

Un futuro de afecto y confianza para Chile



Hacia un sistema de acreditación de calidad

Salas cuna y jardines infantiles

Propuesta



Coordinación general: Adriana Muñoz Barrientos
Redacción y edición: Claudia Leiva C.
Colaboraron: Equipos profesionales de JUNJI
Diseño y diagramación: M. Díaz, A. Errázuriz, G. Leiva

Primera edición: Noviembre 2005

© Junta Nacional de Jardines Infantiles
Marchant Pereira 726
Providencia
Santiago de Chile
www.junji.cl
Fono: 676 98 00

Registro de propiedad intelectual:
ISBN: 956-8347-10-0

Impreso en Chile por:
Editora e imprenta MAVAL Ltda.

Ninguna parte de este libro, incluido el diseño de la portada, puede ser reproducida, transmitida o almacenada, sea por procedimientos químicos, electrónicos o mecánicos, incluida la fotocopia, sin permiso previo y por escrito del propietario de los derechos.

► AGENDA

► PRESENTACIÓN

► CAPÍTULO I. 11
ANTECEDENTES GENERALES

1. Justificación 13

2. Revisión de experiencias nacionales e internacionales de acreditación de calidad 31

► CAPÍTULO II. 67

Desarrollo del proyecto de acreditación del servicio de salas cuna y jardines infantiles 69

► CAPÍTULO III. 89

1. El sistema de acreditación y el modelo de gestión de Educación Parvularia de calidad 91

2. Los instrumentos de apoyo en el proceso de acreditación 112

► PRESENTACIÓN

○ PROPUESTA “HACIA UN SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE CALIDAD DE SALAS CUNA Y JARDINES INFANTILES”

La educación parvularia ocupa un lugar destacado en el desarrollo de las políticas educacionales a nivel mundial y nacional. Organismos como UNESCO, UNICEF y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), avalados en diferentes investigaciones y estudios, han expresado repetidamente, especialmente en los últimos años, lo fundamental que es invertir en educación parvularia y desarrollar acciones pedagógicas en los primeros seis años de vida.

Los trabajos derivados de las neurociencias, de la sicología cognitiva y de la sicología vincular, confirman la importancia de complementar la labor formativa de la familia con una acción sistemática en la atención del párvulo.

Anticipándose a esas contundentes evidencias científicas y también como un apoyo a la progresiva incorporación de la mujer en el mundo del trabajo, Chile desplegó, en democracia, un conjunto de iniciativas para fortalecer la educación parvularia. Estas acciones, intensificadas en el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos, se orientaron principalmente a aumentar la cobertura y mejorar la calidad de la enseñanza.

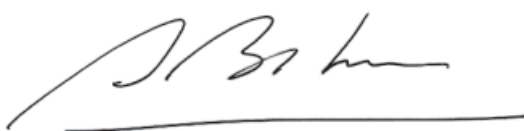
Como complemento a estas dos prioridades, hemos desarrollado acciones para dar una atención de mayor calidad a nuestros niños y niñas en sus primeros años de vida.

El Proyecto de Acreditación de la Calidad del Servicio de salas Cuna y Jardines Infantiles, que tienen en sus manos, es un paso en esa dirección. Este es el resultado del trabajo conjunto de instituciones y organismos públicos y privados, liderados técnicamente por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI).

Para elaborar esta propuesta, se tuvieron en cuenta experiencias nacionales e internacionales de certificación educativa y la opinión de docentes, empresarios y expertos en educación inicial, además de consultas a regiones y jardines privados. A través de talleres, fueron definidos estándares de calidad, posteriormente validados en una marcha blanca.

Los invito a conocer este documento y a valorarlo como un elemento de apoyo para abordar el desafío de entregar un futuro de afecto y confianza a nuestros niños y niñas.

Noviembre 2005

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Bitar Ch.', is positioned above a solid horizontal line.

SERGIO BITAR CH.

Ministro de Educación

Por un futuro de afecto y confianza para Chile



ANTECEDENTES GENERALES

capítulo I



► 1. JUSTIFICACIÓN

○ Chile ha cifrado parte de sus apuestas en materia de desarrollo social, competitividad internacional de los recursos humanos y mejoramiento de las oportunidades de los sectores de menores recursos, en una amplia reforma educacional que se ha venido implementando desde mediados de los años noventa.

En el marco de las prioridades gubernamentales por mejorar la calidad de los servicios que funcionan en el país, el Ministerio de Educación ha desarrollado acciones en el ámbito de la educación superior y de la educación básica y secundaria. En el año 1999 se constituye la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP), la que define entre sus funciones establecer un sistema voluntario de acreditación, orientado a las instituciones de educación superior que gozan de autonomía. Posteriormente, en 2003, la Unidad de Gestión Escolar de la División de Educación General del Ministerio implementa el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

Siguiendo esta línea, la JUNJI inició el proceso -para el caso de la Educación Parvularia- a fines del mismo año. Los desafíos que acarrea el sistema de Educación Preescolar no son pocos y se pueden resumir en dos: aumentar la cobertura y mejorar la calidad. En efecto, durante los primeros años de esta década, la Educación Parvularia comenzó a reclamar la atención de la agenda pública en Chile.

En los últimos años se ha planteado la necesidad de generar la implementación de diferentes estrategias de atención parvularia, en el marco de las políticas centradas en la igualdad de oportunidades. Desde ese momento y hasta ahora, se ha propuesto, por una parte, una nueva construcción social de las instituciones educativas, a fin de hacerlas más participativas, autogestionarias, democráticas y trascendentes en lo social y cultural y, por otra, reelaborar una pedagogía acorde con el siglo XXI, en torno a un concepto de infancia más potente y activo¹.

Con respecto a las necesidades de aprendizaje de los niños y niñas del Chile de hoy y del futuro, la Educación Parvularia se vio impelida a proporcionar un servicio educativo de calidad. Ya no basta con contar con un espacio educativo seguro donde se otorgue alimentación y

¹ Proyecto Acreditación de Calidad de Salas Cuna y Jardines Infantiles, Experiencia piloto para la validación de los estándares de calidad. Serie de documentos técnico 35 años. Vicepresidencia Ejecutiva JUNJI. Año 2005.

educación, es fundamental el cumplimiento de estándares de calidad en todos los ámbitos de la gestión de los establecimientos que prestan servicios de Educación Parvularia.

- **La importancia de los primeros años de vida**

Los descubrimientos y hallazgos científicos han demostrado que los programas orientados a la infancia pueden traer grandes beneficios, no sólo en términos individuales e inmediatos, sino que en términos sociales y económicos a lo largo de toda su vida, pues permiten potenciar las habilidades para contribuir a la familia, a la comunidad y al país. Algunas investigaciones señalan que durante los dos primeros años de vida se produce la mayor parte del desarrollo de las células cerebrales, fenómeno que va acompañado por la estructuración de las conexiones neuronales del cerebro (Bloom, 1964). Información disponible permite apreciar que los niños que asisten a establecimientos parvularios y que reciben estímulos cognitivos y afectivos en sus primeros años de vida, particularmente en los tres primeros, según la neurociencia², se benefician en diversos aspectos: obtienen mayor desarrollo de habilidades, están mejor nutridos, tienen menores índices de repetición y deserción en niveles educativos futuros, e incluso presentan menores índices de conducta antisocial y trastornos de la salud. Los primeros años son esenciales para la formación de la inteligencia, personalidad y el comportamiento social.

Se ha comprobado que los niños que han participado en experiencias preescolares tienen mejores resultados en su preparación para la escuela. Ellos desarrollan mejores habilidades mentales, tienen mejor desempeño escolar y mayor progreso (Bob Myers, 1992).

Por su parte, la escolaridad está relacionada con una mayor adaptabilidad a la tecnología y a una mayor productividad. Por todas las razones presentadas, se puede destacar que los beneficios de la estimulación temprana trascienden el ámbito privado, aportando a la economía de los países.

Es importante señalar que, específicamente, el tiempo que transcurre desde el nacimiento hasta los tres años tiene gran relevancia, puesto que en él suceden, como se mencionó, procesos neurofisiológicos que configuran conexiones y las funciones del cerebro, que definen en gran medida la naturaleza y la amplitud de las capacidades adultas. El desarrollo del niño es

² Las investigaciones en el área señalan que a los dos años el cerebro del niño tiene el doble de conexiones sinápticas que un adulto. A la edad de 10 años, este crecimiento temprano vertiginoso está prácticamente completo, muriendo las sinapsis no estimuladas.

un proceso esencialmente continuo, que se despliega a partir de la acumulación de experiencias en el individuo y donde cada estadio se asienta en la etapa anterior, de manera tal que aquellas más tempranas son más fundamentales que las más tardías. Por esta razón, esta etapa es cualitativamente más que el comienzo de la vida: es el cimiento de ésta.

- **La situación actual de la Educación Parvularia en Chile**

Chile, según un estudio realizado por la UNESCO, se encuentra bajo el promedio latinoamericano de cobertura en educación inicial o parvularia. Inclusive en un análisis comparativo con países de gasto social similar, continúa estando por debajo del resto.

Del total de la población menor de 6 años (1.401.667)³, se estima que actualmente un 35,1% de los niños y niñas asiste a Educación Parvularia⁴; ello significa en términos numéricos que aproximadamente 909.682 niños(as) no asisten⁵.

Asimismo, es una constante en los países de la región que la cobertura en Educación Parvularia se concentre en los sectores urbanos y en los estratos socioeconómicos medios y altos, y a la vez sea insignificante entre la población de 0 a 3 años, con la marcada tendencia a que se hable de Educación Parvularia entre las edades de 5 a 6 años.

En Chile se observa que, con datos de MIDEPLAN, a pesar de haber aumentado en 11,6 puntos porcentuales la cifra de cobertura de educación parvularia durante la década de los '90 (de 20,9 a 32,5%), las desigualdades por quintil de ingreso son notorias. En el 2000, el 50% de los niños del quintil 5 asistían a un establecimiento de Educación Parvularia, mientras que sólo el 25,5% de los niños del quintil 1 podían acceder a este nivel educacional.

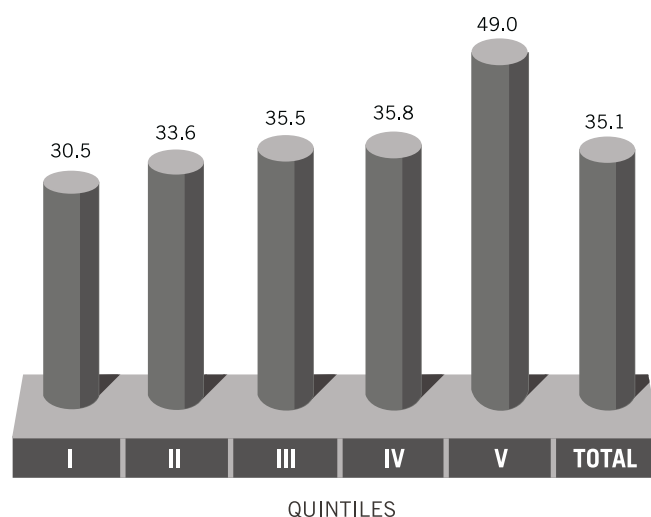
Al respecto, y como era de esperar, la información de la Encuesta CASEN 2003 constata que la cobertura aumenta a medida que el nivel socioeconómico de las familias aumenta. Se observa en el siguiente gráfico que los quintiles tercero, cuarto y quinto presentan una cobertura superior al promedio nacional, en tanto que para los quintiles primero y segundo (que integran personas de menores recursos), la cobertura está bajo ese parámetro.

³ Según el Censo de 2002.

⁴ CASEN 2003.

⁵ Primera Infancia: Situación Social y Desafíos para una Atención y Educación de Calidad. JUNJI, Gobierno de Chile. Año 2005.

Cobertura según quintiles de ingreso⁶



Se puede observar cómo sólo el 30,5% de los niños del primer quintil de ingreso gozan de Educación Parvularia, contra un 49% de los niños ubicados en el quintil de mayores ingresos. Aún cuando la Educación Parvularia en Chile creció más de diez puntos desde 1990, sólo cubre a un tercio de los niños menores de 6 años, concentrándose mayormente en el grupo etario sobre los 3 años de edad y en los sectores sociales de mayores ingresos.

Por zona, al igual que en los años noventa, se mantiene la cobertura preescolar urbana. Es así como en 1990 existía un 23,8% de cobertura urbana frente al escaso 8,5% rural. Diez años más tarde las cifras son 34,8% y 17,2% respectivamente. Asimismo, la población menor de 6 años no incorporada al sistema de Educación Parvularia es mayor en las zonas rurales.

La mayor cobertura parvularia constituye un apoyo e incentivo para que la mujer se inserte laboralmente. Las cifras señalan que la cantidad de mujeres que trabajan con relación a las que potencialmente podrían trabajar es de 36,5%, siendo la tasa de participación laboral más baja de la región. Asimismo, un estudio realizado por la Universidad de Chile para el SERNAM arrojó que 130.000 mujeres se incorporarían al mercado de trabajo si existiera cobertura de atención infantil.

⁶ Primera Infancia: Situación Social y Desafíos para una Atención y Educación de Calidad. JUNJI. Gobierno de Chile. Año 2005.

En conjunto con la mayor cobertura, se han introducido los procesos de reforma educativa con nuevos currículos de Educación Parvularia. Las nuevas Bases Curriculares intentan ampliar las posibilidades de aprendizaje, desde los primeros años de vida, hasta la Educación Básica, considerando las características y potencialidades de los niños y niñas, los nuevos escenarios familiares y culturales de Chile, más los avances que se han dado en materia de pedagogía.

En Chile, la enseñanza parvularia es impartida principalmente a través del MINEDUC, JUNJI e INTEGRA, siendo la primera de ellas la institución que posee la mayor cobertura (62%), seguido de JUNJI (24%) y luego por INTEGRA (14%)⁷ (División de Planificación y Presupuesto MINEDUC).

El Ministerio de Educación (MINEDUC) imparte Educación Parvularia a través de escuelas municipales y particulares subvencionadas. Su atención se encuentra focalizada en el grupo de 4 a 5 años, siendo el único que recibe dicha subvención. Además, existen otros establecimientos privados administrados por particulares que se rigen por normas curriculares de dicho Ministerio.

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), surgió en 1970 (Ley Nro. 17.301) con el objetivo de crear, planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de los jardines infantiles, tanto del sector público como privado, además de ejecutar programas de atención directa e indirecta en beneficio de los párvulos y sus familias. Es una corporación de derecho público, que se financia con presupuesto fiscal anual, funciona descentralizadamente y se relaciona con el Estado a través del MINEDUC. Su organización es a través de Direcciones Regionales, cuyos equipos técnicos supervisan y apoyan la labor de los jardines infantiles en cada región del país.

La misión institucional de JUNJI es: “entregar educación parvularia integral a niños y niñas menores de seis años pertenecientes a sectores en situación de pobreza y vulnerabilidad social, mediante la administración directa y en convenio, y promover y supervigilar, en jardines infantiles del ámbito público y privado el cumplimiento de la normativa emanada de JUNJI y otras instituciones vinculadas con el sector”.

⁷ Como es posible apreciar, la institucionalidad dedicada a la primera infancia se encuentra dispersa en nuestro país. La situación en países con tradiciones de apoyo a la infancia y con sociedades con altos niveles de igualdad demuestra que existen ministerios especialmente destinados a la protección de los niños, como es el caso de los países nórdicos. En otros países, como México, se han configurado ministerios de desarrollo social que tienen, entre sus grupos prioritarios, a los menores. Y en algunas realidades, como Brasil, adicionalmente se han institucionalizado defensorías de la infancia que operan a niveles locales. En este sentido, cabe preguntarse por la pertinencia de una Institucionalidad exclusivamente destinada a supervigilar la prestación de educación parvularia.

La educación que imparte la JUNJI se clasifica en 3 grandes áreas: a) Jardín infantil clásico, b) Jardín infantil alternativo, cuenta sólo con una técnico en educación parvularia, y c) Programa Educativo para la familia destinado a lograr mayor participación de la familia en la educación de los niños.

En tanto, la Fundación Nacional para el Desarrollo Integral del Menor, INTEGRA, tiene como misión lograr el desarrollo integral de niños y niñas entre 3 meses y 5 años de edad que viven en situación de pobreza. Hasta 1990, esta institución disponía de un cuerpo de voluntarias que apoyaba la atención de los párvulos provenientes de familias de escasos recursos, dicha atención se limitaba a proveer alimentación y cuidado.

A partir de 1990, la Fundación modifica su quehacer, aplicando en todos sus jardines infantiles -antes llamados centros abiertos- un proyecto educativo institucional dirigido por equipos técnicos nacionales, regionales y locales que promueve valores e incorpora a las familias y la comunidad. Los niños, durante 11 meses del año, reciben atención integral en jornada completa en centros habilitados para ello. Cada grupo de edad está a cargo de asistentes de sala especialmente capacitados o de auxiliares de párvulos que son supervisadas y asesoradas por una educadora de párvulos en cada centro. Además INTEGRA desarrolla los siguientes proyectos innovadores: veraneadas pehuenches, destinados a la población indígena de la zona sur del país; salas cuna en cárceles y jardín sobre ruedas y arca de Sofía, móviles itinerantes que recorren zonas urbanas y zonas rurales aisladas, los cuales están equipados con material educativo y nuevos recursos de aprendizaje⁸.

⁸ Del documento de Asesorías para el Desarrollo INFORME FINAL DE CONSULTORIA, Proyecto Nacional de Acreditación de Calida de Jardines Infantiles y Salas Cuna, Abril 2005.

DESAFÍOS EN EDUCACIÓN INICIAL PARA AMÉRICA LATINA

- Mejora de los sistemas de formación y de supervisión. Una meta plausible para la próxima década podría ser que todos los educadores de la primera infancia estén formados y cuenten con las certificaciones necesarias para el desempeño de sus importantes tareas.
- Proporcionar el apoyo y la atención necesaria a los padres y a otros miembros de la familia, que seguirán siendo las personas más influyentes en las vidas de los niños, especialmente en los menores de 3 ó 4 años de edad. Tal vez los mayores y más duraderos efectos sobre un niño que aprende y se desarrolla vengan de mejorar las capacidades de los padres para darles un ambiente estimulante. Se demanda una intensa acción de información a esos padres sobre el desarrollo de sus hijos y sobre la importancia y los modos de sus intervenciones.
- Consolidar la evaluación y el seguimiento de los programas. Se cuenta con muy poca información sobre su impacto y efectos específicos en los niños y sus familias. Se trata de revertir esta situación, posibilitando que los programas de educación inicial se vayan adaptando y ajustando con base al seguimiento sistemático de insumos, procesos y resultados. La meta sería que todos ellos cuenten o tengan posibilidades de sistemas apropiados de evaluación y de seguimiento.

FUENTE: Educación y Globalización: Los desafíos para América latina. Temas de Iberoamérica. Organización de Estados Iberoamericanos.

● La preocupación por la calidad y resultados de aprendizaje de los niños

Cantidad y calidad en educación son condiciones fundamentales de éxito. Una adecuada enseñanza es aquella que comienza en los primeros años de vida de un individuo e incluso los estímulos afectan el desarrollo, desde el momento mismo de su concepción. Así, la *cantidad* de educación estará dada por la etapa de comienzo de enseñanza del niño y la niña, teniendo certeza de que lo mejor, tal como lo señala la evidencia científica, es empezar cuanto antes con ella. De esta forma, la madre y también el padre serán los primeros responsables de proporcionar la mayor cantidad de estímulos a través de la comunicación que ambos puedan establecer con su hijo o hija, la cual puede llegar a ser muy rica en términos de afecto y cariño.

La *calidad* de los aprendizajes y del entorno en el cual el niño se desenvuelva constituye un factor especialmente relevante dentro del proceso que conlleva la educación: ambientes propicios, docentes calificados, afecto, mobiliario apto, protección, entre otros, son requisitos indispensables para lograr que la educación que se imparte al interior de una sala cuna y de un jardín infantil sea efectivamente de calidad y logre en los párvulos los objetivos esperados.

El gobierno del Presidente Ricardo Lagos ha puesto, desde sus inicios, especial énfasis en el tema de la calidad de la educación, con el propósito de garantizar el pleno ejercicio del derecho a la educación, tanto en el acceso y la permanencia de los niños y jóvenes en el sistema, como en la consistencia y calidad de la enseñanza que reciban.

Asimismo, se ha propuesto garantizar el acceso a salas cuna para hijos menores de dos años cuyas madres trabajen, y de esta manera duplicar el número de niños y niñas de entre 2 y 5 años atendidos a través de diversas alternativas, como el universalizar la educación para el grupo de edad de 5 a 6 años.

Es a partir de lo anterior que surgen iniciativas como las nuevas Bases Curriculares de la Educación Parvularia, con el fin de ofrecer a los educadores un conjunto de fundamentos, objetivos de aprendizaje y orientaciones para el trabajo con niñas y niños. El currículo ha sido actualizado en términos de las mejores prácticas, tanto del país como internacionales, así como de los avances de investigación sobre el aprendizaje de la última década. Así también, constituye un apoyo necesario para la articulación de un sistema de mejor calidad: respetuoso de las necesidades, intereses y fortalezas de los niños y niñas.

Las nuevas Bases Curriculares reemplazan los antiguos programas de educación, los que tenían limitaciones en cuanto al aseguramiento de la continuidad del nivel y requerían ser actualizados conforme a los nuevos aportes de las investigaciones y al contexto que plantea el siglo XXI. En definitiva, el objetivo de estas nuevas bases orientadoras consiste en mejorar sustantivamente la educación, más aún la preescolar, definiendo el por qué, el para qué y el cuándo de las oportunidades de aprendizaje en el presente.

Todo esto se enmarca en la discusión sobre la calidad de la Educación Parvularia, pues no basta con ampliar la cobertura, si no se vela por la calidad del servicio que se está entregando. A través de esta reflexión se ha concluido también que no es suficiente una inversión en infraestructura,

que cumpla con los cánones de modernización, si no garantiza las transformaciones necesarias para ofrecer una educación que respete al niño y niña como sujeto de derecho.

Por lo tanto, es importante promover estudios e investigaciones que analicen y apunten a unificar criterios y experiencias sobre la calidad en la educación inicial. Esto en el marco de crear, implementar y perfeccionar la política educativa específica para las edades de 0 a 6 años, que sean de carácter integral, en sus múltiples aspectos, como lo son la familia, educación, salud, cultura y medio ambiente.

Otro aspecto importante, en el análisis del mejoramiento de la calidad, es el de involucrar a los padres y madres en este proceso, concibiendo a los niños y niñas como sujetos de derechos, que deben tener la oportunidad de desarrollar todas sus potencialidades: sociales, artísticas, cognitivas, afectivas, culturales, imaginativas y lúdicas.

Finalmente, establecer que en busca de la calidad, es importante el compromiso de la sociedad en garantizar las condiciones que propicien el mejoramiento de la calidad de vida de los niños y niñas desde la gestación hasta los seis años de vida.

EL NUEVO MARCO CURRICULAR EN EDUCACIÓN PARVULARIA

A fines del año 2001, el Ministerio de Educación propuso un nuevo marco curricular para la Educación Parvularia, el cual fue elaborado conjuntamente por las únicas tres instituciones de Chile enfocadas a ese nivel de enseñanza. En dicho marco curricular se planteó una modernización en los fundamentos tradicionales que, por años, habían servido de soporte para la educación inicial en el país.

Es importante mencionar que estas Bases Curriculares -las cuales, además, respetan ampliamente el rol de las docentes y reconocen a la familia como primera educadora de sus hijos e hijas- admiten distintas formas de realización, conforme a la realidad de cada establecimiento, sus orientaciones generales y el contexto en el cual desarrollan su trabajo docente. “De acuerdo con esto, posibilitan trabajar con diferentes énfasis curriculares, considerando entre otras dimensiones de variación la diversidad étnica y lingüística, así como los requerimientos de los niños con necesidades educativas especiales” .

La reformulación de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia ha respondido a tres requerimientos básicos:

- A las necesidades de actualización, reorientación y enriquecimiento de los contextos y oportunidades de aprendizaje que derivan de los cambios importantes que se han dado en la sociedad y en la cultura e implican nuevos requerimientos formativos.
- A la necesidad de armonizar los sentidos y oportunidades de aprendizaje que ofrece la Educación Parvularia con la Reforma Curricular implementada en los demás niveles del sistema escolar.
- A la necesidad de integrar y articular en un mismo instrumento, construido con criterios comunes y con un cuerpo único de objetivos de aprendizaje y orientaciones educativas, las definiciones nacionales que requiere el país en la actualidad en este nivel del sistema educativo.

Fuente: Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. 2004.

- **Progresiva prioridad política por la infancia**

Se ha dicho en más de una ocasión que la inversión en la infancia es la más rentable que puede hacer un país. Efectivamente ello es así, por los múltiples beneficios que ésta conlleva tanto para los niños y sus familias como para la sociedad. Contar con una población infantil potenciada desde sus primeros años posibilita a la sociedad tener a futuro personas solventes y dispuestas a ser un aporte real para el desarrollo y progreso de la comunidad.

De ahí la importancia de la educación temprana y de la existencia de establecimientos que la impartan, ya que los beneficios sociales de su ejercicio son tan altos que, incluso, desbordan los netamente cognoscitivos. Tanto desde el ámbito de la Fisiología como desde las ciencias de la salud, la Sociología, la Psicología y la Educación, se pone de manifiesto la importancia de los primeros años de vida no sólo para la formación de la inteligencia, sino para el adecuado desarrollo cognitivo, psicomotor y social de las personas.

En este sentido, invertir en los niños y en su educación es fundamental y, a la vez, una necesidad que resulta imperiosa para las instituciones dedicadas a esta labor, ya que es sabido que los programas orientados a los más pequeños pueden acarrear grandes beneficios, no tan sólo en términos individuales e inmediatos, sino en cuanto a razones sociales y económicas; un niño educado puede contribuir más tarde a su familia, a la comunidad y, fundamentalmente, al país.

La intervención en los primeros años y su vinculación con la posterior productividad económica y el empleo, implica una serie de relaciones que se expresan en que los niños que han participado en experiencias preescolares tienen una mejor preparación para la escuela, por cuanto desarrollan mayores habilidades mentales, poseen un mejor desempeño escolar y un mayor progreso en la vida⁹.

Asimismo, la escolaridad está relacionada con una mayor adaptabilidad a la tecnología y a una mayor productividad. Y es que el posible aumento de la productividad económica trasciende los beneficios que se observan directamente con los niños. Se ha tomado conciencia de que los

⁹ Myers, año 1992.

párvulos pueden constituir un punto de convergencia en acciones sociales y políticas que tiendan a su bienestar. Por esto y porque destinar recursos para más jardines infantiles y salas cuna implica invertir en la generación de una ciudadanía más preparada, la educación de los párvulos constituye un verdadero *potencial movilizador*.

Desde otro punto de vista, es sabido que los programas de Educación Parvularia permiten una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, además de dejar en libertad a los hermanos mayores para que se dediquen a estudiar.

Chile posee una baja tasa de inserción laboral femenina, por debajo de otros países de América latina. Los índices son aún más bajos en el caso de mujeres de menor nivel socioeconómico¹⁰. A las mujeres más pobres les resulta más difícil trabajar, en tanto no tienen con quién dejar a sus hijos pequeños.

La calidad de la Educación Parvularia se relaciona además con la superación de la pobreza, en cuanto proporciona más oportunidades para que los niños con desventaja social entren a la escuela básica más preparados para aprender y evitar la repitencia y/o el fracaso escolar. Algunos autores afirman que la educación temprana y la estimulación cognitiva constituyen quizás el único mecanismo que tendrá implicancias en romper los patrones de desigualdad y pobreza, al dotar a los niños, desde su primera infancia, de los dispositivos que estimulan su inteligencia (Esping Andersen¹¹).

Tal como lo afirmara en 1997 la Comisión Europea, “la educación preescolar es un instrumento para promover la democratización de la educación y la igualdad de oportunidades”. Y agregaba que la educación preescolar debe estar disponible para el conjunto de la población.

Así, la educación, más aún la inicial, no es sino el camino para combatir las desigualdades económicas y sociales inmersas al interior de muchas familias y, a la vez, la vía para transformar el círculo vicioso de la pobreza -desencadenado por la carencia o falta de educación- en otro virtuoso que permita el progreso de la sociedad.

¹⁰ En Chile, sólo un 36% de las mujeres en edad de trabajar lo hacen, por debajo del promedio latinoamericano (45%) y de los países desarrollados.

¹¹ Esping Andersen, Gosta. “Against Social Heritage”, en *Progresive Futures. New ideas for the centre left*, Policy Network, London, 2003.

Es realmente fundamental e imperioso concebir la educación como una herramienta y una posibilidad real de progreso mediante la cual se pueda educar y preparar para los niveles de educación superiores, evitando la deserción escolar y la falta de aprendizajes solventes.

En este contexto, cuando Ricardo Lagos Escobar asumió la presidencia de Chile, también proyectó su gobierno hacia desafíos en materia de educación, es decir, a conseguir la igualdad de oportunidades en el acceso de los niños y niñas a la Educación Parvularia de calidad, marcada con criterios de equidad e integración y enfocada desde una perspectiva integral que permitiese el ingreso de una mayor cantidad de párvulos a este nivel educativo. El Gobierno se ha planteado como meta prioritaria una mayor cobertura y una educación de calidad para todos los niños menores de 6 años. De hecho, el presidente Ricardo Lagos compromete el 21 de mayo de 2000 ampliar la cobertura de la Educación Parvularia en 120 mil nuevos cupos.

Dicha prioridad conduce a la Reforma Curricular de la Educación Parvularia antes mencionada, que permitió contar con bases orientadoras del proceso educativo de los párvulos.

Así queda demostrado en las siguientes frases, rescatadas de discursos del Gobierno y Parlamento.

