realizan con los directores, lo que arrojó las siguientes respuestas:

TABLA N° 19 TRABAJO REALIZADO CON LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS

ACCIONES	N	%
Informar y explicar objetivos, planes y metas comunales	19	100
Asesoría en temáticas de la reforma educacional para el Nivel de Educación Parvularia	14	73,7
Capacitación en liderazgo pedagógico y directivo	12	63,2
Jornadas de capacitación en temáticas y funciones directivas	9	47,4
Capacitación en gestión administrativa y financiera	8	42,1
Jornadas zonales para analizar resultados	7	36,8
Trabajar en red de directores	1	5,3
Participar de las capacitaciones de JUNJI	1	5,3

Todos los sostenedores señalaron que se relacionaban con los directivos de los establecimientos que tenían a su cargo. Al preguntarles sobre qué trabajo realizan con ellos y ellas, todos dijeron que informaban y explicaban oportunamente los objetivos, planes y metas comunales, además de otras acciones que se muestran en la siguiente tabla.

DE LAS RELACIONES INTERSECTORIALES Y TRABAJO EN RED

Al preguntar por los temas que eran incluidos en el apoyo a los establecimientos de Educación Parvularia, referidos a la dimensión comunitaria, se obtuvo la siguiente información:

TABLA N° 20 TEMAS DE GESTIÓN COMUNITARIA

TEMAS DE GESTIÓN COMUNITARIA	JARDINES INFANTILES		ESCUELAS (NT1 Y NT2)	
	N	%	N	%
Trabajo con familias	12	63,2	11	57,9
Gestión con la comunidad externa	9	47,4	8	42,1
Trabajo en red	11	57,9	13	68,4

También se consultó a los sostenedores con qué instituciones se relacionan sus establecimientos, lo que es presentado en la tabla siguiente:

TABLA N°21 INSTITUCIONES CON LAS QUE SE RELACIONAN EL SOSTENEDOR Y SUS ESTABLECIMIENTOS

INSTITUCIONES	N	%
Centros de Salud	18	94,7
Red de Infancia de Chile Crece Contigo	16	84,2
Oficina de Protección de Derechos – OPD	16	84,2
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas - JUNAEB	14	73,7
Liceos	12	63,2
Jardines infantiles de Fundación Integra y/o ONGs	8	42,1
Escuelas particulares subvencionadas	4	21,1
Redes comunales vinculadas a familias y niño(a)s	5	26,3
JUNJI jardines clásicos	2	10,5
Empresas privadas	2	10,5
Carabineros, bomberos, PDI	4	21,1
Teletón	2	10,5
SENAME	1	5,3
CONAF	1	5,3

Se aprecia que en una gran mayoría de comunas, los establecimientos que imparten Educación Parvularia se relacionan con las instituciones estatales que también se dedican a los párvulos. Una proporción menor se relaciona con instituciones privadas con el mismo objetivo. 14 sostenedores (34%) dicen relacionarse con 5 o más instituciones.

DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS DEL SOSTENEDOR MUNICIPAL

La tabla siguiente muestra los temas de gestión administrativa y financiera que son apoyados por los sostenedores.

TABLA N° 22 TEMAS ADMINISTRATIVOS

TEMAS ADMINISTRATIVOS	JARDINES INFANTILES		ESCUELAS (NT1 Y NT2)	
	N	%	N	%
Matrícula, asistencia	12	63,2	13	68,4
Gestión financiera	7	36,8	9	47,4
Gestión del personal (contratos, licencias, reemplazos)	12	63,2	12	63,2
Relaciones interpersonales, clima laboral, solución de conflictos	9	47,4	10	52,6
Infraestructura y equipamiento	9	47,4	12	63,2
Temas emergentes, solución de problemas	11	57,9	13	68,4

La siguiente tabla refiere a las acciones específicas que realizan los sostenedores para apoyar la gestión administrativa de los jardines infantiles y escuelas con niveles de transición:

TABLA N° 23 ACCIONES DE APOYO ADMINISTRATIVO

ACCIONES	N	%
Revisión de registros de asistencia y deserción	17	89,5
Revisión de dotación de personal, licencias, reemplazos, contratos	15	78,9
Revisión de gestión financiera, ingresos y gastos	15	78,9
Reuniones periódicas con personal de los establecimientos	3	15,8
Opera por centros de costos para optimizar administración	1	5,3
Cuenta con equipo de fiscalizadores para apoyar	1	5,3

Quince sostenedores (82,4%) realiza 3 o más acciones de apoyo a la gestión administrativa. Un sostenedor informa que no realiza acciones con este fin. Un 42,1% (8 sostenedores), dijo realizar cuatro o más acciones de las mencionadas. Dos tercios de los sostenedores dicen realizar acciones para promover un buen clima laboral en los establecimientos educativos. La tabla siguiente las detalla.

TABLA N° 24 ACCIONES REALIZADAS PARA FAVORECER EL BUEN CLIMA LABORAL

ACCIONES	N	%
Ninguna	3	15,8
Apoyar gestiones para generar y mantener condiciones de trabajo adecuadas	13	68,4
Acciones que demuestran consideración par las necesidades personales y de bienestar	15	78,9
Fomentar instancias formales de participación y colaboración de los equipos	12	63,2
Implementar estrategias de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de educación	8	42,1
Está disponible para atender quejas del personal	1	5,3

Tres encuestados dicen no realizar acciones en este sentido. Por otro lado 12 (63,2%) dicen realizar 3 o más acciones para apoyar relaciones laborales positivas.

Respecto a la evaluación del desempeño del personal docente, dos sostenedores señalan no evaluar; los demás, usan diversas técnicas y estrategias. La tabla siguiente las muestra:

TABLA N° 25 ESTRATEGIAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

ESTRATEGIAS	N	%
Ninguna	2	10,5
Revisión de registros	12	63,2
Revisión de planificaciones	12	63,2
Evaluación de resultados de aprendizaje de niños y niñas	11	57,9
Autoevaluación	9	47,4
Observación de prácticas pedagógicas en aula	7	36,8
Evaluación de pares	7	36,8
Evaluación externa	7	36,8
Co evaluación	5	26,3
Evaluación con sistemas propios	4	21,1
Usa la Evaluación Docente o los sistemas de MINEDUC y JUNJI	3	15,8

El sistema más usado es la revisión de registros y de las planificaciones. Luego la evaluación de resultados de aprendizaje de los niños y niñas. En cuanto al número de estrategias utilizadas, dos sostenedores (10,5%) no usan ninguna, seis (31,6%) usan una o dos, tres (15,9%) usan entre 3 y 5 estrategias y ocho, (42,1%) usan 6 o más.

Otra categoría de la gestión administrativa que deben cumplir los sostenedores municipales tiene que ver con la infraestructura y equipamiento de los establecimientos educativos a cargo. La tabla siguiente entrega la calificación que los sostenedores dieron a la infraestructura y los recursos materiales de los jardines infantiles y salas de Educación Parvularia de las escuelas a su cargo.

TABLA N° 26 CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA

Calificación	JARDINES INFANTILES		ESCUELAS (NT1 Y NT2)	
	N	%	N	%
Muy buena, muy adecuada	5	26,3	5	26,3
Buena, cumple la normativa	9	47,4	9	47,4
Regular	-	-	3	15,8
Deficiente	1	5,3	1	5,3
Sin dato/No saben	4	21,1	1	5,3
Total	19	100	19	100

TABLA N° 27 RECURSOS MATERIALES DISPONIBLES

RECURSOS MATERIALES	N	%
Suficientes y adecuados	9	47,4
Adecuados pero insuficientes	9	47,4
Insuficientes	1	5,3
Total	19	100

En cuanto a los materiales disponibles, poco más de la mitad de los sostenedores considera insuficientes los materiales de los que disponen para sus establecimientos de Educación Parvularia.

ELEMENTOS QUE FACILITAN Y ELEMENTOS QUE DIFICULTAN LA TAREA DEL SOSTENEDOR MUNICIPAL

Finalmente, para obtener un mayor conocimiento del rol del sostenedor desde la experiencia, se pidió a los sostenedores que señalaran tres elementos que facilitan su gestión y tres que lo dificultaban. Dos tercios de los encuestados mencionaron entre los elementos facilitadores, la cercanía profesional y personal con el personal de los establecimientos educativos. Algunos hablaron de:

“Lazos de amistad”, “buena comunicación con la gente”, “que puedan venir a plantear situaciones y buscar soluciones en conjunto”, “tener empatía, capacidad de diálogo y escucha” “confianza y conocimiento personal, que sientan que uno está para gestionar y apoyar” “Comunicación, buen trato”, “respeto entre educadoras y nosotros”.

Otros elementos facilitadores mencionados, son los siguientes:

“Transparencia, ...los docentes tienen clarísimo cómo está su situación de seguro, cotizaciones, eso les da mucha seguridad”

“Cercanía geográfica y medios de comunicación:”

“El hecho que hay muchas cosas que hacer, todo es bienvenido”

“Sistematicidad de las reuniones, que haya seguimiento, que haya una estructura de trabajo”

“Organización de características más funcional que jerárquica”

“Confianza de la jefatura del DAEM, del trabajo realizado”

“Tener política de puertas abiertas para toda la comunidad, abierto a escuchar”.

“Trabajo en terreno” “Búsqueda conjunta de soluciones”

“Conocimiento de la realidad territorial”

“Medios de comunicación, uso de teléfono, celular, mail e internet, especialmente en los lugares distantes”.

Entre los elementos que dificultan su labor de sostenedor, lo más mencionado fue la falta de tiempo (7 personas o un 36,8%), en segundo lugar, mencionaron la falta de recursos financieros (4 personas o un 21,1%). Tres personas (15,8%) mencionaron la lejanía o dispersión geográfica. Otras menciones son las siguientes:

“Falta de autonomía en relación a las decisiones que toma el alcalde”



“No voy tan seguido para no sobrecargar los equipos”

“Retención al cambio pero en vías de mejora”

“La idiosincrasia nuestra, el cambio nos da susto”

“Todo es más lento, por ejemplo, el vehículo municipal iba a dejar documentos pero se atrasó por llevar a los dializados”

“Que el personal sienta que por ir del DAEM será para controlar”

“Cuando hay conflicto con algún docente específico, se dificulta el proceso, porque puede estar herido”

“No contar con transporte para llegar a lugares lejanos”

“Multiplicidad de solicitudes descoordinadas o apuradas”

“Gestión de recursos humanos. Hay mucho personal inamovible por el estatuto docente y no puedo gestionar en función de criterios técnicos”

“Baja asistencia en jardines deja pocos recursos para comprar materiales, todo se va en sueldos”

V. d. Estudios de Caso: Panorama General

Luego de presentar desde un tratamiento cuantitativo las respuestas a los 19 sostenedores municipales consultados, a continuación una reseña general que intenta cuantificar algunos aspectos de la gestión del sostenedor municipal, a partir de las respuestas recogidas en las entrevistas a las directoras y a los directores de los 18 establecimientos de la submuestra del estudio de casos, considerando que por su rol son los principales interlocutores del sostenedor municipal.

DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL SOSTENEDOR CON LOS ESTABLECIMIENTOS

Al sistematizar las respuestas de los y las directores y directoras de los establecimientos del Estudio de Casos, se encuentra que las metas y objetivos que el sostenedor plantea a los establecimientos a su cargo, difieren, según sean escuelas o jardines infantiles.

Tabla N° 28 Estudio de Casos: Metas y Objetivos del Sostenedor conestablecimiento(s)

METAS Y OBJETIVOS SOSTENEDOR	N° Menciones	
	Jardines VTF	Escuelas
Mejorar o mantener Matrícula / Asistencia	7 (78%)	3 (33%)
Mejorar Resultados: SIMCE/ Evaluación Docente		6 (66%)
Otros /No Especifica	2 (22%)	1 (11%)

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL SOSTENEDOR

A partir de las entrevistas se puede señalar que en 6 comunas existe una coordinadora de Educación Parvularia, que es quien se relaciona con las directoras de los establecimientos VTF, y cuando realizan reuniones, -en algunas comunas- también en esta instancia participan las educadoras de párvulos que en las escuelas tienen a su cargo algún nivel de Transición. Cabe señalar que hay comunas en las que aunque una integrante del equipo de la Dirección de Educación es educadora de párvulos, su tarea no está dirigida a los jardines infantiles a cargo del sostenedor municipal.

Tabla N° 29 Estudio de Casos: Organización del Equipo del Sostenedor

Estructura Orgánica	Muestra Sostenedores Municipales	
	DAEM	Corporac Municipal
Con Coordinadora de Educación Parvularia	5	1
Coordinación General	6	1

PRINCIPALES TAREAS DEL DIRECTOR(A) PARA EL SOSTENEDOR

La mayoría de los directores(as) de establecimientos entrevistados, -sean de escuelas con Nivel de Transición o de jardines infantiles VTF-, coinciden en señalar que la principal tarea que mensualmente deben realizar para el sostenedor municipal es de carácter administrativo, proporcionando puntualmente la información requerida para la mantención de la subvención en el caso de las escuelas y para obtener la transferencia mensual de fondos en el caso de los jardines infantiles.

LAS FORTALEZAS Y LOS NUDOS DE GESTION

Tanto para los directores de escuela como para las directoras de los jardines infantiles VTF de la muestra, la principal fortaleza del sostenedor en su gestión es el tipo de relación: cordial, accesible y disponible para escuchar inquietudes, proyectos, necesidades y requerimientos.

Tabla N° 30 Estudio de Casos: Fortalezas de la Gestión del Sostenedor

FORTALEZAS GESTION SOSTENEDOR	N° Menciones	
	Jardines VTF	Escuelas
Relación Cordial y Accesibilidad	7 (78%)	6 (67%)
Instancias de Formación y Capacitación	1(11%)	
Apoyo y Autonomía		2 (22%)
Rápida respuesta en provisión de recursos /infraestructura	1 (11%)	1 (11%)

En cuanto a los nudos que frenan o entorpecen la gestión, se recogieron las siguientes respuestas:

Tabla N° 31 Estudio de Casos: Nudos de la Gestión del Sostenedor

PRINCIPALES NUDOS GESTION SOSTENEDOR	N° Menciones	
	Jardines VTF	Escuelas
Lentitud de respuesta, burocracia	5 (56%)	5 (56%)
Apoyo insuficiente /Falta de Capacitación	1 (11%)	2 (22%)
Problemas de Infraestructura y soporte sin atender	2 (22%)	2 (22%)
No responde	1 (11%)	

Para más de la mitad de los establecimientos consultados, ya sean escuelas o jardines infantiles el principal nudo en la gestión del sostenedor municipal es su lentitud y la burocracia para responder a las necesidades y requerimientos solicitados.

V. e. Análisis Integrado de la Gestión del Sostenedor Municipal por Comuna

Siendo el foco de este estudio caracterizar la gestión administrativa y técnico pedagógica de los sostenedores municipales de la muestra, y teniendo en cuenta que se trata de un estudio exploratorio, se realizó un primer análisis que permitiera sistematizar la información recogida desde cada uno de los 19 sostenedores y con la misma matriz se sistematizó la información con la voz de los actores de la submuestra de 18 establecimientos del estudio de casos. Para ello se



construyó una matriz con 4 dimensiones básicas de la gestión educativa: institucional, técnico pedagógica, comunitaria y administrativa, buscando dar cuenta de los requisitos y deberes que plantea la legislación actual a los sostenedores, como responsables del funcionamiento del establecimiento educacional, según lo indicado en la LGE (2009) y el Texto Refundido del Manual de Transferencia de Fondos (JUNJI, 2016). En la sistematización de los estudios de caso se incorporó la observación de establecimiento y la observación de aula realizadas por el Equipo CEDEP durante las visitas a terreno. Estas sistematizaciones primarias se encuentran en los Anexos de este estudio. A continuación y en base a ese análisis primario, se presenta los hallazgos del análisis integrado de la gestión de los 13 sostenedores municipales que fueron parte del estudio de casos. Esto corresponde a un análisis intercasos de la gestión del sostenedor municipal en Educación Parvularia, en 13 comunas con aquellos establecimientos educativos para niños y niñas menores de 6 años, sean jardines infantiles VTF o escuelas municipales. Por lo tanto luego de una contextualización de la comuna, se presenta el análisis de la gestión, a partir de las declaraciones del sostenedor y aquellas expresadas por los actores entrevistados para el estudio de casos.

III Región, Caso N°1

Contextualización: Comuna de la Región de Atacama, eminentemente rural y con mucha dispersión geográfica, cuya población al año 2016 se estima alcanzaría a más de 6.400 habitantes. De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Social la pobreza para el año 2013 alcanzaba a un 24,7%.

Actualmente la educación municipal cuenta con 3 establecimientos educacionales Poli docentes de Pre-Kínder a octavo año básico, 13 unidocentes de primero a sexto básico y 1 establecimiento de enseñanza media (PADEM 2015), y una matrícula total en educación Pre-Básica el año 2016 fue de 99 alumnos. (Esquema de Registro Matrícula Única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016). El equipo DAEM está compuesto por 2 profesores básicos, 2 psicólogos y 1 trabajador social según el PADEM 2017.

Análisis de la gestión: El sostenedor municipal declara que tiene a su cargo 17 escuelas. Según el PADEM 2015, tres de ellas tienen niveles de Transición (NT1 y NT2) con una matrícula total de 39 y 61 niños(as) respectivamente.



En cuanto a metas y objetivos, el sostenedor declara que los objetivos son “los trazados por MINEDUC para el nivel, aterrizados al PEI de cada establecimiento”. Coincidentemente los profesionales de la escuela, indican que no hay metas ni objetivos para los Niveles de Transición y agregan que las metas comunales corresponden al cumplimiento de los PME, mejorar los resultados de la Evaluación Docente y del SIMCE. Por lo anterior, resulta congruente que tanto el sostenedor como la directora de la escuela estudiada, señalen que las principales tareas que se derivan de tener subvención del Estado, son gestionar y administrar los recursos, y que los aspectos técnicos - pedagógicos “se trabajan con la DEPROV”.

Este sostenedor no tiene un Modelo de Acompañamiento y Supervisión para los niveles de Educación Parvularia. Con cada uno de los establecimientos define la estructura y forma de trabajo y mantiene un calendario de encuentros con los directores que en ocasiones incluye además a los jefes técnicos; estas reuniones se realizan cada 2 a 3 meses, y en ellas se tratan temas que atañen a la gestión de los establecimientos en el marco de sus PEI y el contexto del PADEM. La relación entre el sostenedor y el establecimiento comprende además la asistencia a eventos y festividades: por parte de los directivos escolares, a los actos del Municipio, y por parte de la autoridad comunal educativa, a las celebraciones de las escuelas. El sostenedor también suele asistir a las sesiones de Consejo Escolar que se realiza tres veces al año. En cuanto a la comunicación esta es frecuente -incluso diaria- con el director del establecimiento, a través del correo electrónico y la vía telefónica.

De la gestión en la Dimensión Técnico Pedagógica, el análisis de la información recogida permite decir que las breves visitas del sostenedor a la escuela -que en ocasiones incluye su llegada hasta las salas de preescolar- le permiten saber lo que está ocurriendo, monitorear algunos aspectos del PEI, -que no son descritos por el sostenedor- y en lo que refiere a los Niveles de Transición, la articulación entre Pre Escolar y 1° Básico; sin embargo el equipo de aula señala que estas visitas se producen frente a alguna situación especial (por ejemplo, de infraestructura). Otro elemento de esta dimensión, es la capacitación, tarea que este sostenedor gestiona dos veces al año, enfocada a aquellos aspectos más débiles a nivel del equipo docente. La instancia de capacitación también puede considerar a las asistentes de la educación. Cabe señalar que el sostenedor menciona como parte de las estrategias de desarrollo profesional utilizadas, el que los equipos educativos realicen trabajo colaborativo entre pares, sin embargo esto no es corroborado por las informantes del Estudio de Casos, ni se logra inferir de sus relatos.



Respecto a la Dimensión Comunitaria, el análisis de la información recogida desde el sostenedor, cotejada con la proporcionada por la directora, la educadora de aula y la técnico en párvulos, permiten señalar que esta escuela rural mantiene una interacción constante con las principales organizaciones de la comuna (todas entidades públicas) con quienes se implementan iniciativas previamente aprobadas por el sostenedor, que denotan la coordinación y el trabajo en red para la atención y el bienestar de los niños, niñas y sus familias, aunque por la ubicación geográfica de la escuela, su equipo docente afirma la existencia de pocas redes. Las iniciativas y gestiones del equipo educativo de aula permiten enfrentar a través del apoyo y acciones de los apoderados y la comunidad externa, necesidades que de otra forma quedan sin atender o demoran demasiado tiempo en ser resueltas por el sostenedor, lo que es negativamente evaluado por las familias entrevistadas. Los apoderados y apoderadas a través de sus acciones y con sus recursos económicos, han logrado que los niños y niñas de los Niveles de Transición tengan mejor acondicionado el espacio de patio y cuenten con algunos elementos de juego.