- *“Estamos trabajando por los derechos de los niños y niñas, a través de los programas formales y no formales, para otorgar una educación oportuna y pertinente desde el nacimiento”* (Sergio Bitar, Ministro de Educación, 2004).
- *“A nivel de niños en educación parvularia, entre 5 y 6 años, estamos acercándonos a cifras del 100%, pero en niños inferiores de esa edad tenemos todavía un largo camino por recorrer”* (Presidente Ricardo Lagos, celebración del Día Internacional de la Mujer, 2004).
- *“Hay que igualar las oportunidades en el origen y para eso se necesita una cosa clara: crear una red universal de cobertura de atención preescolar, para niños de 0 a 5 años, con gente entrenada para estimularlos”* (Senador Alejandro Foxley, Presidente de la Comisión de Hacienda, 2004).

- **El actual sistema de empadronamiento de JUNJI**

La Junta Nacional de Jardines Infantiles, en su rol de institución del Estado de Chile dedicada a entregar educación parvularia integral a niños y niñas menores de seis años, resguarda en su trabajo diario el máximo bienestar de los párvulos que atiende, ejerciendo su función como supervisora de establecimientos de educación preescolar, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las normativas que los rigen.

Así, la función supervisora de JUNJI apunta al mejoramiento de la calidad de la educación impartida en las unidades educativas de la institución, poniendo su foco en los procesos tanto de enseñanza como de aprendizaje y considerando diferentes acciones dependiendo de las necesidades de los jardines infantiles y de lo que dictan las Bases Curriculares de la Educación Parvularia.

Preocupada por asegurar estándares de calidad acorde con la enseñanza que entrega, la Junta Nacional de Jardines Infantiles cumple con promover, estimular y supervigilar la organización de jardines infantiles, función encomendada en la Ley N° 17.301 y a raíz de lo cual, dicho servicio público estableció en el año 1974 el proceso de empadronamiento de establecimientos particulares.

El propósito del sistema de empadronamiento es verificar y constatar que los jardines infantiles y las salas cuna cumplan con los requisitos básicos para funcionar como establecimiento de Educación Parvularia.

El sistema de empadronamiento está orientado a resguardar que el espacio educativo se ajuste a la normativa; que el proyecto educativo sea acorde con la normativa JUNJI; que exista personal idóneo según lo establecido en la ley; que los materiales didácticos sean suficientes y necesarios; y que el mobiliario que se utiliza sea apto y apropiado.

El empadronamiento es voluntario y una vez al año, la JUNJI envía un supervisor a evaluar que los requisitos que se solicitaron en el empadronamiento se sigan cumpliendo, por lo que este reconocimiento podría ser revocado.

¿Cuáles son los pasos para optar al empadronamiento?¹²

En primer lugar, los establecimientos interesados deben informarse de todas las disposiciones que reglamentan el funcionamiento de una sala cuna o de un jardín infantil. Para obtener información, la JUNJI cuenta con Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias en todas las direcciones regionales del país con el personal especializado en entregar orientaciones a todos aquellos interesados en crear y poner en funcionamiento un establecimiento de Educación Parvularia.

En segundo término, deben presentar los documentos legales y técnicos que son requisitos en la Dirección Regional correspondiente.

Finalmente, los establecimientos deben solicitar visita de empadronamiento. Cuando se hayan reunido todos los antecedentes, el establecimiento interesado debe solicitar en la Dirección Regional de la JUNJI, una visita para la obtención del empadronamiento. Para ello, debe llenar una solicitud por escrito e indicar los antecedentes generales de identificación del establecimiento.

Una vez realizado este paso, un profesional de JUNJI visitará el establecimiento para confirmar en terreno el cumplimiento de los requisitos y emitirá un informe técnico para la obtención del empadronamiento.

El empadronamiento es, de esta forma, el proceso mediante el cual la Junta Nacional de Jardines Infantiles ejerce su rol de supervisión de los establecimientos particulares y protector de la calidad de la atención y enseñanza que se brinda en ellos.

Sin embargo, la experiencia de la JUNJI con la implementación de este sistema de empadronamiento ha evidenciado que existen ciertos obstáculos que impiden a los establecimientos empadronarse. Los principales obstáculos tienen que ver con:

- El sistema de empadronamiento no funciona como un proceso con etapas sucesivas, sino que se realiza de una vez, considerando la implementación y dotación con que cuenta

¹² Guía de Empadronamiento y Funcionamiento 2005, Junta Nacional de Jardines Infantiles.

cada jardín infantil en ese momento. Además, se utiliza principalmente como una forma de registro de los jardines infantiles y salas cuna que se van incorporando al sistema.

- Hacen falta incentivos más concretos que motiven a los jardines a incorporarse masivamente al sistema. Prueba de ello es que luego de varios años de implementado el sistema. Hay un bajo porcentaje de jardines empadronados. Actualmente existen alrededor de 3000 jardines infantiles, de los cuales 1748 particulares han dado inicio de actividades como jardines infantiles particulares ante el Servicio de Impuestos Internos. De ellos, hay un total de 863 empadronados.
- El sistema actual de supervisión es poco sistemático y carece de un procedimiento de monitoreo permanente.
- Normativa rígida y poco actualizada. Muchos de los requisitos actuales son cuestionados por los jardines infantiles porque no se adecuan a los contextos en los que se trabaja.
- El foco que tiene el sistema de empadronamiento se centra en temas de infraestructura y riesgo, en desmedro de temas de afectividad y educación, que de acuerdo a las experiencias internacionales son aspectos que deben priorizarse al momento de establecer un sistema de acreditación de la calidad de la educación inicial.

Un antecedente importante a considerar en relación con este diagnóstico, es que en la actualidad no basta sólo contar con un espacio físico donde se brinde alimentación y educación. También es fundamental la dimensión afectiva que permita el desarrollo integral de los párvulos, la garantía de seguridad de cada uno de ellos y la existencia de condiciones donde las habilidades laborales de las personas que se relacionan con los niños, sean potenciadas en beneficio de los párvulos.

ORIGEN E HITOS DEL SISTEMA DE EMPADRONAMIENTO

- 1974 – Origen: Denuncias y asesorías solicitadas por la empresa privada.
- 1974 – Inicio del proceso de empadronamiento.
- 1974 – 1983 – Falta de registros de actividades de empadronamiento.
- 1983 – 1990 – Existían sólo 65 jardines empadronados.
- 1984 – Elaboración primera Guía de Funcionamiento para Jardines Privados.
- 1990 – Revisión e inicio de un nuevo proceso de empadronamiento.
- 1996 – Reelaboración de la Guía de Funcionamiento, vigente a la fecha
- 2005 – Se publica la Nueva Guía de Empadronamiento

- **Replanteamiento del rol y funciones de JUNJI**

La misión de la Junta Nacional de Jardines Infantiles se refiere a dos ámbitos: uno de ellos se relaciona con supervisar, fiscalizar y asesorar, el desarrollo de la Educación Parvularia en organismos públicos y privados vinculados al sector, promoviendo que ésta sea de calidad; y el otro, se refiere al diseño y ejecución de programas educativos para atender en forma directa e indirecta a los párvulos y a sus familias, focalizando en sectores de pobreza, promoviendo que esta atención sea pertinente y de calidad.

Tanto la supervisión, fiscalización, como el asesoramiento del desarrollo de la educación parvularia en organismos públicos y privados vinculados al sector, se efectúa actualmente a través del sistema de empadronamiento, que como se señaló anteriormente, consiste en efectuar una validación pública mediante la cual la Junta Nacional de Jardines Infantiles, como organismo especializado del Estado, evalúa que el establecimiento en el que funciona una Sala Cuna o Jardín Infantil constituye un espacio educativo ajustado a la normativa que los rige.

Actualmente, JUNJI cumple distintas funciones, como prestar servicios educativos, además de administrar el traspaso de fondos y el empadronamiento. Hoy la institución, a partir del Proyecto Nacional de Acreditación de la Calidad para Salas Cuna y Jardines Infantiles, tendrá la oportunidad de reflexionar sobre seguir desempeñando esos roles o fortalecerlos. Las tendencias modernas sobre gestión pública no aconsejan la administración directa de jardines infantiles y más bien sugieren externalizar la administración del servicio educativo. Esta línea debería desarrollarse simultáneamente con el aumento de las facultades reguladoras de la institución¹³.

Si la JUNJI continúa prestando servicios de Educación Parvularia, para poder operar como entidad acreditadora tendría que generar un Programa de Acreditación de Calidad y administrarlo bajo alguna de las siguientes alternativas¹³:

- **1) Externalizando el proceso a uno o varios privados que cobran por el servicio de acreditación.**

La acreditación final sería responsabilidad de JUNJI.

¹³ Del documento de Asesorías para el Desarrollo INFORME FINAL DE CONSULTORIA, Proyecto Nacional de Acreditación de Calidad de Jardines Infantiles y Salas Cuna, Abril 2005.

- **2)** Creación de un consejo representativo de la institucionalidad parvularia (como Fundación Chile) que tenga la facultad de acreditar, lo que implica un reconocimiento público de calidad.
Este consejo debe ser representativo de todos los actores, por lo tanto deben participar MINEDUC, JUNJI, INTEGRA, universidades, Colegio de Educadoras, etc.
- **3)** Instalación de una institucionalidad de supervigilancia que fiscalice, sancione y acredite.
Este diseño requiere la promulgación de una ley¹⁴.

¹⁴ Del documento de Asesorías para el Desarrollo INFORME FINAL DE CONSULTORIA, Proyecto Nacional de Acreditación de Calidad de Jardines Infantiles y Salas Cuna, Abril 2005.

► 2. REVISIÓN DE EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES DE ACREDITACIÓN DE CALIDAD

Con el propósito de contar con mayores antecedentes que permitieran complementar la información necesaria para elaborar el diseño de un Sistema de Acreditación de Calidad para la Educación Parvularia en Chile, se recopilaron y analizaron, por una parte, las instancias de acreditación existentes en el país en diversos ámbitos y, por otra, algunas experiencias de acreditación de calidad en educación inicial que existen a nivel internacional.

• Organismos de Acreditación en Chile

Existe una serie de ejemplos de institucionalidad ligada a la acreditación y/o certificación en Chile, que permite revisar la realidad existente, como antesala para lo que se pretende alcanzar con el Sistema de Acreditación de Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles. Se trata de figuras como la Superintendencia, el Sistema de Acreditación de Carreras de Educación Superior, el Consejo de Certificación de la Gestión Escolar, el Proyecto Piloto de Acreditación Institucional de la Educación Superior, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, MINEDUC, Instituto Nacional de Normalización y el Centro Nacional de Productividad y Calidad: Chile Calidad. Todas ellas se describen a continuación¹⁵.

○ a) *Superintendencia*¹⁶

Una superintendencia es un organismo público contralor que representa al Estado al interior de algún tipo de sistema. Es una entidad autónoma, cuya máxima autoridad es el Superintendente, designado por el Presidente de la República. Se relaciona con el gobierno al través del Ministerio que le compete (por ejemplo, la Superintendencia de AFP lo hace a través del Ministerio del Trabajo vía Subsecretaría de Previsión Social).

Las superintendencias se rigen por estatutos orgánicos contenidos en Decretos con fuerza de ley. Es un organismo funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio.

¹⁵ Del documento de Asesorías para el Desarrollo INFORME FINAL DE CONSULTORIA, Proyecto Nacional de Acreditación de Calidad de Jardines Infantiles y Salas Cuna, Abril 2005.

¹⁶ Superintendencias revisadas: Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Isapres, Superintendencia de AFP, Superintendencia de Electricidad y Combustible.

Estos organismos contralores, técnicos y altamente especializados, tienen como objetivo fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y regular, supervisar y evaluar el desarrollo de los sistemas, con el fin de promover su perfeccionamiento. La superintendencia verifica que la calidad de los servicios entregados a los usuarios, corresponda a la señalada en dichas disposiciones y normas técnicas.

Las superintendencias generan un marco normativo o regulador adecuado y realizan una fiscalización constructiva de manera de aumentar la confianza de los usuarios de los distintos sistemas supervigilados.

Sus principales funciones son resguardar el cumplimiento de las obligaciones de la ley, promoviendo soluciones a las imperfecciones del mercado y garantizando estabilidad del sistema a largo plazo.

Ponen a disposición del público un flujo de información que permita difundir las características y beneficios del sistema.

Ejemplo SEC: Misión: vigilar la adecuada operación de los servicios, (por ejemplo de electricidad y combustible) en términos de su seguridad, calidad y precio.

○ ***b) Sistema de Acreditación de Carreras de Educación Superior***

El año 1999, se constituye la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP), la cual tiene entre sus funciones establecer un sistema voluntario de acreditación, orientado a las instituciones de educación superior que gozan de autonomía.

La acreditación es un sistema de carácter voluntario, de aplicación permanente y que tienen una duración asociada a los ciclos preestablecidos para cada carrera o programa de estudio. La acreditación se orienta a asegurar y promover la calidad de los programas de estudios de distintas carreras que imparten las instituciones de educación superior del país.

Estar acreditado se define como uno de los criterios e incentivos para que las carreras puedan postular al fondo de apoyo a programas de pregrado.

Se trata de entregar una certificación pública de que la carrera o el programa reúne las condiciones correspondientes al rango que aspira y por tanto vela por su calidad. Todo esto mediante un proceso de evaluación externa lo cual da garantía pública de los resultados de la evaluación.

Los actores involucrados en el proceso son:

- *Comisión Nacional de Acreditación:* lleva a cabo procedimientos experimentales de acreditación de carreras profesionales y técnicas y programas de licenciatura de entidades autónomas; elabora una propuesta acerca de un sistema permanente de acreditación; capacita y asiste técnicamente a las instituciones de educación superior y construye un sistema de información pública.
- *Comités Técnicos de Especialistas:* se abocan a definir el perfil de egreso correspondiente al título o grado ofrecido, así como los criterios de evaluación aplicables a las carreras o programas, considerando estándares nacionales e internacionales y somete dichos perfiles y criterios a la aprobación de la Comisión.
- *Evaluadores Externos:* es un equipo de expertos calificados que se abocan a observar externamente la carrera o programa que está sometido a acreditación.
- *Comités de Pares:* es designado por la Comisión Nacional de Acreditación. Está constituido por tres personas, que no deben tener conflicto de intereses con la institución visitada. Los miembros del Comité son parte del registro de evaluadores externos. Su función es evaluar el grado en que la carrera o programa se ajusta a los criterios y parámetros establecidos; evaluar el grado de cumplimiento de los propósitos que la carrera o programa se ha definido y validar el informe de autoevaluación que deben elaborar las entidades postulantes a la acreditación.

○ c) **Proyecto Piloto de Acreditación Institucional de la Educación Superior**

El MINEDUC, a través del decreto de extensión de las actividades de la CNAP le encomienda a esta institución la tarea de diseñar y poner en práctica un proceso de acreditación de las instituciones de educación superior autónomas y desarrollar los ensayos y procesos experimentales que corresponda.

El objetivo básico de la acreditación institucional es dar garantía pública del grado en que las instituciones de educación superior cuentan con procesos eficaces para asegurar el cumplimiento de sus propósitos y objetivos y mejorar la calidad de los servicios que ofrecen.

El segundo objetivo es el de promover en el seno de las instituciones la existencia de políticas y mecanismos permanentes de autorregulación de la calidad en las diferentes funciones institucionales y en los procesos conducentes a la obtención de los logros y los resultados esperados.

Los actores involucrados en el proceso son:

- *Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado:* a cargo de diseñar y poner en práctica un proceso de acreditación de las instituciones de educación superior autónomas y de llevar a cabo un proyecto piloto, cuyo principal objetivo será diseñar, probar y revisar criterios y procedimientos efectivos en ese ámbito. Debe, además, conformar un registro de pares evaluadores, definiendo criterios básicos para su selección, y solicitar a las instituciones que propongan nombres que satisfagan esos criterios.
- *Institución evaluada:* identifica temas que abordará la evaluación; hace análisis de la documentación institucional, desarrolla procesos de consulta a los informantes clave; identifica casos concretos relacionados con los temas de la evaluación para ser auditados en profundidad.
- *Equipo de responsables de cada área de evaluación:* analizan los documentos correspondientes a las políticas y mecanismos de verificación del cumplimiento de metas y objetivos de la institución, orientadas a garantizar la calidad. Realizan un análisis preliminar de fortalezas y debilidades relativas a la existencia formal y el funcionamiento de mecanismos de autorregulación definidos institucionalmente, así como el documento de síntesis de la consulta a los informantes clave.
- *Informantes clave:* son designados por la institución en los distintos niveles de la estructura (nivel central y reparticiones correspondientes a la organización). Ellos participan del proceso de consulta, que desarrolla la institución, donde se abordan, entre otros, los siguientes temas: vinculación entre la política, metas y objetivos institucionales y los objetivos de la unidad, implementación de las metas y objetivos, indicadores de cumplimiento de objetivos, desempeño de la unidad respecto de los objetivos planteados, etc.

- *Comité de Evaluación Externa:* visita a la institución y verifica el informe institucional. Este Comité emite un informe que acompaña al elaborado por la institución. Estos evaluadores forman parte del registro elaborado por la CNAP y son externos a la institución, generalmente académicos o profesionales de amplia experiencia y prestigio.

○ **d) Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar, Fundación Chile**

El Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar es un organismo creado y patrocinado por la Fundación Chile, de servicio público, sin fines de lucro, que certifica la calidad de la gestión de los establecimientos escolares reconocidos oficialmente, que imparten educación básica y media. El Sistema se propone que los establecimientos escolares mejoren sus procesos y resultados educativos y que el sistema educacional, alcance mayor transparencia de información y una sana competitividad por alcanzar los mejores resultados.

La certificación de la gestión escolar utiliza procedimientos de autoevaluación, evaluación y certificación, con la participación de evaluadores externos, de acuerdo a criterios y procedimientos objetivos y públicos. La obtención de la certificación implica contar con un “sello de calidad”, otorgado al establecimiento educacional que cumpla con las exigencias establecidas.

Dicha certificación tiene una vigencia de 3 años, luego el establecimiento debe actualizarla y validarla para lo cual debe repostular a la certificación.

El Consejo Nacional de Gestión Escolar está conformado por un Consejo Directivo, cuya función es apoyada por la Secretaría Técnica y la Secretaría de Estudios. El Consejo se constituyó en enero de 2003, con el fin de establecer un sistema de certificación que permita promover y asegurar la calidad de la Gestión Escolar en los establecimientos educacionales del país. Lo integran personalidades que representan al mundo de la educación, la gestión y la investigación académica.

Su misión es fomentar e incentivar el mejoramiento de la calidad de la educación en Chile, mediante el reconocimiento de las buenas prácticas de gestión escolar.

Los actores involucrados en el proceso son:

- *Consejo:* es responsable de tomar las decisiones sobre la certificación de la gestión de los establecimientos que participen en el proceso de evaluación externa. Ofrece a los establecimientos

escolares, sin discriminación de ninguna especie, una metodología para evaluar la calidad de su gestión, además de colaborar con las instituciones públicas, particularmente con el Ministerio de Educación, para fomentar una cultura de la buena gestión escolar y de evaluación de la misma, así como con los organismos académicos y organizaciones privadas interesadas en el mismo objetivo.

- **Secretaría Técnica:** es la responsable de ejecutar los procesos de evaluación en las instituciones y elaborar los informes técnicos. Cuenta con un equipo de profesionales, expertos en el área de gestión escolar y de evaluación institucional, quienes actúan en el proceso de evaluación externa y calificación del nivel de desarrollo de la gestión, de aquellos establecimientos que postulan a la certificación.
- **Secretaría de Estudios:** es responsable de desarrollar los estudios e investigaciones en el área, que inspiren y potencien la acción de las instituciones escolares en este ámbito.
- **Establecimientos Escolares:** escuelas y liceos municipales, escuelas y liceos particulares subvencionados, establecimientos particulares pagados, humanista científicos o técnico profesionales, reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación.

○ **e) Sistema de Aseguramiento de la Calidad: MINEDUC**

El sistema de aseguramiento de la calidad tiene como propósito introducir a los establecimientos educativos en un ciclo de mejoramiento basado en prácticas de evaluación institucional que les permita detectar sus fortalezas y sus áreas de mejoramiento.

El foco del sistema de aseguramiento es la gestión escolar entendida como la acción profesional ejercida en los establecimientos y liderada por sus conductores con el objetivo de articular y desarrollar procesos escolares sistemáticos, intencionados hacia el logro educativo y con efectividad demostrable.

El proceso de aseguramiento incorpora algunos dispositivos como una evaluación externa por medio de paneles de expertos y supervisores, que entregan recomendaciones y orientan la elaboración de planes de mejoramiento, un Fondo de Proyectos de Mejoramiento de la Gestión Escolar del Ministerio (PME-Gestión) para financiar componentes de estos Planes y la actuación de equipos de asistencia técnica (Universidades), que acompañan a los equipos técnicos de los sostenedores

de las escuelas durante este proceso, entregándoles herramientas y formando competencias para apoyar a las escuelas.

Se espera que la evaluación constituya un referente para que las escuelas y liceos puedan establecer sus programas de mejoramiento, que le permitan avanzar a una gestión escolar de mayor calidad.

○ **f) Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos**

El Ministerio de Educación (MINEDUC), la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), la Corporación Nacional Forestal (CONAF), UNESCO y la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHMU) deciden trabajar en conjunto en una estrategia de intervención que denominaron, Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos (SNCAE).

La certificación oficial tiene dos años de vigencia. En este período el establecimiento profundiza el desarrollo de su plan de acción. Al finalizar los dos años, la comunidad escolar debe proceder a evaluar el plan ejecutado y reformular las siguientes etapas en base a dicha evaluación. Como resultado de este proceso, el establecimiento cumple con la auditoría ambiental respectiva que presenta luego al CRCA para renovar su certificación.

Los actores involucrados en el proceso son:

- *Consejo Superior:* tiene la responsabilidad operativa del sistema y está compuesto por profesionales especialistas en temas ambientales. Su misión es entregar lineamientos técnicos al Sistema de Certificación.
- *Comité Nacional de Certificación Ambiental:* es un organismo ejecutivo que opera también a nivel regional. Participan representantes de las entidades que dan origen al sistema. Se invita además a representantes de instituciones relacionadas con los temas ambientales y comparten el enfoque del Comité Nacional.
- *Comité Ambiental:* se conforma al interior de los establecimientos y en él están representados todos los sectores de la Unidad Educativa. Tiene la misión de conducir dentro del establecimiento

todo el proceso requerido para obtener la certificación ambiental y resguardar que ésta permanezca.

- *Equipo de Gestión del Establecimiento Educativo:* es conformado por el Comité Ambiental y se trata de una instancia en las que están representados todos los sectores de la unidad educativa.

○ **g) Instituto Nacional de Normalización (INN)**

El Instituto Nacional de Normalización (INN), a través de su División de Acreditación, opera el Sistema Nacional de Acreditación del INN. Esta División tiene por función evaluar las capacidades de las organizaciones y personas que postulan a ser acreditadas, en base a requisitos y criterios internacionalmente aceptados. La acreditación en el Sistema es voluntaria.

El Sistema Nacional de Acreditación del INN considera la acreditación de, entre otros, organismos de certificación de sistemas de calidad; organismos de certificación de sistemas de gestión ambiental; auditores de sistemas de calidad; organismos de certificación de productos.

La acreditación de una organización o persona es otorgada por un período de tres años, al término del cual puede postularse a la renovación de ésta. Las etapas del proceso son las siguientes: Presentación de la solicitud y antecedentes; Revisión de la solicitud y antecedentes; Evaluación; Acreditación.

Sus principales objetivos son:

- Facilitar y promover el uso de normas técnicas en el sistema productivo Nacional acorde con criterios Internacionales.
- Implementar y validar un Sistema Nacional de Acreditación que aporte a los usuarios nacionales y extranjeros la credibilidad necesaria en relación a las certificaciones que realizan las entidades especializadas a nivel nacional.
- Implementar y coordinar la Red Nacional de Metrología destinada a incorporar exactitud y precisión en las mediciones que realizan los entes productivos en el país.

○ **h) Centro Nacional de Productividad y Calidad: Chile Calidad**

El Centro Nacional de Productividad y Calidad fue creado por decisión del Foro de Desarrollo Productivo en 1994. Las enormes disparidades en los niveles de productividad de las empresas nacionales y sus carencias en materias de calidad fueron identificadas como tareas centrales.

El centro promueve la innovación en la gestión organizacional de empresas y servicios públicos para mejorar significativamente su calidad, productividad y competitividad. Con tal objeto, impulsa la aplicación de modelos, sistemas, herramientas y prácticas de gestión que han demostrado su eficiencia y eficacia en empresas y organizaciones exitosas. Chile Calidad pone el énfasis en la necesidad de las organizaciones de mejorar su gestión y las relaciones laborales en las empresas y servicios públicos de todo el país, sin excepción.

Sus principales líneas de acción son:

Difusión del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia en servicios públicos y empresas este modelo tiene las siguientes características:

- Paradigma de gestión moderno probado internacionalmente.
- Medición rigurosa, sistemática de la calidad de gestión, mediante un sistema de autoevaluación y validación externa.
- Proceso de mejoramiento continuo para reducir brechas detectadas en la autoevaluación mediante planes y herramientas de calidad.
- Proceso de aprendizaje organizacional en el que cada actor aprende de sus pares y de la experiencia de otros, potenciando el proceso de mejora.

Promover y apoyar en las pequeñas y medianas empresas chilenas la instalación de protocolos y normas de gestión certificables y modelos de gestión de excelencia (en distintos niveles).

Chile Calidad en conjunto con CORFO y el INN se encuentran además desarrollando el proyecto de Norma de Gestión Integral para la pequeña y mediana empresa. Los objetivos de la Norma de Gestión Integral son:

- Promover el mejoramiento de la gestión de las PYME y su capacidad de generar confianza en su entorno, a través de establecer un modelo de gestión certificable, dejando capacidades instaladas en la empresa.
- Proveer al Estado de un instrumento que, a partir de especificaciones técnicas básicas de gestión, le permita aumentar el impacto en el uso de los recursos destinado a las PYME.

Es así como una PYME que instala este modelo de gestión integral, asegura que:

- Lidera y conduce su negocio con una perspectiva estratégica y toma decisiones basadas en información relevante.
- Orienta su gestión a la satisfacción de sus clientes.
- Cumple con las disposiciones relativas a la legislación laboral, de salud, previsional y de higiene y seguridad, en resguardo de su personal.
- Conoce y orienta las competencias de su personal hacia su negocio.
- Dispone de procedimientos para generar periódicamente información de sus resultados financieros.
- Dispone de mecanismos de resguardo de sus activos.
- Cumple con las disposiciones tributarias y contables
- Conoce y tiene documentado su proceso principal de realización del producto.
- Conoce el efecto ambiental de sus operaciones.
- Dispone de un sistema de gestión que avanza hacia sistemas y modelos de gestión reconocidos internacionalmente

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN INICIAL

Con el apoyo de UNICEF se desarrolló un estudio, durante el año 2003, que recogía y analizaba las principales experiencias en el mundo sobre acreditación de la Educación Parvularia. Cabe destacar que, de los países analizados, se pudo visitar y ver en terreno el funcionamiento dos experiencias en Europa y Estados Unidos, respectivamente.

Prácticamente no existen muchas experiencias en América Latina sobre acreditación de la educación inicial, por lo que la implementación en nuestro país nos convertiría en pioneros en la región y en especial entre los países del mundo que se encuentran en vías de desarrollo.

No obstante, en países desarrollados existen variadas experiencias implementadas de acreditación de la calidad de la Educación Parvularia. Los siete países que desarrollan aseguramiento de la calidad son Inglaterra, Australia, Estados Unidos, Holanda, Escocia, Suecia y España. Los criterios desarrollados se encuentran adaptados a cada realidad, sin embargo existen elementos en común. Se trata de sistemas flexibles y dinámicos y siempre supervisados por una autoridad nacional, desarrollan medidas consensuadas para asegurar la calidad de la Educación Parvularia, que son exigibles por los padres, con la existencia de un currículo y/o intencionalidad educativa en las prácticas de salas cuna y jardines infantiles.

Asimismo, aseguran y se preocupan de una proporción adecuadamente razonable de niños y niñas por persona adulta, junto con proveer un ambiente físico seguro y apropiado para la edad de los niños, todo con la protección y la promoción de hábitos de vida saludable. En cuanto a lo pedagógico y la participación, el trabajo es implementado con un equipo de padres – educadores, y junto con tener un registro diario de las actividades, el proceso se encuentra en permanente evaluación por parte de la entidad supervisora.

Cabe destacar que el proceso de acreditación de calidad de los países en cuestión centra su atención en la calidad del servicio prestado a los preescolares y los sistemas que evalúan, exigen la existencia de un proyecto educativo adecuado y aprobado por el Ministerio de Educación. Se trata de procedimientos graduales, participativos y el foco se encuentra en el desarrollo institucional y no en la sanción.

Para las experiencias internacionales es de gran importancia la variable socio afectiva, siendo significativas las relaciones e interacciones humanas, concebidas como prácticas afectivas que se expresan en conductas observables, y tal como en Inglaterra se le otorga el mismo valor a los distintos estándares de calidad, en Australia distingue entre factores contribuyentes y factores determinantes, siendo estos últimos los relacionados con el clima afectivo en el jardín.

Otro factor base de estas experiencias es la existencia de personal altamente calificado y para ello desarrollan programas de capacitación continua, en conjunto con una política permanente de participación, en que se potencia a la comunidad y el protagonismo de la familia, buscando

la superación de la inequidad social en conjunto con el desarrollo integral del niño, que genera un importante compromiso con la institución. Esto último especialmente en Estados Unidos y Australia.

A continuación se presenta una síntesis de los casos analizados¹⁷.

► A. Inglaterra

La Office for Standards in Education (OFSTED) es un sistema creado en el año 2001, diverso en oferta, centrado en el apoyo a la parentalidad y es la encargada de velar exclusivamente por el cumplimiento de los estándares, el cual ha definido 14 estándares generales para todo tipo de centro educacional que atiende primera infancia, los cuales son implementados en forma flexible.

Su procedimiento plantea que los centros deben realizar la inscripción en departamento local de desarrollo y cuidado infantil temprano y trabajar los objetivos del aprendizaje temprano que comprenden el desarrollo socio-emocional, comunicación, lenguaje y lecto-escritura; desarrollo

del pensamiento matemático; conocimiento y comprensión del mundo; desarrollo motor y desarrollo creativo.

La fiscalización se encuentra a cargo de un inspector de la OFSTED, quien realiza su labor con una pauta predefinida.

Los catorce estándares establecidos involucran distintos temas y se desglosan de la siguiente manera: personal adecuado, organización del espacio, cuidado, aprendizaje y juego; ambiente físico, equipamiento; seguridad; salud; alimentación; igualdad de oportunidades; necesidades especiales; manejo de adultos; trabajo en equipo entre padres y personal; protección infantil y documentación.

¹⁷ Experiencias internacionales de acreditación en salas cuna y jardines infantiles, Serie de documentos técnicos 35 años, Vicepresidencia Ejecutiva JUNJI, Año 2005.

Estándar 1 PERSONA ADECUADA	Los adultos que otorguen el servicio de cuidar niños durante todo el día (en jardines infantiles o guarderías), que los tengan a su cuidado o que tengan acceso no supervisado a ellos, deben ser adecuados para esta tarea.
Estándar 2 ORGANIZACIÓN	Debe existir una adecuada proporción entre número de adultos y niños. Se debe asegurar que el entrenamiento del personal y las calificaciones requeridas estén a la vista y que la organización del espacio y los recursos sean los adecuados para satisfacer efectivamente las necesidades de los niños.
Estándar 3 CUIDADO, APRENDIZAJE Y JUEGO	La persona a cargo del jardín debe conocer las necesidades individuales de los niños y promover su bienestar. Se deben planear y se deben ofrecer actividades y oportunidades de juego para desarrollar las capacidades emocionales, físicas, sociales e intelectuales de los niños(as).
Estándar 4 AMBIENTE FÍSICO	Las premisas son seguridad y conveniencia para los propósitos que quiera alcanzar el jardín. Se debe proveer un espacio adecuado dentro de un lugar apropiado; un ambiente cálido para los niños y ofrecer las facilidades para todas las actividades que promoverán su desarrollo.
Estándar 5 EQUIPAMIENTO	Los muebles, el equipamiento y los juguetes que se proporcionan deben ser adecuados para su propósito y deben ayudar a crear un ambiente estimulador y accesible. Respecto de los juguetes, es necesario que tengan un diseño adecuado y se encuentren en buenas condiciones, además de estar conformes a los estándares de seguridad.
Estándar 6 SEGURIDAD	La persona a cargo debe dar pasos positivos en la promoción de la seguridad dentro y fuera del jardín, y además se debe asegurar de tomar las adecuadas precauciones para prevenir accidentes.
Estándar 7 SALUD	La persona a cargo debe promover la buena salud de los niños y debe dar pasos positivos en prevenir el esparcimiento de las infecciones, en caso de que las hubiere. Además, debe tomar las medidas apropiadas cuando los niños están enfermos.
Estándar 8 COMIDA Y BEBIDA	Es necesario dar bebidas y comidas en cantidades adecuadas a las necesidades de los niños. Las comidas y bebidas deben ser preparadas adecuadamente y deben ser concordantes con las necesidades de dieta y las exigencias religiosas.
Estándar 9 IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	La persona a cargo, así como el resto del personal, debe promover activamente la igualdad de oportunidades y la práctica antidiscriminatoria para todos los niños.

Estándar 10 NECESIDADES ESPECIALES (Incluye las necesidades educacionales especiales y la discapacidad)	La persona a cargo debe tener conciencia de que algunos niños pueden tener necesidades especiales. Por lo tanto, debe ser proactivo en asegurarse sobre las acciones adecuadas que puedan tomarse cuando un niño de estas características sea identificado o admitido en el jardín. Es necesario promover el bienestar y el desarrollo de estos niños dentro del jardín, si es necesario, con la ayuda de los padres u otra persona relevante.
Estándar 11 COMPORTAMIENTO	Los adultos a cargo del cuidado de niños y niñas deben manejar un amplio rango de comportamientos infantiles de modo tal de promover su bienestar y desarrollo.
Estándar 12 TRABAJO EN EQUIPO ENTRE PADRES Y CUIDADORES	La persona a cargo del jardín y el personal que trabaja en él deberán trabajar en equipo con los padres de los niños que asisten al jardín, de manera tal de satisfacer las necesidades de los niños (individualmente y en grupo). La información deberá ser compartida.
Estándar 13 PROTECCIÓN INFANTIL	La persona a cargo del jardín cumple con los procedimientos locales de protección aprobados por el Comité de Protección Infantil. Debe asegurarse que, de requerirse, el personal que trabaja en el jardín pueda poner estos procedimientos en práctica.
Estándar 14 DOCUMENTACIÓN	Los registros, las políticas y los procedimientos que son solicitados para la eficiencia y seguridad de la administración y las provisiones, así como la promoción del bienestar, cuidado y aprendizaje de los niños, deben ser mantenidos. Los registros acerca de la individualidad de los niños deben ser compartidos con sus padres.

► B. Australia

El proceso australiano comienza en el año 1994, cuando se establece el Consejo Nacional de Acreditación de Cuidado Infantil (NCAC).

Este consejo define áreas de evaluación de calidad, a partir de las cuales se establecen cincuenta y cinco principios básicos, y los estándares son presentados según los diferentes niveles de logro de cada uno de los principios.

Los centros evaluados pueden optar a los niveles de calidad destacable, buena calidad, calidad básica o calidad insatisfactoria, teniendo cada uno indicadores observables por nivel de educación.

El proceso de acreditación comprende un registro inicial, autoevaluación, revisión externa, recomendaciones del evaluador, para dar paso finalmente a la decisión por parte del Consejo y se realiza la distinción entre factores contribuyentes y factores determinantes a la hora de evaluar la calidad de cada centro.

Los factores contribuyentes son las leyes y regulaciones, satisfacción profesional, salarios, condiciones de trabajo, entrenamiento del personal, experiencia laboral, estabilidad laboral, salud y nutrición, seguridad, espacio, tamaño de los grupos, proporción profesionales / niños y programa personal auxiliar.

Los factores determinantes son, por otro lado, el desarrollo de prácticas apropiadas, la interacción entre personal adulto y los niños, la atención individual, la atención a niños y niñas con necesidades especiales, las perspectivas multiculturales, filosofía y objetivos claros, programa equilibrado, altos niveles en nutrición, seguridad y salud; además de la positiva y acogedora relación que se pueda dar entre el personal y los padres.

Una evaluación posterior al programa establece que a partir de 1998 se reducen los principios a 32, y el diseño de la pauta de evaluación se realiza con ponderaciones, con la definición de las siguientes áreas de calidad: relación con los niños, respeto por los niños, participación de las familias, interacciones entre el personal, planificación y evaluación, aprendizaje y desarrollo, cuidado protegido, salud, seguridad y administración que apoye la calidad.

La presentación de estos principios, ordenados en cinco áreas clave, está acompañada por la descripción a través de actitudes, prácticas y hábitos que se caracterizan en los cuatro estándares: insatisfactorio, básico, bueno y calidad destacable. Esta caracterización se presenta en cada principio. La estructura de este sistema de acreditación permite cierta flexibilidad con respecto a algunos principios en los casos en que padres y centro de atención tengan opciones filosóficas específicas. La presentación de los estándares de calidad en cada principio es adecuada a los diferentes grupos que atienden los centros de cuidado: recién nacidos, niños y niñas que caminan y preescolares.

MÁXIMO ESTÁNDAR ALCANZABLE POR LOS PRINCIPIOS	
Calidad destacable	44 de los 52 principios
Buena calidad	Principios 22, 23, 24, 38 y 42 (tienen relación con actividades de rutina)
Calidad básica	Principios 39, 45 y 46

La *NCAC* considera 20 principios fundamentales, donde el informe final debe concluir que la evaluación de éstos es Buena Calidad. Además, el centro de cuidado infantil debe escoger 12 principios, de acuerdo con su programa particular, en los cuales también es perentorio evaluar con un estándar de Buena Calidad. Este último aspecto promueve el respeto de la diversidad en cuanto a las líneas de atención infantil con filosofías y objetivos específicos de comunidades, grupos religiosos u otros particulares. En el proceso de acreditación existen distintos plazos o períodos. Según el número de principios evaluados como buenos, la *NCAC* definirá el tiempo que dura la acreditación, considerando los siguientes criterios:

PERÍODOS DE ACREDITACIÓN	
Certificado de acreditación y revisión en un año.	Buena calidad para 32 principios (60%), incluyendo los 20 principios fundamentales y 12 principios escogidos por el centro. Calidad básica para los otros 20 principios (40%).
Certificado de acreditación y revisión en dos años.	Calidad destacable para 26 principios (50%), incluyendo los 17 principios fundamentales que pueden alcanzar este estándar y 9 principios escogidos por el centro. Buena calidad para los otros 26 principios, básica para los principios 39, 45 y 46, (50%).
Certificado de acreditación y revisión en tres años.	Calidad destacable para 42 principios (80%), incluyendo los 17 principios fundamentales que pueden alcanzar este estándar y 25 principios escogidos por el centro. Buena calidad para los otros 10 principios, básica para los principios 39, 45 y 46, (20%).

► C. Estados Unidos

La experiencia norteamericana comienza en el año 1982 con el desarrollo del programa de acreditación a cargo de Asociación de Educadores de Niños de 0 a 9 años (The National Association for Education of Young Children, NAEYC).

Dicha asociación tiene como objetivo facilitar el mejoramiento en las prácticas profesionales y en las condiciones laborales de la educación de niños y niñas; mejorar la conciencia pública, el apoyo y los fondos para programas de alta calidad en los centros, casas y escuelas que atienden a estos niños y niñas, así como a sus familias.

Para ello establece diez criterios de calidad que se refieren a la interacción entre educadores y niños, currículo, relaciones entre educadores y familia, calificación del personal y desarrollo profesional y administración, personal, ambiente físico, salud y seguridad, nutrición y alimentación y finalmente la evaluación.

La NAEYC evaluó su sistema en 1999 y propuso que para el 2005 todos sus asociados debían cumplir con los estándares actualizados, a través de un procedimiento similar al modelo australiano.

La NAEYC existe con el propósito de liderar y consolidar los esfuerzos individuales y grupales de quienes trabajan por lograr un desarrollo saludable y una educación constructiva para todos los niños hasta los ocho años de edad. La atención está puesta en la provisión de programas de alta calidad para estos párvulos. Para lograrlo, la asociación trabaja focalizándose en tres grandes objetivos:

Objetivo 1: Facilitar mejoramientos en las prácticas profesionales y en las condiciones laborales en el campo de la educación de los niños recién nacidos hasta los ocho años.

Objetivo 2: Mejorar la conciencia pública, el apoyo y los fondos para programas de alta calidad en los centros, casas y escuelas que atienden a niños de 0 a 8 años, así como a sus familias.

Objetivo 3: Construir y mantener una fuerte, diversa y completa organización que permita a la *NAEYC* lograr los objetivos 1 y 2.

Estos objetivos se trabajan en tres áreas que han sido desarrolladas a través de diversas publicaciones y proyectos. Las tres áreas son:

- **a)** Mejoramiento de las prácticas de programas.
Ejemplos: Criterios de acreditación, Pautas para currículo y valores, Tecnología y niños, Tests estandarizados para niños, y otros.
- **b)** Mejoramiento de las políticas que afectan a los niños de 0 a 8 años.
Ejemplos: Estándares de aprendizaje temprano, Licencias y regulación pública, Recomendaciones para la Reforma de Bienestar Social, Programas de alimentación para el cuidado de adultos y niños, y otros.

- **c)** Mejoramiento de los profesionales a cargo de estos niños.

Ejemplos: Declaración antidiscriminatoria, Certificación de educadores de niños(as), Guías de compensación, Código de conducta ética y declaración, entre otros.

► D. Suecia

Desde 1968 existe en Suecia la Comisión Nacional para el Cuidado Infantil, cuya labor está centrada en el apoyo a la parentalidad, con la obligación para las autoridades locales de proveer Educación Parvularia a niños desde un año, hijos de trabajadores o estudiantes.

La Comisión establece seis bases prioritarias del cuidado infantil, dentro de las cuales están: el juego como herramienta de desarrollo y aprendizaje; la individualidad como base en el proceso educativo; la importancia del grupo como instancia educativa; el valor de la cooperación entre padres y personal; el apoyo a niños con necesidades especiales; y la ayuda en la inserción a niños provenientes de otras culturas.

El foco en el cuidado infantil en Suecia está puesto en el desarrollo y aprendizaje de los niños, sin embargo, también sustenta la existencia de estas instituciones (al igual que hace 150 años), como una herramienta de ayuda para padres y madres trabajadores. Un alto desarrollo en las instituciones de cuidado infantil ha permitido que se produzca un cambio considerable en los patrones familiares desde la década del 70. La proporción de mujeres en la fuerza laboral se ha ido acercando constantemente a la proporción de hombres trabajadores y hoy la mayoría de los niños suecos crecen viendo a ambos padres compartir las responsabilidades de mantención de la familia.

Estas instituciones dan garantías de igualdad entre hombres y mujeres, lo que consituye un significativo incentivo.

○ Contenidos y principios educacionales

Un buen cuidado es considerado esencial para que los niños se sientan felices, lo cual es fundamental para absorber conocimiento y progresar en la vida. “Cuando los niños deben comer o descansar o cuando un adulto los ayuda a resolver un problema con otro niño, ellos aprenden acerca de ellos mismos, acerca de los otros y de la vida en general”¹⁸.

¹⁸ Cuidado infantil en Suecia. P. 4.

Los principios educacionales en este país consideran que los niños aprenden todo el tiempo (no siendo posible identificar en qué momento preciso se produce el desarrollo o aprendizaje) y con todos sus sentidos.

Dentro de las bases prioritarias que considera el cuidado preescolar en Suecia están:

- El juego como herramienta de desarrollo y aprendizaje.
- La individualidad como base en el proceso educativo.
- La importancia del grupo como instancia educativa para los niños.
- La importancia de la cooperación entre padres y personal que trabaja en jardines o guarderías.
- El apoyo a niños con necesidades especiales (discapacidad física o niños déficit atencional o con problemas psicológicos).
- El apoyo a niños que provengan de otras culturas. Para la educación sueca es un objetivo central apoyar el bilingüismo en estos casos.

○ Las formas que adopta el cuidado infantil

El cuidado preescolar en Suecia se extiende desde el año de edad hasta los cinco. Éste puede ser entregado en escuelas preescolares, en familias que presten este servicio y en escuelas preescolares abiertas.

Las escuelas preescolares prestan servicio durante todo el año y el horario de asistencia es variado, pero generalmente es similar al horario de trabajo de los padres. Los niños se matriculan una vez al año y los padres pagan una mensualidad. En el otoño de 2000, dos de tres niños en Suecia (de uno a cinco años) asistían a escuelas preescolares. En total, 315 mil niños eran parte de este sistema de cuidado infantil.

Los niños son generalmente divididos en grupos de 15 a 20 y como regla general, tres adultos (educadoras u otro tipo de personal) dirigen a cada grupo. El promedio en una escuela preescolar es de tres grupos.

Otro sistema en Suecia es el de cuidado familiar, el cual se da en casas particulares mientras los padres de los niños trabajan. Estas casas están a cargo de una cuidadora, que cuenta con un permiso estatal especial para realizar esta labor. Esta forma de cuidado es una alternativa a los jardines y salas cuna tradicionales, especialmente en el caso de niños que necesitan estar en grupos más pequeños o que viven lejos de una escuela preescolar tradicional. Es una alternativa más común en áreas rurales y en pueblos pequeños. Para acceder a este tipo de cuidado, los padres deben pagar una mensualidad.

El número de niños que se atiende bajo este sistema ha declinado significativamente desde el final de la década del 80. Hoy en día, sólo un 10% de los niños entre uno y cinco años reciben este tipo de cuidado. El cuidado familiar se ofrece también a niños en edad escolar luego de su jornada. En 2000 el 2% de los niños entre seis y nueve años asistían a casas que proveían cuidado familiar.

Las escuelas preescolares abiertas son una tercera alternativa de cuidado infantil especialmente para niños cuyos padres no trabajan. Se trata de grupos abiertos a los cuales pueden concurrir los niños con sus padres o cuidadores municipales y que son guiados, generalmente, por una persona que tiene algún tipo de certificado en cuidado infantil. En muchos casos, estas escuelas preescolares abiertas tienen una explícita función social. Los niños no se registran en estos grupos, y su asistencia es absolutamente libre. La mayoría de estas escuelas son libres de pago. En el otoño de 2000 había cerca de 800 escuelas abiertas en Suecia.

Existen también los denominados centros de ratos libres, los que ofrecen cuidados para niños cuyos padres trabajan o estudian durante el tiempo que los niños no están en la escuela. Por ejemplo, durante las mañanas, las tardes o durante el tiempo de vacaciones. La mayoría de los niños registrados en estos centros tienen entre seis y nueve años. Estos centros están abiertos durante todo el año y las horas en que abre a diario dependen de los horarios de trabajo de los padres.

○ Personal

El personal que trabaja en servicios de cuidado infantil en Suecia es bien entrenado. La mayoría de ellos cuenta con entrenamiento específico para trabajar con niños. Existen cuatro categorías:

educador parvulario, instructor de recreación (para centros de ratos libres), asistente de cuidado diario y cuidadores de casas de familia.

Los educadores de párvulos e instructores de recreación cuentan con un entrenamiento pedagógico universitario de tres años, cuyo foco está centrado en métodos de enseñanza, desarrollo psicológico, sociología familiar y actividades creativas. Como regla, los asistentes de cuidado diario deben certificar la educación secundaria, mientras que los cuidadores municipales de casas de familia deben asistir a cursos de entrenamiento organizados por la autoridad local.

Más de la mitad de los empleados preescolares tienen título universitario en educación escolar mientras que sobre el 40% del personal es asistente de cuidado diario. En los centros de ratos libres, cerca del 60% de quienes trabajan allí tienen título en educación recreacional o en otro tipo de enseñanza, mientras que el 20% de sus empleados son asistentes de cuidado diario. Cerca del 2% de los empleados preescolares y el 15% del personal de centros de ratos libres son hombres.

○ Legislación

Según la ley sueca, es obligación de las autoridades locales proveer educación escolar y preescolar a los niños entre uno y 12 años, hijos de padres que trabajan o estudian. Del mismo modo, deben proveer educación preescolar a los hijos de padres cesantes por un tiempo mínimo de tres horas diarias y desde el año 2002 esta franquicia se extiende a los hijos de padres que gozan de un período de permiso laboral por el cuidado de algún otro hijo.

Es muy importante que el cuidado infantil sea provisto sin demora. Se espera que los padres no deban esperar por más de tres a cuatro meses por un lugar que debe estar lo más cercano posible de sus casas.

La ley también especifica los requerimientos de calidad en el cuidado infantil. Según ella, los empleados deben ser entrenados de determinada manera, y deben tener una experiencia validada, que asegure la satisfacción de las necesidades, resguardando el cuidado y la estimulación a través de actividades educativas adecuadas. Los grupos deben ser conformados en forma pertinente, deben tener un tamaño apropiado y las instalaciones deben ser las necesarias para cumplir los propósitos que se tienen en mente.

○ Currículo

En agosto de 1998 se determinó un currículo nacional para la educación preescolar, el cual especifica una serie de objetivos y orientaciones para este tipo de educación, sin embargo, no explicita de qué modo estos objetivos deben ser cumplidos. Será, entonces, determinación de quienes trabajan en el sistema preescolar, el modo de cumplirlos.

Los objetivos y guías cubren las siguientes áreas:

- valores y estándares
- desarrollo y aprendizaje
- la influencia de los propios niños
- cooperación entre el jardín y la casa
- interacción con el jardín o los centros de ratos libres

Es importante mencionar que hoy en día el cuidado infantil se ha convertido en un elemento fundamental dentro de la sociedad sueca. Si bien éste sustenta sus bases en perseguir el desarrollo y aprendizaje de los niños, también sustenta su existencia en ser una herramienta concreta de apoyo tanto para padres como madres trabajadoras. Esto ha hecho posible que cada día sea más cercana la igualdad entre hombres y mujeres (en términos de acceso laboral) permitiendo que la masa de mujeres participantes de la fuerza laboral sea casi tan grande como la de hombres. De este modo, los niños suecos crecen viendo a ambos padres sustentando el hogar.

► E. Holanda

El gobierno holandés, a través de su Ministerio de Salud Pública, Asistencia y Deportes, decidió en el año 1999 desarrollar un esquema de expansión de las instalaciones de los centros de cuidado infantil. Este esquema tenía como objetivo crear 71 mil nuevos centros de cuidado infantil antes de 2002, sobre los 89 mil ya existentes. Este esquema abarca la atención de niños y niñas de entre 0 y 12 años. La cobertura implica diferentes servicios: centros de cuidado de todo el día, de media jornada, grupos de juego y otros. En este esquema se consideraba también que los beneficios gubernamentales se enfocaran en la atención de grupos específicos, como desempleados, trabajadores de programas de integración laboral, padres o madres solteros (un solo sostenedor

de los niños), madres adolescentes, empleados sujetos a programas de invalidez y población inmigrante.

En junio de 2000, el Ministerio de Salud Pública, Asistencia y Deportes, desarrolló el “Documento Verde” (*Green Paper*) para los servicios de cuidado infantil. Este documento definió los siguientes principios:

1. Los padres tendrán la oportunidad de “comprar” un cupo en un centro de cuidado infantil y recibirán soporte financiero directamente del Gobierno.
2. Los centros de cuidado infantil son una provisión básica, por lo que deben ser accesibles a todos.
3. En el futuro, los empleadores deberán pagar parte del costo de la atención de los centros de cuidado infantil de sus empleados. El subsidio de las autoridades locales se debe reducir para subsidiar sólo a grupos en desventaja. Los padres deberán pagar un costo según sus ingresos, el gobierno deberá pagar hasta dos tercios del costo y el empleador el otro tercio.
4. En el nuevo sistema de centros de cuidado infantil, las demandas de los padres tendrán que ser decisivas.
5. Los centros de cuidado infantil deben ser seguros, lograr estándares de calidad y ser pedagógicamente responsables.
6. Los centros de cuidado infantil deben estar integrados a las políticas juveniles locales.

En el año 2001, entre el 50% y 70% de los niños de entre 0 y 4 años asistía a centros de cuidado infantil. Estos centros pasaron de ser un sector ampliamente subsidiado por el gobierno, a ser totalmente financiado entre éste, las compañías y los padres. Actualmente, un centro de cuidado infantil holandés opera básicamente como una empresa privada. Estos centros deben cumplir con el permiso de las autoridades locales, quienes una vez que entregan el pase, inspeccionan regularmente las instalaciones para comprobar que se cumplan efectivamente las normas de higiene, seguridad y calidad.

En el año 2001 entró al Parlamento holandés el “Acta de las instalaciones básicas para los centros de cuidado infantil” (*Basic Child Care Facilities Act, WBK*). Esta propuesta tenía dos objetivos

principales: el financiamiento de los centros a través de los padres, empleadores y gobierno y la garantía de la calidad y regulaciones de los centros.

○ Estructura financiera

Los centros de cuidado infantil son de responsabilidad mutua de padres, empleadores y gobierno. El acta *WBK* propone un financiamiento compartido y balanceado entre estos tres actores, basado en los siguientes principios:

- Los padres pagan parte del costo de la atención. El monto de su contribución dependerá de sus ingresos. El costo de la atención debe ser alcanzable por todos los padres, de todos los niveles de ingresos económicos.
- Los empleadores deben pagar un tercio del costo de la atención de centros de cuidado infantil de sus empleados. Esta contribución de los empleadores debe ajustarse al ingreso de los empleados. El aporte de los empleadores no es obligatorio y, en el caso de que no lo hagan, el gobierno deberá asumir este tercio, según el ingreso de los padres.
- Del total de los ingresos de los padres dependerá la contribución del gobierno. La contribución de los padres y del gobierno son complementarios. Entre los dos deben cubrir dos tercios del costo.

Esta acta se basa en un sistema de bonos. Los padres los reciben del gobierno central a través de las autoridades responsables de los impuestos. Es decisión de los padres qué centro o facilidad de atención eligen para sus hijos.

Los empleados independientes, como los inmigrantes, madres solteras, trabajadores en programas de reinserción, son grupos que reciben una atención preferencial y diferenciada en la asignación de subsidio, de modo de beneficiarlos y asegurar la participación de esta población en los centros de cuidado infantil.

En el acta *WBK* se consideran cinco aspectos fundamentales para asegurar una atención de calidad, y regida por ciertas regulaciones:

- Calidad educacional.
- Tamaño de los grupos (el máximo de niños en grupos de 0 a 1 año es 12, en grupos de 0 a 13 años es 16 y no pueden haber más de 8 niños de 1 año, en grupos de 4 a 13 años el máximo de niños es 20).
- Razón de personal por número de niños (1 adulto cada 4 niños de 1 año o menos, cada 5 niños entre 1 y 2 años, cada 6 niños entre 2 y 3 años, cada 8 niños entre los 3 y 4 años, cada 10 niños entre los 4 y los 12).
- Entrenamiento del personal (el personal puede tener los siguientes títulos: Trabajo social de cuidado, Trabajo Comunitario, Cuidado Socio-Educacional, todas carreras que no duren menos de tres años).
- Áreas de juego.
- Participación de padres.

○ Calidad y regulaciones de los centros de cuidado infantil

En Holanda, las buenas regulaciones son un requerimiento básico para lograr un servicio de calidad. Estas regulaciones dependen de las autoridades locales y del servicio local “Servicios de Cuidados de Salud Municipal” (*Municipal Health Care Services, GGD*). El *GGD* actúa en forma coordinada con protocolos nacionales. También se debe considerar la formación nacional de “regulación de reguladores” para asegurar el monitoreo de la calidad y coherencia de la regulación a nivel nacional.

Dentro del caso holandés se podrían destacar tres aspectos relevantes de sus políticas para la educación infantil:

- Hacer valer el derecho de los padres de elegir la educación y cuidado que ellos estimen más adecuada y pertinente para sus hijos. El sistema de bonos permite que los padres no estén obligados a llevar a sus hijos a determinados centros, que muchas veces no sólo tienen grandes diferencias valóricas y de principios con ellos, sino además pueden estar a distancias considerables de su lugar de trabajo y/o del hogar, lo que implica pérdida de

tiempo y riesgo en el traslado de los niños. El gobierno entrega un bono de subvención para que los padres ejerzan su derecho y responsabilidad al elegir un establecimiento que les dé confianza y esté dentro de su propia comunidad.

- La Educación Parvularia es asumida como una responsabilidad social (pública y privada) y de los padres. La sociedad holandesa asume efectivamente su responsabilidad con la promoción de ambientes adecuados para el desarrollo de los niños. El Estado asume su responsabilidad en la construcción de una sociedad futura dirigida y donde participen personas cuya infancia se haya desarrollado en ambientes seguros y eficientes. El sector privado es invitado a colaborar y a respetar el derecho de sus trabajadores a ejercer en tranquilidad y libertad su rol de padres. Y, por sobre todo, la sociedad entera protege el derecho de cada niño a crecer en ambientes seguros.
- Si bien, el Estado entrega el rol regulador a las instituciones locales, centraliza en un organismo nacional pertinente y adecuado el subsidio de la atención infantil, lo que facilita el proceso de tramitación de la obtención de este subsidio, favorece a que éste sea equitativo y transparente al atenerse exclusivamente a criterios socio-económicos de las familias que lo solicitan, considerando también las políticas de discriminación positiva nacionales (grupos de riesgo social). El hecho de que este organismo sea el responsable de los impuestos a las rentas personales facilita la obtención de ese subsidio, en el sentido de que es este organismo el que mejor podría evaluar la necesidad o no de este subsidio.

► F. Escocia

En el año 1999 el gobierno escocés establece la Scottish Commission for the Regulation of Care (SCRC), comisión escocesa de dedicación exclusiva para la regulación del cuidado Infantil, cuyo objetivo es asegurar un mejoramiento de la calidad de los servicios de cuidado infantil y de esta manera hacer valer los derechos de dignidad, libre elección y seguridad de los usuarios.

Dicha comisión establece estándares nacionales que se aplican en forma mandataria a servicios públicos y privados que presten servicio a menores de 16 años.

Se trata de catorce estándares, agrupados fundamentalmente en tres áreas: ser acogido y cuidado; confianza en el servicio y confianza en la administración.

► G. España

La experiencia española es de carácter privado, siendo una empresa la que apuesta a entregar un servicio de educación preescolar integral, en términos de entregar infraestructura, recursos humanos y educación en un mismo proyecto empresarial, basándose en estándares de calidad internacionales. Se trata de Más Bebés (Kids at Work, S.A.), cuya labor es diseñar, construir, crear y gestionar establecimientos de educación preescolar de calidad para niños de 3 a 36 meses de edad, ubicándolos cerca del entorno de actividad profesional de sus familias, con el objetivo de dar respuesta al déficit existente en la escolarización de los niños entre 0 y 3 años y hacer efectiva la conciliación laboral y familiar de las más de 500 mil madres que trabajan.

La propuesta de Más Bebés incluye estándares de calidad basados en la experiencia acumulada de cuatro sistemas de acreditación y evaluación a nivel internacional, entre los que se encuentran los sistemas australiano y norteamericano.