Como ya se señaló al inicio, la Dimensión Administrativa concentra la mayoría de las tareas y es la prioridad del sostenedor municipal. Su gestión implica la administración de los recursos financieros; la administración del personal de los establecimientos educativos; la provisión de útiles y materiales diversos para que la escuela funcione, entre otros: material didáctico, de oficina y de aseo. En esta dimensión, en lo que concierne a la administración del personal, vale la pena señalar que el director de esta escuela comenta haber presentado dos modelos para realizar la evaluación del personal, sin embargo ninguno fue aprobado por el sostenedor, por lo que cada escuela realiza esta tarea como el director lo defina.

En general, en el análisis se encontró coherencia y coincidencia en varios aspectos. Por ejemplo en las fortalezas mencionadas: hay un aprecio mutuo, una buena relación laboral y disposición entre las partes. Como principal obstáculo (nudos), se plantea la distancia geográfica y la lentitud para contar con las provisiones requeridas. También hay acuerdo en la importancia de la gestión de los recursos y los aspectos administrativos que requiere el sostenedor a la escuela; así las mayores brechas entre lo planteado por el sostenedor y lo que dijeron las y los entrevistadas(os) están en las necesidades que no han sido resueltas a nivel de infraestructura e implementación, y en menor medida, dificultades en la provisión oportuna de material didáctico, lo que se agudiza por la ubicación geográfica y el aislamiento de la escuela.



III Región, Caso N°2

Contextualización: Comuna de la III Región, que registra una disminución significativa del porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos, 8,7% (Estimación tasa de pobreza comunal, 2013). La proyección de población estimada para el año 2016 fue de 53.338 habitantes (INE), de los cuales 4.021 pertenecerían al tramo de 0 a 4 años, en tanto que 4.197 habitantes correspondería al de 5 a 9 años. (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012).

De acuerdo al Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM, 2016) en la comuna existen 27 establecimientos municipales, de los cuales 14 ofrecen Educación Parvularia, 23 Educación Básica, 3 Educación Media Científico Humanista, 2 Educación Media Técnico Profesional, 1 Educación Especial y 3 Educación de Adultos. La matrícula total de Educación Parvularia municipal para el año 2016 fue de 1.027 alumnos. (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004-2016 por estudiante, 2016). El municipio además tiene tres jardines infantiles VTF.

El equipo de trabajo del sostenedor municipal lo componen once profesionales, dos educadoras de párvulos, una psicóloga, dos profesores de educación básica, dos trabajadoras sociales, un ingeniero comercial y otros tres profesionales para atender a los requerimientos y necesidades de diez escuelas declaradas por el sostenedor en este estudio.

Análisis de la Gestión: Si bien de acuerdo al PADEM 2016, una de las comunas cuenta con 27 establecimientos municipales, de los cuales 14 de ellos ofrecen Educación Parvularia, en el presente estudio el sostenedor declara tener a su cargo sólo seis establecimientos que imparten Educación Parvularia. La información proveniente del estudio de casos incluida en el presente análisis corresponde a una Escuela que cuenta con los niveles NT1 y NT2.

En la Dimensión Institucional y en relación a las metas y objetivos para el nivel de Educación Parvularia el sostenedor reconoce primordialmente los siguientes: 1.-Establecer bases motrices y funciones básicas como base para la lectoescritura en primero básico; 2.-Aumento de asistencia y 3.-Compromiso con aumento de matrícula de Educación Parvularia.

En contraste, los profesionales del equipo de las instituciones refieren objetivos que no aluden directamente al nivel de Educación Parvularia y que se vinculan claramente al contexto de



Educación General Básica, como el rendimiento en la prueba SIMCE, la mejora de los aprendizajes en lenguaje y matemáticas y la retención escolar. En la voz del director del establecimiento se refuerza esta situación de contraste al momento de aludir a las tareas requeridas por el sostenedor en su cargo, las cuales presentan un carácter global, predominantemente de EGB y no específico del nivel de Educación Parvularia, a saber: ... *“que los chiquillos tengan sus trayectorias educativas aseguradas, (...) mantener el establecimiento educacional con el personal idóneo y pertinente para cada uno de los niveles, en este caso de Educación Parvularia y Educación General Básica primer ciclo y segundo ciclo y (...) la administración de los recursos financieros (...) los fondos pro retención en los fondos SEP y subvención mantenimiento más la subvención tradicional que es por asistencia de nuestros niños”*.

El sostenedor alude contar con un modelo de acompañamiento y supervisión para trabajar con los establecimientos de Educación Parvularia, estructurado en torno a tres líneas de acción: derecho a acceder a Educación Parvularia, propaganda de la importancia de la Educación Parvularia e intercambio entre jardines infantiles y escuelas. La puesta en acción de este modelo de acompañamiento considera la definición de la misión-visión institucional, el desarrollo de jornadas de capacitación para el nivel parvulario, la realización de reuniones de coordinación, revisión de registros y visitas de supervisión global a los establecimientos.

Las visitas a los establecimientos tendrían una frecuencia mensual y en ellas se informaría a los directivos las metas, planes y objetivos comunales. El sostenedor reconoce que sólo puntualmente se realizan observaciones de aula y del proceso pedagógico y que él no realiza visitas a los jardines de la comuna.

Desde las voces de los equipos vinculados a Educación Parvularia en el estudio de casos, surgen contrastes en relación al desarrollo de este proceso de acompañamiento y supervisión. En primer lugar no se refieren a la existencia de un Modelo de Supervisión y Acompañamiento destinado a los establecimientos que ofrecen Educación Parvularia, sino que aluden al accionar del sostenedor de manera general.

Desde la Dimensión Técnico Pedagógica, si bien se reconoce la existencia de instancias formales de trabajo, como la reunión mensual de directores y otras de carácter administrativo y técnico como



el monitoreo de la subvención o el consejo escolar, las instancias de acompañamiento- específicamente las visitas- aparecen menos nítidas y frecuentes para el personal que trabaja directamente en Educación Parvularia. Así lo refrenda la siguiente afirmación de una educadora pedagógica, en relación a la ejecución de visitas por parte del sostenedor: *“no, no han venido nunca a visitar. El MINEDUC me iba a visitar pero este año no, el año pasado tampoco (...) Yo creo que una de las cosas para nosotros importantes es que visiten la sala, el aula, que vayan a ver lo que se hace. O sea yo estoy acostumbrada a trabajar sola, venga o no venga nadie, mi tarea la hago igual (...) Yo considero que sería bueno que nos visitaran más porque los seres humanos necesitamos que se nos diga cómo lo estamos haciendo (...)”*. En el caso del director, este refiere una experiencia distinta en relación a las visitas del sostenedor, reconociendo que estas son permanentes- con frecuencia al menos mensual - y se enfocan en la subvención, mantenimiento y Consejo Escolar.

En relación a las instancias de capacitación, estas aparecen, en la perspectiva del equipo del Nivel de Transición muy espaciadas temporalmente y con una reciente incorporación de las técnico en párvulos, a pesar que el sostenedor reconoce numerosas necesidades en relación al fortalecimiento de las capacidades de los equipos a su cargo y alude a la capacitación como una estrategia para resolverlas.

En relación a la Dimensión Comunitaria puede señalarse que si bien el sostenedor refiere que este aspecto se aborda en el modelo de acompañamiento-supervisión por medio del desarrollo de temáticas relacionadas con el trabajo en red, la relación con las familias y la gestión con la comunidad externa, los testimonios de los actores del establecimiento dan cuenta de una aproximación a esta dimensión con un carácter eminentemente sectorial y profesional más que comunitario. El quehacer se restringe a la participación de los establecimientos en redes disciplinares y temáticas a nivel comunal y provincial, como la red de educadoras de párvulos y la red de ciencias.

La Dimensión Administrativa aparece expresada por el sostenedor como la provisión que realiza de acompañamiento y supervisión en temáticas de gestión administrativa y financiera. Dentro de este quehacer reconoce que la gestión de matrícula y asistencia ocupa un lugar relevante y requiere gran dedicación de su parte en acciones como revisión de diversos registros y supervisión financiera, así como brindar apoyo a la solución de temas emergentes. Existe un fuerte contraste



entre el sostenedor y el equipo de la escuela al momento de aludir a los aspectos administrativos vinculados a la infraestructura. En general el sostenedor refiere que la infraestructura es muy buena “*porque ha habido preocupación por la educación parvularia*”, mientras el equipo reconoce falencias en relación a las dimensiones y funcionalidad del espacio físico para el Nivel de Transición, así como a su mantención y a la falta de disponibilidad de un lugar para recibir apoderados.

En términos generales, de la gestión global del sostenedor resulta interesante la instalación de un modelo de acompañamiento y supervisión en Educación Parvularia sustentado en tres ejes de acción específicos para aquel nivel educativo, y la falta de conocimiento e información al respecto por parte de los actores educativos del nivel, quienes además aparecen permeados y tensionados por intencionalidades y aspiraciones de corte predominantemente escolar.

III Región, Caso N°3

Contextualización: Comuna ubicada en la III Región con una población estimada al año 2016 de 6.992 habitantes, de los cuales 524 tendría entre 0 y 4 años , en tanto que 586 aproximadamente estarían en el segmento de 5 a 9 de edad. (Actualización de Población 2002-2012 y Proyección de Población 2013-2020, 2012)

Registra una disminución significativa del porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos, pasando de un 22,5% el año 2011 a un 10,1% el año 2013 (Estimaciones de Tasa de Pobreza por Ingresos por Comunas, 2013).

A nivel educacional, el departamento municipal de educación administra 10 establecimientos, de los cuales 5 corresponden al nivel de Enseñanza Básica, 1 a Enseñanza Media y 4 son Jardines Infantiles. Tres escuelas básicas que ofrecen los niveles de NT1 y NT2 con una capacidad total para el año 2016 de 152 vacantes (PADEM, 2017).

Análisis de la Gestión: La información proveniente del estudio de casos incluida en el presente análisis corresponde a una Escuela que cuenta con los niveles NT1 y NT2 y a dos Jardines Infantiles con Sala Cuna. El sostenedor afirma no contar con un equipo que apoye su gestión y que se encuentra en el cargo en calidad de subrogante.



En la Dimensión Institucional de este estudio, el sostenedor reconoce que su gestión tiene un carácter global, enfocado en la educación básica y que aborda estrictamente tareas de carácter administrativo en relación a los jardines VTF y a los niveles NT1 y NT2, sin hacerse cargo del aspecto técnico, el cual reconoce como responsabilidad de JUNJI. Su quehacer considera la revisión de documentación, permisos y controles. No se explicitan metas ni objetivos para el nivel de Educación Parvularia. El equipo educativo de la escuela (Director) incluida en el estudio de casos manifiesta como propio del sentido común institucional que la Educación Parvularia es parte de la gestión global de la escuela, por lo cual las exigencias que hace el sostenedor aluden a aspectos estrictamente administrativos vinculados al resguardo de la subvención, como la mantención de la matrícula y la asistencia. Los equipos reconocen la existencia de instancias de trabajo a nivel de directores, Consejo Escolar y un énfasis del quehacer del sostenedor en aspectos administrativos y financieros. En el caso de uno de los jardines se alude a la realización de reuniones de directoras.

No se dispone de un modelo de acompañamiento y supervisión para trabajar con los establecimientos de Educación Parvularia. No obstante, el sostenedor afirma que en su quehacer se incluyen visitas en las que interactúa con los directivos, el equipo técnico responsable y el personal docente, con la finalidad de informar y explicar los objetivos, planes y metas comunales.

En relación a la Dimensión Técnico Pedagógica, el sostenedor manifiesta no vincularse (A través de visitas) a NT1 ni a NT2 ni con los jardines infantiles, salvo para realizar monitoreo de documentos y procesos relacionados con el PEI, PADEM, PLADECO y del trabajo en red y articulación entre los niveles de transición y básica, señalando que visita cada establecimiento escolar mensualmente. Desde el equipo educativo se reconoce que el marco de gestión en este ámbito corresponde al marco curricular nacional, sin lineamientos específicos para el nivel de Educación Parvularia, ni una planificación de visitas de acompañamiento ni un plan de capacitación programado y sistemático por parte del sostenedor, más bien se realizan visitas esporádicas por su parte, vinculadas a situaciones circunstanciales y orientadas principalmente a EGB.

La Dimensión Comunitaria, en la mirada de los equipos deja entrever algún grado de conocimiento y vinculación con instituciones asociadas al ámbito de la protección de derechos y la salud por parte de los jardines infantiles, uno de los cuales participa activamente en instancias promocionales de proyección comunitaria. Por su parte desde la escuela refieren concurrir a



espacios de redes temáticas sectoriales (ciencias, inglés). El sostenedor señala no vincularse con los establecimientos en temáticas relativas a la gestión comunitaria.

Respecto de la Dimensión Administrativa, el sostenedor refiere que su quehacer se remite a la gestión financiera y temas de infraestructura y equipamiento, desarrollando acciones de apoyo como la revisión de registros de asistencia y deserción. Reconoce que su vinculación directa se refiere a las escuelas y no a los niveles vinculados a Educación Parvularia. Sostiene que la infraestructura para Educación Parvularia en las escuelas se encuentra en buen estado en general y omite referirse a la situación de los jardines en este aspecto. Desde la mirada de los equipos de los establecimientos existe coincidencia en que en la dimensión administrativa, constituyen nudos críticos aspectos vinculados a la adquisición de insumos, y especialmente a la adecuación, habilitación, reparación y mantenciones de la infraestructura.

La gestión de este sostenedor se caracteriza por una explícita desvinculación con el quehacer del nivel de Educación Parvularia, en tanto se reconoce que los aspectos técnico-pedagógicos son

responsabilidad de la contraparte JUNJI y que su propio quehacer se remite a tareas de control administrativo, lo cual es refrendado en la narrativa de los equipos de los establecimientos incluidos en el estudio de casos. Esta situación contrasta con la declaración de intenciones institucional contenida en el PADEM, en la cual se asume como objetivo el desarrollo integral de los niños y niñas que participan de este nivel.

III Región, Caso N°4

Contextualización: Es una comuna conformada por 18 poblados que para el año 2016 conformaban una población estimada de 10.429 habitantes, de los cuales 775 tendrían entre 0 y 4 años en tanto que el segmento de 5 a 9 años llegaría a los 788 habitantes (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012). De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Social la pobreza para el año 2013 alcanzaba a un 11,5%. (Estimación tasa de pobreza comunal 2013), que según el concepto de pobreza multidimensional, alcanzaría al 37,2% de pobres. (Indicadores comunales CASEN RMS, 2017).



En el ámbito educacional, (PADEM, 2015) en la comuna existen seis establecimientos municipales, de los cuales tres entregan educación Pre-Básica, cinco Educación Básica y un establecimiento Educación Media Técnico Profesional. La matrícula total de pre-básica municipal para el año 2016 fue de 166 alumnos (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016). No se menciona la existencia de jardines infantiles a cargo del municipio. En cuanto al DAEM, este cuenta con 5 profesionales: 2 profesores básicos y tres ingenieros comerciales.

Análisis de la gestión: El sostenedor municipal declara tener a su cargo 3 escuelas con Nivel Transición. Desde la Dimensión institucional se puede señalar que las metas y objetivos para el Nivel de Educación Parvularia (NT 1 y NT2) que el sostenedor declara: “Aumentar la cobertura, mejorar la infraestructura y articulación con 1° Básico”, lo que en parte resulta similar a lo señalado por la educadora pedagógica de la escuela, cuando dice: “Siempre las metas están dirigidas a mantener una matrícula estable”. Por su parte el director de escuela, considera que las metas del sostenedor para el año 2016 en general han estado enfocadas en la “anticipación”, aludiendo de esta forma a la preparación para incorporarse como comuna al “nuevo sistema de educación”.

La relación entre sostenedor y establecimiento es positiva, y se organiza a través de reuniones “teóricamente” mensuales con los directores de escuela de la comuna. También mantiene comunicación frecuente, incluso a diario a través del correo electrónico y por vía telefónica con cada establecimiento. Respecto a las visitas, el sostenedor afirma realizar visitas mensuales o más frecuentes, en ellas conversa con el director y obedecen a la necesidad de tratar algún tema puntual.

En cuanto a la gestión Técnico Pedagógica del sostenedor, es poco lo que se puede señalar. El análisis de la información indica que en cuanto al desarrollo profesional y la formación, a través del DAEM ha recibido capacitación el director de la escuela en materias de gestión directiva y curricular, y la educadora pedagógica, ha asistido durante el año 2016 a un taller de lecto escritura; por su parte la técnico en párvulos que lleva algunos años en la escuela, dice que nunca ha tenido capacitación. Respecto a las varias estrategias declaradas por el sostenedor, para el tema de la Inclusión, están no son mencionadas por los actores entrevistados en la escuela; si bien

la importancia del Enfoque de Derechos y la Inclusión es relevante en la comuna, las palabras del director, indican que en la práctica desde el DAEM ha sido promovido en las reuniones con los directores y a través de los “ordinarios”: “Está siempre recalcando que nosotros somos inclusivos y que debemos trabajar en esa línea”, pero ninguno de los entrevistados señala que se hayan realizado otro tipo de estrategias.

En la Dimensión Comunitaria, la respuesta del sostenedor indica la relación de los establecimientos con las instituciones públicas de la comuna dirigidas a la infancia y la familia. De las entrevistas al director y la educadora, se puede deducir que más que promover y orientar el trabajo en red, el sostenedor municipal es quien aprueba las iniciativas y los contactos que gestiona el equipo directivo - educativo: “la verdad es que ellos nos apoyan en las decisiones que nosotros tomamos, no nos ponen dificultad”. En este caso, lo que prevalece son las actividades con las familias (Corridas familiares, Cicletadas, Aniversario) y la participación de los docentes en la Red de Escuelas de MINEDUC, y en redes docentes en torno a alguna asignatura en particular, que en este caso es ciencias.

En síntesis, en la comuna la gestión del sostenedor municipal se concentra en la Dimensión Administrativa, incluyendo el aumento de las matrículas para el nivel de Transición; además de aquellas tareas propias de la administración de los recursos humanos, de los recursos materiales y el control de las finanzas. En este sentido hay coincidencia y satisfacción de ambas partes en cuanto a la provisión de insumos materiales, a las condiciones de trabajo del personal y la mantención de la infraestructura y equipamiento del establecimiento. Las brechas se encuentran en algunos aspectos que dicen relación con la gestión técnico pedagógica.

VIII Región, Caso N°5

Contextualización: Esta comuna se encuentra en la VIII Región y tiene una población estimada por parte del INE para el año 2016 de 229.118 habitantes, de los cuales 12.492 pertenecerían al tramo de 0 a 4 años, mientras que 12.762 estaría en el segmento de 5 a 9 años de edad. (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020,2012)



Según el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM 2017) la comuna cuenta con 24 establecimientos municipales de Educación Parvularia, 26 de Educación Básica, 16 de Educación Media Científico Humanista y 7 de Educación Especial. La matrícula de Educación Parvularia municipal es de 4.573 alumnos(as). El municipio cuenta además con 4 Salas Cuna que dan cobertura a 120 vacantes, incluyendo a niños y niñas con necesidades educativas especiales.

Análisis de la Gestión El sostenedor declara tener a su cargo 22 escuelas y 3 jardines infantiles. La información recopilada por medio del estudio de casos en esta comuna da cuenta de la gestión de un Jardín infantil y una Escuela Básica.

En relación a la Dimensión Gestión Institucional, el sostenedor refiere como sus tareas principales la administración y supervisión del funcionamiento de la Educación Parvularia de acuerdo a los lineamientos de MINEDUC, con el objetivo de mantener y aumentar la matrícula, desarrollar procesos de capacitación permanente y ofrecer educación de calidad con una infraestructura de excelencia. El equipo de los establecimientos coincide en reconocer que las metas y objetivos para la Educación Parvularia se centran en el mejoramiento y mantención de la matrícula, en consideración que aparece asociado a la conservación de la subvención. También se alude a la inclusión y a la calidad de la educación.

Si bien el sostenedor refiere contar con un Modelo de Acompañamiento y Supervisión, este no incluiría los aspectos técnico-pedagógicos de la gestión y se enfocaría más bien en atender requerimientos de los equipos, entregar información sobre lineamientos comunales, gestionar apoyo de otras instituciones frente a casos y acompañar procesos de conflicto y alineamiento al interior de los equipos. Este quehacer se desarrolla fundamentalmente por medio de reuniones (Comité Comunal de Educación Parvularia, se convoca mensualmente) y visitas, observación de aula y revisión de documentos, y se encuentra liderado por una Coordinadora Comunal de Nivel, quien apoya tanto la gestión de los jardines como de las escuelas. Desde la perspectiva de los equipos de los establecimientos existe coincidencia en el conjunto de acciones incluidas en el modelo, no obstante predomina una mirada que identifica al sostenedor en un rol primordialmente administrativo, y que desde la percepción de los actores educativos no cuenta con un equipo técnico de Educación Parvularia. Esta evaluación parece agudizarse en el caso del jardín infantil, cuyas agentes evidencian una falta de formalización y sistematicidad del proceso de acompañamiento y supervisión. Resulta llamativo que las reuniones de Comité de Educación



Parvularia, a partir del discurso de la propia coordinadora comunal, se valoren como un espacio catártico y de contención de situaciones de los equipos, más que como un espacio programático-decisional.