Considera 10 áreas de calidad:

- Que cuenten con un proyecto educativo
- Clima de protección y afecto
- Salud, prevención, higiene y seguridad
- Selección, formación de equipos educativos
- Diseño del espacio, mobiliario y entorno
- Servicios de apoyo y flexibilidad de horarios
- Transparencia y comunicación con clientes
- Comunicación, participación y asistencia a familias
- Prácticas de nutrición
- Gestión profesional y cobertura de riesgos.

Una vez revisadas las experiencias internacionales que aplican certificación o acreditación de calidad a los centros de educación parvularia, fue posible llegar a algunas conclusiones que sirvieron de guía para el desarrollo del proyecto que sobre la misma materia se realizó para elaborar el Sistema de Acreditación de Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles de Chile.

- a) La utilización del concepto de estándar varía entre los casos y buenas prácticas estudiados. En el caso de Inglaterra y Estados Unidos, el concepto de estándar o criterios se refiere a las conductas y acciones consideradas como positivas y esperables de un centro de calidad. En el caso de Australia, en cambio, estándar se llama al nivel en que los “principios” son evaluados, es decir, el principio recibe un estándar bueno o destacable, en el caso de que el principio con sus indicadores esté bien o muy bien evaluado en el contexto. Estos dos enfoques permiten visualizar distintas formas de entender el concepto de estándar: primero, estándar como lo que se espera, y segundo, lo que se espera es estandarizado en distintos grados de logro. Si bien, el primer enfoque pareciera ser muy claro y más conciso para el proceso de acreditación, en el segundo, se permite aterrizar a través de indicadores concretos los distintos grados en que se puede lograr una conducta o una acción. Su definición y presentación es más extensa y a primera vista menos concisa, pero resulta muy concreto y cercano a la realidad parvularia; también pareciera resultar más objetivo en cuanto a la evaluación (por parte de todos los evaluadores).
- b) Las primeras guarderías infantiles en Europa fueron creadas a mediados del siglo XIX, con el fin de apoyar en forma concreta a las madres que necesitaran trabajar y no tenían con quién dejar a sus hijos. Hoy en día, y a través de los años, países como Suecia, Holanda e Inglaterra han ampliado el concepto de “cuidado”, incorporando variables de aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, el “cuidado” como tal sigue siendo un pilar fundamental en la existencia de los centros de atención infantil.

En Suecia, por ejemplo, dentro de las políticas gubernamentales de la última década, se ha reforzado la igualdad de posibilidades de acceso al mundo laboral de hombres y mujeres, a través de apoyos concretos, tales como el subsidio de atención infantil para cualquiera de los padres que requiera cuidado para sus hijos. Del mismo modo, la mayoría de los jardines y guarderías aseguran un horario de atención adecuado a las diversas jornadas laborales de los padres, lo que les brinda tranquilidad, tanto en su rol profesional como parental.

- c) Estas políticas también contemplan hacer complementarias las funciones de desarrollo familiar y de desarrollo profesional de los padres, considerando que antaño los jardines tenían horarios restringidos de atención, no existían suficientes subsidios que hoy sí se prestan para estos fines y no existía la supervisión de la calidad de estos servicios. La alarmante baja en la tasa de natalidad en los países europeos durante las últimas décadas

ha sido otra motivación de los gobiernos para fomentar redes de apoyo que aseguren que sus niños estarán bien cuidados en estos centros y, además, al asegurar que la familia podrá crecer, al permitir que se compatibilicen funciones de procreación y de desarrollo personal de los padres.

- d) Un punto interesante de rescatar dentro del caso inglés, es la flexibilidad del sistema. Dentro de los 14 estándares establecidos, se plantean principios generales a cumplir más que normas específicas o rígidas. Se habla así de “proveer espacios adecuados”, “promover la seguridad y tomar precauciones necesarias frente a eventuales accidentes”, “contar con muebles adecuados a sus propósitos”. Se deja al centro educacional y a los encargados de éste, en conjunto con los encargados municipales de educación, la misión de determinar qué se entiende por adecuado, respecto de sus necesidades y de qué manera se distribuirán los recursos –como el espacio y las áreas de juego– para satisfacer los requerimientos de los niños.
- e) La oficina a cargo de los estándares de calidad en la educación inglesa, *OFSTED*, sólo se remite a fiscalizar que los centros educacionales se adscriban a las normas locales de seguridad, que cumplan las normas que establece la brigada de bomberos de cada ciudad, en cuanto a la prevención de un incendio y a vigilar que el centro cuente con herramientas básicas para combatirlo, sin embargo, no detalla aspectos de esta naturaleza, sólo vela porque estas normas, explicitadas por expertos de sus rubros, se cumplan en la práctica.
- f) La promoción de un clima afectivo aparece como un estándar de calidad relevante en el proceso de certificación australiano. En este caso, quince de los cincuenta y dos principios están dedicados a las relaciones humanas y por lo tanto, al clima afectivo del centro, siete de estos quince son parte de los veinte principios fundamentales, que constituyen requisitos mínimos que deben cumplir los centros para entrar al proceso de acreditación. En estos principios deben obtener la máxima evaluación, es decir, un estándar bueno. Se postula que un clima afectivo adecuado promoverá los procesos de aprendizaje, por lo tanto, se hace hincapié en la manifestación de la sensibilidad, las relaciones afectuosas, la confianza y la cercanía entre niños y personal. Estas prácticas afectivas en las relaciones cotidianas están claramente expresadas en conductas que pueden ser observables y por lo tanto evaluables.

En este aspecto, el caso de la **NAEYC** en Estados Unidos, también refuerza la importancia del ambiente afectivo. Su primer criterio está focalizado en las relaciones del personal con los niños(as), se subraya a través de un criterio las relaciones activas que deben darse dentro del centro entre familia y personal y, también, a través de un criterio, se refieren a la importancia de que la administración asegure a sus empleados un trabajo con tranquilidad (en sus reglamentos, remuneraciones, protección laboral y descansos).

Las relaciones afectuosas son promovidas en Australia y Estados Unidos. La educadora y el resto del personal deben involucrarse con el niño, conocer su historia, entender, por ejemplo, por qué razón un niño puede llegar de mal humor al jardín infantil y saber de sus más profundas necesidades. El desarrollo emocional de los pequeños es celosamente resguardado, así como el clima de cercanía que debe existir en cada centro.

- g) En Australia el proceso de acreditación ocurre por etapas. Esto además, ligado a una connotación no sancionadora del proceso, sino más bien, orientada a mejorar y asegurar una calidad de servicio por la vía de la revisión de metas y planteamiento de objetivos desde el propio centro. Los centros educativos, con el manual de acreditación en sus manos, desarrollan en primer término un proceso de autoevaluación de su servicio, lo cual promueve el compromiso con el proceso. Luego de esta autoevaluación, ellos mismos proponen un plan de trabajo para mejorar sus estándares en aquellos principios que no alcanzan el mínimo exigido. Este plan y la autoevaluación son analizados por un funcionario externo que entrega su propia evaluación y comentarios al plan. Por último, un juez, también externo, evalúa la opinión del mismo centro y su plan de acción y la opinión del externo.
- h) Sobre la base del diagnóstico del juez, la **NCAC** (*The National Childcare Accreditation Council*) determina cuántos años le tomará al centro lograr su plan de acción y recibir la acreditación. Por lo tanto, existen centros acreditados en el período de un año, que son aquéllos que logran los mejores estándares, centros acreditados en procesos de dos años, tiempo que les toma mejorar aquellos principios donde están más débiles y otros centros a los que se les otorga la acreditación en un período de tres años. Al terminar este período, los centros vuelven a hacer el proceso inicial, es decir, la autoevaluación y la evaluación de un externo.

Lo importante de destacar en este sentido es que sobre la base de un mínimo conocido, todos los centros ingresan al proceso y aquéllos que tienen más deficiencias tienen la oportunidad de diseñar su propio camino de mejoramiento. Este punto es de relevancia para asegurar que el mismo centro tenga los recursos necesarios para su plan de mejoramiento y para asegurar el compromiso de sus actores en el plan. El sistema de períodos de acreditación asegura que efectivamente los niveles de calidad de los servicios australianos mejoren y no tiende a eliminar los de baja calidad sin darles la oportunidad de ir avanzando hacia lograr el nivel deseado.

El caso de la autoevaluación, como primer paso del proceso de acreditación, también es considerado en la NAEYC. Aquí también se entrega un manual a los centros, con el objetivo de que sean ellos mismos sus primeros evaluadores y que este proceso sea guiado, de modo de facilitar el trabajo dentro de los centros, especialmente en aquéllos donde los procesos de evaluación no son una práctica común.

- i) Es importante destacar el rol que juegan los padres o la familia dentro de la acción y políticas de los centros de los distintos países estudiados. En Australia, por ejemplo, se destaca que son los padres los primeros responsables y protagonistas en el acompañamiento del desarrollo de los niños, por esto, son ellos los primeros consultados sobre las estrategias a seguir en el centro con respecto a su hijo a hija. La información que se les entrega en el momento de su primer acercamiento al centro debe ser transparente y completa, pues ellos deben elegir con conocimiento y libertad aquel centro que sea más cercano con su estilo de crianza y valores de vida. El personal debe estar en constante comunicación con los padres, especialmente si existen diferencias en las acciones del jardín con respecto al hogar. El centro debe mantener también una comunicación escrita sobre algún evento especial que le haya acontecido al niño durante su jornada en el centro. A través de estas estrategias se refuerza la necesidad de que los niños se desarrollen en ambientes coherentes, de respeto mutuo y afecto.

Del mismo modo en Inglaterra, también se hace explícita la importancia de los padres dentro del acontecer diario del jardín infantil. En este país se entiende que los niños serán los principales beneficiados si existe una relación de soporte y confianza entre el centro y los padres, por lo tanto, se pide a los progenitores que siempre estén al tanto de las actividades que se realizan en el jardín y que opinen respecto de cómo mejorarlas -si es necesario- o de qué manera éstas podrían estar mejor orientadas. Se incluye la

participación de los padres en paseos fuera del jardín, en actividades diarias particulares. Además, la comunicación entre los responsables del centro, las educadoras y ellos debe ser diaria.

- j) En el caso de Australia y Estados Unidos los padres son parte activa del proceso de acreditación, pues ellos deben estar representados en el comité que lleva a cabo la autoevaluación del centro. Los padres no sólo son considerados como importantes en relación con el desarrollo de su niño en particular, sino también, son importantes para la definición de las políticas y estrategias del centro.
- k) Es importante destacar una de las características del modelo holandés: la subvención que entrega el gobierno a sus ciudadanos para los servicios de cuidado infantil (que no sólo abarcan de los 0 a los 4 años, sino que incluye hasta los 14 años), está centralizada en la secretaría de gobierno que tiene a su cargo la recolección de los impuestos a las rentas. Estas oficinas, y no otras, son las únicas responsables en determinar en qué cantidad el Estado debe subvencionar a cada ciudadano que lo solicite para estos servicios. La subvención, cuyas características son públicas, se entrega en forma particular directamente a los usuarios del sistema, no a otras oficinas para que administren esta subvención. Muchas veces esta subvención se delega en tantos servicios, que la burocracia aumenta y los gastos fiscales se dispersan en estos múltiples organismos. El objetivo es evaluar la necesidad según las rentas de los particulares y si son parte o no de los grupos de foco de atención especial del Estado. La concentración de esta tarea en la organización que maneja la información tributaria de los ciudadanos, pareciera ser más eficiente que invertir recursos y tiempo en transferirla a otros.
- l) En Inglaterra, Suecia, Estados Unidos y Australia los centros de cuidado infantil explicitan contar con prácticas antidiscriminatorias. Al tener estos países un importante número de inmigrantes, estos centros deben hacer esfuerzos concretos por acoger a niños y padres de otras etnias, que no comparten el lenguaje de su país o que tienen distintas prácticas culturales o religiosas. En Australia, por ejemplo, los folletos con que cuentan los jardines infantiles deben estar disponibles en varios idiomas de tal modo que un apoderado que no hable inglés pueda, idealmente, tener la traducción a su propia lengua. Si no existiera una traducción específica, el personal del jardín hará lo posible por explicar qué actividades ofrece el centro y cuáles son los aspectos relevantes.

Cuadro comparativo de algunas experiencias internacionales:

Carácter	Inglaterra	Australia	E.E.U.U.	Escocia	España
Ente certificador	OFSTED *estatal	NCAC *gobierno federal	NAEYC *privada	SCRC *estatal	Más Bebés *privada
Año	2001	1994	-	1996	2002
Aporte	OFSTED Dicta estándares e inspecciona los centros.	NCAC, crea sistema de mejoramiento de calidad y acreditación, además de capacitar a evaluadores externos.	NAEYC: desarrolla un programa de acreditación de centros de cuidado y juego.	SCRC: elabora estándares nacionales que unifican los tipos de servicio	Crea y gestiona centros cercanos a los padres.
Sistema	14 estándares nacionales flexibles que deben adecuarse al tipo de servicio que ofrece cada centro	10 áreas de calidad nacionales asociadas a 35 principios que se califican de manera insatisfactoria, buena calidad y alta calidad.	5 áreas de foco de acreditación, con 10 estándares pre- definidos: niños, educadores, comunidad y familia y liderazgo y administración	14 estándares agrupados en áreas: el ser acogido y cuidado y confianza en el servicio y la administración.	Diseña y gestiona centros con 10 áreas de Calidad. Con servicios médicos y orientación
Proceso de acreditación	Los jardines deben registrarse en el dpto. local de desarrollo y cuidado infantil temprano.	Registro en NCAC Auto evaluación Validación externa Recomendación evaluador Decisión de certificación	Auto evaluación Validación Decisión de certificación Mantenimiento de la certificación	Comisión registra e inspecciona los servicios de cuidado y educación infantil. Demostración de objetivos como funciona el centro.	La institución se acercas a empresas y propone la construcción de centros de calidad, para sus trabajadores.
Carácter de lo obligatorio	Registro en dpto. local de desarrollo y cuidado infantil temprano	Certificación voluntaria	Certificación voluntaria	Estándares obligatorios para centros públicos o privados	Todos los centros de Más Bebés deben cumplir con los estándares de calidad.

Por un futuro de afecto y confianza para Chile



DESARROLLO DEL PROYECTO DE ACREDITACIÓN

capítulo II

► La idea de contar con un sistema que permitiera mejorar y asegurar la calidad de la Educación Parvularia surgió a principios del año 2003, a partir de una reflexión interna de JUNJI, encabezada por Adriana Muñoz, su Vicepresidenta Ejecutiva, basada en la preocupación por la calidad del servicio ofrecido, y en el cuestionamiento del actual sistema de empadronamiento, que no estaba respondiendo a estándares de calidad acorde con los nuevos tiempos. A esta discusión se sumó en agosto del mismo año Gestar Valor, una empresa privada orientada al tema de la mujer y presidida a esa fecha por Claudia Bobadilla, quien incluyó la preocupación por la mujer trabajadora como un pilar fundamental para comenzar a construir las bases de este proyecto. Dicha reflexión arrojó la certeza de que se requería una mejora fundamental, que posibilitara un proceso inclusivo y no punitivo, para evaluar y acreditar a las instituciones de Educación Parvularia en el país.

Durante el 2003, la JUNJI llevó a cabo un proceso interno de discusión orientado a la definición de las especificaciones técnicas que debían considerarse para la elaboración del proyecto.

Así nació la construcción de un Sistema de Acreditación de Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles, una iniciativa que buscaba promover y facilitar la incorporación de madres a procesos educativos y el mundo laboral, con una toma de decisiones informada por parte de la ciudadanía, en especial en los grupos involucrados como lo son las familias, empleadores, beneficiarios y usuarios del servicio de salas cuna y jardines infantiles, junto con mejorar las oportunidades de educación, protección y cuidado de los niños menores de 6 años.

En esta primera etapa se inició un proceso de sensibilización sobre el tema, con el lanzamiento oficial de la iniciativa en el Congreso Nacional, en agosto del mismo año, que permitió posicionar la preocupación por la calidad de la Educación Parvularia a nivel país. Luego, con la presentación de la idea a las autoridades ministeriales, se pudo dar paso a la construcción de la propuesta, la cual fue presentada al Ministro de Educación para su aprobación.

Se establecieron conversaciones con actores de la sociedad civil y del Estado para buscar los apoyos y aportes necesarios para el éxito del proyecto y así constituir un grupo de apoyo a la gestión del proyecto y finalmente, definir los actores que colaborarían técnicamente en el proceso.

Los principales actores involucrados se desglosan de la siguiente manera: los coordinadores, que son la JUNJI y Gestar Valor; Asesor Técnico, con Asesorías para el Desarrollo; Colaboradores, con el MINEDUC, INTEGRA, SERNAM, JUNAEB y UNICEF; y finalmente, los participantes, con las universidades, empresas, organizaciones internacionales, ONGs, municipios, jardines infantiles y el Colegio de Educadores de Párvulos.

En esta etapa se definieron los criterios y lineamientos, con la revisión y estudio del proceso de empadronamiento que realizaba la JUNJI, todo esto en conjunto con el análisis de las experiencias nacionales e internacionales, tanto en acreditación de la educación inicial, como en certificación y mejoramiento en el sistema educativo en general.

En enero de 2004, la iniciativa fue reforzada con la incorporación de Asesorías para el Desarrollo, una consultora externa que contaba con profesionales especializados para diseñar metodológicamente el trabajo, basado en la propuesta inicial desarrollada en conjunto por la JUNJI y Gestar Valor. Es así como se dio inicio a un proceso participativo con la sociedad civil, en los ámbitos de la educación y afectividad, seguridad y protección, competencias laborales y ambientes saludables.

Ese año estuvo centrado en la construcción de los estándares de calidad que darían contenido al Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad. Para ello se conformaron y constituyeron mesas sectoriales y regionales, además de una mesa de expertos en desarrollo infantil. Asimismo, se realizó una consulta nacional e internacional sobre el tema. La principal característica de esta etapa fue su carácter participativo, incorporando espacios de consulta y trabajo con agentes conocedores de lo que significa la atención de calidad a los párvulos. Para validar los estándares de calidad, se desarrolló una experiencia piloto en 35 jardines infantiles.

En este proceso se tomaron las decisiones y presentación de la definición del marco en que se construirían los estándares de calidad, con la constitución de cuatro mesas de trabajo, que realizaron la primera definición de estándares, gracias al intercambio de información de los grupos, generando propuestas para cada estándar definido y un documento preliminar que contenía una primera aproximación a un producto, que hasta entonces no tenía precedentes, como lo son el conjunto de estándares de calidad del servicio de Educación Parvularia.

Las principales acciones desarrolladas durante este proceso de construcción de los estándares se describen a continuación:

○ A) Mesas de trabajo de profesionales y técnicos

Estas mesas de trabajo -cuatro mesas de trabajo sectorial (Educación y Afectividad, Seguridad y Protección, Competencias Laborales y Ambientes Saludables)- constituyeron un proceso de debate y construcción de los estándares de calidad y convocaron a expertos en diferentes áreas del conocimiento e institucionalidades. Sesionaron en cuatro oportunidades, de las cuales, las tres primeras se destinaron al trabajo sectorial y se lograron establecer categorías, dimensiones y criterios de estándares (con diferente nivel de precisión y complejidad). En una cuarta sesión se llevó a cabo una revisión macrosistémica de la propuesta de las cuatro mesas, retroalimentando su coherencia, articulación y pertinencia y priorizar los estándares levantados.

En las cuatro mesas trabajaron más de 450 personas, dando como resultado la siguiente propuesta inicial de áreas y subáreas para la definición de los estándares de calidad y los ámbitos en los que debían constituirse.

- **Educación y ambiente afectivo**

Ambiente afectivo: refiere a la construcción de un clima de relaciones de protección, respeto, estímulo, trato igualitario y afecto para contribuir a desarrollar la confianza e independencia de los niños, donde se aprecien y consideren las preferencias de cada uno y se fomente además la enseñanza de valores.

Educación: refiere a que exista un currículo pertinente a los niños y niñas que cumpla con los objetivos de desarrollo y aprendizaje de éstos. Se incluye además el saber detectar necesidades especiales en los niños y el permanente monitoreo y evaluación de los aprendizajes.

Relación educadores y familia: enfatizar las positivas relaciones y la permanente comunicación entre educadores y padres, fomentando la orientación hacia los padres y su participación en la educación de sus hijos.

- **Competencias laborales**

Cada jardín infantil y/o sala cuna debe contar con personal calificado con conocimientos en Educación Parvularia. Esto incluye tener conocimientos de los estándares de calidad y experiencia en el cuidado y educación de niños. Asimismo debe hacerse una adecuada descripción de cargos y especificar el procedimiento para seleccionar al personal el cual debe ser permanentemente capacitado. Además debiera definirse el perfil y la experiencia necesaria para ocupar el cargo de directora de jardín. Por último deben incorporarse temas relacionados con la gestión y administración del jardín así como la vinculación con redes de apoyo.

- **Seguridad y protección**

Refiere a temas relacionados con la prevención de riesgos y la seguridad, el diseño de los espacios y ambientes físicos que estimulen el desarrollo. Esta área considera el tipo de mobiliario, equipamiento, material didáctico, juguetes que debieran incluir los jardines y por último, consideraciones respecto de la protección infantil.

- **Ambiente saludable**

Refiere a la promoción y el resguardo de los temas de higiene y salud en los niños. Se incorporan además los temas de alimentación, relación con la comunidad y entornos saludables.

A partir de esta propuesta se llegó a la consolidación de 50 estándares de calidad, contenidos en cuatro grandes dimensiones, que se presentan a continuación¹⁹:

► **Dimensiones de la calidad de la Educación Parvularia**

En los procesos asociados a la calidad de la Educación Parvularia desempeñan especial importancia: los actores de la comunidad educativa; la relación con las familias, padres y comunidad en general; las directrices educacionales que sugiere el Ministerio de Educación; las normas y convenciones sobre protección y cuidado de la infancia con las que cuenta el país; las dinámica propias de los equipos de trabajo que conforman una organización diseñada con el fin particular de educar,

¹⁹ Del documento de Asesorías para el Desarrollo INFORME FINAL DE CONSULTORIA, Proyecto Nacional de Acreditación de Calidad de Jardines Infantiles y Salas Cuna, Abril 2005.

proteger y albergar a niños entre 0 y 6 años. Esta organización debe contar con el personal idóneo, el liderazgo necesario y la capacidad de planificar y llevar adelante su proyecto educativo. El conjunto de estos factores puede ordenarse y agruparse en cuatro dimensiones que dan cuenta de la calidad del servicio de Educación Parvularia. Ellas son:

- **A. Gestión de la Educación Parvularia**

Se refiere a la existencia de instrumentos y procesos que organicen y guíen el proceso educativo en coherencia con las bases curriculares del Ministerio de Educación y orientado a que toda la experiencia desarrollada en la sala cuna y jardín infantil goce de una intencionalidad educativa en un marco de afecto y acogida.

- **B. Participación de la familia y la comunidad**

Se refiere a la vinculación del jardín con los padres y familias, así como con el entorno y la comunidad en la que está inserto.

- **C. Protección y cuidado**

Se refiere al cumplimiento de normas y a la instalación de procesos tendientes a instalar un espacio protegido y seguro, adecuado a las necesidades y características de la primera infancia, en materia de construcción, salud, alimentación y prevención de riesgos y abusos.

- **D. Gestión y administración de recursos humanos y financieros**

Se refiere a la capacidad de conducción y administración del jardín o sala cuna y a la coordinación interna del equipo de trabajo, entendido como una organización de personas que tiene un propósito determinado con miras a contar con perfiles idóneos y disponer de mecanismos de apoyo y promoción.

○ **B) Constitución mesa de gestión**

La Mesa de Gestión tuvo como objetivo diseñar el Modelo de Aseguramiento de la Calidad para

la Educación Parvularia, así como también generar las principales ideas para un Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles.

La mesa fue constituida por representantes de organizaciones expertas en acreditación de la calidad (dentro y fuera del ámbito educativo) de nuestro país. En esta mesa participaron representantes de Chile Calidad, Editorial Santillana, JUNJI, Fundación Chile, MINEDUC, Asociación Chilena de Seguridad, Universidad Diego Portales y el Ministerio Secretaría General de Gobierno. Esta mesa se constituyó en una plataforma estratégica del proyecto, responsable de dar viabilidad técnica al proceso.

Las principales acciones desarrolladas por esta mesa fueron:

- ▶ **(a)** Identificar un mapeo estratégico para el trabajo de la mesa.
- ▶ **(b)** Clarificar el sentido de un proyecto de certificación y el contexto nacional en el cual éste operaría; en términos de marco lógico, se logró definir su fin, propósito y objetivos.
- ▶ **(c)** Consensuar que el proceso de acreditación está dirigido a todos los establecimientos que imparten Educación Parvularia, independientemente del sector al que pertenece y que por lo tanto no es privativo de los jardines infantiles particulares, como se perfilara inicialmente. En este sentido se logró un compromiso por promover el mejoramiento de la calidad del servicio también en los establecimientos que atienden a la población más vulnerable, respondiendo así al llamado de equidad.
- ▶ **(d)** Delimitar los principales elementos de gestión que considera el modelo de calidad y se inició el despeje de sus áreas.
- ▶ **(e)** Consensuar algunos elementos operativos del sistema, para luego perfilar su instalación y funcionamiento. Hubo claridad respecto de su obligatoriedad, de la duración aproximada y etapas del proceso.

○ C) Presentación de proyecto de acreditación a comisión interinstitucional de Educación Parvularia en DEG

Con fecha 10 de junio de 2004, el equipo coordinador del Proyecto de Certificación (JUNJI, APD y Gestar Valor) presentaron al jefe de la División de Educación General del MINEDUC, Pedro Montt, y a la Comisión Nacional Interinstitucional de Educación Parvularia, el Proyecto de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles.

En la reunión fueron expuestos los objetivos que movilizaron el proceso, la estructura del proyecto, sus principales actores, avances y desafíos pendientes a esa fecha.

De la reunión se recogieron comentarios, inquietudes y sugerencias de las instituciones, las cuales fueron llevadas a la Mesa de Gestión para la reflexión, el debate y toma de decisiones.

○ D) Seminario de experiencias nacionales de certificación en educación

A este seminario fueron invitados cinco panelistas, todos expertos nacionales en el tema de certificación de calidad²⁰. Durante esta jornada además se desarrolló un taller de trabajo, para levantar información relevante para continuar con la elaboración del diseño del sistema de acreditación.

El seminario tuvo como participantes tanto actores JUNJI como representantes de otras entidades académicas, vinculadas a la infancia y algunos actores de las mesas de trabajo destinadas a la construcción de los estándares.

○ E) Validación internacional

La Vicepresidenta Ejecutiva de la JUNJI, Adriana Muñoz Barrientos, y Claudia Bobadilla, presidenta de Gestar Valor, realizaron un viaje a Boston para exponer una sistematización de los procesos desarrollados en el marco del Proyecto de Acreditación de la Calidad, para ser validados mediante el juicio de expertos de la *NAEYC*. Se sostuvieron diversas reuniones con expertos y además se realizaron visitas en terreno para conocer el sistema de acreditación de la educación inicial implementado en Estados Unidos. Se recogió información relevante sobre el funcionamiento de dicho sistema, la cual fue sistematizada en un documento institucional, que luego fue analizado en la Mesa de Gestión, e incorporada al diseño en curso.

○ F) Mesas regionales

El proceso de certificación había estado emplazado en la Región Metropolitana y sólo había generado

²⁰ Expusieron en esta oportunidad Mario Uribe, de Fundación Chile; Ximena Concha de CNPC (Chile Calidad); Solange Bustamante (Certificadora EFQM de Santillana); Claudia Bobadilla (Gestar Valor) y Leonardo Vera (Mineduc).

participación a ese nivel. Si bien la estrategia fue validada como un espacio eficaz de reflexión y construcción colectiva, fue necesario desarrollar mecanismos para ampliar las posibilidades de participación al resto del país. Ello, en el entendido de que, finalmente, el sistema de acreditación llevará implícito la construcción de un concepto de calidad en un espacio y tiempo histórico, que sólo será significativo, visible y compartido, en la medida de que sea consensuado por todos los actores (o un segmento representativo de ellos).

Por esta razón, se realizaron Mesas de Diálogo Regionales, que ampliaron y enriquecieron los espacios de reflexión y construcción ya instalados, aumentando los niveles de compromiso y apropiación de las decisiones que se tomaron, en pos del mejoramiento de la calidad del nivel.

Durante este período se elaboró un Proyecto de Mesas Regionales de Diálogo, que formuló el diseño técnico-metodológico y financiero de la estrategia. Este proyecto fue presentado a UNICEF, organismo al cual se le solicitó apoyo técnico y financiero total para su realización, lo cual fue aprobado en su totalidad.

El objetivo general de la estrategia fue instalar en regiones un espacio de diálogo y debate, que permitió reflexionar, resituar y apropiarse de los sentidos y orientaciones de un Sistema de Acreditación de la Calidad para la Educación Parvularia chilena.

Los objetivos específicos fueron:

- ▶ **1)** Difundir los esfuerzos, procesos desarrollados y logros alcanzados en el marco del Proyecto de Acreditación de la calidad de Salas Cuna y Jardines Infantiles.
- ▶ **2)** Recabar información relevante respecto de las representaciones que tienen los distintos actores en torno a la calidad en el nivel de Educación Parvularia.
- ▶ **3)** Favorecer y optimizar la articulación y comunicación en red, entre las diferentes instituciones y sectores involucrados en la tarea educativa del nivel.
- ▶ **4)** Consensuar criterios de calidad, para el servicio de atención de la Educación Parvularia chilena, reconociendo las diversas experticias, culturas locales y el propio conocimiento acumulado.

- ▶ **5)** Establecer una red formal de soporte, para la validación y pilotaje de un Sistema Nacional de Acreditación de Calidad de Salas Cuna y Jardines Infantiles.
- ▶ **6)** Instalar una plataforma regional para la recolección de información, sensibilización y difusión del proceso de construcción de un Sistema Nacional de Acreditación de la calidad de la Educación Parvularia.

La realización de estas mesas se llevó a cabo durante la segunda semana de agosto y abarcó a las ciudades de Antofagasta, Rancagua y Concepción.

○ **G) Validación de los estándares de calidad²¹**

La implementación piloto del Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad se desarrolló en 35 jardines infantiles de la JUNJI, durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2004, en la Región Metropolitana, con el objetivo de ejecutar la primera etapa del proceso de acreditación diseñado (autoevaluación) para detectar las debilidades o ambigüedades que pudiera tener.

El modelo investigativo que enmarcó esta experiencia piloto fue el del enfoque cualitativo. Esta línea de trabajo interpretativa se basó centralmente en una lógica inductiva, donde el esquema de trabajo de campo fue abierto y donde se buscó profundizar en los procesos desarrollados.

El objetivo de la experiencia piloto consistió en ejecutar la primera etapa del proceso de acreditación diseñado (autoevaluación) para detectar las debilidades o ambigüedades que pudiera tener y lograr perfeccionar los estándares hacia niveles de mayor precisión, transparencia y validándolos participativamente desde la práctica.

²¹ Experiencia piloto de acreditación de calidad. Serie de documentos técnicos 35 años. Vicepresidencia Ejecutiva JUNJI. Año 2005.

- Focos del pilotaje

El foco central del proceso del pilotaje fue la validación en terreno de los 50 estándares de calidad. Para ello se desarrolló un trabajo conjunto entre jardines infantiles y un equipo de consultores, en su mayoría funcionarios JUNJI, en el que se aplicaron los diferentes instrumentos y se ejercitaron los procedimientos diseñados para el proceso.

Con el conocimiento y la experiencia adquiridos en este proceso participativo desarrollado a nivel nacional, se elaboró la versión preliminar de 50 estándares de calidad del servicio de salas cuna y jardines infantiles, la que fue entregada formalmente por la Vicepresidenta Ejecutiva de la JUNJI, Adriana Muñoz Barrientos, a la ex Subsecretaria de Educación, María Ariadna Hornkohl, el 27 de septiembre de 2004.

Por lo tanto, asociado a lo anterior, el proceso de pilotaje tenía como foco secundario una aproximación a los procedimientos centrales que incorpora el diseño de la primera etapa del sistema, así como un acercamiento a los costos operacionales involucrados en el proceso.

Por último, se buscó levantar información cualitativa (percepciones) respecto de la imagen del sello, que permitiera retroalimentar la reconfiguración de la imagen del sello de calidad.

- Muestreo de jardines infantiles

La unidad de análisis que se consideró para la construcción de la muestra fueron los establecimientos que entregan educación parvularia (salas cuna, jardines infantiles y colegios con niveles de Educación Parvularia). No se contemplaron programas alternativos, no formales o no convencionales por no estar ellos sujetos al sistema de acreditación.

En relación con el enfoque investigativo adoptado, los resultados a partir de la muestra no pretendieron generalizar a un universo mayor. El proceso de muestreo utilizado fue de tipo intencionado y, por lo tanto, no existió representación de universo alguno.

La muestra se conformó con un criterio de muestreo estructural, que consideró los siguientes estratos:

- Incorporación voluntaria y consensuada de la comunidad educativa

La participación de los establecimientos en el universo muestral fue absolutamente voluntaria, lo que se constituyó en el primer criterio de selección de los establecimientos. Se resguardó que el 100% de la muestra se hubiese acordado colectivamente entre sus miembros activos, la incorporación al ejercicio del pilotaje. Ello supuso convocar para selección, al doble de establecimientos de los que se esperaba intencionar, para efectos de universo muestral.

- Tipología de la oferta del servicio de atención preescolar

Se resguardó que la muestra abarcara todos los tipos de oferta de salas cuna y jardines infantiles que existen actualmente en nuestro país. Éstos son:

Jardines Públicos	Jardines Privados
- INTEGRA - JUNJI de Administración Directa Municipales - Particulares Subvencionados de Transferencia de Fondos - Particulares Subvencionados con Reconocimiento MINEDUC	- Jardines IBM - Jardines del Ejército
Salas Cuna Públicas	Salas Cuna Privadas
INTEGRA	- Jardines IBM - Jardines del Ejército

- Nivel socioeconómico

La muestra resguardó a su vez que la existencia de establecimientos con atención a niños y niñas de nivel socioeconómico alto, medio y bajo. Para hacer esta selección de establecimientos se utilizó el siguiente criterio de selección:

Nivel socioeconómico	Tipos de establecimiento
Bajo	JUNJI - INTEGRA
Medio	- Jardines del Ejército - Jardines Municipales y Particulares Subvencionados
Alto	Jardines IBM

- Muestra

La muestra quedó constituida con 35 establecimientos, que considerando los estratos anteriormente mencionados se conformaron de la siguiente manera:

Establecimientos públicos subvencionados

JUNJI ADM. DIRECTA	MUNICIPALES CON TRANSF. FONDOS	INTEGRA	HOGAR DE CRISTO TRANSF. FONDOS
8	2	2	2
22%	5%	5%	5%

Establecimientos públicos subvencionados

EJÉRCITO	PARTICULAR PAGADO	EMPRESA (IBM)	COLEGIO
3	10	1	1
8,5%	28,5%	2,8%	2,8%

- Fases del pilotaje

A continuación se presentan las fases, principales tareas y productos desarrollados en el proceso de pilotaje. Se considera tanto el momento preactivo (de diseño y convocatoria) como el trabajo de campo propiamente tal.

Fase 0. Diseño de la muestra

- *Selección del universo muestral:* sobre la base de los criterios definidos se recogieron antecedentes de los jardines y se elaboró una lista preliminar (base de datos) que incorporó a 50 establecimientos, que constituyeron el universo muestral. La lista recogió información respecto a nombre del establecimiento, dirección, teléfono, correo electrónico de contacto, nombre de la directora, número de niveles transición y total de niños atendidos. A la totalidad de los jardines del universo muestral se les envió una carta de invitación a participar del proceso de pilotaje y se les solicitó la devolución de una carta de intención, donde manifestaran su interés por participar del proceso. (Tiempo estimado: dos semanas)
- *Definición de la Muestra:* se convocó a las directoras de los establecimientos que manifestaron interés, a una jornada de sensibilización donde se dieron a conocer los detalles del pilotaje y se procedió a la firma de un convenio con la JUNJI y con IBM.

Con esta oficialización de la participación de los establecimientos, quedó constituida la muestra definitiva de 25 establecimientos para el piloto. (Tiempo estimado: una semana)

Fase 1. Preparación de Insumos

- *Diseño de formularios y pautas tipo:* En base a los contenidos de los estándares y al diseño preliminar del sistema, se procedió a la construcción de los diversos formularios, pautas e instrumentos requeridos. Se estimó a lo menos los siguientes: ficha de postulación al proceso de acreditación, ficha de línea de base, guía y formulario de autoevaluación para el jardín infantil, informe final de autoevaluación del jardín infantil, guía de visitas de apoyo al proceso de autoevaluación del consultor, protocolo de informe final de evaluación del consultor.

Fase 2. Constitución de equipo consultor

- *Constitución de equipo consultor:* se constituyó un equipo de consultores que acompañaron con asistencia técnica a los jardines en proceso de acreditación. Para ello se convocaron a una jornada de capacitación con los miembros del equipo en la cual se entregaron los lineamientos de pilotaje, los instrumentos, formularios y guías de apoyo, se distribuyeron los establecimientos del pilotaje, para cada consultor y se alinearon y unificaron discursos comunes para trabajar en los establecimientos.

Fase 3. Sensibilización y difusión del proceso de pilotaje en los establecimientos

- *Reunión de trabajo de consultor:* se realizó una sesión inicial con personal del establecimiento para explicar el trabajo a realizar y establecer calendario estimado de visitas y actividades a realizar en ellas.
- *Constitución de comité de calidad:* se configuró el equipo de gestión que lideró internamente el proceso autoevaluativo.
 - ▶ PRODUCTO 1: Acta de constitución del comité de calidad.
 - ▶ PRODUCTO 2: Construcción de línea base con ficha descriptiva que recogió datos

básicos del jardín: matrícula, personal docente y no docente, niveles impartidos, número de instalaciones.

Fase 4. Proceso de autoevaluación en los jardines

- *Reuniones de trabajo autoevaluativo:* se realizaron sesiones estimadas para la asesoría en torno a la autoevaluación institucional. Se establecieron canales de comunicación adicionales a las visitas programadas, con el consultor correspondiente.
- *Reuniones monitoreo del equipo consultor (ECO):* se realizaron sesiones de coordinación y sistematización del proceso de pilotaje. La frecuencia fue quincenal, variando hacia el final de acuerdo a la contingencia y requerimientos emergentes.
 - ▶ PRODUCTO 1: entrega de un informe en formulario correspondiente, por parte del equipo del establecimiento, de su situación diagnóstica.
 - ▶ PRODUCTO 2: entrega de un informe en formulario correspondiente, por parte de consultores, de evaluación del proceso apoyado (por jardín).

Fase 5. Cierre de pilotaje y sistematización de la experiencia

- *Jornada de evaluación del proceso:* se realizó una jornada con los consultores que participaron del proceso, con el objetivo de recoger las primeras observaciones respecto de los estándares, instrumentos y procedimientos del sistema. Dicha jornada tuvo una duración de dos días donde los ejes del trabajo fueron precisamente los focos de sistematización del proceso, ya definidos.
 - ▶ PRODUCTO 1: Transcripción de la jornada con primeras impresiones.
- *Sistematización del proceso:* se constituyó un equipo de sistematización que debió clasificar, tabular, categorizar, analizar e interpretar la información recogida durante el trabajo de campo y la jornada de cierre.

- ▶ PRODUCTO 1: Validación y reformulación de estándares
 - ▶ PRODUCTO 2: Formulación de descriptores de estándares
 - ▶ PRODUCTO 3: Validación y reformulación de instrumentos y procedimientos desarrollados
- Resultados de la experiencia

De las treinta y cinco comunidades que accedieron voluntariamente a participar, desertaron dos, por lo que la muestra se redujo a treinta y tres establecimientos. Los motivos de deserción fueron en ambos casos la falta de tiempos de trabajo colectivo, para desarrollar el ejercicio. No obstante, ambas comunidades reconocieron la importancia de realizar en un futuro cercano, el proceso de acreditación.

En este sentido se pudo apreciar que el tiempo requerido para realizar el proceso autoevaluativo sobrepasó las estimaciones preliminares. Todas las comunidades reconocen la necesidad de mayores plazos para desarrollar el proceso de autoevaluación por dimensión del modelo.

No obstante lo anterior, se reconoció unánimemente desde las comunidades participantes, el valor del sistema como herramienta para la autoevaluación.

Se detectó una fuerte necesidad de difusión hacia familias, profesionales e instituciones vinculadas con la Educación Parvularia para instalar un lenguaje con códigos y sentidos compartidos en relación al tema. Se aprecia un “terreno fértil pero sin urbanizar” en relación al tema. No existen comprensiones unívocas respecto de qué es un estándar, qué es un indicador y en qué se diferencia con un medio de verificación y un descriptor.

Una pregunta recurrente surgida en forma explícita e implícitamente desde las comunidades educativas participantes fue el rostro tras la acreditación: ¿quién acredita?, ¿quién entrega el sello? Durante el proceso piloto se asumió que la JUNJI era la institución tras el sello.

Se valoró ampliamente el apoyo de consultores externos durante el proceso emprendido. Principalmente en los jardines particulares y subvencionados que reconocieron distancias con alguna institucionalidad capacitadora o supervisora. La experiencia también reveló algunas pistas para definir el perfil del consultor, fundamentalmente vinculadas con la necesidad de educadores

actualizados en el nuevo currículo y con competencias con conocimientos de gestión y trabajo con adultos.

Uno de los productos más valorados del pilotaje fue el portafolio del consultor, que correspondió a la carpeta de campo de los consultores.

En relación con los instrumentos existen cambios menores a realizar en la fichas de postulación y en la ficha de línea base.

- la encuesta para padres requiere de la reformulación de algunos ítemes, fundamentalmente referido a la semántica y a la longitud del instrumento.
- el gran desafío por delante con relación a los instrumentos aplicados es la recolección de los descriptores e indicadores planteados en los jardines, para levantar categorías y formular los descriptores del sistema e incorporarlos en las matrices de autoevaluación.

○ H) Construcción del Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad

Durante el año 2005, la JUNJI estableció como objetivo principal la construcción de un “Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad”, el que debía insertarse dentro de un Sistema de Acreditación de Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles, que recogiera y contuviera la discusión de los servicios de educación parvularia pública y privada generada durante el año 2003, y que a su vez diera cuenta del proceso participativo de la definición de estándares de calidad realizado el año 2004, en el cual intervinieron múltiples sectores y actores.

De este modo, en marzo de 2005, la JUNJI estableció un convenio de prestación de servicios con el Centro Nacional de la Productividad y Calidad (ChileCalidad), a fin de concluir con los objetivos propuestos, basados en los estándares de calidad y sus respectivos descriptores, y que resguardara la generación de procesos de mejoramiento institucional continuo en los establecimientos de educación parvularia o inicial.

A partir de este “modelo” surgieron los instrumentos y actividades de evaluación, los que permitirán medir el nivel de gestión de calidad de cada establecimiento que se someta a dicha medición. Esto permitirá que cada centro educativo conozca los aspectos que deberá desarrollar en ciclos de mejoramiento continuo, de tal forma de impactar en sus prácticas de gestión y lograr con ello el cumplimiento efectivo de sus objetivos como institución de Educación Parvularia. A su vez, ChileCalidad traspasó su experiencia con otros modelos y sistemas de gestión aplicados a educación y otro tipo de organizaciones, además de los antecedentes de modelos validados internacionalmente.

Como resultado preliminar de las reuniones y conversaciones sostenidas entre ambas partes se logró diseñar tres manuales y una guía de autoevaluación, que constituyen desde ya una innovación para la Educación Parvularia y un aporte al país y al sistema educativo en general, ya que en su esencia contienen el potencial de promover el aprendizaje organizacional y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio de las instituciones.

El modelo de calidad planteado está orientado a instalar y apoyar fundamentalmente una cultura de mejoramiento continuo en los establecimientos, por tanto se requiere visualizar el proceso como un todo integrado, en todas sus etapas, siendo prioritario para los establecimientos el desarrollo de tres etapas sucesivas como son la autoevaluación, la validación y el plan de mejoramiento, apoyadas sin duda en un proceso de capacitación.

Por su parte, ChileCalidad, a objeto de medir la pertinencia y utilidad de los instrumentos definidos, capacitó a 20 personas pertenecientes a un jardín infantil JUNJI, a otro de la Fundación INTEGRA, otro del Ejército de Chile y a uno privado de la comuna de Las Condes. Todos ellos implementaron los manuales y la Guía de Autoevaluación, bajo supervisión en terreno de profesionales de ChileCalidad y de la JUNJI.

A raíz de esta experiencia, se pudo concluir que los resultados fueron muy satisfactorios, ya que se logró validar el correcto enfoque y la propiedad de los contenidos.

○ **Capacitación y marcha blanca de 100 jardines infantiles JUNJI**

La JUNJI estableció una potente señal institucional del compromiso suscrito de construir un Modelo de Gestión de Calidad para la Educación Parvularia, al incorporar dentro del Convenio

de Desempeño Colectivo Institucional año 2005, la meta de 100 jardines que validaron parte del modelo diseñado.

Durante septiembre de 2005, la JUNJI convocó a una licitación pública, a fin de capacitar y dar cumplimiento a la meta señalada, la que finalmente se adjudicó Asesorías para el Desarrollo S.A.

Por consiguiente, se implementó una capacitación a más de 315 funcionarias de 100 jardines infantiles de las regiones V, VI, VII y Metropolitana, las cuales asistieron a una capacitación de aproximadamente 20 horas, destacando en su informe final algunos aspectos importantes de mencionar, tales como:

- La buena recepción del tema de la calidad entre las educadoras.
- Los contenidos y diseños definidos, efectivamente dan cuenta de lo que debiera ser un Modelo y Sistema de Calidad.
- Las herramientas aplicadas ayudan a mejorar la calidad de la gestión de sus propios jardines infantiles.

Dicha capacitación finalizó exitosamente durante el mes de octubre, y como resultado general es factible afirmar que el modelo y sus diferentes componentes se encuentran plenamente validados.

A partir de lo anterior, fue posible concluir una serie de aspectos sobre el “Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad”, tales como:

- Contiene elementos pertinentes y relevantes
- Su diseño de implementación es claro y cubre todas las áreas relevantes de un establecimiento.
- Permite efectuar un plan aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo en un establecimiento.

Finalmente, es necesario precisar que la instalación del Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad, en cualquier organización, implica un aprendizaje de metodologías y mejoramiento de prácticas que no sólo se concretarán en una mayor profesionalización de la Educación Parvularia, sino que conjuga perfectamente las metas esperadas, tales como el aprendizaje, protección y cuidado, estilos de vida, etc.

► **Proyecciones y temas pendientes**

Tal como ya ha sido señalado, la construcción de un Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad, debe responder integralmente y por ello se inserta lógicamente dentro de un Sistema de Acreditación de Calidad de los Servicios de Salas Cuna y Jardines Infantiles, sin embargo, aun cuando es factible poder determinar muchas de las características que debe contener un sistema, existen otras -no menos importantes- que escapan al ámbito de acción de la JUNJI.

El Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles requerirá de la participación de todos los actores involucrados desde distintos escenarios, sólo así será posible concretar e instalar dicho sistema en su totalidad, lo que significará más y mejores oportunidades de aprendizaje y una atención de calidad con equidad para todos los niños y niñas del país. Por ello, el Sistema no sólo acreditará sino que contribuirá a un cambio cultural, altamente significativo para los jardines infantiles y salas cuna, como también la oportunidad de lograr resultados educativos destacados con los niños y niñas, que tanto se necesita en nuestro país.

Poder asumir que el mejoramiento continuo es el centro y la razón de ser de su gestión y el camino seguro en el logro de la calidad y el reconocimiento ciudadano.

De este modo, estará destinado a otorgar un reconocimiento público a los establecimientos de Educación Parvularia y dará cuenta del cumplimiento de requerimientos, procesos y procedimientos al interior de las unidades educativas, tendientes a garantizar la entrega de un servicio educativo ajustado a un conjunto de estándares de calidad, conocidos y validados por la comunidad y contruados colectivamente.

La instalación y operación del Modelo de Gestión de Educación Parvularia de Calidad, requerirá de la participación y compromiso de las instituciones públicas y privadas, que sean capaces de demandar y reconocer su urgente necesidad de insertarla dentro de un sistema de acreditación de calidad, como una forma de progresar en el mejoramiento y la innovación institucional y, por sobre todo, reconocer el valor estratégico que significa para el país una educación de calidad a temprana edad.

Por un futuro de afecto y confianza para Chile

**EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN
Y EL MODELO DE GESTIÓN DE EDUCACIÓN
PARVULARIA DE CALIDAD**

Capítulo III

► 1. EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN Y EL MODELO DE GESTIÓN DE EDUCACIÓN PARVULARIA DE CALIDAD

Con el objeto de impulsar procesos de mejoramiento de la calidad de los servicios que imparten los establecimientos de educación preescolar, permitiendo una mayor transparencia en la información para los grupos de interés, entre los que se encuentran los padres y apoderados, las autoridades y la propia comunidad. Además, identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora que presenta cada establecimiento, generando información que sirva de insumo para alimentar los planes y programas de mejoramiento que son la base para un aumento en los niveles de calidad.

El Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles, que se presenta en este documento²², promueve la mejora de la gestión de los establecimientos de educación preescolar, mediante la instalación de un círculo virtuoso de calidad orientado al mejoramiento continuo²³. Este círculo se inicia con un proceso de autoevaluación institucional que desarrolla el jardín, en base a un “Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia” que luego es validado por profesionales externos al establecimiento, dando origen a un diagnóstico de las prácticas de gestión del establecimiento, que lo sitúan en un determinado nivel de calidad, en un continuo hacia la excelencia.

Los grandes beneficiados son los niños y niñas, en especial, los de menores recursos, quienes podrán tener acceso a un ambiente positivo, que los deje mejor preparados para enfrentar los niveles escolares siguientes.

El supuesto detrás de esta afirmación es que niños y niñas mejor preparados y estimulados son el resultado de procesos educativos de calidad, en ambientes y con materiales adecuados, los cuales son ejecutados por docentes y paradocentes motivados.

Lo anterior nos indica que el foco debe estar puesto en una gestión integral, que abarque sus distintas áreas desde el liderazgo de la dirección, pasando por los procesos educativos, la protección y el cuidado del menor, el compromiso de la familia y la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros. Todas estas áreas arrojan resultados, los cuales permiten medir los avances en su efectividad.

²² Elaborado en conjunto entre JUNJI y ChileCalidad.

²³ El concepto de mejoramiento continuo implica, en un proceso, ir generando mayores niveles de calidad en las prácticas educativas, por lo tanto, ir mejorando el servicio de salas cuna y jardines infantiles.

El Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles es un conjunto coordinado de componentes y recursos de apoyo, los cuales están orientados a generar y estimular el mejoramiento continuo de los procesos de gestión educativa y de los resultados institucionales, con el propósito que éstos alcancen niveles superiores de calidad. A lo anterior se suma el reconocimiento y la distinción para quienes los alcancen, a través de Sellos de Calidad.

Los componentes clave que sustentan el funcionamiento del Sistema son:

- ☐ Autoevaluación institucional
- ☐ Validación externa
- ☐ Plan de mejoramiento
- ☐ Acreditación

Estos componentes reciben el apoyo de procesos de capacitación, los cuales tienen la finalidad de incorporar en los establecimientos distinciones relacionadas con la Calidad y el Mejoramiento Continuo y prepararlos para el uso y aplicación de los instrumentos diseñados para la implementación del Sistema.

El elemento central del Sistema de Acreditación de la Calidad y desde el cual surgen sus componentes es el “Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia”, el cual ha sido construido por los equipos de la JUNJI con el apoyo de los profesionales del Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad.

En el proceso de elaboración de dicho modelo se han considerado dos insumos fundamentales. Por una parte, la experiencia acumulada en nuestro país y a nivel internacional respecto de la aplicación de modelos de gestión de calidad en distintos tipos de organizaciones educativas y no educativas²⁴, y de otra, el documento denominado “Proyecto Nacional de Acreditación de Calidad de Jardines Infantiles y Salas Cuna” que fue elaborado por los equipos de la JUNJI el año 2004, y que constituyen el ideal normativo de lo que el sistema entiende como una Educación Parvularia de calidad, a partir de un trabajo desarrollado en mesas temáticas que contó con la participación de un centenar de profesionales del sector público y privado.

²⁴ Desde la aplicación de este tipo de herramientas en Estados Unidos con el Modelo Malcolm Baldrige, múltiples iniciativas en este sentido han aparecido en Europa, América y Asia. Es así como hoy se aplica el Modelo Europeo (EFQM), el Modelo Iberoamericano (Fundibeq) y otros modelos nacionales que corresponden a adaptaciones de los ya nombrados (México, Brasil, Chile, Uruguay, etc.). De su aplicación inicial en la empresa, luego pasó a todo tipo de organizaciones, en especial en las áreas de educación, salud y organizaciones sin fines de lucro.

A partir de ambos insumos, se han identificado áreas temáticas clave que abordan los distintos aspectos de gestión que deben ser atendidos por el establecimiento para asegurar un servicio de calidad.

El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia identifica seis áreas globales de gestión que son necesarias de abordar al interior de este tipo de establecimientos. Cada una de esas áreas contiene, a su vez, dimensiones y elementos de gestión que permiten realizar una evaluación de sus prácticas de trabajo

Lo que se encuentra detrás de los Modelos de Calidad es un nuevo paradigma en la gestión de las organizaciones. Independientemente de la actividad que desarrolle, una organización está formada por cientos de procesos. Un proceso es un conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para alcanzar un objetivo. En general en las organizaciones, estos procesos se encuentran desalineados, es decir, no están orientados hacia una misma dirección. Esto ocurre porque al estar concentrados en los objetivos particulares de cada proceso, es muy fácil perder de vista el objetivo central de la organización.

Esta situación se agrava aún más, ya que en general, no existe consenso dentro de la organización, de cuáles son los objetivos que se deben alcanzar ya que éstos suelen ser definiciones amplias e imprecisas, frente a las cuales cada miembro de la organización tiene su propia interpretación.

Por lo tanto, para que una organización alcance resultados excelentes requiere, en primer lugar, que cada ámbito de gestión relevante sea abordado como un proceso y que los resultados de ese proceso sean “muy buenos”.

Para ello es indispensable que cada ámbito de la gestión de una organización tenga, a lo menos:

- **a)** Un método, metodología o procedimiento definido
- **b)** Objetivos claros y no interpretables
- **c)** Indicadores y metas
- **d)** Un sistema de medición que genere información que permita medir el nivel de cumplimiento de los objetivos
- **e)** Una instancia formal de análisis y mejoramiento que reflexione sobre los resultados de la medición y permita retroalimentar y mejorar el proceso.

En segundo lugar, se requiere el alineamiento de cada uno de estos procesos en dos dimensiones:

- Entre cada proceso
- Hacia los objetivos de la organización

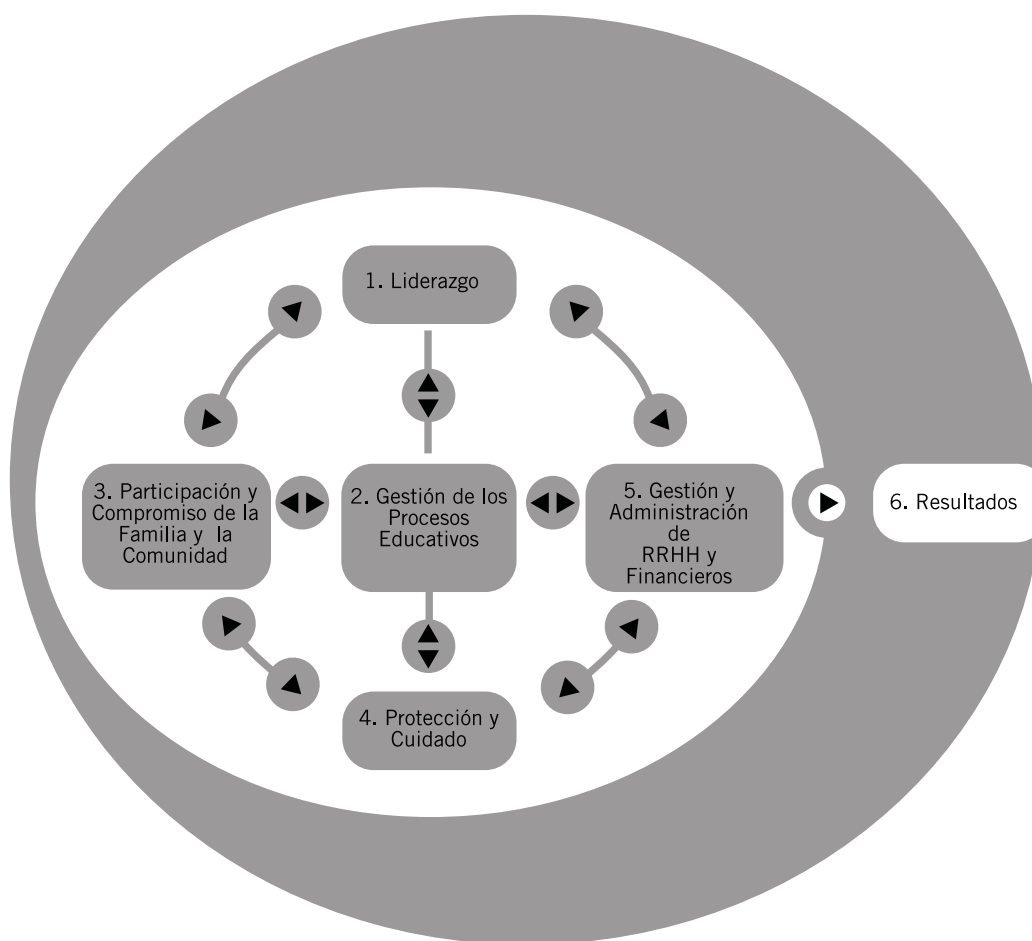
El resultado final de la organización será mejor en tanto se logre la excelencia de cada uno de sus procesos y el alineamiento global de todos ellos hacia el objetivo y misión de la organización

Para manejar la complejidad de los procesos dentro de un establecimiento de educación preescolar, el Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia propone organizar dicha complejidad en 6 ámbitos de la gestión, exigiendo en todos ellos una “cultura de procesos”

Estos seis ámbitos son :

- ▶ **1. Liderazgo**
- ▶ **2. Gestión de los Procesos Educativos**
- ▶ **3. Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad**
- ▶ **4. Protección y Cuidado**
- ▶ **5. Gestión y Administración de RRHH y Financieros**
- ▶ **6. Resultados**

Estos ámbitos se muestran en el siguiente esquema:



► ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN PARVULARIA

El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia se desagrega en 6 Áreas, 19 Dimensiones y 71 Elementos de Gestión.

El detalle de cada uno de estos componentes es el siguiente:

○ Áreas de la Gestión de Calidad

Las áreas son los ámbitos temáticos clave que se han acordado para definir la gestión de calidad al interior de una sala cuna o jardín infantil. En este modelo se distinguen seis áreas.

- **Área 1: Liderazgo**

Esta área analiza cómo las prácticas desarrolladas por el equipo directivo orientan, planifican, articulan y evalúan los procesos institucionales y conducen a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.