Respecto de la Dimensión Técnico Pedagógica, si bien la comuna cuenta con una Coordinadora de Educación Parvularia, quien refiere una serie de estrategias para abordar la gestión de esta dimensión (como sus propias visitas mensuales a los jardines, salas cunas y a las escuelas y la implementación de espacios de capacitación como durante 2016, respecto del decreto 83), su quehacer en la perspectiva de los equipos aparece impregnado de un carácter administrativo y protocolar, entregando y requiriendo información relativa al funcionamiento de la Educación Parvularia comunal. Se reconoce por parte del equipo de los establecimientos que la supervisión técnico pedagógica es un ámbito primordialmente abordado por JUNJI. Resulta relevante que en esta dimensión de la gestión exista la sensación de encontrarse en un “limbo”, “en tierra de nadie” por parte del equipo del jardín infantil.

La Dimensión Comunitaria en el discurso del sostenedor aparece expresada en el reconocimiento de las instituciones que forman parte de la red de Salud, Educación e Infancia comunal. No se alude a estrategias ni procesos de fortalecimiento en este ámbito. En coherencia, la perspectiva de los equipos al respecto da cuenta de un quehacer embrionario, más bien presencial que activo. Resulta interesante que en esta dimensión surjan menciones desde la escuela que aluden al proceso de articulación entre NT2 y la escuela Básica.

La Dimensión Administrativa, en palabras del sostenedor se realiza fundamentalmente como un apoyo en la revisión de registros de asistencia y deserción. Además se cuenta con un equipo técnico y fiscalizador. Se reconoce que en términos de infraestructura, existe una gradiente de situaciones en torno al estado y mantención de los establecimientos. Aparece como argumento validador de la gestión, especialmente en el caso de los jardines y salas cuna “que se cumple la norma.” No obstante desde los equipos hay coincidencia en la existencia de un conjunto de problemáticas infraestructurales que afectan la seguridad, higiene y el funcionamiento global de ambos establecimientos como la existencia de filtraciones, mal estado de implementación básica



para la atención de niños y niñas y presencia de vectores sanitarios, como en el caso de la sala cuna.

En términos generales se puede sustentar que la gestión del sostenedor presenta brechas significativas con la valoración y conocimiento que portan los actores de los establecimientos educativos, particularmente en la dimensión Técnico Pedagógica, en la cual predomina una vinculación más bien protocolar y de intercambio de información de corte administrativo. Situación que expresaría una tensión entre la Dimensión Técnica Pedagógica y la Dimensión Institucional y que podría sustentar la sensación de invisibilidad que expresan algunos equipos.

VIII Región, Caso N°6

Contextualización: Comuna de la Octava Región con una población estimada para el año 2016 de 100.157 habitantes, de los cuales 6.664 tendría entre 0 a 4 años de edad, en tanto que el segmento de 5 a 9 años sería de 7.102 niños(as) (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012). Según el Ministerio de Desarrollo Social el año 2013 el porcentaje de pobreza, alcanzaba al 13,9% de la población comunal (Estimación tasa de pobreza comunal 2013, 2013).

En el ámbito de la educación municipal, la comuna tiene 9 establecimientos con Nivel Transición 1 y 2 y todos cuentan con JEC. Además, el DAEM administra 3 jardines infantiles VTF, con una cobertura de 158 niños(as), y matrícula de 124 entre sala cuna y nivel medio. Además el municipio se encuentra en proceso de postulación a Fondos Regionales para 3 nuevos jardines infantiles y estudia sumar otros 4 nuevos establecimientos (PADEM 2016, p.17)

El DAEM cuenta con un equipo de 7 profesionales: 1 profesor de Educación Básica, 4 profesores de Enseñanza Media y 2 Trabajadores Sociales, además hay un funcionario que es el “fiscalizador” de la normativa de todos los niveles educativos.

Análisis de la Gestión: El sostenedor municipal declara tener 10 establecimientos escolares y 3 VTF, pero afirma que no se relaciona con los jardines infantiles, porque no tienen encargada de Educación Parvularia y no están organizados para hacer apoyo técnico, lo que es confirmado por la



educadora directora y la Técnico en Párvulos, que se desempeñan en un establecimiento VTF municipal, que fue parte del estudio de casos. Por lo tanto, toda la información que proporciona el sostenedor en la entrevista, corresponde a su gestión con las escuelas y liceos. Señala no contar con un modelo de acompañamiento y supervisión para los niveles de Educación Parvularia y declara que las visitas -a las escuelas- son para supervisar la gestión global “desde la normativa” y revisar registros y documentos (asistencia, planificaciones, evaluaciones); agrega que la comunicación es con el director de cada establecimiento -escuelas y liceos- y ocurre semanalmente a través del teléfono y vía correo electrónico.

Es interesante reportar que esta comuna cuenta entre las pocas de la sub muestra estudiada, que en su PADEM (año 2016) se refiere explícitamente a la Educación Parvularia, planteando sus propósitos de continuar incrementando la cobertura a través de la creación de nuevos jardines infantiles VTF ubicados en los terrenos de las escuelas municipales e incorporando a una educadora de párvulos que coordine la labor de estos establecimientos y la articulación con el 1° Básico. Agrega el sostenedor que la antigua estructura del DAEM si contaba con una Coordinadora de Educación Parvularia, pero que desconoce las razones que llevaron a eliminar el cargo. Con los jardines infantiles se encargan de lo administrativo “para que puedan funcionar: personal, cubrir horas cuando hay permisos”.

En cuanto a la gestión Técnico Pedagógica, es poco lo que se puede señalar, el Jefe DAEM entrevistado responde que no utilizan estrategias para el desarrollo y fortalecimiento profesional, aunque identifica en las educadoras “Falta de manejo del curriculum por el cambio de paradigma: aumento de exigencias hizo que algunas quedaran rezagadas”. En cuanto a las estrategias usadas para abordar la Inclusión y la Diversidad, menciona los valores del PEI, jornadas de sensibilización y reflexión, el trabajo de Convivencia Escolar, el apoyo de profesionales PIE; sin embargo esto ha sucedido en las escuelas y no se extiende a los jardines infantiles. Así, las capacitaciones y todo lo que dice relación con apoyo técnico y asesoría pedagógica (PEI, Reglamento Interno, planificaciones, protocolos de funcionamiento, instrumentos y pautas para la evaluación de los niños y niñas, etc.) han sido proporcionados por los profesionales del equipo de Supervisión de JUNJI, que además según la entrevistada, tienen un profundo conocimiento del establecimiento y de su dinámica. Por su parte la Técnico en Párvulos responde que nunca ha asistido a una capacitación, más que las reuniones técnicas (Tardes Técnicas) que quincenalmente realizan junto

con la educadora directora, en el mismo jardín infantil y que utilizan para planificar, preparar material e informarse.

Sobre la Dimensión Comunitaria de la gestión, la información aportada por el sostenedor habla de los convenios entre las entidades y servicios públicos y el municipio, para beneficiar y mejorar el bienestar de niños, niñas, jóvenes y sus familias de los sectores más vulnerables de la población (ChCC, JUNAEB, JUNJI). Por su parte el equipo del jardín infantil menciona sus contactos y la colaboración lograda con las organizaciones de la comunidad externa que los rodea (carabineros, bomberos, junta de vecinos, Teletón), pero ni ella ni la técnico mencionan instancias de trabajo en red o participación intersectorial. Por su parte, la conversación con los apoderados, indica que hay familias que encuentran respuesta a sus solicitudes en el DAEM, por ejemplo de matrícula para hijo(a) con NEE, y que no habían logrado obtener “cupo” en otro establecimiento.

De este modo la información recogida, permite decir que la relación entre el sostenedor y el jardín infantil es acotada a los temas administrativos. De hecho el DAEM ha visitado una sola vez el establecimiento, ocasión en que fue acompañado por periodistas; el resto del tiempo (el establecimiento tiene casi un año y medio funcionando), la educadora directora se comunica con el funcionario a cargo de las finanzas o quien realiza las adquisiciones, buscando conseguir el cumplimiento de los requerimientos que JUNJI ha solicitado en sus varias supervisiones. También entrega a dichos funcionarios los registros e información requerida para mantener la calidad de establecimiento VTF. Actualmente la relación con el DAEM es básicamente con uno de los funcionarios: “él (funcionario a cargo) es el encargado de recibir la plata de la JUNJI y de entregarnos los sueldos, de dividirlos en las compras, en pagar el agua, cuentas y además si necesito comprar un material, le hago orden de compras y él lo efectúa, el DAEM si por ejemplo tengo que pedir permiso administrativo para mí personal, días técnicos que también nos exige JUNJI, nos informamos y lo pedimos al DAEM. Si tengo algún problema, por ejemplo que las platas no están siendo administradas, no me están comprando el material, yo ahí hablo con el jefe de DAEM”. Es importante señalar que esta educadora directora comenta lo lento y difícil que ha sido obtener el mobiliario para el establecimiento que dirige, motivo que la ha llevado a solicitar dos entrevistas con el JEFE DAEM.



En cuanto a las metas y objetivos se observa coincidencia, ya que mientras el sostenedor habla de “Lograr una buena atención a los infantes para satisfacer las necesidades de la comunidad”, señala también como su principal tarea: “Mantener la cobertura, a pesar de la competencia de los particular-subvencionados”; por su parte la educadora directora dice que la meta es: “Tener el máximo de niños, porque es lo único en que se sustenta el jardín... y que los niños que se matricularon acá, ojalá pasaran al colegio de al lado. Eso se pide”. También se podría decir que hay una cierta coincidencia entre las partes, cuando el DAEM reconoce como dificultad y nudo de su gestión la falta de estructura interna que genera mucho tiempo empleado en lo administrativo en desmedro de lo técnico pedagógico. En tanto que para la educadora directora, el nudo es la “ausencia” del sostenedor. En otras palabras, falta de validación y reconocimiento del DAEM a la tarea educativa que han ido desarrollando: “Se les olvida que está este jardín. Ellos trabajan con colegios, todo. Nosotros somos chiquititos, poquititos y tengo que estar yo aquí, molestando hartito, para que se acuerden de que yo existo (...)”.

VIII Región, Caso N°7

Contextualización: Esta comuna se encuentra en la VIII Región y tiene una población estimada por el INE para el año 2016 de 8.843 habitantes, de los cuales 478 está en el tramo de 0 a 4 años, en tanto que el segmento de 5 a 9 años de edad es de 539 habitantes (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012). Según el Ministerio de Desarrollo Social, el año 2013 la pobreza alcanzaba al 32,1% de la población comunal (Estimación tasa de pobreza comunal, 2013).

La educación municipal administra quince establecimientos, doce escuelas (once rurales) y tres de Educación Media (PADEM, 2016). Del total de establecimientos, cuatro cuentan con Niveles de Transición con una matrícula total de 98 alumnos. (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004-2016 por estudiante, 2016) En el PADEM 2016 no se menciona la existencia de Jardines Infantiles municipales.



Análisis de la Gestión: En el presente análisis se ha incorporado información recopilada en un jardín infantil y sala cuna y en una escuela de la comuna. El sostenedor declara tener a su cargo 2 Escuelas y 3 Jardines Infantiles VTF. El PADEM 2016 señala que la comuna cuenta con 12 Establecimientos Educativos Municipales en Educación Básica, de los cuales 4 entregan Educación Parvularia.

En relación a la Dimensión Institucional el sostenedor realiza un encuadre de su gestión, a partir de la condición rural de la comuna y a la prevalencia en la cultura familiar de una barrera para que los niños y niñas asistan a Educación Parvularia. Refiere que predomina en la cultura local la noción que la educación comienza en primero básico. Esto le demandaría a trabajar hacia la generación de confianza, seguridad y que las familias vean al sistema como parte de su red de apoyo. También alude a la necesidad de instalar en los niños y niñas habilidades iniciales de lectura. El sostenedor refiere no contar con un Modelo de Supervisión y acompañamiento y reconoce que en su caso, la dimensión técnica de la gestión es atribución de JUNJI.

Su gestión se articula en torno a acciones: definir la misión y la visión institucionales, elaboración conjunta de estrategias y procedimientos laborales, y mantención de la infraestructura. El acompañamiento que realiza a los establecimientos comprende la realización de diagnósticos, elaboración de Planes de mejoramiento, así como su seguimiento y registro de visitas en las que se identifican fortalezas y debilidades y las tareas asignadas. Se completa con capacitaciones orientadas a subsanar problemas. Señala que se realizan visitas mensuales tanto a Jardines, salas cuna y a las escuelas a su cargo.

Al indagar en la perspectiva de los actores de los establecimientos existe un claro contraste en términos de los objetivos y metas explicitados. Para el equipo de la escuela emergen como relevantes los estándares SIMCE y la recuperación de la disciplina. En el caso del jardín sólo se alude a la necesidad de mantener la matrícula y la asistencia, se desconocen otras metas. Este contraste se intensifica al momento de indagar las tareas que cada actor percibe como demanda del sostenedor. Por parte de la escuela se refieren tareas administrativas y pedagógicas. En el caso del jardín sólo se menciona la rendición en cuanto a asistencia y caja chica.



El sostenedor convoca a reunión mensual de directores y jefes técnicos, dirigida por el jefe DAEM, en las cuales participa el director de la escuela. Por su parte, las trabajadoras del jardín se vinculan más bien con la jefatura de UTP comunal, quien cumple labores de coordinación de los tres jardines VTF de la comuna.

Respecto de la Dimensión Técnico Pedagógica, el sostenedor reconoce facilitar que las agentes educativas asistan a capacitaciones ministeriales y de JUNJI. Además alude a que respecto de los niveles de transición de las escuelas su foco se encuentra en temas de gestión de aula, articulación y trabajo en red.

El apoyo del sostenedor en esta dimensión sigue canales diferentes según se trate de la escuela o del jardín. En el primer caso, se señala contar con un jefe comunal y un asesor pedagógico, que si bien no cumplen un rol supervisor, aparecen como apoyo a su gestión. En el caso del jardín de la escuela, las educadoras participan del Comité de Educadoras, que se reúne una vez al mes.

La Dimensión Técnico Pedagógica en palabras del equipo del jardín, la asume JUNJI, quienes evalúan y sugieren mejoras al quehacer del establecimiento. En este contexto surge la figura del sostenedor, quien es demandado para atender a los requerimientos de mejora de JUNJI. En general, tanto desde los actores vinculados a la escuela como aquellos insertos en el jardín se reconoce que la supervisión y acompañamiento por parte del sostenedor es menor que la requerida.

En general las instancias de capacitación ofrecidas por el sostenedor aparecen como esporádicas y asistemáticas, al menos en los jardines se alude a un período de tres años sin recibir capacitaciones y las temáticas de las capacitaciones que refieren haber recibido en uno de los jardines durante 2015, tienen relación con temas de primeros auxilios.

En el discurso de sostenedor la Dimensión Comunitaria aparece prácticamente ausente. Esta situación se proyecta en los equipos en tanto la escuela reconoce sólo instancias sectoriales de trabajo en red y trabajo colaborativo entre colegas. En el caso del jardín sólo se alude a la coordinación de jardines VTF.

Por último, en la Dimensión Administrativa, el sostenedor refiere realizar acciones como revisar los registros de asistencia y deserción, evaluar la dotación de personal, las licencias, los reemplazos, la



gestión financiera. Respecto de la infraestructura disponible, la califica como muy adecuada debido a que es nueva y cumple la norma. Desde la perspectiva de los equipos, tanto de la escuela como del jardín se reconoce que existen falencias en la infraestructura relacionadas tanto con el espacio disponible para el quehacer educativo, como en relación a la mantención y reparaciones. Estas situaciones se encuentran pendientes hace tiempo y afectan la seguridad, higiene y accesibilidad de los establecimientos.

Si bien resulta interesante que el sostenedor reconozca y plantee las barreras culturales existentes en las familias como parte de las metas que dice guían su gestión, la información recabada en el estudio de casos deja entrever diferencias sutiles pero relevantes en la articulación de su rol según se trate de escuelas o jardines. En el primer caso se cuenta con personal escolar que apoya la gestión del nivel, vale decir un jefe comunal y un asesor pedagógico, en tanto que en el caso del jardín surge la figura de JUNJI copando los aspectos técnico-pedagógicos. No obstante ambas instancias demandan un mayor acompañamiento por parte del sostenedor.

VIII Región, Caso N°8

Contextualización: Comuna de la VIII Región con una población estimada por el INE para el año 2016 de 25.745 habitantes, que a nivel de infancia, tendría 1.808 habitantes entre 0 y 4 años de edad, en tanto que 1.720 pertenecería al segmento de 5 a 9 años de edad (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012). Según el Ministerio de Desarrollo Social, la pobreza para el año 2013 alcanzaba al 29,1% de la población comunal (Estimación tasa de pobreza comunal 2013, 2013).

De acuerdo a la página web del municipio, el DAEM tiene bajo su responsabilidad la administración de 26 recintos educativos, que se distribuyen en 22 escuelas, 1 liceo, 2 salas cuna VTF y 1 biblioteca. La matrícula total en educación pre-básica municipal el año 2016 fue de 353 niños y niñas. (Esquema de Registro Matrícula Única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016).

Análisis de la Gestión: Para acompañar a todos los establecimientos educativos (25) a cargo de la municipalidad, el DAEM cuenta con 5 profesionales de la educación (entre ellas una educadora de

párvulos) y un contador. Consultada sobre el Nivel de Educación Parvularia, precisa que se imparte en 5 escuelas básicas que tienen Nivel Transición (NT1 y NT2) y en 2 salas cuna VTF. En cuanto a las tareas como sostenedor, señala que son diferentes en cada nivel educativo. Con las escuelas se priorizan los temas administrativos y de cobertura, a los que se agregan los aspectos curriculares (chequeos de Pautas de Evaluación, libros de clases, de aprendizajes esperados, etc.) y la coordinación entre establecimientos para desarrollar y trabajar temas de aula. En el caso de los jardines infantiles señala las tareas administrativas en relación al personal (pago de sueldos, licencias, contrataciones, etc.), gestiones para la adquisición y provisión de insumos básicos, material didáctico y de oficina, y todo lo concerniente a la infraestructura; agregando que “contamos con el apoyo del equipo territorial de la JUNJI”.

En términos de metas y objetivos, para el DAEM “el foco esencial con las escuelas es que se den procesos de articulación con la Educación Parvularia y también ver temas de cobertura”. En este punto es importante señalar que al revisar el PADEM 2016, aparece en uno de los primeros capítulos una reseña del Nivel de Educación Parvularia (BCEP) como parte del sistema educativo, y en su página 16 se propone como objetivos el aumento de cobertura, la implementación de las BCEP y la articulación con 1° Básico; sin embargo en el resto del contenido, el plan comunal 2016 se focalizó solamente en las escuelas, liceos y sus resultados.

La entrevistada del DAEM declara que organizan el trabajo como equipo. Por ejemplo, el Jefe Técnico del DAEM realiza reuniones mensuales con los directivos de escuela entregando lineamientos técnico pedagógicos y administrativos, también monitorea las estrategias para seguimiento y se encarga de los aspectos administrativos. La Coordinadora de Educación Parvularia por su parte realiza las observaciones de aula, aplica pauta del MINEDUC y revisa documentos en los niveles de Transición en escuelas; en tanto que en los VTF se encarga de la gestión administrativa. La relación con los establecimientos (escuelas y salas cuna) considera visitas mensuales y el contacto prácticamente a diario, utilizando para ello la comunicación telefónica, por correo electrónico (para envío de documentos) y hasta whatsapp. La información que recogen desde los establecimientos es utilizada también para retroalimentación y planificar las capacitaciones.



La integrante del DAEM afirma que para los niveles de transición en escuelas, cuentan con “un modelo de acompañamiento, que consiste en observación de aula y procesos pedagógicos”. Por otra parte, esta coordinadora declara que se reúne mensualmente con el Comité de Educadoras y de ser necesario, convoca a reuniones de directoras para tratar temas emergentes. El análisis de las respuestas de la educadora pedagógica y la Técnico en Párvulos entrevistadas en el estudio de casos¹¹, coincide con todo lo anterior pero también permite derivar que la tarea que realiza el DAEM, aunque no asume la dimensión Técnico Pedagógica como tal y la deja explícitamente en manos de JUNJI, sí considera la gestión educativa de las salas cuna. Así, la Coordinadora de Educación Parvularia (del DAEM) se ocupa de visitar mensualmente el establecimiento, ocasión en que se reúne con la directora para ver temas de “gestión pedagógica y de trabajo con familias”, además de aquellos referidos a funcionamiento. Además en estas visitas, va a cada sala a saludar al equipo, lo que hace que exista un contacto amable y directo que es muy apreciado por técnicos y educadoras, quienes reciben cada uno de sus comentarios como un apoyo y orientación técnica para su labor. A lo anterior se suma que el DAEM proporciona dos capacitaciones anuales al equipo de salas cuna dirigidas al tema del autocuidado; además gestiona para que a través de JUNJI puedan asistir a capacitaciones que dicha institución proporciona, y que están directamente relacionadas con temas curriculares pedagógicos. En cuanto a la asesoría y supervisión técnico pedagógica, esta es desarrollada por el equipo de JUNJI a través de sus visitas de acompañamiento que también son apreciadas por el equipo, como supervisión, tienen la Visita de Control Normativo.

El análisis de la información recogida, indica que en la Dimensión Comunitaria hay relación constante y trabajo en red con las instituciones y organizaciones sociales de la comuna (los centros de salud, la OPD, Sala de estimulación CESFAM, los colegios particulares subvencionados), contactos que son facilitados inicialmente desde el DAEM y que el equipo educativo aprovecha para enriquecer el trabajo con las familias. A esto se agrega la gestión del equipo educativo con los servicios públicos y otras entidades de la comunidad que rodea al establecimiento (bomberos, carabineros, liceo, etc) para actividades con los niños y niñas y un mejor funcionamiento de la sala cuna.

¹¹ La directora de la sala cuna no se encontraba en el establecimiento los días de las visitas.

En la gestión Administrativa además de las tareas regulares referidas al uso y control de recursos humanos, materiales y financieros, y toda la documentación de registros que eso requiere, se agrega la evaluación del personal con pautas confeccionadas en el DAEM para este fin, para las educadoras de párvulos y a partir del año 2017, también para evaluar a las técnico en educación parvularia. En esta dimensión hay coincidencia entre lo que declara el sostenedor, lo que expresan la educadora y la técnico en párvulos entrevistadas y lo observado en la visita, la infraestructura es adecuada y está en buenas condiciones, sin embargo el material didáctico provisionado es insuficiente para la cantidad de niños y niñas.

XIII Región, Caso N°9

Contextualización: Comuna ubicada en la Región Metropolitana, que por su gran superficie rural tiene un rol mixto entre habitacional y productivo agrícola. (PADEM, 2016). Su población al año 2016 se estima en 124.958 habitantes, de los cuales 10.498 tiene entre 0 y 4 años de edad, en tanto que el segmento de 5 a 9 años, sería de 10.388 habitantes (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012).

La comuna registró el año 2013 un porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos de 7,3% (Estimación tasa de pobreza comunal 2013, 2013), que según el concepto de pobreza multidimensional alcanzó el año 2013 al 37,2% de pobres. (Indicadores Comunales CASEN RMS, 2017).

A nivel educacional el municipio tiene en la actualidad veinte establecimientos escolares y dieciocho jardines infantiles y salas cuna VTF para atender los requerimientos de la población en los niveles de Educación Parvularia, Básica, Media y de Adultos (PADEM, 2016). El equipo de trabajo del sostenedor está compuesto por 8 profesionales: 1 Educadora de Párvulos, 1 Psicóloga, 2 Profesores de Educación Básica, 2 Trabajadores Sociales, 1 Ingeniero Comercial y 1 Kinesiólogo.

Análisis de la Gestión: En el presente análisis se ha incorporado información recopilada en un jardín infantil VTF. El sostenedor declara tener a su cargo 10 Escuelas y 18 Jardines Infantiles VTF. En cuanto a metas y objetivos, el sostenedor no declara metas y refiere objetivos diferenciados según se trate de jardines o de los niveles NT1 y NT2. En el caso de los jardines los objetivos se relacionan con *“buena calidad de vida y valorar a los niños, todas estas habilidades blandas formándolos desde ya.”* El sostenedor vincula este objetivo con la situación socioeconómica de las familias. Para el caso de los niveles NT1 y NT2 alude a la preparación para la lectoescritura y refiere *“que lleguen bien preparados para primero.”* Desde el establecimiento se sostiene que no hay metas y objetivos que el sostenedor les proponga y refieren trabajar desde los lineamientos técnico pedagógicos de JUNJI. En coherencia las tareas que el equipo del establecimiento reconoce como demandas del sostenedor se vinculan más con la administración y las metas de cobertura que con aspectos técnico pedagógicos.

El sostenedor afirma contar con un modelo de Supervisión y Acompañamiento para los niveles de Educación Parvularia sosteniendo que corresponde a un modelo MINEDUC al cual se agregan contenidos según las necesidades de cada establecimiento. Desde el equipo del establecimiento se desconoce la existencia de este modelo y más bien se reafirma una gran distancia respecto de la gestión del sostenedor, afirmando que los jardines *“son un departamento aparte de la corporación.”*

El sostenedor afirma realizar diariamente visitas a los jardines infantiles y salas cunas y quincenalmente en el caso de las escuelas. Las estrategias que declara en relación al acompañamiento incluyen realización de diagnósticos, plan de mejoramiento y su seguimiento, capacitaciones según problemas y establecimiento de acuerdos con fechas y responsables. Desde el jardín refiere contar con un espacio de coordinación de directoras en el cual se realizan planificaciones y se trabaja para alinearse y prevenir dificultades con la comunidad y resaltan el rol de la coordinadora de los jardines VTF de la corporación, a quien describen como una jefa *“bien presente.”*

En relación a la Dimensión Técnico Pedagógica el sostenedor refiere que las visitas a los jardines y salas cunas se enfocan en temas pedagógicos y de gestión de aula, así como gestión del trabajo



con familias y trabajo en redes. En el caso de los niveles de transición se agregaría a lo anterior el tema de la articulación de los NT1 Y NT2 con primero básico.

Desde el equipo del establecimiento hay coincidencia que en promedio reciben entre tres y cuatro visitas de supervisión por parte de la coordinadora VTF, en las cuales se establecen acuerdos de mejora y se verifica el cumplimiento de determinados protocolos. De acuerdo al nivel cumplimiento de ítems contenidos en el protocolo de evaluación, se asigna un incentivo económico al establecimiento. Con todo se reconoce que el acompañamiento Técnico Pedagógico propiamente tal es provisto por JUNJI.

En relación a las capacitaciones se refiere que en 2015 recibieron una capacitación en Gestión y Liderazgo. También se refiere que reciben capacitación en otros temas (Prevención, buen Trato, Yoga, Autocuidado), señalando que el año 2016 no se realizó ninguna hasta la fecha del estudio.

La Dimensión Comunitaria desde el sostenedor considera apoyar a los establecimientos en temas de gestión con familias, con la comunidad y en trabajo en redes. Esta situación es refrendada por el equipo del establecimiento en tanto afirman que el sostenedor coordina y calendariza con las redes el acceso a diversos servicios. El equipo del jardín da cuenta de un conjunto de vínculos y gestiones que realizan directamente con diversos servicios y organizaciones comunales en la dirección de visibilizar su quehacer y fortalecer su propia red de apoyo en diversas actividades y acciones que benefician a los niños y niñas, a sus familias, al personal de los establecimientos, pero también al funcionamiento del jardín infantil.

En la Dimensión Administrativa la gestión abarca todos los aspectos desde los mecanismos de control a través del registro y documentación mensualmente requeridos por el sostenedor a la directora del establecimiento para demostrar ante JUNJI la atención de los niños y niñas. Incluyendo en la administración del Personal la evaluación del desempeño, realizada por la directora del establecimiento con un instrumento que proporciona el Sostenedor Municipal, que la remite al sostenedor. Además reciben, administran y rinden dineros para adquirir los materiales de trabajo para los niños y niñas, y deben ocuparse de velar por la mantención de las condiciones de infraestructura y equipamiento del local, tarea que no siempre obtiene la respuesta esperada.

XIII Región, Caso N°10

Contextualización: Comuna ubicada al sur de Santiago, en la Región Metropolitana, que tiene una población estimada por el INE para el año 2016 de 92.831 habitantes. De esta cifra 5.078 tienen entre 0 y 4 años de edad, en tanto que el segmento de 5 a 9 años sería de 5.225 habitantes (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012).

Según el Ministerio de Desarrollo Social la pobreza para el año 2013 alcanzaba al 7,25% de la población comunal (Estimación tasa de pobreza comunal, 2013), y considerando el concepto de pobreza multidimensional el porcentaje subiría al 11,1% de pobres. (Indicadores comunales CASEN RMS, 2017).

Aunque este municipio no administra jardines infantiles, el año 2016 tuvo una matrícula total de 221 niños y niñas en Nivel Transición a través de 6 establecimientos que entregan Educación Parvularia (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016).

El equipo de trabajo del sostenedor municipal está compuesto por 3 profesionales: una Educadora de Párvulos, un Psicólogo y un Trabajador Social.

Análisis de la Gestión: En el presente análisis se ha incorporado información recopilada en un jardín infantil y sala cuna. El sostenedor declara tener a su cargo 6 Escuelas, lo cual coincide con la información disponible en el sitio web del municipio, que refiere 8 establecimientos educacionales, de los cuales 6 imparten Educación Parvularia.

En relación a la Dimensión Institucional, el sostenedor declara contar con metas y objetivos para el nivel de Educación Parvularia, a saber: “Atender la cobertura que tenemos en la comuna y lograr un servicio de calidad.” En contraste, los actores educativos del establecimiento no aluden a objetivos explícitos, sino que más bien refieren los instrumentos donde se alojan los objetivos. En el PADEM y en los planes de mejora en el caso de la Directora del colegio y orientados por las normas de la Agencia de Calidad. La educadora pedagógica expresa que el sostenedor sólo entrega parámetros generales, asociados a las metas del colegio, sin hacer especificaciones para el nivel de transición y que en los planes de mejora se aprovecha de integrar las metas particulares de



Educación Parvularia. En esta dimensión se alude a la existencia de una Coordinadora Comunal de Educación, quien es referida en relación a actividades protocolares vinculadas al sostenedor.

En la Dimensión Técnico Pedagógica, si bien el sostenedor afirma contar con un Programa de Acompañamiento y Supervisión, finalmente refiere que la institución se suma al quehacer del Ministerio en cuanto a supervisión y acompañamiento, ejerciendo un *“acompañamiento bipartito”*. Acompañamiento que se estructura por medio de diversas estrategias como realizar diagnósticos, plan de mejoramiento y su seguimiento, además del establecimiento de acuerdos con fechas y responsables. Las visitas al establecimiento se realizan con una frecuencia semestral. Por parte de los actores educativos del establecimiento se sostiene que el sostenedor tiene poco tiempo para hacer acompañamiento, y que esa función, en el caso de la escuela, la realiza la Agencia de Calidad y que también reciben apoyo de la Provincial de Educación. En el caso del nivel de transición, las labores de supervisión son realizadas por personal directivo del establecimiento en formato de observación de aula. Esta última actividad no es específica de Educación Parvularia sino general para todos los niveles del colegio. También refieren recibir esporádicamente la visita del Jefe de Educación Municipal, orientada más bien a situaciones emergentes, no pedagógicas.

Respecto de la Dimensión Comunitaria el sostenedor refiere apoya al establecimiento en temas de gestión del trabajo con familias, de gestión con la comunidad externa y del trabajo en red. Para esta función el sostenedor cuenta con vinculaciones con Chile Crece Contigo, Liceos, Centros de Salud, OPD, Consejo de Seguridad Pública y JUNAEB. Desde la dirección del colegio se ratifica esta última información, en tanto que la directora reconoce como red a la totalidad del municipio y describe una serie de servicios a los que acceden en salud, asistencia judicial, desarrollo infantil, etc. Por parte del nivel de transición la situación contrasta en tanto se refiere exclusivamente a trabajo en red a nivel de Educación Parvularia con orientación al trabajo colaborativo.

Por último, la Dimensión Administrativa es abordada por el sostenedor apoyando los ámbitos de matrícula y asistencia, así como las relaciones interpersonales y el clima laboral. Señala realizar acciones como revisión de registros, dotación de personal, licencias y reemplazos. Sostiene que la jornada escolar completa les permitió mejorar espacios y considera que la infraestructura para los niveles de Educación Parvularia es “buena.” Por parte del equipo se coincide en que el nivel se

encuentra aislado en relación al resto del establecimiento, se requieren mejoras en la habilitación del patio y faltarían oficinas.

XIII Región, Caso N°11

Contextualización: Esta comuna de la Región Metropolitana tiene una población estimada por el INE para el año 2016, de 122.462 habitantes de los cuales 7.162 son niños y niñas entre 0 y 4 años de edad, en tanto que 7.346 habitantes corresponden al segmento de 5 a 9 años (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012).

La comuna presenta altos índices de vulnerabilidad en diferentes ámbitos, como consumo de alcohol, drogas, deserción escolar, delincuencia, entre otros, lo que además se agudiza por un frágil equipamiento comunitario, carente de áreas verdes y de implementación recreativa (PADEM, 2017). Además el porcentaje de personas en situación de pobreza es de 8% el año 2013, cifra que asciende al 21% al considerar la denominada pobreza multidimensional (Indicadores comunales CASEN RMS, 2017).

Según la dirección municipal de educación (PADEM, 2017) cuentan con 10 salas cunas y jardines infantiles VTF y 15 establecimientos escolares, trece de ellos con Nivel Transición y un total de 574 vacantes (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016).

En cuanto al equipo de trabajo del sostenedor, este está compuesto por una Educadora de Párvulos, un Psicólogo, 2 Profesores de Educación Básica, 1 Trabajador Social y 2 Ingenieros Comerciales. Además mencionan “un grupo de talleristas que apoyan la consecución objetivos estratégicos”.

Análisis de la Gestión: En el presente estudio se ha incorporado información recopilada en un Jardín infantil y sala cuna. El sostenedor declara tener a su cargo 13 Escuelas y 10 Salas cunas y Jardines VTF.

En relación a la existencia de metas y objetivos para el nivel de la Educación Parvularia, el sostenedor señala contar con objetivos estratégicos como el Desarrollo de Niños y Niñas,



Educación Medio Ambiental, Interculturalidad y Articulación. Refiere contar con un programa de acompañamiento y supervisión para trabajar con los establecimientos que imparten Educación Parvularia, el cual “implica trabajo con escuelas y jardines enfocados a incidir en los planes de mejoramiento en escuelas y en supervisiones desde el municipio y desde JUNJI”. En esta dimensión, el sostenedor refiere que se realizan visitas quincenales en el caso de las salas cunas y jardines infantiles y mensuales a las escuelas a su cargo. Además, señala que semanalmente se realizan reuniones con equipos directivos de escuelas y jardines, y mensualmente se efectúa una reunión con el Comité Comunal de Educadoras, información que es validada explícitamente por el equipo del jardín.

El trabajo con los directivos de los establecimientos condensa una serie de acciones como informar y explicar los objetivos, planes y metas comunales, asesoramiento, capacitación en liderazgo pedagógico y liderazgo directivo, y en gestión administrativa y financiera, entre otras.

Desde el equipo del establecimiento educativo, si bien no se alude a la existencia de un modelo de supervisión y acompañamiento, se reconoce esta estructura de objetivos y una forma de operar coherente en torno al Proyecto Educativo por parte del sostenedor desde la perspectiva de la directora (r). Desde la educadora de aula del jardín la visión es divergente, en tanto alude que el sostenedor no supervisa, sino que se limita a organizar algunas actividades a las cuales son convocadas.

En relación a la Dimensión Técnico-Pedagógica y las visitas a los jardines y salas cunas, el sostenedor refiere que ocupan un lugar relevante los temas de gestión pedagógica y de aula vinculados al PEI, PADEM y PLADECO, así como el trabajo en red y la integración de la numerosa población migrante que reside en esta comuna. El equipo del jardín alude que en esta dimensión el papel de JUNJI resulta de mayor relevancia, en tanto existe una supervisión permanente en distintas dimensiones de su quehacer educativo, con entrega de retroalimentación y acompañamiento para mejorar las prácticas. En este ámbito el rol del sostenedor como supervisor y retroalimentador de la práctica aparece distante y esporádico en el discurso del equipo del establecimiento, a pesar de contar con una Coordinadora Pedagógica de Educación Parvularia dedicada a los jardines infantiles.

En relación a las capacitaciones, el sostenedor las refiere como periódicas. Desde el punto de vista del equipo del jardín, si bien se reconoce la existencia de algunas instancias de capacitación, estas no siempre responden a necesidades prioritarias del equipo y, además que en algunos casos deben ser costeadas personalmente por las trabajadoras. También resalta que si bien las capacitaciones ofrecidas tienen relación con el quehacer pedagógico, desde el equipo del jardín se esperan una mayor oferta de capacitaciones para el nivel de sala cuna. En relación a la oferta de capacitación de JUNJI, el sostenedor se limita a autorizar a los equipos para concurrir.

Respecto de la Dimensión Comunitaria, el sostenedor dice incluir en el apoyo que brinda a los establecimientos los siguientes temas: Gestión de trabajo con familias, con la comunidad externa y de trabajo en red. También menciona a un conjunto de instituciones vinculadas educación, infancia y salud desde la municipalidad. Por parte del equipo del establecimiento, se reafirma la existencia de vínculos con estas redes, y el acceso a prestaciones y servicios para los niños y niñas en los ámbitos de salud, desarrollo de habilidades parentales y uso de espacios como es el caso de la junta de vecinos. El jardín cuenta con una profesional encargada de la gestión de estas redes.

Por último en la Dimensión Administrativa, el sostenedor dice apoyar por medio del monitoreo de la matrícula y asistencia y de la gestión de recursos financieros. Así como realiza gestiones frente a temas de infraestructura y situaciones emergentes. Desde el equipo del establecimiento se relevan valoraciones en esta dimensión, las cuales oscilan entre un reconocimiento general de encontrarse comparativamente en mejores condiciones que otros jardines, en términos de infraestructura, equipamiento y personal y, destacar la falta de espacio, la cualidad de la construcción en cuanto que su estructura presenta material ligero y por sobre todo la demora en la gestión de reparaciones.

De la gestión de este sostenedor resalta un grado significativo de alineamiento entre la descripción que realiza de su quehacer y el reconocimiento en el equipo de las pautas estratégicas entregadas desde el DAEM, así como de las acciones que este dice desplegar en su rol de supervisión. No obstante en la dimensión Técnico Pedagógica aparece relevada una débil gestión del sostenedor y una fuerte valoración del quehacer Técnico Pedagógico de JUNJI.

XIII Región, Caso N°12

Contextualización: La comuna ubicada en la periferia Sur de Santiago, es parte del cordón de comunas de extrema pobreza. La población estimada por el INE para el año 2016 fue de 99.860 habitantes, de los cuales 10.942 tendrían entre 0 y 4 años de edad, en tanto que el segmento de 5 a 9 años sería de 6.919 habitantes. (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012). Por otra parte, las personas en situación de pobreza por ingresos, llegaría al 9,6% el año 2013. (Estimación tasa de pobreza comunal, 2013), cifra que desde el concepto de pobreza multidimensional alcanzaría a 21% de pobres. (Indicadores comunales CASEN RMS, 2017).

Esta comuna cuenta con 12 establecimientos educacionales municipales (PADEM 2016, 2016); de ellos, 9 entregan Educación Parvularia, con una matrícula total para el año 2016 de 326 alumnos (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016).

En cuanto al equipo de trabajo del sostenedor municipal, este está compuesto por una Educadora de Párvulos, una Psicóloga, 2 profesores de Educación Básica, 2 Trabajadores Sociales, un Ingeniero Comercial y un Kinesiólogo para atender las 10 escuelas y los 7 jardines infantiles declarados para este estudio.

Análisis de la Gestión: En el presente análisis se ha incorporado información recopilada en un jardín infantil y sala cuna y en un liceo de la comuna. El sostenedor declara tener a su cargo 10 escuelas y 7 jardines VTF. No obstante el PADEM 2016 señala que la comuna cuenta con 12 Establecimientos Educacionales Municipales, de los cuales 9 entregan Educación Parvularia.

En cuanto a la Dimensión Institucional y en relación a metas y objetivos para el nivel de Educación Parvularia, el sostenedor refiere un objetivo que se caracteriza por su globalidad e inespecificidad: *“Lograr una buena atención a los infantes para poder satisfacer las necesidades de la comunidad”*. Al contrastar esta afirmación con la perspectiva de los equipos de establecimientos incluidos en el estudio, surge una pluralidad de planteamientos que deja entrever una clara falta de coincidencia entre los actores, particularmente en tanto hacen referencia en este aspecto, a la defensa de la educación pública. La expresión más concreta en relación a objetivos o metas alude a lograr la

asistencia de los niños y niñas, como indicación más relevante recibida al respecto desde el sostenedor y surge de la voz de la directora del Jardín infantil.

Resulta interesante constatar que asociado a esta directriz, una de las entrevistadas menciona la intención de cubrir las necesidades alimentarias de los niños y niñas a partir de la situación de vulnerabilidad de sus familias.