- **Área 2: Gestión de los Procesos Educativos**

Esta área examina cómo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) refleja un sello e identidad propia, con lineamientos generales y estratégicos en los distintos aspectos de la gestión educativa (pedagógica curricular, organizacional, administrativo-financiera y comunitario-familiar). Asimismo, observa cómo la planificación periódica determina el trabajo pedagógico para el desarrollo integral de cada niño y niña. Finalmente, examina cómo se asegura una evaluación periódica del proceso de aprendizaje y de las prácticas educativas para la retroalimentación del sistema y la toma de decisiones.

- **Área 3: Participación y compromiso de la familia y la comunidad**

Esta área considera un conjunto de criterios, estrategias y mecanismos que utiliza el establecimiento para promover la participación, el compromiso y el diálogo con las familias. También examina

de qué manera el vínculo que establece la sala cuna y/o jardín infantil con actores sociales y organismos del entorno aporta al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que entrega.

- **Área 4: Protección y cuidado**

Esta área verifica de qué manera la existencia de espacios físicos, validados por la normativa vigente, asegura ambientes funcionales para el desarrollo de los distintos procesos en el establecimiento. Cómo los espacios, mobiliario, equipamiento y material didáctico cuentan con condiciones de seguridad que resguardan y promueven el bienestar y desarrollo de los niños y niñas. También cautela cómo el sistema de normas, procedimientos y estrategias que se han instalado, funcionan en torno a la promoción de estilos de vida saludables. Finalmente determina cuáles son los procedimientos y estrategias utilizadas para prevenir y enfrentar situaciones de abuso y promover el buen trato infantil y el autocuidado.

- **Área 5: Gestión y administración de rrhh y financieros**

Esta área examina cómo el establecimiento establece reglas y procedimientos en la gestión de recursos financieros para cumplir los objetivos institucionales. También se examina cómo la organización fomenta el desarrollo de competencias y la evaluación de desempeño del personal siempre alineado con los objetivos institucionales.

- **Área 6: Resultados**

Corresponde a datos, cifras, porcentajes, resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la efectividad de sus prácticas de gestión.

- “Los procesos producen resultados, los resultados dan cuenta de los procesos”, es un principio fundamental de calidad que relaciona las Áreas de Proceso y el Área de Resultados.

○ Dimensiones de la Gestión de Calidad

Las dimensiones expresan el contenido técnico más específico que tiene un área. Cada una de las seis áreas del modelo contiene una serie de dimensiones. Dichas dimensiones agrupan a aquellos elementos de la gestión educativa que tienen campos de interés común. Por ejemplo, el área Gestión de la Educación Parvularia se divide en tres dimensiones, que son:

- Gestión educativa
- Planificación curricular
- Prácticas educativas y ambientes positivos

En total el Modelo contiene 19 Dimensiones, distribuidas en sus 6 Áreas de la siguiente manera:

▶ 1. Liderazgo

- 1.1. Visión y planificación estratégica
- 1.2. Conducción
- 1.3. Evaluación institucional

▶ 2. Gestión de los procesos educativos

- 2.1. Gestión educativa
- 2.2. Planificación curricular
- 2.3. Prácticas educativas y ambientes positivos
- 2.4. Evaluación

▶ 3. Participación y compromiso de la familia y la comunidad

- 3.1. Relación entre el jardín infantil / sala cuna y la familia
- 3.2. Redes sociales de apoyo

▶ 4. Protección y cuidado

- 4.1. Construcción
- 4.2. Seguridad
- 4.3. Estilos de vida saludable
- 4.4. Promoción del buen trato infantil

► **5. Gestión y administración de rrhh y financieros**

5.1. Estructura organizacional y administración de recursos

5.2. Perfil del personal

5.3. Evaluación de desempeño y desarrollo profesional

► **6. Resultados**

6.1. Resultados institucionales

6.2. Resultados de aprendizajes

6.3. Resultados de satisfacción de la comunidad ejecutiva

○ **Elementos de gestión**

Cada una de las Dimensiones del Modelo contiene un conjunto de preguntas que interrogan al establecimiento de Educación Parvularia sobre sus prácticas de gestión. Cada una de estas preguntas recibe el nombre de Elemento de Gestión. El Modelo de Calidad contiene 71 Elementos de Gestión.

Los Elementos de Gestión se encuentran asociados a los estándares de calidad, definidos en los procesos de análisis del sector, previos al diseño de este Sistema. Los estándares de calidad operan como base normativa, en cuanto a representar “el deber ser” de la calidad de la gestión educativa.

EJEMPLO :

Área: 2. Gestión de los Procesos Educativos

Dimensión: 2.1. Gestión Educativa

Elemento de Gestión: a) De qué forma el proyecto educativo institucional incorpora y articula las dimensiones pedagógica-curricular, organizacional, administrativo-financiera y comunitario-familiar

► **Principios inspiradores del modelo**

El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia está sustentado en los siguientes principios inspiradores:

- **Liderazgo con visión de futuro**

Los directivos de los establecimientos de Educación Parvularia deben dirigir y generar ambientes que propicien la motivación del personal docente y no docente en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, apoyando y controlando que las prácticas de gestión se desarrollen con altos niveles de calidad.

- **Orientación a la satisfacción de los niños y niñas y su familia**

El establecimiento debe orientar todas sus acciones, de manera prioritaria, a identificar, satisfacer y superar las necesidades y expectativas que tienen los miembros de su comunidad educativa, es decir los niños y niñas y su familia.

- **Participación y compromiso**

El establecimiento debe desarrollar sus actividades en un espacio donde se privilegie la participación y el compromiso de todos sus actores, a través de canales de comunicación que fomenten el trabajo en equipo y la innovación como aspectos clave del mejoramiento continuo de sus procesos.

- **Cultura de medición y mejoramiento continuo**

El establecimiento debe realizar procesos de evaluación y revisión sistemáticos, que permitan medir el cumplimiento de metas y objetivos y el desempeño de sus prácticas y procesos. De esta forma, se genera información que permite a los distintos actores del establecimiento aprender de sus propias prácticas y mejorar continuamente.

- Responsabilidad social

El establecimiento debe tener presente en todo momento si su estrategia de gestión responde de manera efectiva a su responsabilidad social, en la entrega de servicios de educación y protección del menor.

- Orientación a resultados

Todos los procesos que se realizan al interior del establecimiento generan resultados y éstos deben ser medidos y registrados para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución y la eficiencia y efectividad en el desempeño de dichos procesos.

► **Características del modelo**

El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia, cuyo diseño considera los principios mencionados anteriormente, posee una serie de características que permiten cumplir con sus propósitos. Éstas se resumen en los siguientes aspectos:

- Integrado

Cada una de las seis áreas del Modelo se encuentran relacionadas entre sí, formando una red de procesos estrechamente vinculados, donde lo central es la Gestión de los Procesos Educativos y la Protección y Cuidado de los niños y niñas, los cuales se encuentran impulsados por el Liderazgo de la Dirección, y apoyados por la Participación y Compromiso de la Familia y la Gestión y Administración de los Recursos Humanos y Financieros. Todo lo realizado en cada una de estas áreas de procesos tiene un impacto en el Área de Resultados.

- Foco en los procesos y sus resultados

Los buenos resultados son el producto de la planificación, el hacer, la evaluación y los ajustes a través de implementación de mejoras, todos componentes del ciclo de la mejora

continua. Los procesos generan resultados y éstos permiten medir la efectividad de los primeros.

- No prescriptivo

El Modelo no es un conjunto de reglas de cómo hacer las cosas, es decir no da respuestas a los problemas del establecimiento, sino que es un conjunto de buenas preguntas que orientan a la institución donde enfocar sus acciones, para lograr las mejoras necesarias en su gestión.

- Amplio y flexible

El diseño del Modelo responde a la necesidad de ser aplicable a cualquier tipo de establecimiento, independientemente de su realidad y de sus recursos ya que los aspectos que considera son comunes a todos ellos. El Modelo de Calidad es flexible a las necesidades que se requiere analizar.

► **Base para el diagnóstico**

La información que aporta el modelo, a través de sus instrumentos de implementación permite obtener una imagen de la calidad de los procesos de gestión del establecimiento y su uso es una herramienta fundamental para el análisis y mejoramiento continuo de las prácticas que se realizan en su interior.

► PROCESO DE ACREDITACIÓN DE SALAS CUNA Y JARDINES INFANTILES

La implementación del Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles significa el cumplimiento de un proceso, es decir un conjunto de actividades secuenciales relacionadas entre sí, que se inicia con su difusión y promoción y termina con los establecimientos acreditados.

Las etapas del proceso de acreditación son las siguientes:

○ **Etapla 1: Difusión y convocatoria**

En esta etapa se deben dar a conocer los beneficios del *Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles* a los integrantes de la comunidad educativa, es decir tanto a los establecimientos de Educación Parvularia, a las familias y al público en general, utilizando para ellos distintos medios de comunicación. Un propósito importante de esta etapa es informar y sensibilizar a los padres y apoderados y a la comunidad en general, sobre la importancia de escoger o preferir jardines infantiles o salas cuna que puedan dar garantía de contar con la entrega de un servicio de calidad.

De esta manera se busca estimular a los establecimientos a incorporarse al *Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles*.

○ **Etapla 2: Postulación e inscripción del jardín infantil o sala cuna**

Todos los establecimientos de educación inicial que voluntariamente opten por incorporarse al Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles, e iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad de su servicio, deberán cumplir en esta etapa con los siguientes requisitos:

- Completar el formulario “Solicitud de Postulación a la Acreditación
- Presentar certificado de recepción definitiva otorgada por la municipalidad
- Presentar la aprobación sanitaria a través de certificado del Servicio de Salud

Para el caso de los jardines infantiles que actualmente cuentan con empadronamiento o reconocimiento oficial, podrán inscribirse presentando los documentos de respaldo correspondientes.

Una vez analizados los antecedentes, la institucionalidad procederá a la aceptación del establecimiento en el sistema. Luego de ser informado de esta aprobación, el representante legal deberá firmar la **inscripción** y llenar la **ficha** correspondiente al jardín infantil.

○ **Etapas 3: capacitación especializada**

Esta capacitación es de responsabilidad de la institución administradora del Sistema y está dirigida, a lo menos, a dos personas del jardín infantil o sala cuna seleccionado. Una de ellas deberá ser la persona que dirige el establecimiento, acompañada por quienes cumplan funciones de apoyo a la dirección.

La capacitación permite conocer en profundidad los contenidos del *Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles* y las metodologías de los procesos de autoevaluación, validación y plan de mejora. En esta ocasión se entregan los manuales y guías que facilitan el proceso de acreditación²⁵.

Esta capacitación es impartida por personal idóneo y calificado en el Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia, con amplia experiencia en procesos de gestión de calidad, y en los instrumentos y metodología de evaluación.

○ **Etapas 4: autoevaluación**

En esta etapa los integrantes del establecimiento realizan un proceso de reflexión interna acerca de sus prácticas de gestión a la luz de los requerimientos que establece el Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia, teniendo a la vista lo que significa y representa una gestión educativa comprometida con un esfuerzo sistemático y permanente por alcanzar y mantener un servicio de calidad.

²⁵ Durante la capacitación se les entregará un Manual de Autoevaluación que contiene dos anexos: Guía de autoevaluación y Evaluación de resultados.

En esta etapa podemos identificar tres actividades clave:

► 1.- Transferencia de contenidos y metodologías

El personal del establecimiento que participó en la jornada de capacitación debe transferir los contenidos y metodologías al resto de la comunidad educativa, como también difundir, sensibilizar, informar y comprometer la participación de todo el personal en este proceso.

Para ello se utiliza material que reciben durante el curso de formación (material expositivo, manuales y guías).

► 2.- Constitución del comité de calidad

Para realizar el proceso de autoevaluación se requiere de la formación de un comité de calidad al interior del establecimiento, liderado por su directora. Este comité de calidad debe estar constituido por profesionales y/o técnicos del establecimiento, que tengan el mayor conocimiento y experiencia acerca de las prácticas que se están evaluando y que se comprometan con los objetivos de este proceso

Las principales funciones y tareas que deberán realizar los integrantes del comité de calidad son las siguientes:

- **a)** Organizar el proceso de autoevaluación al interior del establecimiento.
- **b)** Recopilar la información necesaria de acuerdo con los requerimientos de la Guía de Autoevaluación.
- **c)** Ordenar la información recopilada y redactar las descripciones de las prácticas.
- **d)** Evaluar las prácticas descritas, asignando un puntaje de acuerdo con la escala de medición.
- **e)** Participar en reuniones para confirmar, revisar y retroalimentar el trabajo realizado.

De acuerdo con la realidad de cada establecimiento, podrán existir distintas formas de organización. Entre estas podemos mencionar la formación de equipos centralizados que aborden en conjunto todas las áreas del Modelo o la formación de equipo por temas, cuyo trabajo sea revisado por un comité coordinador, liderado por la directora del establecimiento.

► 3.- Aplicación de la Guía de Autoevaluación en el jardín infantil o sala cuna

El comité de calidad debe guiar el proceso de autoevaluación al interior del establecimiento, apoyando a quienes deberán responder los requerimientos de cada elemento de gestión contenidos en la Guía de Autoevaluación, lo que permitirá obtener un diagnóstico del nivel de calidad de las prácticas de gestión y de sus resultados.

Esta actividad debe ser planificada con anterioridad por el comité de calidad, considerando los tiempos y recursos necesarios, sin que éstos excedan los dos meses de trabajo.

Para ello se recomienda utilizar un formato de programación o Carta Gantt, que indique las actividades a realizar, los responsables de su ejecución y los plazos de inicio y término de cada una de ellas.

En esta etapa es recomendable que la institución que administre el Sistema de Acreditación pueda tener sistemas de apoyo a los establecimientos, como mesas de ayuda o aplicaciones informáticas que les faciliten el trabajo.

○ **Etapa 5: validación externa**

En esta etapa participa un equipo de profesionales externos al jardín infantil o sala cuna, cuyo objetivo es revisar y validar la autoevaluación realizada por el establecimiento, de acuerdo con los criterios de correspondencia, coherencia y autenticidad. Diremos que existe correspondencia cuando las prácticas descritas corresponden a lo solicitado en el elemento de gestión; existirá coherencia cuando el puntaje asignado por el establecimiento tiene relación con el nivel de calidad de la práctica descrita; finalmente existirá autenticidad cuando la práctica descrita pueda ser verificada mediante fuentes de información válida.

En este proceso de validación externa, los profesionales validadores desarrollarán las siguientes acciones:

- Evaluación individual de cada integrante de la comisión validadora
- Reunión de consenso entre los validadores

- Visita al establecimiento
- Informe de autoevaluación validado
- Informe de retroalimentación (que indica las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del establecimiento)

Ambos informes serán los insumos para que el jardín infantil o sala cuna elabore su plan de mejoramiento y como antecedentes para obtener la acreditación.

Una descripción más detallada de las actividades mencionadas se encuentran en el “Manual del Proceso de Validación”.

Perfil del validador externo

La figura del profesional que participe en el proceso de validación externa es clave para la sustentabilidad y transparencia del Sistema de Acreditación. Su actuación debe estar basada en un sólido conocimiento de las metodologías y criterios de asignación de puntajes, gran capacidad de análisis y discriminación de los datos que entregue el establecimiento y principios éticos acordes con su función, ya que, de la información que entregue luego de validar la Guía de Autoevaluación, dependerá la asignación o no del sello que representa un nivel de calidad.

En general los sistemas de esta naturaleza basan su credibilidad en la transparencia de los actores que participan en cada una de las etapas del proceso de acreditación, y especial mención tienen los validadores.

Por esta razón las personas designadas en esta función deben ser totalmente imparciales con relación al establecimiento cuya información están validando, es decir, no haber tenido ninguna relación profesional con el jardín o sala cuna, que pudiera influir en la asignación o no de un determinado puntaje. Igualmente no tener o haber tenido alguna relación con el personal del establecimiento, que pudiera significar presiones al momento de evaluar.

Es fundamental que reciban una debida capacitación y que sean sometidos a una evaluación para comprobar la comprensión de los contenidos entregados.

Por lo tanto la institución administradora del Sistema debiera implementar un registro de validadores externos, los cuales debieran estar sometidos a una estricta reglamentación, que considere los aspectos antes mencionados.

○ **Etapas 6 : proceso de diseño y ejecución del plan de mejoramiento**

En esta etapa, el jardín infantil o sala cuna debe diseñar e implementar un plan de mejoramiento continuo surgido de la etapa de autoevaluación.

La ejecución de las actividades de esta etapa es de total responsabilidad del establecimiento y de su cumplimiento dependerán los avances que le permita obtener el primer sello de acreditación o el siguiente al ya obtenido.

Los establecimientos deben planificar las acciones a ejecutar para intervenir en las prácticas que han sido identificadas como oportunidades de mejoramiento. Estas acciones pueden ser desde la implementación de simples prácticas para corregir o mejorar lo existente, hasta proyectos de inversión que se hagan cargo de las mayores brechas de gestión, detectadas en la autoevaluación y posterior validación.

La ejecución de estos planes de mejoramiento permite aplicar el concepto de **mejoramiento continuo**, aumentando el nivel de calidad de las prácticas que se realizan.

Los planes de mejoramiento y sus resultados deben considerarse para los siguientes procesos de autoevaluación, cuya efectividad debiera reflejarse en mejores niveles de calidad, de manera progresiva.

La etapa de diseño y ejecución del plan de mejoramiento consta de cuatro acciones:

- Levantamiento de las oportunidades de mejoramiento indicadas en el Informe de Retroalimentación
- Priorización de las oportunidades de mejoramiento
- Formulación técnica de los planes de mejoramiento

- Ejecución y seguimiento

El detalle de cada una de estas actividades se encuentra descrito en el “Manual de Diseño de Planes de Mejora”.

○ **Etapas 7: acreditación**

La etapa de Acreditación consiste en la evaluación, por parte de una Comisión Acreditadora designada por la institución administradora del Sistema, de los antecedentes del jardín infantil o sala cuna, una vez finalizada la etapa de validación externa.

Esta comisión estará integrada por personas idóneas y calificadas en la materia, quienes resolverán si se cumplen los requisitos establecidos para entregar al establecimiento algunos de los sellos que acreditan que sus prácticas de gestión y resultados tienen un determinado nivel de calidad.

Los antecedentes a revisar corresponden a la Guía Validada y el Informe de Retroalimentación, entregados por la comisión validadora a la institución administradora del Sistema, previa solicitud del establecimiento para acceder a uno de los sellos de calidad.

Será requisito para solicitar la asignación a uno de los sellos de calidad cumplir con el puntaje mínimo correspondiente al nivel de calidad asociado al sello y las restricciones adicionales que se definan.

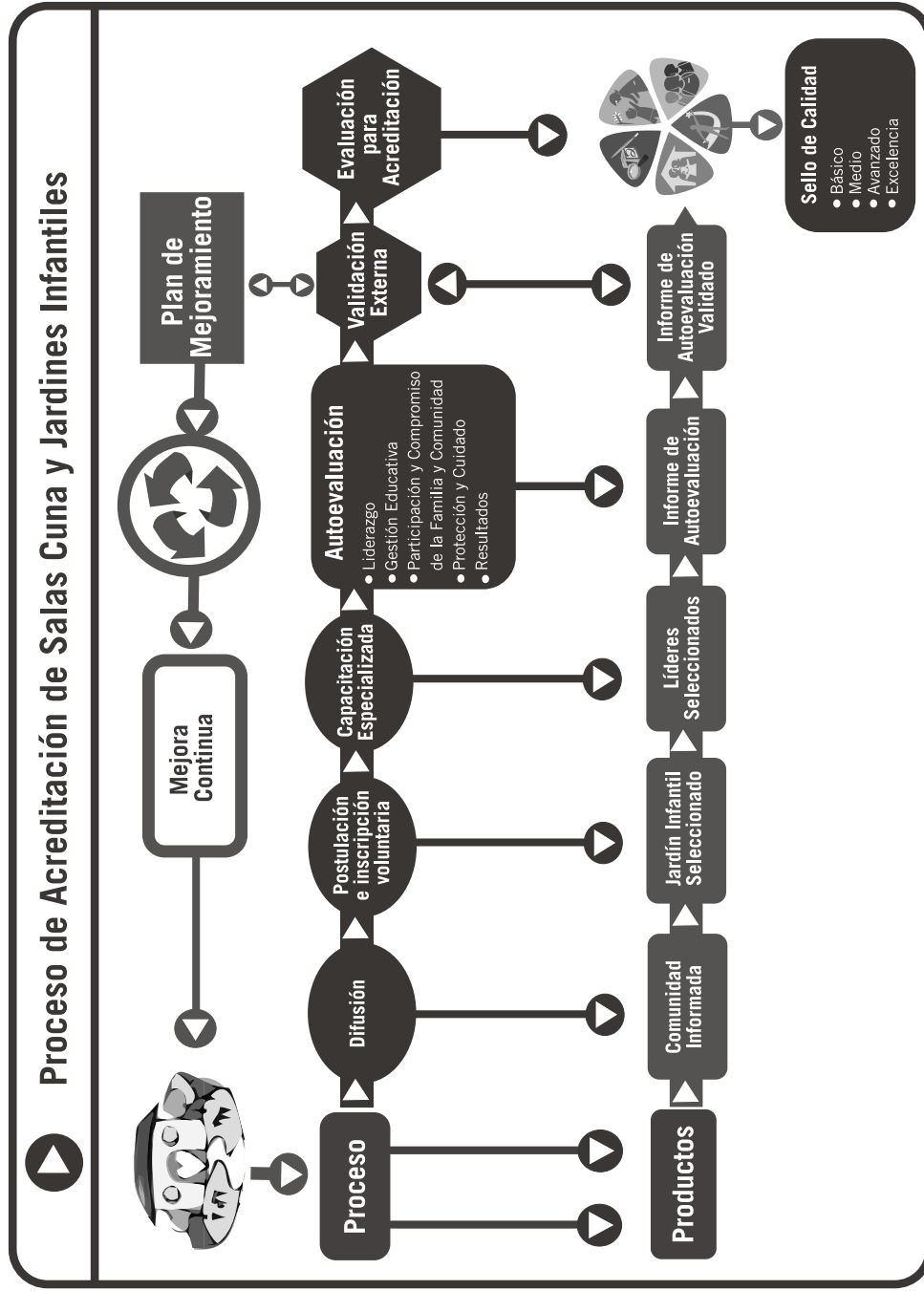
La Comisión Acreditadora revisará los documentos indicados y verificará el cumplimiento de los requisitos para el sello solicitado. En caso de dudas o consultas sobre el resultado del proceso de validación, podrá solicitar aclaraciones a los integrantes de la comisión validadora. Esta comisión tendrá la potestad de modificar el puntaje asignado por la comisión validadora en caso de comprobar errores o deficiencias en la etapa de validación.

En el caso que el resultado de la revisión anterior dé como resultado que el establecimiento cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Acreditación, procederá a asignarle el sello de calidad solicitado.

Existirán cuatro niveles de acreditación, los cuales están directamente relacionados con el puntaje que alcanza la sala cuna o jardín infantil: Básico, Medio, Avanzado y Excelencia, los cuales se registrarán por la siguiente escala:

Nivel o sello	Requisito de puntaje requerido
Básico	150 - 250 puntos
Medio	251 - 350 puntos
Avanzado	351 - 450 puntos
Excelencia	> 450 puntos

Cada nivel de acreditación tendrá asignado un sello distintivo. Los sellos tendrán una duración de cinco años, plazo en el cual caducará por lo que se deberá pedir su renovación o la asignación de un sello de nivel superior, por medio de un nuevo proceso de autoevaluación.



NOTA:

Este modelo es parte de los desafíos de la Estrategia Bicentenario. Dicha propuesta se implementará en 200 establecimientos JUNJI de diferentes regiones, a partir del año 2006. Por otra parte queda pendiente definir e implementar la institucionalidad que estará a cargo de la ejecución del sistema, lo que será resuelto durante los próximos años.

2. INSTRUMENTOS DE APOYO EN EL PROCESO DE ACREDITACIÓN

MANUAL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN



► I. INTRODUCCIÓN

El Proceso de Autoevaluación se entiende como una oportunidad de reflexión para los equipos docentes y administrativos que trabajan en los jardines infantiles y salas cuna, sobre lo que significa y representa una gestión educativa comprometida con un esfuerzo sistemático y permanente por alcanzar, mejorar y mantener la calidad del servicio de Educación Parvularia. Este proceso de autoevaluación es el eje central del *Sistema de Acreditación de Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles* y tiene como propósito fundamental obtener un diagnóstico que permita identificar el nivel de calidad de las prácticas de gestión que existen al interior de los jardines y salas cuna, de acuerdo con los Elementos de Gestión definidos en el modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia²⁶.

El objetivo de este documento es entregar orientaciones necesarias para apoyar a los establecimientos de educación parvularia participantes, en el proceso de aplicación de la Guía de Autoevaluación, instrumento que ha sido diseñado para facilitar el proceso de autoevaluación y reflexión interna de los establecimientos.

Como resultado de este diagnóstico, la sala cuna o jardín infantil identificará sus Fortalezas y sus Oportunidades de Mejoramiento en cada una de las áreas y dimensiones del Modelo de Calidad de la Educación Parvularia.

○ II. Fases del proceso de autoevaluación

En esta etapa se consideran tres fases:

- **1ª Fase: Transferencia de contenidos y metodologías:**

El personal del establecimiento que participó en la jornada de capacitación especializada, transfiere los contenidos y metodologías al resto de la comunidad educativa, iniciando esta actividad con una sensibilización y difusión que comprometa la participación de todo el personal en este proceso.

²⁶ El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia está compuesto por seis áreas temáticas que integran distintos aspectos de la gestión como son Liderazgo, Gestión de los Procesos Educativos, Participación de la Familia y la Comunidad, Protección y Cuidado, Gestión y Administración de RRHH y Financieros y Resultados.

Para ello, utilizará el material recibido durante la Capacitación (manuales y guías).

- **2ª Fase Constitución del comité de calidad:**

Para realizar el proceso de autoevaluación, se requiere de la formación de un comité de calidad al interior del establecimiento, liderado por su directora. Este comité de calidad debe estar constituido preferentemente por profesionales y/o técnicos del establecimiento, apoderados, etc. que tengan el mayor conocimiento y experiencia acerca de las prácticas que se están evaluando.

Las principales funciones y tareas que deberán realizar los integrantes del comité de calidad son las siguientes:

- a) Asumir un compromiso por liderar el proceso.
- b) Organizar el proceso de autoevaluación en cada establecimiento.
- c) Recopilar la información necesaria de acuerdo a los requerimientos de la Guía de Autoevaluación.
- d) Ordenar la información recopilada y redactar la descripción de las prácticas existentes.
- e) Evaluar cada una de las descripciones y asignar puntaje de acuerdo con las escalas de medición.
- f) Participar en reuniones para confirmar, revisar y retroalimentar el trabajo realizado.

- **3ª Fase: Aplicación de la Guía de Autoevaluación.**

El comité de calidad guiará el proceso de autoevaluación en la comunidad educativa, contrastando sus propias prácticas con los elementos de gestión contenidos en la Guía de Autoevaluación, con el propósito de llegar a un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el jardín infantil o sala cuna, a partir del cual se elaborará un informe que será entregado a la institución acreditadora.

Dicha acción dependerá de los tiempos que establezca el propio jardín infantil o sala cuna, sin excederse más allá de dos meses desde la constitución del comité de calidad.

Es fundamental, para realizar de manera adecuada el Proceso de Autoevaluación, que todos quienes participarán en este proceso conozcan en detalle la Guía de Autoevaluación.

Para ello, se recomienda:

- Leer el documento “Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles”
- Leer detenida y comprensivamente este Manual y la Guía de Autoevaluación
- Comprender la lógica para describir las prácticas
- Comprender los niveles de evaluación

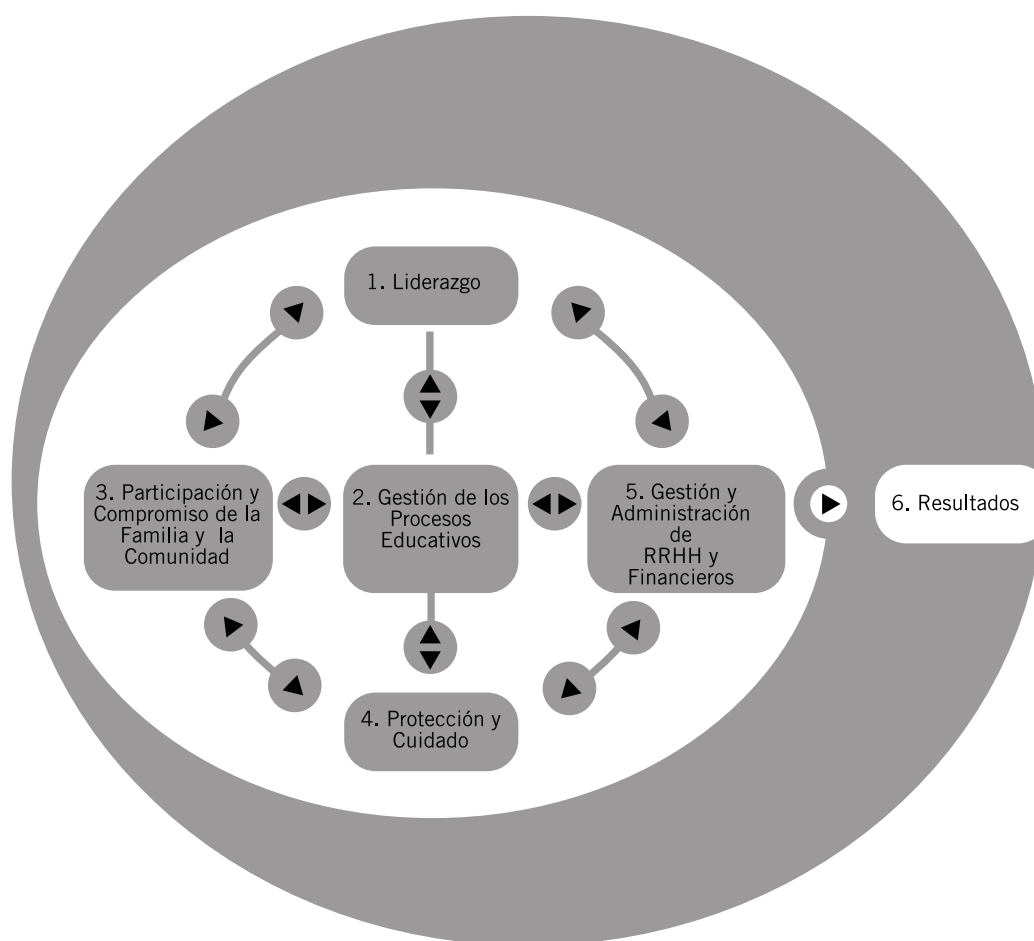
La fase de Aplicación de la Guía de Autoevaluación corresponde a una actividad de reflexión y aprendizaje sobre la calidad de la gestión del establecimiento, a partir de las preguntas que contiene cada una de las Áreas del Modelo.

○ III. Modelo de calidad de la Educación Parvularia

El Modelo de Calidad de la Educación Parvularia promueve el mejoramiento continuo en los jardines infantiles y salas cuna, es decir, potencia la idea de una búsqueda sistemática de incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.

El Modelo de Calidad distingue seis Áreas, interrelacionadas entre sí, las áreas de Liderazgo, Gestión de los Procesos Educativos, Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad, Protección y Cuidado, Gestión y Administración de RRHH y Financieros corresponden a procesos que se desarrollan en los establecimientos educativos y el área de Resultados evalúa la efectividad de dichos procesos, cabe señalar que el área de Gestión de los Procesos Educativos es el eje central del modelo.

Procesos y resultados de las áreas



Los contenidos y la metodología a aplicar en el modelo se basan en el concepto de Mejoramiento Continuo, el que debe ser entendido como el esfuerzo progresivo y constante dirigido a aumentar la calidad de los procesos que realizan las personas dentro de una organización, con el fin de alcanzar la excelencia en los servicios que ella presta, para atender cada vez mejor a los usuarios finales, en este caso, a los niños y sus familias.

Lo anterior significa que se espera que el proceso de autoevaluación sea de aplicaciones sucesivas, con el propósito de introducir el Plan de Mejoramiento que deberá ser evaluado posteriormente con una nueva aplicación de la Guía de Autoevaluación.

Es importante mencionar que, sin lugar a dudas, la primera aplicación de la Guía de Autoevaluación tomará un tiempo mayor que las veces siguientes, principalmente en lo que se refiere a la recolección de información. El aprendizaje de los criterios y procedimientos de trabajo exigirá un mayor esfuerzo y tiempo para su comprensión metodológica. Por lo tanto, es necesario que el comité de calidad planifique tiempos adecuados para desarrollar el proceso de autoevaluación.

○ IV. Conceptos fundamentales

El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia y la Guía de Autoevaluación utilizan 3 conceptos fundamentales para observar la gestión de los establecimientos de educación parvularia. Estos conceptos son los de “Área”, “Dimensión” y “Elemento de Gestión”.

Tal como se detallará más adelante, la “Guía de Autoevaluación, contiene:

- 6 Áreas,
- 19 Dimensiones, y
- 71 Elementos de Gestión.

A continuación, se describe cada uno de los conceptos mencionados:

- Área

Las prácticas que realiza un establecimiento de Educación Parvularia y que están asociadas a una gestión de calidad en su servicio pueden ser ordenadas y clasificadas en ámbitos temáticos. Cada uno de estos ámbitos temáticos recibirá el nombre de Área.

El Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia distingue seis Áreas, interrelacionadas entre sí:

1. Liderazgo
2. Gestión de los Procesos Educativos
3. Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad
4. Protección y Cuidado
5. Gestión y Administración de RRHH y Financieros
6. Resultados

► 1. **Liderazgo**

Esta área examina cómo las prácticas desarrolladas por el equipo directivo orientan, planifican, articulan y evalúan los procesos institucionales y conducen a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales.

► 2. **Gestión de los Procesos Educativos**

Esta área examina cómo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) refleja un sello e identidad propia con lineamientos generales y estratégicos en los distintos aspectos de la gestión educativa (pedagógica curricular, organizacional, administrativo-financiera y comunitaria-familiar). También examina cómo la planificación periódica determina el trabajo pedagógico para el desarrollo integral de cada niño y niña. Finalmente examina cómo se asegura una evaluación periódica del proceso de aprendizaje y de las prácticas educativas para la retroalimentación del sistema y la toma de decisiones.

► **3. Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad**

Esta área examina el conjunto de normas, estrategias y mecanismos que utiliza el establecimiento para promover la participación, el compromiso y el diálogo con las familias. También examina de qué manera el vínculo que establece la sala cuna y/o jardín infantil con actores sociales y organismos del entorno aporta al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que entrega.

► **4. Protección y Cuidado**

Esta área examina de qué manera los espacios físicos existentes, validados por la normativa vigente, aseguran ambientes funcionales para el desarrollo de los distintos procesos en el establecimiento. Cómo los espacios, mobiliario, equipamiento y material didáctico cuentan con condiciones de seguridad que resguardan y promueven el bienestar y desarrollo de los niños y niñas. También examina cómo el sistema de normas, procedimientos y estrategias que se han instalado, funcionan en torno a la promoción de estilos de vida saludables. Finalmente examina la existencia de procedimientos y estrategias utilizadas para prevenir y enfrentar situaciones de abuso y promover el buen trato infantil y el autocuidado.

► **5. Gestión y Administración de RRHH y Financieros**

Esta área examina cómo el establecimiento establece reglas y procedimientos en la gestión de recursos financieros para cumplir los objetivos institucionales. También se examina cómo la organización fomenta el desarrollo de competencias y la evaluación de desempeño del personal siempre alineado con los objetivos institucionales.

► **6. Área Resultados**

Esta Área examina cuál es el efecto que tiene en los aprendizajes de los niños y niñas, en la eficacia y eficiencia de los procesos internos y en la satisfacción de la comunidad educativa, la aplicación de las prácticas descritas en las 5 áreas anteriores. Existe un principio fundamental de calidad en que se basa la relación entre las Áreas de Proceso y el Área de Resultados: *“Los procesos producen resultado, y los resultados dan cuenta de los procesos”*.

La Gestión de los Procesos Educativos es el Área central del Modelo, puesto que aquí se encuentran los procesos principales del establecimiento. El Área de Liderazgo impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa. Las Áreas de Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad y Protección y Cuidado orientan a generar condiciones y soporte para el cumplimiento de los objetivos del establecimiento. El Área de Gestión de RRHH y Financieros incorpora reglas y procedimientos para cumplir con los objetivos institucionales. El Área de Resultados evalúa la efectividad de las prácticas de gestión, y de esta manera, la efectividad del propio establecimiento.

Las Áreas del Modelo se dividen en dos tipos: de Procesos y de Resultados.

1. Las Áreas del 1 al 5 (Liderazgo, Gestión de los Procesos Educativos, Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad, Protección y Cuidado y Gestión y Administración de RRHH y Financieros) corresponden a las de Procesos.
2. El Área 6 (Resultados) corresponde a la de Resultados.

- Dimensión

Es la desagregación o división de cada una de las Áreas del Modelo, en temas de gestión que permiten profundizar y facilitar el análisis que debe realizar el establecimiento. Para el caso del Modelo de Calidad de la Gestión de los Establecimientos de Educación Parvularia se han identificado un total de 19 Dimensiones, que se distribuyen entre las 6 áreas, las que se muestran en el siguiente cuadro:

ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA

I Liderazgo			
Visión estratégica y planificación Conducción Evaluación del Desempeño		V Gestión y administración de RRHH y financieros	ACREDITACIÓN
III Participación de la familia y comunidad Relación entre el jardín infantil/sala cuna y la familia Redes sociales de apoyo		II Gestión de los Procesos Educativos Gestión educativa Planificación curricular Prácticas educativas Interacciones y ambientes positivos Evaluación	Liderazgo Estructura organizacional y administración de recursos Perfil del personal Evaluación de desempeño y desarrollo profesional
IV Protección y cuidado		VI Resultados	
Construcción Seguridad Estilos de vida saludable Promoción del buen trato infantil		Resultados del Desempeño Institucional Resultados del aprendizaje Resultados de la satisfacción de la comunidad educativa	

- Elementos de Gestión

Es un conjunto de preguntas que interrogan al establecimiento de Educación Parvularia sobre sus prácticas de gestión y están contenidas en cada una de las dimensiones del Modelo. La Guía de Autoevaluación contiene 71 Elementos de Gestión.

Los Elementos de Gestión han sido definidos a partir de los estándares de calidad, mencionados en el documento “Marco y Componentes del Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles” que precede a este manual. Los estándares de calidad operan como la base normativa del sistema, en cuanto a representar “el deber ser” de la calidad de la gestión educativa.

EJEMPLO:

Área: 2. Gestión de los Procesos Educativos

Dimensión: 2.1. Gestión Educativa

Elemento de Gestión: a) De qué forma el Proyecto Educativo Institucional incorpora y articula las dimensiones pedagógicas-curricular, organizacional, administrativo-financiera y comunitario-familiar

En los Elementos de Gestión podemos identificar Contenidos Relevantes, los cuales corresponden a aspectos temáticos de la gestión del establecimiento que deben ser evaluados.

EJEMPLO:

Área: 4. Protección y Cuidado

Dimensión: 4.1. Construcción

Elemento de Gestión: b) Cómo el establecimiento asegura las condiciones que resguardan la seguridad y comodidad de los niños y niñas en los espacios físicos tales como repisas, puertas, ventanas, paneles, etc.

En este ejemplo de Elemento de Gestión podemos identificar dos Contenidos Relevantes:

- Condiciones que resguardan la seguridad del establecimiento
- Condiciones que resguardan la comodidad del establecimiento

- Descripción de la Práctica

La descripción de la práctica del establecimiento debe ser escrita y explícita y responde a la interrogante planteada en cada elemento de gestión.

La descripción debe reflejar lo que hace en la actualidad el establecimiento en las distintas áreas de su gestión, cuál ha sido la historia de la práctica, qué objetivos y metas busca cumplir con su aplicación, su evolución en el tiempo y si realmente ha servido para alcanzar los logros planificados como también, entregar información suficiente de la práctica para responder a preguntas como:

- ¿Responde a los requerimientos del Elemento de Gestión?
- ¿Desde cuándo se aplica en el establecimiento?
- ¿Con qué frecuencia se aplica la práctica?
- ¿A qué o a quiénes aplica la práctica?
- ¿Cuál es la meta que se desea alcanzar con la aplicación de la práctica?
- ¿Cuál ha sido su evolución? ¿Siempre se ha hecho igual o existen hitos que signifiquen cambios y mejoras?
- ¿Se han logrado cumplir las metas propuestas?

A continuación revisemos un ejemplo de descripción de la Práctica:

(Se han resaltado en negritas aquellas frases que entregan información con relación al requerimiento del Elemento de Gestión).

EJEMPLO:

Área: 2. Gestión de los Procesos Educativos

Dimensión: 2.1. Gestión Educativa

Elemento de Gestión: c) Cómo se asegura que toda la comunidad educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional.

DESCRIPCIÓN

● **Anualmente, desde el año 2000**, la directiva del establecimiento realiza una jornada interna de alineamiento donde se expone y aclaran dudas sobre el Proyecto Educativo de nuestro establecimiento. En especial se busca que las docentes que recién se incorporan comprendan la orientación que tiene nuestro jardín infantil. A esta jornada es invitado **todo el personal** y se realiza pocos días antes del inicio de las actividades anuales del establecimiento.

Para el caso de las **familias de los niños y niñas**, se aprovecha de entregar una síntesis del proyecto durante la primera reunión general de padres que se realiza en marzo de cada año.

En ambos casos (docentes y padres) se les aplica una encuesta con la finalidad de conocer el porcentaje de comprensión de los temas expuestos. En los últimos años, el promedio de este porcentaje ha alcanzado el 80% para el caso de los docentes y el 65% en el caso de los padres. Para este año **se busca aumentar esta cifra en cinco puntos** cada una (85% y 70%, respectivamente)

Usualmente esta jornada era dirigida por la directora del establecimiento, pero **a partir del año 2003** se incorporaron como expositoras aquellas docentes que alcanzan la mejor calificación en la evaluación de desempeño del año anterior.

○ V. Metodologías de evaluación

La comprensión de los conceptos y metodologías de evaluación es relevante para cumplir con los objetivos de la autoevaluación. La descripción de las prácticas que entrega el establecimiento, para cada Elemento de Gestión, debe ser sometida a un análisis que permita conocer el nivel de calidad de las prácticas que éste realiza.

Para realizar este análisis se utilizan dos métodos de evaluación, según las Áreas a evaluar:

- Método de Práctica – Despliegue

Se utiliza en las cinco Áreas de Procesos, es decir, Liderazgo, Gestión de los Procesos Educativos, Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad, Protección y Cuidado, y Gestión y

Administración de RRHH y Financieros

- Método de Resultados

Se utiliza en el Área 6: Resultados

A continuación se entrega una descripción de cada uno de ellos:

► a) Método de Práctica – Despliegue

Es clave para entender la lógica de funcionamiento del Sistema el de Práctica. Entenderemos por Práctica a la forma de trabajo que utiliza o aplica el establecimiento de Educación Parvularia y que da cuenta de aspectos de su gestión. Se expresa en forma de procedimientos, metodologías, estrategias, etc.

Este es un concepto clave en el proceso de autoevaluación ya que el relato de las prácticas que utiliza o aplica el establecimiento, constituyen las respuestas a las preguntas que realiza la Guía.

Un segundo concepto fundamental y que también resulta clave es el de Despliegue. Se entenderá por Despliegue al alcance o extensión que tiene la práctica en su aplicación dentro del establecimiento.

El despliegue de una práctica depende del requerimiento que haga la Guía de Autoevaluación y tiene dos dimensiones: amplitud y profundidad.

La Amplitud se refiere a la capacidad de la práctica para responder en forma completa a los elementos de gestión de la Guía de Autoevaluación, sin dejar contenidos relevantes sin contestar, se entiende como Contenidos Relevantes a aquellos aspectos temáticos de la gestión del establecimiento que deben ser evaluados.

La Profundidad se refiere a la capacidad de la práctica para abarcar a todos los actores, procesos o servicios que están relacionados con ella dentro del establecimiento.

Para comprender mejor el concepto de Despliegue revisemos el siguiente ejemplo:

EJEMPLO:

En el Área 1 de la Guía y que corresponde a Liderazgo nos encontramos con el siguiente requerimiento:

1.2.b) ¿De qué manera la directora del jardín infantil crea y promueve un clima organizacional positivo que estimula la colaboración y coordinación dentro del establecimiento?

Al leer esta pregunta, podemos desglosarla en los siguientes aspectos:

- Manera en que la directora crea un clima organizacional positivo
- Manera en que la directora promueve un clima organizacional positivo
- Manera en que la directora estimula la colaboración y coordinación dentro del establecimiento

Para analizar las dimensiones del Despliegue debemos hacernos preguntas como las siguientes:

Amplitud: ¿Existen prácticas (una o varias) que cubren los tres aspectos mencionados?

Profundidad: ¿Estas prácticas se aplican (o llegan) a todo el personal del establecimiento?

Si existen una o varias prácticas que cubren los tres aspectos de la pregunta, y éstas se aplican a todo el personal del establecimiento, podemos decir que existe un despliegue total. Si el establecimiento no cuenta con prácticas para cubrir algunos de los aspectos mencionados o éstas se aplican sólo a algunas personas o áreas de la organización, entonces diremos que su despliegue es parcial.

La idea que subyace al uso de los conceptos de Práctica y Despliegue es que un establecimiento puede tener buenas prácticas pero con un despliegue o alcance limitado. Al contrario el establecimiento puede tener un gran despliegue de una práctica deficiente. El ideal a alcanzar es tener Prácticas de calidad con un Alto grado de Despliegue.

¿Cómo se mide el nivel de calidad de una práctica?

El método de Práctica y Despliegue se utiliza para analizar las prácticas que realiza el establecimiento de Educación Parvularia y que dan respuesta a los requerimientos de cada Elemento de Gestión. En este análisis, la práctica es sometida a una evaluación, basada en criterios que miden su nivel de calidad de manera ascendente.

Para evaluar el nivel de calidad de la práctica descrita por el establecimiento, se utiliza una escala de puntajes que va de 0 a 5 puntos (Anexo 1). Cada puntaje está asociado a determinadas características de evaluación o niveles de calidad:

- Sistematicidad
- Despliegue
- Orientación a Resultados
- Evaluación y Mejora
- Efectividad

De acuerdo con los conceptos de Práctica y Despliegue, el establecimiento debe evaluar los métodos que utiliza para alcanzar los estándares esperados en cada área y dimensión a evaluar. Lo que se evalúa es la calidad de la práctica, es decir, las acciones o procesos que el establecimiento aplica para hacerse cargo de lo solicitado en cada uno de los elementos de gestión de la guía, verificando con cuáles niveles de calidad cumple.

Este nivel de calidad se mide de acuerdo con las siguientes características, con un puntaje de 0 a 5:

0 = No hay práctica o es anecdótica

1 = Práctica sistemática:

En forma operativa, corresponde cuando una práctica ha sido aplicada, al menos una vez, y está considerado en la planificación aplicarla nuevamente.

2 = Práctica desplegada:

Corresponde a la extensión en que las prácticas son aplicadas en los ámbitos relevantes del elemento de gestión que está siendo evaluado. En este aspecto, es importante considerar las condiciones de cada establecimiento, su proyecto educativo y sus prioridades a la hora de determinar cuáles son las áreas relevantes para cada elemento de gestión. Se trata de aplicar en forma apropiada, efectiva y completa la práctica en todos los procesos, servicios, ubicación geográfica, personas, usuarios, etc. según corresponda.

3 = Práctica orientada a resultados.

Se entenderá que una práctica está orientada a resultados, cuando existe una clara articulación entre la práctica de gestión y un ámbito específico de los resultados del establecimiento. En ese sentido debe estar explicitada en forma precisa la forma en que la práctica del establecimiento que aborda el elemento de gestión afecta los resultados a partir de su implementación.

4 = Práctica evaluada y mejorada

El establecimiento ha introducido mejoras a sus métodos o procesos para abordar los requerimientos del elemento de gestión, es decir, la forma de hacer las cosas ha evolucionado positivamente. No siempre se hizo de la misma forma, los métodos o procesos tienen una historia. De alguna forma, lo que se hacía antes fue evaluado y, a consecuencia de ello, se introdujeron mejoras.

5 = Práctica efectiva

Se han medido los indicadores del método o proceso evaluado, y los resultados son de alta calidad. Se puede demostrar que el método es efectivo (cumple con los objetivos para los que fue implementado). Este nivel demuestra excelencia y madurez en la gestión. Refleja resultados y servicio con sistemas de calidad funcionando, con prácticas apropiadas y despliegue completo.

Para graficar la forma cómo se aplica el método de evaluación de Práctica-Despliegue, se entregan a continuación ejemplos de descripciones (evidencias) y su correspondiente puntaje asociado.

Área: 4. Protección y Cuidado

Dimensión: 4.2. Seguridad

Elemento de Gestión: e) “De qué manera el establecimiento previene la accidentabilidad de los niños y niñas”

○ *Nivel 0 : Práctica anecdótica*

“Las docentes están permanentemente preocupadas de que los niños y niñas no sufran accidentes al interior de nuestro establecimiento”.

Es una práctica anecdótica porque consiste sólo en una declaración de intenciones (“estar preocupado”) respecto de lo que quiere hacer, y no entrega antecedentes sobre lo que realmente se hace para prevenir la accidentabilidad de los niños y niñas.

○ *Nivel 1 : Práctica sistemática con despliegue parcial*

“Desde el año 2003 existe en nuestro establecimiento un procedimiento para prevenir accidentes. Este consiste en una serie de reglas y revisiones que los docentes deben realizar semanalmente al interior de su aula. Su aplicación está enfocada a los niños y niñas de los niveles medio menor y medio mayor y transición (prekinder y kinder)”.

Es sistemática porque se aplica desde el año 2003, pero tiene un despliegue parcial porque sólo se está aplicando en los niños de niveles medio menor, mayor y transición. Faltaría aplicarla en la totalidad de los niveles.

○ *Nivel 2 : Práctica sistemática con despliegue total*

“Desde el año 2003 existe en nuestro establecimiento un procedimiento para prevenir accidentes. Este consiste en una serie de reglas y revisiones que todo su personal debe realizar semanalmente y que cubre todas las instalaciones del edificio tanto las ocupadas por los niños y niñas de sala cuna, niveles medios y transición, (prekinder y kinder).

○ Nivel 3 : Orientada a resultados

“Desde el año 2003 existe en nuestro establecimiento un procedimiento para prevenir accidentes. Este consiste en una serie de reglas y revisiones que todo su personal debe realizar semanalmente y que cubre todas las instalaciones del edificio tanto las ocupadas por los niños y niñas de sala cuna, niveles medios y transición (prekinder y kinder).

El promedio de accidentes en los últimos años alcanza a 15 y nuestro objetivo es llegar a 0 accidentes, para ello hemos definido una meta parcial que consiste en disminuir en un 50% la tasa de accidentes del año anterior.

La práctica está claramente orientada a la obtención de resultados y se plantea metas para mejorar su desempeño en función del objetivo.

○ Nivel 4 : Evaluada y mejorada

“Desde el año 2003 existe en nuestro establecimiento un procedimiento para prevenir accidentes. Este consiste en una serie de reglas y revisiones que todo su personal debe realizar semanalmente y que cubre todas las instalaciones del edificio tanto las ocupadas por los niños y niñas de sala cuna, niveles medios y transición (prekinder y kinder).

Nuestro objetivo es llegar a 0 accidentes, para ello hemos definido metas parciales que consisten en disminuir en un 50% la tasa de accidentes del año anterior.

Durante el año 2004 efectuamos una revisión y actualización del procedimiento, donde incorporamos las observaciones y comentarios que nos hacía llegar el personal, producto de su experiencia en la aplicación de las reglas. Es así como a partir de este año estamos trabajando con una versión mejorada y hemos establecido un período de revisión cada 2 años”.

La práctica ha sido revisada y corregida orientada a su mejoramiento.

○ Nivel 5 : Efectiva

“Desde el año 2003 existe en nuestro establecimiento un procedimiento para prevenir accidentes. Este consiste en una serie de reglas y revisiones que todo su personal debe realizar semanalmente

y que cubre todas las instalaciones del edificio tanto las ocupadas por los niños y niñas de sala cuna, niveles medios y transición (prekinder y kinder).

Nuestro objetivo es llegar a 0 accidentes, para ello hemos definido metas parciales que consisten en disminuir en un 50% la tasa de accidentes del año anterior.

Durante el año 2004 efectuamos una revisión y actualización del procedimiento, donde incorporamos las observaciones y comentarios que nos hacía llegar el personal, producto de su experiencia en la aplicación de las reglas. Es así como a partir de este año estamos trabajando con una versión mejorada y hemos establecido un período de revisión cada 2 años.

Hasta la fecha los resultados nos indican que vamos por buen camino, hemos logrado disminuciones de más del 70% de la tasa de accidentes con relación al año anterior (ver resultados de logros institucionales).

La práctica ha demostrado que permite alcanzar los resultados previstos y el objetivo para el cual fue instalada: prevenir los accidentes.

► **b) Método de Resultados**

Para el caso del Área 6 el método de evaluación de la información que entrega el establecimiento recibe el nombre de “Método de Resultados” (Anexo 2).

La unidad de análisis del método de resultados son los datos que existen o produce el establecimiento de Educación Parvularia.

Para poder aplicar el método de resultados es necesario tener datos y éstos a la vez deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Los datos deben hacer referencias a niveles de logros o indicadores de los elementos de gestión.
- Los datos deben ser presentados en series de tiempo. Se entiende por series de tiempo el conjunto de datos registrados durante períodos consecutivos en el tiempo (tres o más).

- Los datos deben permitir establecer tendencias. Entendida como el movimiento de la serie de tiempo.
- Los datos deben permitir comparaciones. Entendidas como el contraste de los registros de datos del establecimiento evaluado, con los registros de datos de otros establecimientos similares, o bien, con otras organizaciones de otros sectores.

Por lo tanto el método de resultados No Describe Prácticas, sino que Solicita Datos, los que deben cumplir con las condiciones antes descritas.

De acuerdo con el grado de cumplimiento de las condiciones indicadas es el puntaje que se le asigna a la información entregada por el establecimiento.

NIVELES DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RESULTADOS

Al igual que en el método anterior, existen seis niveles de evaluación de la calidad de los resultados, lo que se refleja en una escala que va de 0 a 5.

Los conceptos clave que se utilizan en este método son:

- Datos
- Series de datos
- Tendencias
- Comparaciones

Ejemplos de evaluación de descripciones según Método de Resultados

Área: 6. Resultados

Dimensión: 6.3. Resultados de Satisfacción de la Comunidad Educativa

Elemento de Gestión: b) Resultados de la Satisfacción de Padres y Apoderados

- Nivel 0: No hay datos

“El establecimiento cuenta con padres y apoderados muy satisfechos por la calidad de nuestra labor. Esto queda de manifiesto en las felicitaciones que reciben nuestras educadoras de párvulos al momento de finalizar el año”.

☐ Nivel 1: Hay datos

Resultados de la satisfacción de padres y apoderados año 2004

Nivel	Calidad de la Educación	Instalaciones
Insatisfechos	22%	33%
Satisfechos	67%	54%
No responde	11%	13%

☐ Nivel 2: Hay series de tiempo en algunos Indicadores

Resultados de la satisfacción de padres y apoderados

Calidad de la Educación

Nivel	2002	2003	2004
Insatisfechos	20%	28%	22%
Satisfechos	70%	60%	67%
No responde	10%	12%	11%

- Nivel 3: Hay series de tiempos en la mayoría de los indicadores y con tendencias positivas

Calidad de la Educación

Nivel	2002	2003	2004
Insatisfechos	20%	15%	8%
Satisfechos	70%	77%	87%
No responde	10%	8%	5%

- Nivel 4: Comparaciones con referencias válidas sin resultados necesariamente favorables

Calidad de la Educación

Nivel	2002	2003	2004	Promedio Nacional
Insatisfechos	40%	35%	30%	25%
Satisfechos	45%	48%	54%	60%
No responde	15%	17%	16%	15%

Instalaciones

Nivel	2002	2003	2004	Promedio Nacional
Insatisfechos	55%	45%	42%	40%
Satisfechos	30%	33%	35%	45%
No responde	15%	22%	23%	15%

- Nivel 5 : Comparaciones con referencias válidas con resultados favorables

Calidad de la Educación

Nivel	2002	2003	2004	Promedio Nacional
Insatisfechos	40%	35%	20%	25%
Satisfechos	45%	48%	65%	60%
No responde	15%	17%	15%	15%

Instalaciones

Nivel	2002	2003	2004	Promedio Nacional
Insatisfechos	55%	45%	35%	40%
Satisfechos	30%	33%	50%	45%
No responde	15%	22%	15%	15%

Anexos

- Anexo 1 Escala de Evaluación: Método práctica-despliegue
- Anexo 2 Escala de Evaluación: Método resultado

Anexo 1

Escala de Evaluación Método Práctica – Despliegue

Puntaje	Nivel	Descripción del nivel de evaluación
0	No hay práctica o es sólo anecdótica	No hay prácticas o existen sólo relatos anecdóticos. No hay un método, proceso o procedimiento específico que se realice sistemáticamente.
1	Práctica sistemática con despliegue parcial	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera parcial los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad.
2	Práctica sistemática con despliegue total	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad. - La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad. - La práctica está orientada a resultados porque contiene metas. - La práctica ha sido evaluada y mejorada, evolucionando positivamente en el tiempo.
5	Práctica efectiva	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad. - La práctica está orientada a resultados porque contiene metas. - La práctica ha sido evaluada y mejorada, evolucionando positivamente en el tiempo. - La práctica de gestión ha demostrado resultados de alta calidad de acuerdo con las metas establecidas. Es decir, se puede demostrar con datos que ha generado los resultados esperados.

Anexo 2

Escala de Evaluación Método de Resultados

Puntaje	Nivel	Definición de los niveles
0	No hay datos	No hay datos. El establecimiento no tiene la práctica de medir su gestión.
1	Hay datos	El establecimiento cuenta con algunas mediciones de su gestión aunque aún son insuficientes para construir una tendencia.
2	Se reportan series de tiempo	El establecimiento cuenta con datos sobre mediciones de su gestión. En algunos casos es posible construir tendencias, aunque algunas de ellas no son positivas.
3	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas	El establecimiento cuenta con datos y series de tiempos sobre mediciones de su gestión. Las tendencias son positivas en la mayoría de los casos.
4	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con referencia válidas	El establecimiento cuenta con datos y series de tiempos sobre mediciones de su gestión. Las tendencias son positivas en la mayoría de los casos. Se realizan comparaciones con referencias válidas (resultados locales, regionales o nacionales) aunque en algunos casos no sean favorables.
5	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con referencias válidas son favorables	El establecimiento cuenta con datos y series de tiempos sobre mediciones de su gestión. Las tendencias son positivas en todos los casos. Se realizan comparaciones con referencias válidas (resultados locales, regionales o nacionales) y en todas ellas son favorables.

Por un futuro de afecto y confianza para Chile

MANUAL PROCESO DE VALIDACIÓN



► I INTRODUCCIÓN

El proceso de validación corresponde a la quinta etapa del Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles y tiene como objetivo revisar y validar la autoevaluación realizada por el establecimiento de educación parvularia de acuerdo a los criterios de correspondencia, coherencia y autenticidad ²⁷.