Desde el sostenedor se expresa una suerte de asimilación del proceso de supervisión de JUNJI con la existencia de un modelo de acompañamiento propiamente institucional, si bien afirma contar con un modelo de supervisión, refiere que la responsabilidad de aquél corresponde a JUNJI. Desde el punto de vista institucional alude globalmente a una serie de acciones que se ejecutan, como realizar diagnóstico, elaboración y seguimiento del plan de mejoramiento, realización de capacitaciones, registros de visitas, etc. que aluden a su gestión global como sostenedor más que un plan específico para Educación Parvularia. No obstante, la educadora pedagógica refiere la existencia de una coordinadora comunal quien lidera reuniones mensuales de educadoras, en las cuales se organizan, reciben orientaciones temáticas y acceden a espacios de capacitación.

En relación a la Dimensión Técnico Pedagógica, el sostenedor señala centrar su gestión en estrategias como la capacitación, además del trabajo colaborativo, así como la observación y entrega de retroalimentación. Esta situación es refrendada por los actores incluidos a nivel del liceo, pero no por las entrevistadas vinculadas al jardín infantil. En este último segmento refiere asistematicidad, insuficiencia o ausencia de estrategias en esta dimensión, especialmente en cuanto al acceso a espacios de capacitación, ámbito en el cual aparecen con menos oportunidades que las trabajadoras del liceo. En algunos casos la existencia de una coordinación aparece asociada a acciones de carácter más bien protocolar que técnico pedagógico, particularmente en el caso del jardín infantil.

La Dimensión Comunitaria aparece expresada en el discurso de los actores incluidos en el estudio, con un sesgo relativo a la derivación de casos en la red asistencial por temáticas de salud y vulneración de derechos, y a la implementación de espacios formativos en los cuales otras instituciones ofertan charlas a la comunidad educativa. Resalta en el discurso de los apoderados la visión de tener que suplir necesidades a requerimiento de los establecimientos.

Por su parte la Dimensión Administrativa aparece condensada en un conjunto de acciones que el sostenedor lleva a cabo como revisar los registros de asistencia y deserción y la dotación de personal, permisos y licencias médicas, los reemplazos y la gestión financiera en general. Resulta relevante señalar que si bien el sostenedor manifiesta que la infraestructura de los establecimientos se ajusta a la normativa, desde los equipos existen aprehensiones respecto de la capacidad de los espacios disponibles y señalan la necesidad de más y más amplios espacios ajustados a las necesidades metodológicas de la Educación Parvularia y los estilos y estrategias de aprendizaje de los niños y niñas de este nivel. También se alude a requerimientos de seguridad y sanitarios.

La gestión del sostenedor evidencia una clara invisibilidad de la necesidad de contar con un modelo de supervisión y acompañamiento que supere los requerimientos administrativos que demanda el sistema de implementación de Educación Parvularia a nivel municipal, así como la imprescindible articulación con la contraparte JUNJI en términos institucionales y sobre todo desde el punto de vista Técnico Pedagógico. La existencia de brechas entre las dimensiones Administrativa y Técnico Pedagógica, generaría descoordinaciones y tensiones entre los distintos niveles que intervienen en la Educación Parvularia.

XIII Región, Caso N°13

Contextualización: Es una comuna ubicada al norte de la Región Metropolitana con una población estimada por el INE para el año 2016 en 17.773 habitantes; de los cuales 1.436 tiene entre 0 y 4 años de edad, en tanto que 1.409 habitantes pertenecerían al segmento de 5 a 9 años de edad (Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020, 2012). Aunque registra una disminución significativa del porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos, del 32,2% el 2011 al 9,8% el año 2013 (Estimaciones de Tasa de Pobreza por Ingresos por Comunas, 2013), la denominada pobreza multidimensional indica 21,3% de pobres. (Indicadores comunales CASEN RMS, 2017).

El municipio a través de su departamento de educación, administra 9 establecimientos escolares, 1 internado y 4 Jardines Infantiles V.T.F. De ellos, 6 tienen Nivel Transición con un total de 246 vacantes. (Esquema de registro matrícula única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, 2016).

Análisis de la Gestión: El equipo del sostenedor cuenta con 9 profesionales: 1 Educadora de Párvulos, 2 Psicólogas, 1 Trabajadora social, 1 Ingeniero Comercial, 1 Asesor Jurídico y 1 Administrador Educacional y declara tener a su cargo 6 Escuelas, 1 Liceo y 4 jardines VTF. En el presente análisis se ha incorporado información recopilada en un Liceo Politécnico con Nivel de Transición.

Al ser consultado por las Metas y Objetivos que guían su gestión para el nivel de Educación Parvularia, el sostenedor alude a la mantención de la asistencia, a la provisión de una educación de calidad y a la expectativa de una articulación permanente entre los niveles de transición y el nivel de Educación Básica. También afirma contar con un Modelo de Supervisión y Acompañamiento, sin describirlo, pero alude a temáticas como la articulación y la observación de aula como una estrategia eventual. Tampoco expresa la existencia de un agente coordinador en los niveles de Educación Parvularia.

Refiere a un conjunto de estrategias asociadas al modelo como la definición de Misión-Visión, Jornadas Informativas, Jornadas de Capacitación específicas para el nivel parvulario, observación de aula, entre otras. Declara que se realizan visitas trimestrales a los jardines infantiles y con una frecuencia mensual en el caso de las escuelas.

Desde el equipo del establecimiento se deja entrever distancia en relación al planteamiento del sostenedor respecto a sus objetivos y metas para Educación Parvularia. De parte del director se enfatiza en la obtención de mejores resultados en las pruebas estandarizadas por una parte, y por otra alude tangencialmente a una suerte de alineación de los niños y niñas con la educación básica. La Educadora de aula manifiesta total desconocimiento al respecto.

En cuanto a la Dimensión Técnico Pedagógica, el sostenedor refiere que en las visitas a los establecimientos se abordan temas de gestión pedagógica y de aula, así como la gestión del trabajo con familias y apoderados, tanto con jardines infantiles como con escuelas. El trabajo que

realiza el sostenedor en relación a instrumentos estratégicos como PEI, PADEM y PLADECO y la provisión de instancias para el desarrollo y fortalecimiento profesional como la capacitación periódica y modelamiento en aula excluyen a las educadoras de los jardines infantiles.

El discurso del equipo del establecimiento evidencia contrastes profundos respecto del nivel de cercanía y acompañamiento percibido en relación a las visitas del sostenedor. Por una parte, el Director del liceo refiere que recibe visitas mensuales de monitoreo y supervisión de su gestión por parte de la jefa técnica y alude también a su participación en la reunión anual de directores, por su parte, la Educadora pedagógica testimonia no haber recibido nunca una visita de supervisión y acompañamiento.

La Dimensión Comunitaria, da cuenta de una gestión del sostenedor enfocada en apoyar a los establecimientos en el trabajo con familias. Este trabajo en la perspectiva de los actores del establecimiento se traduce en una vinculación con redes tanto del ámbito educacional (la red técnico profesional, a la red de educadores de párvulo, a la red básica-media de Lampa), como de las instituciones vinculadas a Salud y Protección de Derechos (OPD) y también con una red empresarial en el caso del Liceo. Se reconoce que detrás de estas vinculaciones se encuentra la gestión del sostenedor.

Por último la Dimensión Administrativa, en la cual el sostenedor señala dedicar bastante tiempo al monitoreo de la gestión administrativa, financiera, de personal y los temas emergentes. El sostenedor y el equipo del establecimiento coinciden en señalar que la infraestructura en general se encuentra en buen estado y adecuada a las necesidades del nivel de Educación Parvularia, y reconocen que hay algunos temas menores que superar. Respecto de la adaptación de la infraestructura a una política de inclusión el sostenedor advierte que el tema de la inclusión no estaba considerado cuando se hizo la construcción.

V. f. Hallazgos del Análisis de los Estudios de Caso.

La información obtenida de los 19 sostenedores, adquiere relevancia en la media que es analizada a la par de la información obtenida en los 13 estudios de casos, que en ocasiones coinciden pero en muchos aspectos son contrastantes, opuestas o diferentes, pero que permiten un acercamiento más completo a la realidad que se da en el terreno.

En este punto señalar que los 19 sostenedores municipales de la muestra considerando su constitución legal, corresponden a 14 DAEM y 5 corporaciones municipales. Sin embargo, de acuerdo a los TdR, el estudio de casos abarcó una sub muestra de 13 comunas, donde solamente 2 sostenedores municipales son corporación municipal, las 11 comunas restantes están constituidas como DAEM. Por lo tanto, el estudio no permite extraer conclusiones referidas, exclusivamente a esa variable.

Los hallazgos que se presentan a continuación permiten profundizar en el análisis, identificar aspectos que se repiten e influyen en el tipo de relación y las características que adopta la gestión de los sostenedores municipales con los establecimientos y entregan pistas para abrir la discusión en el tema.

V.f.1. Dimensión Institucional de la Gestión

- El Conocimiento del Nivel de Educación Parvularia que presentan los Sostenedores Municipales de la muestra.

La información recogida desde el sostenedor municipal, (DAEM o Cormup) sobre la gestión que realizan como dirección municipal de educación para el Nivel de Educación Parvularia en las escuelas y en los jardines infantiles VTF a cargo fue en varias comunas escasa, poco descriptiva e imprecisa. Algunos sostenedores entrevistados reconocen desconocer temáticas de infraestructura y técnico pedagógica. Otros, declaran abiertamente que no se relacionan con los

jardines infantiles VTF, porque esa es tarea de JUNJI, justificando de esta forma su dedicación únicamente a la gestión administrativa. Estas afirmaciones coinciden con la información recogida en los establecimientos del estudio de casos.

- **Los PADEM y el Nivel de Educación Parvularia.**

La revisión del PADEM en su carácter de instrumento estratégico de la gestión educativa municipal para complementar el análisis de la información recogida en las comunas de la submuestra, permite decir que la Educación Parvularia, salvo escasas excepciones, no se menciona y es invisibilizada.

“(…) de hecho nosotros recién este año de los 10 años que el jardín existe, se nos pidió una planificación que es parte del PADEM, se nos pidió un ensayo, pero todavía no es formal porque recién para el 2017 va un ensayo” (Directora VTF).

En los PADEM, los compromisos de gestión de los sostenedores son para Educación Básica y Educación Media. Los jardines infantiles y salas cuna son aludidos de manera tal que se podría entender que no son considerados en su función educativa. Varios sostenedores entrevistados ponen el énfasis en la atención de necesidades psicosociales en grupos vulnerables de la población como aporte fundamental del nivel. Sólo en un pequeño grupo de PADEM el Nivel de la Educación Parvularia cuenta con un apartado a la par de otros niveles del sistema educativo; pero incluso en estas comunas, el contenido refiere a generalidades, y los objetivos cuando llegan a plantearse, suelen ser básicos o inespecíficos.

- **La Institucionalidad del Sistema Educativo a Nivel Municipal**

El análisis va haciendo cada vez más evidente un hecho: los departamentos municipales de educación se vinculan al MINEDUC, su estructura institucional responde al nivel escolar de Enseñanza Básica y Enseñanza Media. En este escenario, los jardines infantiles y salas cuna surgen como un “agregado” que las direcciones municipales administran porque apuestan y descansan en la tarea de JUNJI para la supervisión e interlocución técnico pedagógica con los establecimientos. En este punto vale la pena recordar que durante los años 2012 hasta el 2015, la

normativa legal deja solamente la fiscalización, retirando de estos establecimientos la asesoría técnica de JUNJI. La normativa estipula que los establecimientos VTF reciban una vez al año la Visita de Control Normativo, procedimiento por el cual un(a) profesional de la JUNJI verifica en terreno a través de la observación directa y la revisión de documentos, el cumplimiento de los requerimientos establecidos para recibir los fondos que financian el funcionamiento y administración del jardín infantil o sala cuna. Es recién en 2016 que JUNJI retoma su labor técnico pedagógica con los VTF, con su Política de Supervisión (JUNJI, 2015). Posteriormente a inicios del año 2016 incorpora aspectos que consideran calidad de la gestión educativa a través de las modificaciones al Manual de Transferencia de Fondos (JUNJI, 2016), complementando su tarea de asesoría técnico pedagógica con ofertas de formación y capacitación a los equipos de los establecimientos VTF y la posibilidad de financiar una Coordinadora de VTF.

Los estudios de caso indican que los niveles de Transición en las escuelas (denominado Pre Básica o Pre Escolar), y especialmente los jardines infantiles y salas cuna VTF, son tratados en la estructura funcional de las direcciones de educación municipal en una condición de ‘asimilación’ al nivel escolar, pero no son incluidos en el sistema educacional de la comuna, considerando las particularidades propias del Nivel de Educación Parvularia.

“Siempre estamos como aislados, tenemos que asistir a los consejos de profesores, tenemos que estar, pero en el fondo la Educación Parvularia está como allá...No nos incorporan en todo. Eso es lo que me gustaría: que si nos van a traspasar, sea con un apoyo total, no tan sólo de venir a supervisar cómo están las cosas en lo económico, porque necesitamos cosas económicas (...) pero también es bueno que haya un profesional - en este caso una educadora de párvulos- que nos pueda evaluar” (Directora VTF).

- La Constitución y Función del Equipo Municipal de Educación.

Más de la mitad de las direcciones municipales estudiadas no tienen educadora de párvulos en su equipo de gestión, otras tienen una o dos de estas profesionales, pero no queda clara su función. Tres direcciones municipales en su equipo de gestión cuentan con una profesional de educación de párvulos que realiza visitas esporádicas a sala en los Niveles Transición de las escuelas. No son visitados por el sostenedor municipal, 7 de los 9 establecimientos VTF de este estudio de casos.

“Necesitamos que nos tome un poquito más en cuenta, que se hagan más reuniones. Por último, mes por mes, en que nosotros informemos cómo estamos, qué se nos escuche en qué situación estamos, qué necesitamos. En el fondo eso!...Porque de verdad nos sentimos abandonadas. Si nosotros necesitamos algo y llamamos: están ahí. Sí, pero falta un poco más, que nos tengan más presente (Directora VTF)”.

Solamente en 1 DAEM y en 1 Corporación Municipal, la ‘Coordinadora de Educación Parvularia’ o ‘Coordinadora de VTF’, se encarga de apoyar y supervisar el cumplimiento de las solicitudes de JUNJI en aspectos técnicos como trabajo con familias y construcción de PEI; en otra la Coordinadora va al establecimiento para gestiones administrativas, pero aprovecha la ocasión para tomar contacto con el personal. En ambas comunas la “Coordinadora” además convoca a reuniones de directoras y coordina encuentros de las educadoras de párvulos de los establecimientos VTF y de escuelas de la comuna. Finalmente es importante clarificar que las direcciones municipales de educación que cuentan con profesional de la educación de párvulos, no siempre corresponde a comunas donde el número de establecimientos VTF es igual o superior al establecido por JUNJI para obtener financiamiento de coordinación VTF, lo que indica que la existencia de este cargo no depende solamente de razones económicas.

- Sentido de Pertenencia e Identidad Institucional del Personal de los VTF

La situación antes descrita, de tener dos referentes institucionales, uno administrando y otro orientando, provoca confusión y desmotivación en las educadoras y técnicos en educación de párvulos de la muestra estudiada, ya que aunque son funcionarias de los DAEM o la Corporación Municipal deben responder a “dos jefaturas”:

“Estamos al medio, nosotros pedimos a JUNJI: ‘no eso le corresponde al DAEM’...Le pedimos al DAEM: ‘no, eso le corresponde a la JUNJI’ ” (Directora VTF)

“quedamos como en el limbo, como al medio y siempre nos pasa tanto, con la JUNJI como con el DAEM (...) En JUNJI nos dicen es sólo para los clásicos y en el DAEM, ustedes son VTF no son del sistema público, no son código de trabajo, entonces siempre quedamos al medio. No hay una instancia formal, no hay una calendarización, no hay una estructura...Es como ‘si hay tiempo nos juntamos’, y como nunca hay, no nos juntamos (Directora VTF)”

V.f.2. Dimensión Técnico Pedagógica de la Gestión de los Sostenedores Municipales con los establecimientos a cargo.

- El Acompañamiento y Supervisión a los establecimientos a cargo

En relación a la existencia de un modelo de acompañamiento y supervisión por parte de los sostenedores municipales, la información recabada en este estudio, permite sostener que predomina un escenario donde esta herramienta de gestión resulta inexistente, no obstante aparece como deseable, es sentida como propia y se caracteriza por contar con una estructura ambigua. Gran parte de los sostenedores afirma contar con un modelo de acompañamiento y supervisión específico para Educación Parvularia y son capaces de enunciar y describir conjuntos diversos de acciones que realizan con fines de supervisar la gestión de los jardines y salas cunas y escuelas que se encuentran bajo su dependencia. Sin embargo gran número de ellos tiende a homologar el quehacer demandado por JUNJI y las tareas asociadas con un modelo propio. Incluso quienes señalan contar con un modelo de supervisión y acompañamiento, tienden a incluir un caudal de acciones y procedimientos estrictamente administrativos y de control como la esencia de su modelo, presentando de manera marginal e inespecífica acciones y procedimientos de carácter Técnico Pedagógico. Otros son capaces de describir detalladamente un conjunto de metas, funciones, acciones y procedimientos vinculados a su modelo de gestión, no obstante a la hora de contrastar en la experiencia de los equipos las acciones de Gestión Institucional y Técnico Pedagógica, los contrastes que aparecen dejan entrever que lo deseable predomina sobre la experiencia.

El análisis de los estudios de casos permite concluir que la gestión técnico pedagógica de los sostenedores municipales es más visible y explícita en las escuelas, pero siempre enfocada a los cursos de 1ro básico en adelante y con particular énfasis en aquellos aspectos que dicen relación con los resultados SIMCE y la Evaluación Docente, según las palabras de los entrevistados en este estudio.

Otras tareas que apoyan y asesoran los equipos DAEM son las asociadas a la construcción o actualización del PEI del establecimiento escolar (escuela o liceo), la elaboración y seguimiento de los PME. En cambio en los jardines infantiles VTF, lo técnico pedagógico es entendido como tarea

de la JUNJI, ya que incluso en aquellos municipios de la muestra que cuentan con una coordinadora para educación parvularia, su labor está principalmente supeditada a informar, apoyar y orientar al conjunto de establecimientos, para el cumplimiento de la normativa de JUNJI con los jardines infantiles vía transferencia de fondos. Las respuestas de todas las educadoras directoras, educadoras pedagógicas y técnicos en párvulos sin excepción dicen que los lineamientos, la asesoría y el apoyo técnico pedagógico es proporcionado por el equipo de la JUNJI, sin embargo estas visitas suelen ser 1 o 2 veces al año.

- **Las Estrategias de comunicación y coordinación intersectorial de los Sostenedores Municipales con los establecimientos a su cargo**

La mayoría de los sostenedores (Jefe DAEM o DEM) afirma tener un calendario de reuniones con todos los directores de escuela, de frecuencia mensual; en 2 comunas pueden ser trimestrales, pero en todas el contacto y comunicación es semanal o a diario. En cambio para los jardines VTF las reuniones no tienen un calendario fijo, son una instancia informativa, de alineación e intercambio, más que de toma de decisiones. Hay comunas donde no es posible clarificar si son encuentros del “Comité de Educadoras de Párvulos Comunal” o son reuniones de las directoras de jardines infantiles VTF de la comuna. La diferencia en el tipo de relación y comunicación que los jefes de las direcciones municipales de educación suelen establecer se grafica en la siguiente afirmación:

“tenemos una reunión mensual con los directivos (de escuelas) para mirar la gestión global y a veces con el nivel parvulario”.

- **Las Visitas de los Sostenedores Municipales a los establecimientos a su cargo**

En cuanto a las visitas del sostenedor municipal a los establecimientos a cargo, estas son para temas institucionales y administrativos en las escuelas, los que suelen ser tratados con el director(a) o con el equipo directivo. Respecto a la frecuencia y duración, esta varía de mensual, trimestral e incluso anual. La mayoría de los sostenedores visita la escuela con motivo de los Consejos Escolares.

Sobre este punto, es interesante señalar que en la revisión de varios PADEM se encontró expresado como nudo de gestión y desafío, la necesidad de implementar acciones para la Dimensión Técnico Pedagógica. Plantean concretamente a este respecto, la falta de monitoreo, visita y presencia en sala, sin embargo siempre referido al nivel escolar, sin mencionar los Niveles de Transición que funcionan en sus escuelas básicas y en algunos liceos. De las 9 educadoras pedagógicas de Nivel Transición en escuelas entrevistadas en los estudios de caso, 7 respondieron que el sostenedor escasamente visita la escuela, y solamente 2 mencionaron visita a sala muy breve para ver problemas de infraestructura.

En el caso de los jardines infantiles y/o salas cuna VTF del estudio de casos, las visitas son inexistentes en aquellas 5 comunas donde no hay una educadora de párvulos que coordine a los establecimientos. En tanto que en aquellas comunas que cuentan con Coordinadora de Educación Parvularia, los establecimientos VTF son visitados una vez al mes o cada 2 – 3 meses. Sin embargo lo que relatan los equipos educativos (directora, educadora pedagógica, técnico en párvulos) es que son visitas breves donde el contacto es con la directora y el paso por la sala de actividades, suele más bien tener un objetivo relacional, de contacto con el personal y una observación rápida del funcionamiento general del establecimiento.

En el caso de las escuelas, quienes observan y retroalimentan la labor técnico pedagógica de las educadoras de párvulos son el o la encargado(a) -jefe- de UTP y el o la director(a) de la escuela.

Los establecimientos VTF, este acompañamiento técnico y la asesoría pedagógica a las directoras y educadoras-directoras (en los establecimientos que deben desempeñar el doble rol) lo encuentran en el equipo de supervisión de la JUNJI.

- **[Las Estrategias de los Sostenedores Municipales para el Desarrollo Profesional y Capacitación de Educadoras y Técnicos en Educación de Párvulos.](#)**

En la dimensión Técnico Pedagógica, una de las tareas que señalan los sostenedores municipales es proporcionar formación y capacitación a los equipos directivos y educativos de los establecimientos a cargo.

En el caso de las escuelas cuentan con los recursos SEP y las ATEs. Así para las educadoras de párvulo que desempeñan la labor pedagógica en niveles de Transición (NT1 y NT2) de escuelas y liceos, suelen contar con capacitación anual de manera regular, sin embargo los contenidos referidos suelen ser temas y metodologías más propias del Nivel Escolar. Varias educadoras pedagógicas que trabajan en niveles de Transición en escuelas o en jardines infantiles VTF, costean personalmente su perfeccionamiento y actualización profesional, porque el sostenedor municipal no proporciona capacitaciones acordes a sus necesidades profesionales. Las capacitaciones más valoradas por estas profesionales son aquellas que ofrece JUNJI, a las cuales pueden asistir en la medida que el sostenedor municipal lo autorice. En el caso de las técnico en educación de párvulos, aproximadamente la mitad no ha recibido capacitación en los últimos dos años, o la capacitación referida se dirige a temas de seguridad. La frecuencia de la capacitación suele ser anual o bianual.

Al finalizar el apartado sobre la gestión Técnico Pedagógica, y considerando las esporádicas y limitadas acciones de los sostenedores con los establecimientos a cargo en esta dimensión, es importante considerar lo que ya se señalara en un estudio sobre la supervisión en este aspecto en nuestro país, que refiere a insuficientes competencias y liderazgo, que influyen en la legitimación con las comunidades educativas y aumentan la distancia entre la oferta ministerial y la demanda de los establecimientos(OECD, 2004).

V. f. 3. Dimensión Comunitaria de la Gestión de los Sostenedores Municipales con los establecimientos a cargo

En esta dimensión, el análisis indica que los sostenedores municipales tienden a desarrollar un estilo de gestión en que predomina un modelo de trabajo de espera y derivación de situaciones problemáticas. De hecho si se considera solamente la información recogida desde los sostenedores, no existen menciones para configurar una categoría. Al ser consultados sobre su quehacer en esta dimensión, casi la totalidad de ellos es capaz de señalar un conjunto de instituciones -muchas del ámbito municipal, las cuales dicen conocer y utilizar en el caso de pesquisar situaciones problemáticas en los niños, niñas y sus familias; pero en general no dan cuenta- ni tampoco lo hacen los equipos de los establecimientos del estudio de casos, de un

trabajo en red asociativo, sistemático y propositivo a nivel territorial. Junto con lo anterior aparece la figura de la dirección municipal de educación como una suerte de filtro y puerta de entrada de ofertas de apoyo por parte de otras instituciones, ejerciendo una centralización en términos del acceso de ofertas como charlas y talleres orientados a la comunidad educativa.

En general desde el sostenedor, no aparece en este ámbito un quehacer específico orientado a la Educación Parvularia sino que tiende a gestionarse en bloque de acuerdo a los lineamientos y necesidades escolares, lo que incluye en las menciones de los entrevistados los Convenios con MINEDUC.

Por último, parece predominar en la Gestión Comunitaria de los sostenedores municipales a nivel de las escuelas un sesgo sectorial, y temático en relación al quehacer que desarrollan en el ámbito de las redes. En muchos casos a la hora de dar cuenta de su accionar en esta dimensión, tienden a referir espacios de redes profesionales, convocadas con fines educacionales de carácter temático más que de apertura a la comunidad local, tales como redes orientados a las ciencias, al inglés y a los deportes, lo que se encuentra también en las respuestas de los equipos de los establecimientos escolares (escuelas y liceos de la muestra).

V.f.4. Dimensión Administrativa de la Gestión de los Sostenedores Municipales con los establecimientos a cargo.

Tanto en las escuelas como en los jardines infantiles y salas cuna, las tareas de gestión prioritarias para el sostenedor municipal son aquellas que comprenden la dimensión administrativa, que permiten el funcionamiento. Por su parte todos los sostenedores municipales consultados señalan la dimensión administrativa como el foco prioritario, y que a la vez constituye el mayor nudo de gestión. La razón planteada es la falta de recursos que les impide contar con suficientes profesionales “con capacitación técnica y con capacidad de monitorear mejor el trabajo”, aludiendo con esto al apoyo a los jardines infantiles. Una de las grandes dificultades a sortear en el caso de los VTF, es cubrir todos los gastos del jardín infantil o sala cuna. En este punto el tema de la normativa en cuanto al porcentaje de asistencia mensual de niños y niñas para recibir el monto completo, es un escollo muy difícil:

“deja pocos recursos para comprar materiales, todo se va en sueldos” (Sostenedor Municipal)

- Reportes y Registros de Información

Las tareas de gestión mencionadas por los sostenedores y también por los directores(as) de escuela y jardines infantiles VTF, corresponden a los siguientes componentes de esta dimensión:

“Nosotros cerramos todos los meses, hacemos el cierre de mes y nosotros al área administrativa les entregamos lo que tiene que ver con registro de asistencia de las funcionarias, entregamos registro de asistencia de los dos niveles educativos, entregamos el panorama de los cupos disponibles, de la matrícula, de la capacidad, y vamos incluyendo los turnos laborales de las funcionarias, para dar cumplimiento al Manual de Transferencia de Fondos” (Directora VTF)

En las escuelas, a través del equipo directivo y los administrativos, se recoge la sistematización de los registros e insumos que los establecimientos deben aportar al DAEM para presentar mensualmente la información requerida por la entidades del Estado que financian los establecimientos educacionales.

- Provisión de Insumos y Mantenimiento de Infraestructura

Este es el componente de la dimensión Administrativa más mencionado al consultar por los nudos y dificultades que los directivos y los equipos educativos de los establecimientos del estudio, encuentran en la gestión del sostenedor municipal.

La débil respuesta del sostenedor municipal en cuanto en la provisión de insumos y la gestión de reparaciones efectivas que aseguren la salubridad, la seguridad y el bienestar de los niños, niñas, sus familias y el personal, son elementos de alerta en algunas comunas. Se plantean en algunas localidades problemáticas de infraestructura, equipamiento, seguridad, higiene que perviven y se asocian a limitaciones de carácter administrativo, como se expresa en la siguiente referencia:

“que los requerimientos que tenemos no sean satisfechos, porque esos requerimientos al corto o al largo plazo nos pasan la cuenta,” (Directora VTF)

“La gestión de recursos es lenta...demora muchas cosas que uno no puede hacer en la escuela.”(Director de Escuela)

“Apenas llegué acá, visualicé el jardín. Informé todo lo que estaba en mal estado, para que dentro del año se pudiese arreglar. Lo único que se me arregló fueron las mayas mosquiteras que al final se cayeron, porque no estaba bien aplicado el sellante...Y los percheros de acá, que se cayeron, pero los arregló un apoderado. Pero todo el resto de las cosas que quedó, -que hay algunas que están en riesgo para los niños y para las funcionarias-, están todavía ahí” (Directora VTF)

“Somos 21 funcionarias y tenemos sólo un baño. Entonces en cuanto a los niños encuentro que el jardín está súper bien, en cuanto al personal hay que mejorar un poquito” (Técnico en Educación Parvularia, VTF)

El tipo de financiamiento que proporciona JUNJI presenta más dificultades al sostenedor para distribuir los recursos y cubrir los gastos, en cambio la Ley SEP ofrece un apoyo más eficaz que está permitiendo mejorar infraestructura e implementación, como se desprende de los comentarios de directores, educadoras pedagógicas y técnicos en párvulos de los Niveles de Transición en escuelas. Con todo, la gestión del sostenedor (DAEM, DEM, Corporación Municipal), tiene su principal nudo crítico en estos aspectos, ya que la lentitud de su gestión o su falta de respuesta eficiente dificulta procesos relevantes para el quehacer educativo que desarrollan en los establecimientos.

- Administración del Personal

Dentro de la Dimensión Administrativa, un aspecto fundamental para facilitar y favorecer la tarea educativa es la organización, la administración y las condiciones laborales del personal (directivo, docente, técnico y auxiliar). Sin embargo todo indica que en este ámbito la gestión es muy básica y netamente administrativa: control de asistencia, tramitación de licencias y permisos, aprobación de turnos, contratación de personal y pago de sueldos. Solamente una Corporación Municipal entre todas las entidades estudiadas proporciona beneficios y ofertas que contribuyen a la formación continua del personal. No se menciona –salvo un caso- desarrollo de carrera ni mayores estrategias de desarrollo profesional, tampoco evaluación de desempeño, procesos de selección e inducción del personal. Para el personal de los establecimientos VTF, la situación suele ser más precaria. Por ejemplo, la dotación es un problema cuando se producen ausencias por licencias médicas, que no son cubiertas por el financiamiento de JUNJI, especialmente en aquellas comunas que no cuentan con otros mecanismos para responder de manera efectiva en estas situaciones.

“Lo más largo lo reemplaza, lo más largo que son licencias de 15 días, un mes. Entonces este año ha sido mucho de licencias médicas, particularmente en este jardín, lo que dificulta enormemente el trabajo en general. Las licencias médicas bajo esta modalidad que estamos, las cubre el municipio y claro ahí van con el tema de los dineros que deposita la JUNJI”

Otro elemento importante de considerar es de qué manera se considera el desempeño del personal tanto profesional como técnico, ya que en gran parte de las comunas, el DAEM no cuenta con instrumentos y mecanismos para evaluarlo regularmente:

“No, no tenemos evaluación de desempeño ni para técnicos ni para directores educadores. Eso es algo que se viene solicitando, que va dentro del marco también de aspirar con el tema de calidad, trabajar con profesionales idóneos en los establecimientos; pero no tenemos una evaluación de desempeño”
(Directora VTF)

Al finalizar esta sección, subrayar que la información analizada permite señalar que la Dimensión Administrativa es el eje sobre el cual los sostenedores municipales de esta muestra definen su función; tanto que las tareas asociadas a este aspecto suelen ser la principal o exclusiva razón de interacción con las directoras de los establecimientos VTF; que se traduce en una gestión del personal limitada y precaria, que no atiende necesidades humanas fundamentales, como la motivación y el reconocimiento al desempeño laboral.

V. g. Perfiles de Gestión

Caracterización de la gestión de los sostenedores municipales del estudio

La revisión y análisis de la información aportada por fuentes de información primarias y secundarias utilizadas en este estudio, para explorar y caracterizar la gestión de los sostenedores municipales que tienen a su cargo jardines infantiles, salas cuna y escuelas con niveles de Transición en una muestra de definida por el MINEDUC, permite identificar 4 grandes categorías que influyen en las características de la gestión del sostenedor con los establecimientos a su cargo. Estas categorías están constituidas por variables interrelacionadas y que dependen de la

combinación de diversos factores, geográficos, económicos, demográficos, socioculturales, legales y políticos:

- 1) **Tipo (escuela o jardín infantil) y número de establecimientos a cargo:** En esta categoría nos referimos al tipo de establecimiento, en términos de su pertenencia a determinado nivel del sistema educativo y su cantidad. Entre los 19 sostenedores estudiados, la mayoría tiene a su cargo establecimientos del nivel escolar de Enseñanza Básica y algunos de Enseñanza Media, también cuentan con establecimientos de Educación Parvularia - jardines infantiles y/o salas cuna; pero hay en la muestra sostenedores que solamente administran escuelas y liceos. Así mismo, hay que tener en cuenta la cantidad de establecimientos a cargo en su totalidad y por nivel del sistema educativo. Hay sostenedores que administran decenas de centros educativos, otros un número reducido, lo que deriva en parte de la dimensión poblacional y las características de cada comuna. Además se observa que son pocas las comunas de la muestra donde el número de establecimientos de Educación Parvularia es mayor o similar al número de escuelas que el sostenedor municipal tiene a su cargo, generalmente lo que predomina son los establecimientos de escolaridad básica, que suelen contar con Niveles de Transición, llamados de “Pre Básica” o “Pre Escolar”. En este punto cabe recordar que la normativa de JUNJI (Manual de Transferencia de Fondos, 2016) establece que la entidad sostenedora con 5 o más establecimientos VTF puede contar con fondos para financiar una educadora de párvulos que coordine la gestión; además cuando son 10 o más establecimientos VTF, permite financiar un encargado de la gestión financiera.
- 2) **Estructura y organización del equipo de trabajo del sostenedor municipal:** Según el análisis realizado, independientemente de la constitución legal del sostenedor (el que sea DAEM, DEM o CORMUP) la conformación del equipo de trabajo de la dirección de educación municipal tiene efectos en la relación y en la gestión que realizan. En este punto, nos referimos básicamente a tres aspectos. Las características técnicas-profesionales en el sentido de interdisciplinariedad, de contar con educador(a) de párvulos. Otro aspecto importante es si se constituyen como equipos de trabajo o las tareas se distribuyen y ejecutan en forma parcelada con él o la encargada. Finalmente sin ser determinante, pero siempre unido a los dos aspectos antes mencionados, es un número de integrantes acorde al número de establecimientos a cargo.
- 3) **Política y lineamientos del sostenedor municipal para el Nivel de Educación Parvularia en la comuna:** A medida que avanzamos en el análisis de los datos procesados, triangulando la información recogida a través de fuentes primarias y secundarias, sumadas a las observaciones realizadas por el equipo de investigadores en terreno, cobró fuerza la

necesidad de conocer el PADEM de cada una de las trece comunas del estudio de casos. Este documento oficial contiene el enfoque institucional y estratégico del sostenedor municipal hacia la educación en su comuna. Esta revisión se realizó para buscar las definiciones y propósitos declarados por el DAEM, DEM o CORMUP para el Nivel de la Educación Parvularia, y con ello indagar el enfoque con que se aborda la existencia de establecimientos para este nivel en la oferta educativa comunal. De esta forma incorporamos un elemento fundamental para contar con un mejor marco comprensivo al analizar la gestión de cada sostenedor municipal y los establecimientos del estudio de casos¹⁴.

Estas tres categorías son transversales, cómo se configuran, se estructuran, combinan e interrelacionan sus distintas variables, exigen tomar en cuenta su multidimensionalidad. Es decir, las diversas variaciones de combinaciones que pueden encontrarse y con ello ir avanzando en “sub perfiles” que ayuden a generar modelos de gestión que respondan a las características, a las necesidades y a los recursos manifiestos y potenciales de las comunas y territorios, teniendo en cuenta los objetivos la LGE y la Educación Parvularia en nuestro país. Por lo tanto, los perfiles y las categorías que los constituyen no son exhaustivos ni excluyentes, pero permiten una primera aproximación para caracterizar la relación y la gestión que realizan los sostenedores municipales estudiados con los establecimientos de Educación Parvularia a su cargo -según sean jardines infantiles o escuelas- y contribuyen a visualizar la multiplicidad de factores en juego y las diferentes formas que tienen de organizar y entender la administración y el apoyo técnico pedagógico que les brindan. A continuación se presentan los cuatro perfiles identificados en este estudio:

¹⁴ En la mayoría de las comunas se obtuvo el PADEM 2016, en algunas se logró acceder a la versión del año 2015, en una de ellas, no se consiguió el documento.

CATEGORIZACION EN PERFILES DE GESTION DE LOS SOSTENEDORES MUNICIPALES DE LA MUESTRA

PERFIL N° 1	PERFIL N° 2	PERFIL N° 3	PERFIL N° 4
<p>Este primer perfil representa a aquellos sostenedores municipales que solamente cuenta con establecimientos Enseñanza Básica y Enseñanza Media. Si el equipo del sostenedor municipal incluye o no una educadora de párvulos, no implica que necesariamente esta profesional deba cumplir tareas de gestión a nivel de los grupos de Nivel Transición en las escuelas.</p> <p>La estructura y funcionamiento del equipo de gestión municipal, puede ser reducido en número de integrantes, o estar conformado principalmente por profesionales de Enseñanza Básica y de Enseñanza Media.</p> <p>No hay metas ni objetivos específicos planteados para los niños y niñas menores de 6 años, sino que objetivos y metas generales referidos al aumento de la matrícula escolar y en ocasiones también aluden a la preparación para el 1° Básico.</p>	<p>El segundo perfil representa a aquellos sostenedores municipales que tienen a su cargo tanto escuelas básicas con niveles de Transición como jardines infantiles y/o salas cuna VTF.</p> <p>No considera entre los integrantes del equipo de gestión del DAEM un profesional de la educación de párvulos.</p> <p>Hay visitas de periodicidad variable por parte del sostenedor municipal a las escuelas para tratar temas administrativos de la gestión global con el director o equipo directivo, asistencia a Consejo Escolar y en celebraciones escolares.</p> <p>No hay contacto con los Niveles de Transición que es asimilado a Pre Básica. Las estrategias pedagógicas y curriculares que se promueven con este nivel, suelen ser "escolarizantes".</p> <p>La observación y retroalimentación del proceso curricular pedagógico en sala, es realizado por el equipo directivo de la escuela (director(a) y jefe de UTP).</p>	<p>Entre los sostenedores municipales estudiados es posible identificar un tercer perfil que caracteriza la gestión que realizan. Se trata de aquellos sostenedores municipales con escuelas básicas con niveles de Transición y también jardines infantiles VTF a su cargo.</p> <p>Hay visitas de periodicidad variable por parte del sostenedor municipal a las escuelas para tratar temas administrativos, de la gestión global con el director o equipo directivo, asistencia a Consejo Escolar y en celebraciones escolares.</p> <p>En este grupo, el equipo de gestión del DAEM considera a lo menos una profesional de la educación de párvulos, quien tiene a su cargo la gestión de los establecimientos con Educación Parvularia, la tarea de esta profesional es solamente con los Niveles de Transición de las escuelas municipales a cargo, pero no tiene mayor contacto con los</p>	<p>Existe un cuarto perfil, cuyas características son sostenedores municipales con escuelas básicas con niveles de Transición y también jardines infantiles VTF a cargo. Además la entidad sostenedora (DAEM, DEM o CORMUP) cuenta con un equipo que incluye educadora(s) de párvulos que se desempeña como 'Coordinadora de Educación Parvularia' o 'Coordinadora de jardines infantiles VTF'.</p> <p>Esto significa que como DAEM, DEM o CORMUP, además de las tareas de la Dimensión Administrativa, hay un acompañamiento que transmite un sentido de pertenencia y validación institucional como Nivel de Educación Parvularia, tanto al personal docente (NT1 y NT2) de las escuelas como de los establecimientos VTF; lo que se manifiesta y es producto de visitas periódicas al establecimiento por parte de la representante del DAEM o CORMUP; quien además se encarga mantener activa instancias de información e intercambio para las</p>



<p>Hay visitas de periodicidad variable por parte del sostenedor municipal a las escuelas para tratar temas administrativos, de la gestión global con el director o equipo directivo, asistencia a Consejo Escolar y en celebraciones escolares.</p> <p>No hay contacto con los Niveles de Transición que es asimilado a Pre Básica. Las estrategias pedagógicas y curriculares que se promueven con este nivel, suelen ser "escolarizantes" enfocadas a la preparación al 1° Básico.</p> <p>La observación y retroalimentación del proceso curricular pedagógico en sala, es realizado por el equipo directivo de la escuela (director(a) y jefe de UTP).</p>	<p>La relación del sostenedor con los establecimientos VTF se limita a los aspectos administrativos: entrega de registros de control y documentos requeridos por el Estado para recibir fondos que financian el funcionamiento del establecimiento VTF.</p> <p>No se realizan visitas del DAEM a los VTF salvo en caso de una emergencia.</p> <p>A nivel institucional, la relación de las directoras de establecimientos VTF con el sostenedor municipal suele darse por iniciativa de ellas y no del DAEM, a través de un par de reuniones anuales para hablar de problemas y necesidades no resueltas. Cabe señalar que sí son invitadas a asistir a los actos oficiales del municipio y muy eventualmente el sostenedor asiste a alguna festividad o celebración del jardín infantil.</p> <p>La gestión Técnico Pedagógica es considerada responsabilidad de JUNJI, incluyendo visitas, supervisión, asesoría y capacitaciones, si es que las hay, por tanto es esta institución la que aparece para los equipos educativos de los establecimientos VTF como el referente técnico e institucional.</p>	<p>jardines infantiles VTF (no los visita).</p> <p>En el caso de los establecimientos VTF las directoras deben realizar las tareas requeridas para el cumplimiento de la normativa con un funcionario del DAEM.</p> <p>En este perfil por tanto la participación de directoras y personal del equipo de jardines infantiles VTF se enfoca en la asistencia a actos oficiales del municipio y eventualmente a reuniones informativas, siendo JUNJI el referente técnico e institucional. Hay casos donde se realizan aunque sin regularidad instancias de información e intercambio de experiencias a nivel comunal de Educación Parvularia, reguladas por el sostenedor municipal quien también se ocupa de proporcionar instancias de capacitación anuales.</p> <p>Es posible encontrar en este perfil, algunos DAEM que en su PADEM incluye aunque sea de manera muy básica y acotada, el Nivel de la Educación Parvularia, señalando su importancia para los niños y niñas de la comuna y/o incluso con algunos objetivos para ampliar la cobertura.</p>	<p>educadoras de párvulos (de escuelas y de jardines infantiles).</p> <p>La gestión administrativa está a cargo de otro funcionario, pero es seguida o acompañada por la Coordinadora de Educación Parvularia (incluyendo a los VTF)</p> <p>La gestión técnico pedagógica, consiste básicamente en visitar a los establecimientos observando y retroalimentando la gestión global; también se desarrollan estrategias para el desarrollo profesional de las educadoras, como Comunidades de Aprendizaje, Pasantías entre educadoras de jardines infantiles, y espacios de capacitación anuales desde JUNJI y otras instancias que son proporcionadas o gestionadas por el propio DAEM o CORMUP para apoyar la dimensión pedagógica.</p> <p>También puede caracterizar la gestión del sostenedor municipal que se ubica en este perfil, es que en su PADEM incluye aunque sea de manera muy básica y acotada, el Nivel de la Educación Parvularia, señalando su importancia para los niños y niñas de la comuna y/o incluso con algunos objetivos.</p>
--	---	--	--

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio tuvo como objetivo *“Generar un cuerpo de conocimiento respecto de orientaciones y prácticas de gestión administrativa y técnico-pedagógicas en establecimientos VTF y niveles de transición de escuelas municipales”*.

Para lograrlo se utilizó una metodología cualitativa para recoger información de fuentes primarias y secundarias. En primer lugar se entrevistó a las profesionales a cargo de los Modelos de Acompañamiento y Supervisión de JUNJI, Fundación Integra, Fundación Hogar de Cristo y Corporación Educacional Cristo Joven (CECJ), a lo que se sumó el análisis de la documentación de estas instituciones en la materia. También se realizó una revisión bibliográfica extendida a otras fuentes relevantes. Por otra parte, se encuestó en forma presencial a una muestra de conveniencia elegida por la Contraparte del Ministerio de Educación, de 19 sostenedores municipales, lo que se complementó con el estudio de casos de una submuestra de 18 establecimientos en 13 comunas, donde se entrevistaron directoras(es), educadoras pedagógicas, técnicos en párvulos y apoderados, además se observó interacciones en sala (prácticas pedagógicas) y también los establecimientos en sí. Finalmente se revisó el PADEM de las comunas del estudio de casos, con el propósito de verificar si la Educación Parvularia estaba considerada en esos documentos de gestión municipal. Se logró una gran cantidad de información, que se ha reportado en informes anteriores y cuyo detalle se encuentra en los Anexos correspondientes de este documento final.

El proceso se caracterizó por su rigurosidad y sistematicidad. Durante el desarrollo del estudio, se mantuvo un intercambio periódico con el equipo de la contraparte ministerial que revisó, aportó sugerencias, visó cada uno de los instrumentos utilizados y aprobó los informes previos. Desde las instituciones consideradas como informantes clave predominó una disposición abierta y colaboradora.

A continuación se presentan las principales conclusiones de este estudio exploratorio.

I.- Modelos de Acompañamiento y Supervisión de 4 Instituciones que proporcionan Educación Parvularia Gratuita: Fortalecer la Calidad Educativa a través de la Asesoría y un Enfoque Integral.

El análisis documental muestra avances, tensiones y desafíos para las 4 instituciones en varios aspectos estratégicos: definición de los conceptos de gestión y su articulación con el referente curricular; integración de los ejes de gestión administrativa y de gestión técnico-pedagógica; distinciones entre Acompañamiento, Seguimiento y Formación/ capacitación; definición del concepto de liderazgo y su relación con los procesos de inducción y capacitación o formación que sustentan los modelos de acompañamiento; la articulación de los diferentes referentes e instrumentos y su aplicabilidad para la mejora de las prácticas pedagógicas sin sobrecargar a los equipos educativos. La documentación aportada por JUNJI y CECJ permitió identificar mayores niveles de resolución de estos puntos a nivel documental.

El análisis de la información recogida a través de entrevistas a las 4 instituciones, presenta un intenso proceso de actualización de sus respectivos modelos de acompañamiento y supervisión a los establecimientos, -lo que en el caso de JUNJI y de Integra, también incorpora a los establecimientos administrados por terceros (VTF y CAD); sin embargo su implementación es reciente y se está realizando de manera gradual, de manera que no hay todavía hallazgos o resultados. Los cuatro modelos de acompañamiento y supervisión estudiados han optado por separar el componente de acompañamiento y asesoría del componente de control. **Todos los modelos buscan mejorar o fortalecer la calidad del proceso educativo de los niños y niñas, desde un enfoque integral e integrado,** por lo que los equipos a cargo están conformados por personas con distintas profesiones, de manera de abordar y asesorar además de los aspectos curriculares y pedagógicos, aquellos que derivan del enfoque de Derechos, trabajo con las familias y con la comunidad, interculturalidad, inclusión, y la organización, clima laboral y trabajo en equipo del personal.

II.- Factores que influyen en las características de la Gestión de los Sostenedores Municipales con los establecimientos que proporcionan Educación Parvularia.

La Constitución Legal de los Sostenedores Municipales:

La educación municipal presenta dos tipos de administración. Hay municipios con Dirección de Educación Municipal (DEM) o Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), lo que corresponde en cualquier caso a una administración directa desde la municipalidad. En otras comunas, la administración es delegada a una corporación municipal. Benedetti (2010) plantea que la principal diferencia radica en el marco legislativo, y agrega que en la administración directa los funcionarios están afectos al Estatuto Administrativo, normativa que aplica a todos los trabajadores del sector público, en cambio las corporaciones municipales se rigen de acuerdo al Código del Trabajo. Según este autor esto les daría mayor movilidad en su gestión administrativa y financiera. En este estudio, los 19 sostenedores municipales de la muestra se pueden categorizar en primer lugar por su constitución legal, que corresponde a 14 DAEM y 5 Corporaciones Municipales. Sin embargo, de acuerdo a los TdR, el estudio de casos abarcó una sub muestra de 13 comunas, donde solamente 2 sostenedores municipales son corporación municipal, las 11 comunas restantes están constituidas como DAEM, por lo que **este estudio no permite extraer conclusiones referidas a esta variable.**

La Diversidad de los Sostenedores Municipales:

Los 19 sostenedores municipales estudiados condensan un alto grado de heterogeneidad. Son distintas las comunas, la geografía, las características sociodemográficas, la composición, la capacidad técnica y el número de integrantes de los equipos de cada dirección de educación municipal, la densidad de sus redes locales, etc. También **la percepción de los sostenedores sobre el nivel de la Educación Parvularia y sus establecimientos, así como el compromiso con los mismos varía.** Por otra parte, **la visión de los actores educativos es diversa como también son diversos los contextos en que desarrollan su quehacer.** Este punto es una de las tres categorías fundamentales consideradas para construir los 4 perfiles que se levantaron a partir del análisis de la información recogida en este estudio, para caracterizar la gestión administrativa y técnico pedagógica de los sostenedores municipales.

Legislación, Cobertura y Financiamiento de la Educación Municipal y la Educación Parvularia

En la mayoría de las comunas de la muestra, la disminución de la matrícula en los establecimientos escolares municipales es un fenómeno que apremia a los sostenedores. Cabe recordar que según el artículo 46 de la LGE (2009) ellos son los responsables del funcionamiento del establecimiento escolar. Además, de acuerdo con la ley 20.248, el sistema de educación municipal se financia principalmente por la subvención, más los aportes que pueda hacer cada comuna. En el caso de los jardines infantiles y salas cuna, JUNJI establece al menos un 75% de asistencia promedio de los niños y niñas, para transferir el monto total mensual determinado por matrícula, en un nivel educativo en que la regularidad de la asistencia depende de variados factores, dadas las características de esta etapa de la infancia. Se puede señalar que **el marco jurídico-financiero explica en parte que las metas y objetivos que los sostenedores se plantean para el nivel de Educación Parvularia, se limite al binomio matrícula - asistencia de los niños y niñas**, en tanto es fundamental para recibir la subvención, de la cual depende la sustentabilidad del quehacer que desarrollan.

Estructura Institucional de las Direcciones Municipales de Educación y Educación Parvularia

Además de la relación cobertura-financiamiento, es importante abordar la arquitectura del sistema de educación municipal y cómo dentro de esta se articula la relación entre el sistema escolar y las distintas expresiones de la Educación Parvularia. Los departamentos municipales de educación históricamente se han vinculado al MINEDUC, su estructura institucional responde al nivel escolar de Enseñanza Básica y Enseñanza Media, esa ha sido su identidad. En este escenario, los jardines infantiles y salas cuna han estado históricamente ligados y son entendidos como “parte” y responsabilidad de la JUNJI, como también todo lo concerniente al Nivel de la Educación Parvularia. Los estudios de caso de este estudio indican que **los niveles de Transición en las escuelas (denominado Pre Básica o Pre Escolar), y especialmente los jardines infantiles y salas cuna VTF, en la estructura de las direcciones municipales de educación, son asimilados al nivel escolar como un “añadido”, es decir no son “incluidos” en el sistema educacional de la comuna.** Esta situación se refleja en la gestión institucional de los sostenedores municipales con los establecimientos, en desconocimiento e invisibilidad y en algunos casos, no ser considerados en

su función educativa. A partir de estos elementos, se puede concluir que **existe un entramado de factores de orden estructural, administrativo y representacional que se conjugan haciendo a la Educación Parvularia un nivel invisible y hasta subvalorado**, que ocupa un lugar marginal en las prioridades y directrices estratégicas de la educación municipal. Cabe señalar que esta situación de minusvaloración de este nivel educativo¹⁵, se encuentra señalada en documentos y estudios revisados para la sistematización bibliográfica que fue parte de este estudio.

Considerando los aspectos y elementos señalados por los expertos en la dimensión institucional¹⁶ de la gestión educativa, **una tarea a abordar por el sostenedor es la validación del nivel de la Educación Parvularia, a través de acciones sistemáticas tendientes a lograr su incorporación en la estructura orgánica y que promuevan el sentido de pertenencia institucional en las integrantes de los equipos educativos de los niveles de educación parvularia**, especialmente de los jardines infantiles y salas cuna.

III. Los Perfiles de Gestión de los Sostenedores Municipales de la Muestra.

Como producto de este estudio exploratorio se identificaron 4 perfiles que caracterizan la gestión de los sostenedores municipales que cuentan con establecimientos que imparten Educación Parvularia, a través de jardines infantiles VTF y/o de escuelas. Estos perfiles se levantaron sobre 3 grandes categorías que influyen en las características de la gestión del sostenedor con los establecimientos a su cargo, categorías que están constituidas por variables interrelacionadas y que dependen de la combinación de diversos factores entre los cuales, están los factores geográficos, económicos, demográficos, socioculturales, legales y políticos:

1. **Tipo (escuela o jardín infantil) y número de establecimientos a cargo;** En esta categoría considera el tipo de establecimiento, en términos de su pertenencia a determinado nivel del sistema educativo y su cantidad. Entre los 19 sostenedores estudiados, la mayoría tiene a su cargo establecimientos del nivel escolar de Enseñanza Básica y algunos de Enseñanza Media, también cuentan con establecimientos de Educación Parvularia - jardines infantiles y/o salas cuna; pero hay en la muestra sostenedores que solamente administran escuelas y liceos. Así mismo, hay que tener en cuenta la cantidad de establecimientos a cargo en su totalidad y por nivel del sistema educativo. Hay sostenedores que administran decenas de centros educativos, otros un número reducido,

¹⁵ Ver en Anexos, Sistematización Bibliográfica.

¹⁶ Ver página 12 Y 13 de este estudio.

lo que deriva en parte de la dimensión poblacional y las características de cada comuna. Además se observa que son pocas las comunas de la muestra donde el número de establecimientos de Educación Parvularia es mayor o similar al número de escuelas que el sostenedor municipal tiene a su cargo, generalmente lo que predomina son los establecimientos de escolaridad básica, que suelen contar con Niveles de Transición, llamados de “Pre Básica” o “Pre Escolar”. En este punto cabe recordar que la normativa de JUNJI (Manual de Transferencia de Fondos, 2016) establece que la entidad sostenedora con 5 o más establecimientos VTF puede contar con fondos para financiar una educadora de párvulos que coordine la gestión; además cuando son 10 o más establecimientos VTF, permite financiar un encargado de la gestión financiera.

2. **Estructura y organización del equipo de trabajo del sostenedor municipal:** Según el análisis realizado, independientemente de la constitución legal del sostenedor (el que sea DAEM, DEM o CORMUP) la conformación del equipo de trabajo de la dirección de educación municipal tiene efectos en la relación y en la gestión que realizan. En este punto, nos referimos básicamente a tres aspectos. Las características técnicas-profesionales en el sentido de interdisciplinariedad, de contar con educador(a) de párvulos. Otro aspecto importante es si se constituyen como equipos de trabajo o las tareas se distribuyen y ejecutan en forma parcelada con él o la encargada. Finalmente sin ser determinante, pero siempre unido a los dos aspectos antes mencionados, es un que el equipo tenga un número de integrantes acorde al número de establecimientos a cargo.
3. **Política y lineamientos del sostenedor municipal para el Nivel de Educación Parvularia en la comuna:** A medida que avanzamos en el análisis de los datos procesados, triangulando la información recogida a través de fuentes primarias y secundarias, sumadas a las observaciones realizadas por el equipo de investigadores en terreno, cobró fuerza la necesidad de conocer el PADEM de cada una de las trece comunas del estudio de casos. Este documento oficial contiene el enfoque institucional y estratégico del sostenedor municipal hacia la educación en su comuna. Esta revisión se realizó para buscar las definiciones y propósitos declarados por el DAEM, DEM o CORMUP para el Nivel de la Educación Parvularia, y con ello indagar el enfoque con que se aborda la existencia de establecimientos para este nivel en la oferta educativa comunal, lo que permite contar con un mejor marco comprensivo al analizar la gestión de cada sostenedor municipal y los establecimientos del estudio de casos¹⁷.

¹⁷ En la mayoría de las comunas se obtuvo el PADEM 2016, en algunas se logró acceder a la versión del año 2015, en una de ellas, no se consiguió el documento.

Estas tres categorías son transversales y estructuran, combinan e interrelacionan distintas variables que obligan y exigen tomar en cuenta su **multidimensionalidad**. Es decir, las diversas variaciones de combinaciones que pueden encontrarse, para ir avanzando en “sub perfiles” que ayuden a generar modelos de gestión que respondan a las características, a las necesidades y a los recursos manifiestos y potenciales de las comunas y territorios, teniendo en cuenta los objetivos la LGE y la Educación Parvularia en nuestro país.

IV. Principales Características de la Gestión Técnico Pedagógica del Sostenedor

Municipal con los establecimientos a su cargo.

Este estudio permite concluir que la gestión Técnico Pedagógica del sostenedor municipal difiere fuertemente según se trate de escuelas o de jardines infantiles:

Con las escuelas con Niveles de Transición:

La gestión de los sostenedores municipales es visible y explícita en las escuelas, pero siempre enfocada a los cursos de 1ro básico en adelante y con particular énfasis en aquellos aspectos que dicen relación con los resultados SIMCE y la Evaluación Docente.

En estos establecimientos, la gestión de los equipos DAEM pueden agruparse en dos categorías gruesas, en primer lugar y con una alta presencia en el discurso de los sostenedores, aparece un conjunto de tareas de carácter administrativo como la sistematización de los registros e insumos que los establecimientos deben aportar al DAEM para presentar mensualmente la información requerida por la entidad del Estado que financia los establecimientos. Por otra parte un conjunto, secundario formado por aquellas tareas vinculadas a la gestión institucional como las propias de la construcción o actualización del PEI de cada establecimiento (escuela o liceo) y la elaboración y seguimiento de los PME.

En la relación con estos establecimientos hay comunicación frecuente, con el director o Jefe de UTP. Los sostenedores (Jefe DAEM o DEM) mantienen un calendario de reuniones con todos los directores de escuela, de frecuencia mensual; en 2 comunas pueden ser trimestrales, pero en todas el contacto y comunicación es semanal o a diario.

El sostenedor municipal visita estos establecimientos para tratar temas administrativos y en menor medida institucionales, con el director(a) o su equipo directivo. La frecuencia más habitual mencionada por los DAEM es mensual, pero algunos declaran hacerlo trimestralmente, e incluso no hacerlo. La mayoría de los sostenedores asiste a los Consejos Escolares.

En la dimensión Técnico Pedagógica, la supervisión de aula es considerada responsabilidad de la DEPROV o de la Agencia de la Calidad. En estas escuelas, quienes observan y retroalimentan la labor técnico pedagógica de las educadoras de párvulos son el o la encargado(a) -jefe- de UTP y el o la director(a) de la escuela.

Una de las tareas que señalan los sostenedores municipales desarrollar es la formación y capacitación a los equipos directivos y educativos, aprovechando los recursos SEP y las ATEs. Así para las educadoras de párvulo que desempeñan la labor pedagógica en niveles de Transición (NT1 y NT2) de escuelas y liceos, suelen contar con capacitación anual de manera regular, pero los contenidos suelen ser temas y metodologías más propias del Nivel Escolar.

Con los jardines infantiles y/o salas cuna VTF

En el caso de los jardines infantiles y/o salas cuna VTF, gran parte de los sostenedores declara no relacionarse con ellos ni visitarlos, justificando esta decisión a la falta de capacidad técnica (no tener educadora de párvulos en el equipo), agregando que la responsabilidad técnico pedagógica es de JUNJI y la responsabilidad del sostenedor es administrativa. Sin embargo, encontramos direcciones municipales de educación que tiene educadora de párvulos en su equipo, pero su función es general o con las escuelas con Niveles de Transición. Hay casos de Coordinadoras de VTF o Coordinadora de Educación Parvularia, en uno u otro, su labor está principalmente supeditada a informar, apoyar y orientar al conjunto de establecimientos, en las tareas de gestión requeridas para el cumplimiento de la normativa de JUNJI, especialmente en lo referido al control de asistencia y matrícula.

En este punto se puede concluir que la gestión de los sostenedores responde al modelo tradicional que separaba la gestión administrativa de la gestión pedagógica, sin embargo actualmente se propende a un enfoque de la gestión educativa donde se complementen lo administrativo con lo pedagógico, para potenciar la calidad de la educación con foco en los aprendizajes, el respeto a la

diversidad y la participación corporativa en la conducción de la institución (UNESCO, 2011). Cabe agregar además que los estudios realizados en esta materia, señalan que cuando el sostenedor apoya y supervisa

Las directoras de jardines VTF no tiene una agenda con la jefatura del DAEM o la Corporación Municipal como ocurre con los directores de escuelas y liceos. Sus reuniones son con la Coordinadora Comunal (si la hay) y suelen no tener carácter fijo, aunque se habla de una frecuencia deseable mensual. Se trata de instancias informativas, de alineación e intercambio, más que de toma de decisiones. Hay comunas donde no es posible clarificar si son encuentros del “Comité de Educadoras de Párvulos Comunal” que surgen y se mantienen por iniciativa y gestión de las propias directoras en su necesidad de contar con espacios de intercambio técnico pedagógico.

La diferencia en el tipo de relación y comunicación que los jefes de las direcciones municipales de educación suelen establecer se grafica en la siguiente afirmación:

“tenemos una reunión mensual con los directivos (de escuelas) para mirar la gestión global y a veces con el nivel parvulario”.

Las capacitaciones más valoradas por las profesionales de los VTF son aquellas que ofrece JUNJI, a las cuales pueden asistir en la medida que el sostenedor municipal lo autorice. En el caso de las técnicas en educación de párvulos, aproximadamente la mitad ha recibido capacitación en los últimos dos años pero mayormente referida a procedimientos de seguridad. Para los VTF la frecuencia de capacitación suele ser anual o bianual.

Para finalizar este apartado sobre la gestión Técnico Pedagógica, considerando las esporádicas y limitadas acciones de los sostenedores de esta muestra con los establecimientos a cargo en esta dimensión de la gestión, conviene tener en cuenta los hallazgos del estudio sobre supervisión educativa en nuestro país (OECD, 2004) que encontró insuficientes competencias de supervisión técnico pedagógica y liderazgo, agregando que esto influye en la legitimación del supervisor por parte de las comunidades educativas. Reflexionar a este respecto es fundamental ya que la LGE establece que los sostenedores escolares son responsables del funcionamiento del establecimiento educacional y de su proyecto educativo.

V. Características de la Gestión Administrativa del Sostenedor Municipal con los establecimientos a cargo.

Tanto en las escuelas como en los jardines infantiles y salas cuna VTF, la gestión prioritaria del sostenedor municipal corresponde al control y ejecución de tareas de índole administrativa, asociadas a los requisitos para obtener y mantener el financiamiento del Estado. Es también en este aspecto donde los propios sostenedores y también los actores de la comunidad educativa señalan los mayores nudos de gestión. La razón planteada por los sostenedores es la falta de recursos que impide contar con un número suficiente de profesionales “con capacitación técnica y con capacidad de monitorear mejor el trabajo”, incluyendo en este punto el apoyo a los jardines infantiles.

El tipo de financiamiento que proporciona JUNJI presenta para algunos sostenedores municipales más dificultades para distribuir los recursos y lograr cubrir los gastos, en cambio la Ley SEP ofrece un apoyo útil para mejorar infraestructura e implementación, como se desprende de los comentarios de directores, educadoras pedagógicas y las técnicas en párvulos de los Niveles de Transición en escuelas. La dotación de personal es un problema cuando se producen ausencias por licencias médicas, que no son cubiertas por el financiamiento de JUNJI, especialmente en aquellas comunas que no cuentan con otros mecanismos para responder de manera efectiva en estas situaciones.

Sin embargo, el Estudio de Casos muestra problemáticas que no se reducen a escasez de recursos económicos, sino más bien a un estilo de gestión lenta y burocrática, a respuestas ineficientes a solicitudes y requerimientos elementales que deterioran las condiciones de funcionamiento, ponen en riesgo la seguridad de niños y adultos, y entorpecen procesos relevantes para el quehacer educativo que desarrollan los equipos educativos en los establecimientos.

Finalmente para cerrar estas conclusiones, subrayar que en la educación de párvulos el factor humano es esencial. Un aspecto fundamental para facilitar y favorecer la tarea educativa es la organización, la administración y las condiciones laborales del personal (directivo, docente, técnico y auxiliar). Sin embargo **en el ámbito de la administración del personal, la gestión de los**

sostenedores municipales de la muestra con los establecimientos VTF es básica y netamente

administrativa: control de asistencia, tramitación de licencias y permisos, aprobación de turnos, contratación de personal y pago de sueldos. Al respecto graficar con un par, de las varias referencias similares, recogidas en las entrevistas:

“quedamos como en el limbo, como al medio y siempre nos pasa, tanto con la JUNJI como con el DAEM (...) En JUNJI nos dicen es sólo para los clásicos y en el DAEM, ustedes son VTF no son del sistema público, no son código de trabajo, entonces siempre quedamos al medio. No hay una instancia formal, no hay una calendarización, no hay una estructura...Es como ‘si hay tiempo nos juntamos’, y como nunca hay, no nos juntamos (Directora VTF)”

“Se les olvida que está este jardín. Ellos trabajan con colegios, todo. Nosotros somos chiquititos, poquititos y tengo que estar aquí, molestando hartito, para que se acuerden de que yo existo” (Directora VTF).

En la información recogida no se menciona la existencia de sistemas de evaluación de desempeño, ni carrera profesional, tampoco los beneficios con que cuenta por ejemplo el personal de JUNJI o de Integra, instituciones donde la valoración y el reconocimiento a la labor que realizan los agentes educativos profesionales y técnicos es explícito. **Estas condiciones laborales sumadas a la situación de invisibilidad y falta de validación que expresa la gestión y la relación de los DAEM y corporaciones municipales de la muestra hacia la Educación Parvularia y la tarea que realizan los equipos de los establecimientos VTF, es una alerta a considerar y atender con rapidez.**

Este estudio permite concluir que **la Dimensión Administrativa es el eje sobre el cual los sostenedores municipales de la muestra definen su función; tanto que las tareas asociadas a este aspecto suelen ser la principal o exclusiva razón de interacción con las directoras de los establecimientos VTF;** lo que suele traducirse en una gestión del personal limitada y precaria, que no atiende necesidades humanas fundamentales, como la motivación y el reconocimiento al desempeño laboral.

Finalmente en base a los hallazgos de este estudio exploratorio, que inicia el acopio de conocimiento en el tema de la gestión de sostenedores de establecimientos de educación parvularia gratuita, se sugiere:

- Revisar la legislación y la normativa actual, reconsiderando el rol del sostenedor y buscando incorporar mecanismos y requerimientos que aseguren que la entidad sostenedora dispone de una estructura técnica capaz de hacerse cargo de jardines infantiles, de salas cuna y escuelas en condiciones igualitarias, equitativas y acordes al concepto de calidad de la educación para todos los niveles del sistema educativo que establece la LGE.
- Incorporar al equipo de gestión del sostenedor, educadora(s) de párvulos, para favorecer un trabajo comunal con profesionales de la educación de los distintos niveles del sistema educativo, que contribuya a validar y reconocer a los jardines infantiles y salas cuna como establecimientos educativos.
- Priorizar el trabajo en terreno que considere la coordinación, información, intercambio y toma de decisiones de las directoras de establecimientos VTF, contribuyendo al sentido de pertenencia institucional e identidad comunal, y que a nivel operativo, permita un mayor y más regular acceso a la información de nivel comunal e intersectorial.
- Verificar a través de estudios que los establecimientos que se abren o incorporan al sistema público están en sectores que tienen demanda suficiente a cubrir, de manera que los jardines infantiles y salas cuna de la red del Estado no compitan entre ellos mismos para copar sus matrículas.
- Incorporar como requerimiento a cada sostenedor, la presentación de metas y objetivos para el nivel de la Educación Parvularia en los compromisos de gestión anuales, registrados en su planificación estratégica (PADEM).
- Realizar nuevos estudios para avanzar y profundizar en el conocimiento de este tema, utilizando metodologías que recojan información tanto del equipo de gestión del sostenedor municipal, como de los directivos y equipos educativos de los establecimientos a cargo.



EQUIPO CEDEP

Marta Edwards, Psicóloga.

Ana María Cabello, Educadora de Párvulos.

Antonia Valdés, Psicóloga.

Andrea Navarrete, Psicóloga.

Paula Navarrete, Psicóloga.

Patricia Quiroz, Psicóloga.

Zulema Contreras, Psicóloga.

Juan Bastías, Psicólogo.

María del Pilar Aretio, Educadora de Párvulos.

Carolina Román, Educadora de Párvulos.

Alejandra Wormald, Psicóloga.

Marta Hurtado, Psicóloga.

Gabriel Zárate, Sociólogo.

† **Héctor Galaz**, Estadístico.

Gloria Valdés, Logística.



CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE TRABAJO 2016 - 2017							
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Firma de Convenio							
Reunión de coordinación contraparte para ajustes de la propuesta							
Ajustes a la propuesta							
Elaboración cronograma definitivo							
Inicio procesos preparación materiales levantamiento en terreno							
Coordinaciones de agenda levantamiento en terreno							
Preparación de Informe de Instalación y Cronograma Definitivo							
Entrega Informe de Instalación							
Revisión bibliográfica y documental							
Contacto Inicial Sostenedores a Encuestar							
Contacto Establecimientos Estudio de Casos							
Definición de Encuesta a aplicar Sostenedores							
Construcción instrumentos de evaluación Entrevistas Individuales Organismos							
Alineación y capacitación equipo aplicación de encuestas y entrevistas institucionales)							
Realización Entrevista Encargadas Nacionales JUNJI INTEGRA y ONGs							
Análisis de Entrevistas realizadas							
Ajuste y Pilotaje Encuestas a Sostenedores							
Aplicación de Encuestas a Sostenedores							
Ingreso y procesamiento de datos (encuestas)							
Entrega Primer Informe de Avance							
Ajustes instrumentos Estudio de Casos							
Alineación y capacitación Equipo CEDEP aplicación de instrumentos							
Levantamiento información Estudios de Caso							
Ingreso y procesamiento de la información							
Entrega Segundo Informe de Avance							
Triangulación de resultados							
Análisis y cruce de la información							
Construcción de Perfiles							
Elaboración de Conclusiones e Informe de Resultados							
Entrega de Informe Final y Respaldos							
Retroalimentación contraparte para ajustes al Informe Final							
Correcciones y ajustes al Informe Final							
Entrega de Informe Final Ajustado/Corregido							

BIBLIOGRAFIA

Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O., y Vizcarra, R., (2000). Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura, *Revista Paideia*, 29, 15-43.

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves Para Una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.

Baldwin, J. L. Adams, S. M., & Kelly, M. K. (2009). Science at the center: An emergent, standards-based, child-centred framework for early learners. *Early Childhood Education Journal*, 37(1), 71-77.

Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1077041>.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.

Burchinal, M. R., Roberts, J. E., Riggins, R., Zeisel, S. A., Neebe, E., & Bryant, D. (2000). Relating quality of center child care to early cognitive and language development longitudinally. *Child Development*, 71(2), 339-357.

Canales, M. (2006) *Metodologías de Investigación Social*. Santiago, LOM Ediciones.

CEDEP (2012) Informe Final: Construcción de Instrumentos para Evaluar Factores de Efectividad en la Educación Parvularia. Santiago, MINEDUC-PNUD.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) (2015) *Marco Para La Buena Dirección Y El Liderazgo Escolar*. Santiago, Mineduc. 1ra Edición.

Cryer D. (2006). Variables decisivas en la calidad de la educación. En: *Modelos Conceptuales y Metodológicas en la Evaluación de la Calidad de la Educación Preescolar* (pp.27- 45). Asunción, Paraguay: Ministerio de Educación y Cultura

Diario Oficial/Normas Generales/Año 2011/DO 29/06/2011 DCTO 315 2011. Ministerio De Educación; Subsecretaría De Educación.



Diario Oficial/Normas Generales/Año 2012/DO 18/05/2012 DCTO 115 2012. Ministerio De Educación; Subsecretaria De Educación

División de Educación General, MINEDUC (2015) *Orientaciones para el apoyo técnico - pedagógico al sistema escolar. Santiago de Chile*, Ministerio de Educación. Disponible en: http://www.textos Escolares.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201503031621270.Orientaciones%20para%20el%20apoyo%20tecnico%20pedagogico.pdf

Domingo Segovia, J. (2005). Las Prácticas De Asesoramiento A Centros Educativos: Una Revisión Del Modelo De Proceso. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas* 13(17). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513017>> ISSN 1068-2341

Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

ECES (2014). *Estudio de la IEA sobre la educación para la primera infancia*. Disponible en: http://www.iea.nl/fileadmin/user_upload/Studies/ECES/ECES_Leaflet_Spanish.pdf

Economist Intelligence Unit. (2012) Starting well: Benchmarking early education across the world. Disponible en: http://www.lienfoundation.org/pdf/publications/sw_report.pdf

Estimaciones de Tasa de Pobreza por Ingresos por Comunas, según Nueva Metodología de Medición de Pobreza y Aplicación de Metodologías de Estimación para Áreas Pequeñas (SAE) e Imputación de Medias por Conglomerados (IMC). (2013). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional – CASEN. Santiago, Chile. Recuperada el 02/02/2017 de [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Sintesis-Estimacion-de-la-pobreza-por-ingresos-en-comunas-2011-2013\(nuevametodologia\)07092015.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/Sintesis-Estimacion-de-la-pobreza-por-ingresos-en-comunas-2011-2013(nuevametodologia)07092015.pdf)

González, A.; González, M. y Galdames, S. (2015) El sostenedor como agente de cambio: el rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos municipales chilenos. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 52(1), 47- 64.

Haag, Daniel. (1981) ¿Cuál es la gestión adecuada para generalizar el derecho a la educación? Oficina Internacional de Educación, UNESCO, París.

Horn, A., y Murillo, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. DOI 10.5027746



Junta Nacional de Jardines infantiles (2016) Resolución Exenta 015/159 : Texto Refundido del Manual de Transferencia de Fondos.

Lavín, S. y Del Solar, S. (1997). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de construcción de identidad*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.

Mideplan (2000) *Política nacional a favor de la infancia y la adolescencia 2001 – 2010*. Santiago: Gobierno de Chile.

MINEDUC (2005). *Supervisión Educativa en Chile Experiencias Públicas y Privadas*. Coordinación Nacional de Supervisión y División de Educación General.

MINEDUC (2006). *Experiencias Internacionales en Supervisión Escolar. Sistematización y Análisis Comparado*. Coordinación Nacional de Supervisión y División de Educación General. Consultado en julio de 2016 de:
http://200.6.99.248/~bru487cl/files/libros/Supervis/Libro_ExperienciasInternac_2006.pdf

MINEDUC, (2016 a) Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la reforma escolar - más oportunidades para todas y todos los estudiantes. Santiago: Gobierno de Chile.

MINEDUC (2016 b). Hoja de Ruta definiciones de política para una educación parvularia de calidad. Subsecretaría de Educación Parvularia: Santiago: Gobierno de Chile.

Ministerio de desarrollo social. (2014). Reporte Comunal, Chile. Recuperada el 28/01/2017

Ministerio de Educación (2009) Ley 20370, Ley General de Educación. Consultada en enero 2017 de:
<https://www.leychile.cl/N?i=1006043&f=2009-09-12&p=>

Morales, F. y Cortázar, A. (2012). Institucionalidad para las políticas de primera infancia y resguardo de la calidad de la educación inicial desde la perspectiva de los derechos. *Docencia*, 48, 47-58.

Myers, R. (2001). In Search of Early Childhood Indicators. The Consultative Group on Early Childhood Care and Development. *Coordinator's Notebook*. 25, 3–31

OCDE (2004). *Chile. Revisión de las políticas Nacionales de Educación*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo. Disponible en:
[http://www.facso.uchile.cl/psicologia/epe/ documentos/GT_cultura_escolar_politica_educativa/recursos%20bibliograficos/articulos%20relacionados/oecd\(2004\)revisiondepoliticaseducacionenchile.pdf](http://www.facso.uchile.cl/psicologia/epe/ documentos/GT_cultura_escolar_politica_educativa/recursos%20bibliograficos/articulos%20relacionados/oecd(2004)revisiondepoliticaseducacionenchile.pdf)



OCDE (2012), *Starting Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care*, OECD. Paris.

OCDE (2013) *Literature review on monitoring quality in early childhood education and care (ECEC)* Disponible

en: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/EDPC/ECEC%282013%293&doclanguage=en>

Oyarzún, Dávila y otros (2008). *Enfoque de derechos o enfoque de necesidades. Modelo de gestión para el desarrollo de un sistema local de protección de derechos de la infancia y adolescencia*. CIDPA Centro de Estudios Sociales SENAME. Santiago.

Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires, Argentina.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2009). *Desarrollo Humano en Chile. La manera de hacer las cosas*. Santiago de Chile.

Portal Transparencia Activa en <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/pdttta/-/ta/CM026/EO/ORG/> Consultado el 17 de febrero de 2017.

Raczynsky, D. y Muñoz, G. (2005) *Supervisión Educacional En Chile Experiencias Públicas Y Privadas Lecciones Y Aprendizajes*. Editora: Claudia Carrillo, Coordinadora Nacional de Supervisión.

Disponible online en:

[http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/publicaciones/Gonzalo%20Munoz/Supervisi on-Educacional-en-Chile-Experiencias-Publicas-y-Privadas-Lecciones-y-Aprendizajes.pdf](http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/publicaciones/Gonzalo%20Munoz/Supervisi%20on-Educacional-en-Chile-Experiencias-Publicas-y-Privadas-Lecciones-y-Aprendizajes.pdf)

Roa Tampe, Karin. *Capítulo IV: Los modelos de gestión de calidad: Bases para un sistema de gestión de calidad para programas sociales*. Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para programas sociales. Serie Avanzar en Calidad FONDEF D07I1143. Volumen 1.

SAVE THE CHILDREN (2002). *Programación de los derechos del niño. Cómo aplicar un enfoque de derechos del niño en la programación*. Save The Children: Estocolmo.

Simón, Javier. (1999) *La formación en recursos humanos para la gestión educativa en América Latina*. IIPE-UNESCO.

Smith J, Jarman M. and Osborn M. (1999) *Doing Interpretative Phenomenological Analysis*. In M. Murray and K. Chamberlain (eds) *Qualitative Health Psychology: Theories and Methods*. London:



SAGE.

Treviño, E. (2013). Calidad de la educación parvularia: las prácticas de clase y el camino a la mejora. *Pensamiento Educativo. Revista De Investigación Educativa Latinoamericana*, 50(1), 40-62.

UNESCO (1981). *La Autogestión en los Sistemas Educativos*. París, UNESCO.

UNESCO (1994) *Modelo de Gestión GESEDUCA*. Santiago, OREALC-UNESCO.

UNESCO (1999) *La gestión: en busca del sujeto*. Santiago, OREALC-UNESCO.

UNESCO (2004) Reveco, O., Blanco, R. y Umayahama M.: *Participación de las Familias en la Educación Infantil Latinoamericana*. Santiago, Orealc, En http://www.oei.es/inicial/articulos/participacion_familias.pdf

UNESCO (2006) *Estudios internacionales sobre la calidad de la educación: la planificación de su diseño y la gestión de su impacto*. Paris: IIEP-UNESCO, 2006. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147093s.pdf>

UNESCO (2010) *The Review of Care, Education and Child Development indicators in Early Childhood*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002157/215729e.pdf>

UNESCO (2010:2) *Atención y Educación de la Primera Infancia. Informe Regional: América Latina y el Caribe*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001892/189212S.pdf>

UNESCO (2011) *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú, Ministerio de Educación del Perú-Representación de la UNESCO en Perú. ISBN Nº: 978-9972-841-15- 6.

UNESCO (2012) *Review of care, education and child development indicators in ECCE: Desk review prepared for UNESCO on existing indices and indicators*. Tinajero y Loizillon. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002157/215729e.pdf>

UNICEF, Convención de los derechos de los niño(a)s. <http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>

Weinstein, J. (2002). Calidad y gestión en la educación: condiciones y desafíos. *Revista Pensamiento educativo*, 31, 50-71.



Archivos Excel o CSV:

Instituto Nacional de Estadísticas. (2012). Actualización de población 2002-2012 y Proyección de población 2013-2020. [Excel] Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.ine.cl>

MINEDUC (2016). Esquema de registro matrícula única Oficial 2004 - 2016 por estudiante, bases públicas con MRUN. Centro de Estudios Mineduc [CSV]. Santiago, Chile. Recuperada de: <http://www.data.mineduc.cl>

Departamento de Estadísticas e información de Salud. (2015). Base Establecimientos Chile DEIS. [Excel]. Santiago, Chile. Recuperada de: <http://www.deis.cl>

Ministerio de Desarrollo Social. (2013). Estimación tasa de pobreza comunal 2013. [Excel]. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>

Seremi de Desarrollo Social Región Metropolitana (2017). Indicadores Comunales Casen RMS. (2017). [Excel]. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.gobiernosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/12/INDICADORES-COMUNALES-CASEN-RMS-2013.xls>

SENAME (2017). OPD Enero 2017. [Excel]. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.sename.cl>

Páginas Web:

Directorio de modalidades de estimulación Chile Crece Contigo. (2017). Crececontigo.gob.cl. Recuperado el 10 febrero 2017, desde <http://www.crececontigo.gob.cl/dme/>.

Integra, F. (2017). Buscador de Salas Cuna y Jardines Infantiles Georreferenciados. Geobuscador.integra.cl. Recuperado el 15 Febrero 2017, desde <http://geobuscador.integra.cl/>

Observatorio Social - Ministerio de Desarrollo Social- Gobierno de Chile (2017). Observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl. Recuperado el 15 Febrero 2017, desde http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/reportes_com1_2.php#

SERNAM - Servicio Nacional de la Mujer – Programa de 4 a 7. (2017)Portal.sernam.cl. Recuperado el 15 Febrero 2017, desde <https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=5>

SERNAM - Servicio Nacional de la Mujer - Programa Mujer, Asociatividad y Emprendimiento (2017) Portal.sernam.cl. Recuperado el 15 Febrero 2017, desde <https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=6>



Estudio de Caracterización de la Gestión Administrativa y Técnico–Pedagógica de Sostenedores Municipales Jardines Infantiles vía Transferencia de Fondos y Escuelas Municipales que imparten Niveles de Transición”

SERNAM - Servicio Nacional de la Mujer - Programa Mujeres Jefas de Hogar (2017)
Portal.sernam.cl. Recuperado el 15 Febrero 2017, desde
<https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=3>

SERNAM - Servicio Nacional de la Mujer. (2017) Portal.sernam.cl. Recuperado el 14 Febrero 2017,
desde <https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=3>