Este proceso lo realiza un equipo de validadores conformado por dos profesionales independientes del establecimiento, quienes, desde una mirada externa, validan los puntajes asignados por los establecimientos. Junto a ellos participa un coordinador.

En tal sentido este manual ha sido diseñado para apoyar y orientar a los profesionales que deban cumplir el rol de validadores en el Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles, entregando herramientas prácticas para su desempeño. Este considera tres aspectos clave del proceso de validación externa:

1. Revisión de la Guía de Autoevaluación
Revisión individual
Consenso
2. Planificación y desarrollo de la visita al establecimiento
3. Redacción del Informe Final

○ II. Funciones de los validadores externos

Las funciones que deben cumplir los Validadores Externos son las siguientes:

- Revisar en forma individual la Guía de Autoevaluación completada por el establecimiento
- Revisar las descripciones entregadas por el establecimiento que fundamentan la evaluación de cada uno de los Elementos de Gestión

²⁷ Entiéndase: Correspondencia: las prácticas descritas corresponden a lo solicitado en el elemento de gestión; Coherencia: el puntaje asignado por el establecimiento tiene relación con el nivel de calidad de la práctica descrita; y Autenticidad: la práctica descrita es verificada mediante fuentes de información válida.

- Establecer si las descripciones efectivamente fundamentan los niveles de calidad asignados en la Autoevaluación
- Consensuar con el otro miembro del equipo el resultado de la revisión individual
- Planificar la visita al establecimiento
- Preparar en conjunto la agenda y programa de la visita al establecimiento.
- Elaborar el Informe Final

Funciones del Coordinador:

- Coordinar la reunión de consenso final y la planificación de la agenda de visita
- Dirimir en caso que los validadores no lleguen a consenso en la validación

○ **III. Aspectos clave del proceso**

1. REVISIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

La evaluación del nivel de calidad de las prácticas y sus resultados se realiza mediante la revisión de las descripciones registradas en la Guía de Autoevaluación.

Se entiende por Descripción de la Práctica el relato o registro de hechos concretos que impliquen la existencia de una metodología o mecanismo que aborde los requerimientos del Elemento de Gestión que esté siendo evaluado.

En la etapa de revisión de la Guía de Autoevaluación se distinguen dos fases:

1.1 Revisión individual

Cada validador externo deberá revisar la información entregada por el establecimiento en forma individual, obteniendo al final una opinión particular sobre las prácticas y los puntajes asignados.

Para ello se recomienda seguir la siguiente secuencia de actividades:

- ▶ Leer los antecedentes del establecimiento: capacidad, localización, nivel de vulnerabilidad social, información del personal, sostenedor, dependencia, orientación de su proyecto educativo institucional
- ▶ Efectuar una lectura preliminar a la Guía de Autoevaluación
- ▶ Leer en detalle cada una de las descripciones de las prácticas entregadas en el Elemento de Gestión que se evalúa
- ▶ Registrar aquellas descripciones de las prácticas que no correspondan al Elemento de Gestión evaluado y considerarlo donde sea pertinente
- ▶ Determinar qué contenidos relevantes están incluidos en la descripción de las prácticas que realiza el establecimiento
- ▶ Cotejar cada descripción de la práctica con los requisitos de calidad que debe cumplir

Para cada Elemento de Gestión indicar:

- a.** Si está de acuerdo o no con el puntaje asignado por el establecimiento
- b.** Si la respuesta anterior es NO, registrar qué puntaje asignaría
- c.** Registrar sus observaciones o comentarios con respecto a la información entregada
- d.** Registrar preguntas que haría en la visita al establecimiento para aclarar dudas

2.2 Consenso

Una vez que cada validador haya finalizado su proceso de revisión individual de la información entregada por el establecimiento, deberá consensuar con el otro miembro del equipo las conclusiones obtenidas en forma personal, con el fin de obtener una opinión conjunta sobre el nivel de calidad de las prácticas descritas.

1.2.1 ¿Qué es “consenso”?

El consenso es una instancia de diálogo entre los dos evaluadores, cuyo objetivo es “encontrar” toda la evidencia que en forma grupal justifica una evaluación. El fin de un consenso se logra por la aceptación de los hechos o argumentos que cada validador pueda esgrimir, apoyándose en las evidencias o carencias que se infieren de una lectura cuidadosa de la autoevaluación del establecimiento. Dicho de otra forma, el consenso es la toma de decisión que mejor refleja lo que piensan los validadores como equipo y ello implica también su compromiso con esa decisión.

Los equipos de consenso que llegan a acuerdos se caracterizan por integrantes dispuestos a escuchar los puntos de vista del otro, con una actitud de empatía y de mente abierta a descubrir nuevos elementos para la decisión.

Consenso es una decisión derivada, racionalmente, de la información contenida en el documento de autoevaluación del establecimiento y las evaluaciones individuales de ambos miembros del equipo.

1.2.2 Pasos para alcanzar el consenso

Durante la instancia de consenso los validadores deben:

- Respetar la agenda de la reunión.
- Respetar los tiempos de programación previamente acordados.
- Aportar con sus puntos de vista para los acuerdos de puntaje final.
- Entregar un resumen de las evaluaciones de cada uno de los panelistas para todos los elementos de gestión.
- Lograr despersonalizar las evaluaciones individuales a partir de ese momento.
- Se debe mantener un clima de “diálogo”, evitando que afirmaciones sean respondidas con otras afirmaciones. Debe mantener en foco la pregunta “¿en qué te basas para decir eso?”.
- Debe asegurarse que el puntaje ha sido establecido apoyándose en las evidencias escritas y que cada miembro del equipo tuvo la oportunidad de participar en su discusión.
- Registrar los “temas de visita”, es decir aquellos elementos de gestión que tienen que ser validados (aspectos bien evaluados, que a pesar de las evidencias escritas le merecen

dudas; los elementos de gestión con pocas evidencias presentadas o evidencias mal formuladas para el nivel de evaluación asignado).

- Se considera importante incorporar elementos de gestión de todas las áreas de la guía.

Una vez que el equipo de validadores ha alcanzado el consenso, corresponde realizar una visita al establecimiento, con la finalidad de corroborar la información revisada y aclarar las dudas y consultas que puedan haber aparecido y para las cuales la información de la Guía de Autoevaluación es insuficiente para aclararlas o responderlas.

2. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA VISITA AL ESTABLECIMIENTO

Este punto muestra los aspectos a tener en cuenta tanto en la planificación de la visita al establecimiento, como los que afectan al desarrollo de la misma.

2.1. Objetivos

Los objetivos que tiene la visita al establecimiento son los siguientes:

- Responder consultas del comité de calidad y entregar una retroalimentación formativa del proceso realizado.
- Aclarar las dudas surgidas durante el proceso de revisión individual y de consenso.
- Permitir tener en cuenta información complementaria.

Con relación al tercer objetivo y que se refiere a la posibilidad de considerar información nueva y que el establecimiento no mencionó durante la autoevaluación, se deben tener presente los siguientes aspectos:

- a) Los validadores no considerarán aquellas nuevas iniciativas que se han implementado o introducido después de la fecha de entrega de la autoevaluación.

- b) El establecimiento puede aportar una actualización de los resultados o datos aportados en la autoevaluación. Si ello es así, el equipo de validadores puede ajustar la puntuación de los elementos de gestión afectados.
- c) El equipo de validación puede requerir información complementaria que permita aclarar las descripciones de las prácticas entregada en la guía.

2.2 Consideraciones generales

Para la planificación de la visita es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

- a) Considerar la información general del establecimiento
- b) Confeccionar lista con los aspectos a verificar en la visita, por cada elemento de gestión
- c) A partir de lo anterior preparar un Plan de Entrevistas: ¿Qué preguntas y a quien?
- d) Asignar responsables del Plan de Entrevistas entre los miembros del equipo de validadores: ¿De qué áreas y preguntas se encarga cada validador?
- e) Confirmar la agenda y enviar el programa tipo de visita a la dirección del establecimiento

Es importante recordar que la visita al establecimiento es la única instancia que tienen los miembros del equipo de validadores para aclarar sus dudas, confirmar puntajes, solicitar más información, etc., por lo tanto todos estos aspectos deben ser considerados en el Plan de Visita. En caso contrario la validación quedará inconclusa.

2.3 Comportamiento del validador durante la visita

- Revise el Código de Ética (Anexo 2). Es importante que ambos panelistas conozcan estas normas detalladamente.
- Sea puntual en todos los compromisos.
- Esté consciente de que los validadores son invitados. Sea paciente, considerado, amistoso y formal.

2.4 Planificación de la agenda

El equipo de validadores, después del consenso prepara una agenda para la visita, que está constituida básicamente por una secuencia cronológica y precisa de reuniones por tema (áreas) para aclarar durante dicha visita. Dicha agenda debe considerar el programa tipo de visita que fue enviado al establecimiento y sobre el cual podrá realizar algunas variaciones y ajustes que no tensionen sobremanera la visita.

2.5 Características de los temas de las visitas

La selección de temas o preguntas para clarificar y/o verificar durante la visita es crucial para lograr una visita efectiva. Algunas características de temas bien elegidos para una visita son las siguientes:

- Que sea un componente esencial del puntaje. Se trata de un aspecto vital para la evaluación del establecimiento. Podría ser una de las “fortalezas” significativas, u “oportunidades de mejora” que fueron identificadas en las primeras etapas de la revisión, o podría ser simplemente un elemento de gestión para el cual la información en la autoevaluación no se da, o es poco clara.
- Que constituya una referencia cruzada. Se trata de un tema que afecta, directa o indirectamente, a más de un elemento de gestión. Además, podría incluir el grado en el cual un aspecto de la calidad de la gestión está integrado a través de todo el establecimiento.
- Que sea parte del despliegue.
- El grado en el cual la práctica presentada está desplegada es a menudo difícil de evaluar por la vía de la autoevaluación escrita.
- El grado de despliegue depende frecuentemente de la madurez de la práctica.
- Que sea verificable. Los examinadores pueden obtener una respuesta al problema utilizando técnicas aceptables, tales como examinar secuencias de datos, o escuchando las explicaciones del establecimiento.

Las técnicas inaceptables incluyen:

- Hacer inspecciones improvisadas (que no estén contempladas en la agenda detallada).
- Evaluar quejas de usuarios individuales.

2.6 Comunicación de la visita

El ente encargado de administrar el sistema informa a los establecimientos y a los validadores evaluadores sobre las fechas, agenda de trabajo y documentación que deberá estar disponible para los validadores, y de todos los aspectos que contribuyan a que la visita logre sus objetivos.

2.7 El proceso de la visita

El equipo evaluador debe manejar la visita, lo que incluye sostener una primera reunión con la dirección del establecimiento y el comité de calidad. Durante esta reunión el coordinador del equipo presenta la agenda ajustada e indica lo que se hará durante la visita (por ej., temas clave, procedimientos). Este es un paso esencial, en el proceso de toma de control de la validación por parte del equipo evaluador.

El primer día de la visita la dirección del establecimiento hará una introducción y facilitará el material para la organización en cuestión.

Para el logro del objetivo se entregan las siguientes orientaciones:

Orientaciones para conducir la visita:

La situación durante una visita puede ser muy diferente de las normales, para quienes están siendo visitados. El establecimiento se sentirá obligado a mostrar lo mejor de sí y esto puede conducir a una situación de tensión y ansiedad. No se sorprenda si el equipo recibe una bienvenida abrumadora al llegar. Es esencial que el coordinador del equipo mantenga el control de la visita para asegurar que todos los objetivos sean logrados.

Se sugieren los siguientes pasos para la reunión inicial del equipo que realiza la visita, intentando que, en total, no se extienda más de una hora.

En esta sesión el equipo evaluador realiza la apertura de la visita con los miembros del equipo directivo del establecimiento. El coordinador presenta a los miembros del equipo, repasa la agenda y describe el proceso por el que ha pasado la organización hasta llegar a la visita.

○ Agenda de trabajo

Con respecto a la agenda de trabajo para la visita, se pueden realizar los cambios que el equipo evaluador juzgue pertinentes debido a alguna situación especial emergente.

○ Proceso de evaluación

Se dará una breve explicación a la organización de cómo se realiza el proceso de visita y sus objetivos.

○ Reunión exposición

La directora del establecimiento podrá efectuar una presentación de la institución, destacando lo más relevante en un tiempo no superior a 30 minutos, con el fin de brindar a los validadores una visión más amplia de la entidad y aclarar algunas dudas sobre aspectos generales.

○ Recorrido por el establecimiento

Es factible que la dirección del establecimiento desee que los validadores efectúen un recorrido por sus instalaciones. Es recomendable, de manera cortés, priorizar el programa de visita y posponer tal actividad, hacia el fin de la visita en el caso que los tiempos lo permitan.

○ Reunión entre los validadores y la contraparte del establecimiento

A partir de ese momento, el equipo de validadores se reunirá con el comité de calidad y analizarán los criterios específicos que han sido identificados, de acuerdo con la agenda y el programa tipo de visita. Además, los evaluadores de acuerdo con lo planificado en dicha agenda, deben solicitar a sus contrapartes documentación pertinente.

Con respecto a las preguntas a realizar para recabar la información necesaria, hay que tener en cuenta que existe un límite desde un punto de vista práctico en el número de cuestiones que se pueden plantear y que hay muchos elementos de gestión que abordar. De igual forma, se debe tener claridad respecto al foco de la entrevista, es decir, se realizarán entrevistas para completar o precisar las características de las descripciones de las prácticas. En ningún caso se “triangulará” información a partir de estas actividades. De cualquier manera, es necesario tener presente que cada descripción de la práctica debe presentar un respaldo material que la sustente. De esta manera se debe:

- Procurar no emitir preguntas demasiado abiertas para evitar que se ofrezcan respuestas muy largas o imprecisas.
- Tener siempre presente de qué manera la respuesta puede servir para aclarar un aspecto y el impacto que ésta puede tener en la puntuación.
- Respetar el orden establecido en la agenda.
- Tener siempre a mano la lista de las preguntas clave que le permitirán obtener las respuestas adecuadas. Es importante ser convergente y centrarse en el logro de cada objetivo.
- Asegurar de que tiene toda la información disponible para clarificar o verificar el o los temas que se le han asignado. Si el establecimiento le entrega información que no responde a las preguntas, solicitar información por segunda vez (asumir que la organización no comprendió lo solicitado).
- Registrar las observaciones inmediatamente, ya que al final del día se ha recorrido tantos temas que es difícil registrar conclusiones perfectas en ese momento si no se dispone de registros del momento.

Una vez culminado el proceso de revisión de las descripciones en el establecimiento, y habiendo devuelto todo el material, el equipo de validadores acordará una reunión para la puesta en común y revisión de la información obtenida, que servirá para elaborar el Informe Final.

3. REDACCIÓN DEL INFORME FINAL

El Informe Final es un documento oficial que surge como resultado del proceso de autoevaluación y validación externa. Este documento contiene las observaciones realizadas en función de la gestión de calidad que la institución declara tener, el coordinador enviará al ente administrador del Sistema el Informe Final quien lo hará llegar al establecimiento.

La estructura del Informe Final será la siguiente:

- a)** Apreciación general del proceso de autoevaluación desarrollado por el establecimiento (organización, tiempos, participación, estrategias, etc.).
- b)** Comentarios generales sobre las diferencias relevantes (si existiesen) entre el informe de autoevaluación del establecimiento y el resultado de la validación del equipo.
- c)** Evaluación general por áreas. Señalando los mayores ajustes en cuanto a puntaje y calidad de las descripciones de las prácticas.

En la redacción de los comentarios y observaciones del Informe Final se sugiere considerar lo siguiente:

- Utilizar siempre tiempo verbal presente al referirse a la autoevaluación
- Evitar usar abreviaciones, siglas y modismos, excepto las conocidas y utilizadas por el establecimiento
- Las observaciones deben ser objetivas y no deben reflejar opiniones ni juicios personales
- Evitar copiar en forma textual lo que el establecimiento ya ha dicho, agregar valor en el comentario
- Escribir con un sentido positivo y constructivo de tal forma que las debilidades sean vistas como oportunidades de mejora
- Las observaciones y comentarios deben ser siempre coherentes con el puntaje asignado

- Al redactar los comentarios no perder de vista el contexto en el cual se encuentra el establecimiento
- Las conclusiones deben ser claras y específicas, de tal forma que sean un aporte para el establecimiento

Recordar que el establecimiento espera un informe que le aporte valor para mejorar la calidad de su gestión. El Informe Final es el reflejo de todo lo desarrollado durante el proceso de validación. Cualquier esfuerzo desplegado durante la evaluación individual, consenso y visita al establecimiento puede ser estéril si el informe no agrega información relevante al establecimiento.

ANEXO 1. ESCALAS DE EVALUACIÓN

Método Práctica – Despliegue

Puntaje	Nivel	Descripción del nivel de evaluación
0	No hay práctica o es sólo anecdótica	No hay prácticas o existen sólo relatos anecdóticos. No hay un método, proceso o procedimiento específico que se realice sistemáticamente.
1	Práctica sistemática con despliegue parcial	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera parcial los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad.
2	Práctica sistemática con despliegue total	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad. - La práctica está orientada a resultados porque contiene meta.
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad. - La práctica está orientada a resultados porque contiene metas. - La práctica ha sido evaluada y mejorada, evolucionando positivamente en el tiempo.
5	Práctica efectiva	- La práctica ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. - El alcance de la práctica cubre de manera total los contenidos relevantes del elemento de gestión, tanto en amplitud como en profundidad. - La práctica está orientada a resultados porque contiene metas. - La práctica ha sido evaluada y mejorada, evolucionando positivamente en el tiempo. - La práctica de gestión ha demostrado resultados de alta calidad de acuerdo con las metas establecidas. Es decir, se puede demostrar con datos que ha generado los resultados esperados.

Método de Resultados

Puntaje	Nivel	Definición de los niveles
0	No hay datos	No hay datos. El establecimiento no tiene la práctica de medir su gestión.
1	Hay datos	El establecimiento cuenta con algunas mediciones de su gestión aunque aún son insuficientes para construir una tendencia.
2	Se reportan series de tiempo	El establecimiento cuenta con datos sobre mediciones de su gestión. En algunos casos es posible construir tendencias, aunque algunas de ellas no son positivas.
3	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas	El establecimiento cuenta con datos y series de tiempos sobre mediciones de su gestión. Las tendencias son positivas en la mayoría de los casos.
4	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con referencia válidas	El establecimiento cuenta con datos y series de tiempos sobre mediciones de su gestión. Las tendencias son positivas en la mayoría de los casos. Se realizan comparaciones con referencias válidas (resultados regionales o nacionales) aunque en algunos casos no sean favorables.
5	Se reportan series de tiempo con tendencias positivas y comparadas con referencias válidas son favorables	El establecimiento cuenta con datos y series de tiempos sobre mediciones de su gestión. Las tendencias son positivas en todos los casos. Se realizan comparaciones con referencias válidas (resultados regionales o nacionales) y en todas ellas son favorables.

ANEXO 2. CÓDIGO DE NORMAS ÉTICAS.

Los códigos de Normas Éticas forman parte de todos los sistemas de calidad y se aplican en las etapas donde participan personas que intervienen en las evaluaciones de una organización. Estos códigos son esenciales para proteger la transparencia del proceso.

En beneficio de las altas normas de servicio público y de conducta ética, los miembros de los equipos de validadores externos se comprometen a:

- Mantener sus principios profesionales en el cumplimiento de sus responsabilidades definidas por la administración del Sistema de Acreditación de la Calidad del Servicio de Salas Cuna y Jardines Infantiles.
- Desempeñarse con profesionalismo, respeto por la verdad, esmero, equidad y responsabilidad.
- No representar intereses propios o ajenos, directa o indirectamente, que se contrapongan, o pudieran estar en conflicto con los propósitos y objetivos del Sistema.
- Salvaguardar la confidencialidad de todas las informaciones obtenidas en los procesos de evaluación de las instituciones participantes en el Sistema.
- Abstenerse de establecer comunicaciones con participantes para obtener o entregar información adicional. Toda comunicación necesaria es canalizada a través de las propias instancias que la administración del Sistema posee.
- No difundir información que pueda comprometer la integridad y transparencia del Sistema o de sus decisiones.
- No participar como validadores de instituciones con que tengan o hayan tenido una relación profesional, jurídica, económica o personal. En tal sentido, deben poner en conocimiento de la administración del Sistema cualquier conflicto de intereses, ante la asignación de una tarea de evaluación específica se les presente.

- Los integrantes de los equipo de validadores adquieren el compromiso de esforzarse para lograr el avance y desarrollo del Sistema y de ayudar a estimular a otras instituciones a mejorar su calidad y productividad.

Por un futuro de afecto y confianza para Chile

MANUAL
PROCESO DE DISEÑO
PLAN DE
MEJORAMIENTO



► I. INTRODUCCIÓN

El Sistema de Acreditación de la Calidad de los Servicios de Salas Cuna y Jardines Infantiles es un conjunto de dispositivos que actúan de manera coordinada para generar condiciones para el mejoramiento continuo, de los procesos de gestión al interior de los establecimientos de educación inicial.

Aquellos establecimientos de educación parvularia que desarrollen los Procesos de Autoevaluación y Validación Externa contarán con un diagnóstico respecto a las seis áreas del modelo y conocerán cuáles son los niveles de calidad de sus prácticas internas. A partir de ello deberán iniciar una nueva etapa que consiste en planificar las acciones de mejoras que deberán ejecutar, para aumentar el nivel de calidad de sus prácticas. Este trabajo dará como resultado el diseño de un **Plan de Mejoramiento**.

El Plan de Mejoramiento es un instrumento de planificación para intervenir en los procesos que se han identificado como Oportunidades de Mejoramiento (ODM), en cada elemento de gestión del modelo, entendiendo que al fortalecer las prácticas de gestión al interior de los establecimientos, se impactará en el corto y mediano plazo en la calidad del servicio que éstos entregan.

La intervención en los procesos considera tanto aquellos que presentan debilidades en su gestión, a nivel del enfoque y despliegue de la práctica que ejecuta el establecimiento como también la implementación de prácticas nuevas en algún elemento de gestión que anteriormente no abordaba.

El supuesto de fondo es que una vez implementado el Plan de Mejora y evaluados sus resultados, el establecimiento debiera aumentar su puntaje en ese elemento de gestión y con ello su gestión global. Las continuas evaluaciones de la gestión e implantación de planes de mejora sobre las brechas detectadas constituyen el camino de la mejora continua y la excelencia.

Cabe señalar que un Plan de Mejora puede ir desde el ajuste simple de una práctica, como puede ser la programación de reuniones mensuales con el personal docente, hasta planes complejos que aborden el mejoramiento de un sistema de evaluación de desempeño, por nombrar dos ejemplos. Por lo tanto, no necesariamente representan una inversión para el establecimiento.

○ II. Características del plan de mejoramiento

- Es un instrumento que orienta el mejoramiento continuo, identificando la magnitud y el sentido de los cambios que se deben implementar.
- Es un instrumento articulador de todas las acciones prioritarias que el establecimiento debe emprender, para mejorar aquellas prácticas que tendrán mayor impacto en los procesos y resultados de su gestión.
- Es un instrumento dinámico, que permite revisar los planes y procesos que se implementan en el establecimiento, evaluando su efectividad y, por lo tanto, verificando si se han alcanzado los objetivos para los cuales fueron diseñados.
- Al igual que en el caso de la aplicación de la Guía de Autoevaluación, el Plan de Mejoramiento también es un instrumento de aprendizaje que se genera como resultado de la reflexión individual y colectiva de quienes integran el establecimiento, respecto de las prácticas de gestión, las cuales deben ser permanentemente evaluadas y mejoradas.
- Está precedido del Informe de Autoevaluación, validado por profesionales externos al establecimiento, donde se describen las Oportunidades de Mejoras (ODM) sobre las que se centrará el Plan de Mejoramiento para los años siguientes.
- En su diseño general se deben explicitar objetivos, procedimientos y acciones previstas, se deben identificar los responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, definiendo plazos para su cumplimiento e indicadores para el seguimiento permanente.
- Tanto en su diseño como en la ejecución y seguimiento, se deben considerar a los diferentes actores de la comunidad educativa, es decir, con una orientación participativa y asociado a un liderazgo efectivo por parte de la directora.

○ III. Criterios para el diseño del plan de mejoramiento

Para el diseño del Plan de Mejoramiento se han definido algunos criterios que permiten priorizar las Oportunidades de Mejora que deben ser abordados en dicho plan.

A partir de los puntajes obtenidos, producto de la Autoevaluación y su posterior Validación Externa, se deben ordenar los Elementos de Gestión de menor a mayor puntaje. Aquellos que obtienen los más bajos puntajes se definen como Oportunidades de Mejora (ODM).

En los procesos de Autoevaluación y Validación externa, se considera como bajos puntajes los niveles 0 y 1. Por tanto los Elementos de Gestión que se ubiquen en dichos niveles, deben ser abordados de manera prioritaria.

En la medida que estos casos sean abordados y los puntajes aumenten, el criterio de selección se orientará a los puntajes siguientes 2, 3, etc.

Para elaborar el Plan de Mejoramiento se debe cumplir con las siguientes fases:

○ IV. Fases para la elaboración de un plan de mejoramiento

1. Levantamiento de las Oportunidades de Mejoramiento (ODM) detectadas en el proceso de autoevaluación y validación externa.
2. Priorización de las ODM.
3. Formulación del Plan de Mejoramiento.

1. LEVANTAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

El establecimiento de Educación Parvularia selecciona los Elementos de Gestión evaluados como más débiles en términos nominales, es decir los puntajes 0 y 1, a partir de las guías de autoevaluación validadas.

2. PRIORIZACIÓN DE LAS ODM

Los Elementos de Gestión seleccionados se abordan, con aplicación del método de priorización que a continuación se describe, dando como resultado un conjunto de Oportunidades de Mejoramiento priorizadas.

○ V. Método de priorización

Una vez que el establecimiento ha seleccionado los elementos de gestión con menor puntaje, debe aplicar un criterio de priorización que considera las siguientes variables:

- Relevancia

Oportunidades de Mejoramiento cuya intervención, durante los plazos estipulados, conlleva un impacto sustantivo en los resultados del establecimiento.

- Pertinencia

Oportunidades de Mejoramiento que son significativas para el establecimiento, en función de su Proyecto Educativo Institucional y que contribuyen al logro de sus objetivos.

- Factibilidad

Oportunidades de Mejoramiento que el establecimiento efectivamente puede desarrollar en el tiempo determinado, con los recursos existentes.

La aplicación de estos tres criterios permite responder preguntas como:

- ¿Cuáles son las Oportunidades de Mejoramiento que tendrán mayor impacto en los resultados del establecimiento?
- ¿Cuáles Oportunidades de Mejoramiento son las que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos del Proyecto Educativo del establecimiento?
- ¿Cuáles Oportunidades de Mejoramiento son posibles de abordar considerando los recursos del establecimiento en un Plan de Mejoras de uno o dos años?

Para cada variable por separado (Relevancia, Pertinencia y Factibilidad) se hace una lista ordenada en forma descendente de los elementos de gestión a priorizar, donde se coloca en primer lugar el elemento de gestión más relevante en un caso o más pertinente o más factibles en los otros, luego el segundo y así sucesivamente hasta completar la lista.

Con la información anterior, se configura una matriz de selección que resume y reordena las Oportunidades de Mejora por las tres variables.

Para cada Oportunidad de Mejora se anota la posición que ocupó en las listas ordenadas por Relevancia, Pertinencia y Factibilidad. En la columna Total se indica el resultado de multiplicar las tres columnas anteriores. Luego se ordenan las Oportunidades de Mejora por la columna Total de menor a mayor y se obtiene una lista priorizada que considera las tres variables mencionadas.

Matriz de selección

	Relevancia	Pertinencia	Factibilidad	Total
	R	P	F	(R x P x F)
ODM 1				
ODM 2				
.....				
ODM n				

ODM: Oportunidades de Mejora

○ VI. Formulación técnica del plan de mejoramiento

Para cada Oportunidad de Mejoramiento se define cuál es el objetivo que se desea alcanzar, cuáles serán las actividades y acciones que se deberán ejecutar y en qué plazo se realizarán.

La cantidad de Oportunidades de Mejoramiento que el establecimiento pueda abordar dependerá de su tamaño y capacidad de ejecución.

El tiempo de ejecución puede variar desde una aplicación inmediata a una implantación que no supere el año de gestión, hasta aquellas acciones de mayor complejidad que obligatoriamente superan este período. Se sugiere planificar su ejecución por etapas anuales.

Por último, se sugiere, que cada actividad del Plan de Mejoramiento posea una ficha técnica donde al menos queden claramente establecidos los siguientes aspectos:

- Descripción de la Oportunidad de Mejoramiento
- Nivel de Calidad Diagnosticada: Corresponde al puntaje del Elemento de Gestión que generó la Oportunidad de Mejora, luego de la validación
- Nivel de Calidad Esperada: Puntaje que se desea alcanzar luego de implementar la mejora
- Estrategia de Mejoramiento: Conjunto de actividades, acciones y tareas a ejecutar para conseguir el objetivo propuesto
- Responsables: Miembros de la comunidad educativa a cargo del cumplimiento de las actividades de mejoramiento
- Plazos: Duración de ejecución de las actividades de Mejoramiento
- Recursos humanos, materiales y financieros: Apoyos requeridos para asegurar que las estrategias de mejoramiento programadas se lleven a cabo. En este punto es necesario precisar con claridad las fuentes de financiamiento o acciones administrativas, si corresponde
- Asesorías y apoyo externo: Soportes técnicos que el establecimiento requiere para implementar acciones determinadas

Todo plan de Mejoramiento debe considerar el seguimiento y evaluación del plan permitiendo verificar la ejecución de las estrategias de mejoramiento respecto al logro de los objetivos. Este proceso se realiza basándose en indicadores de cumplimiento.

A continuación:

ANEXO 1

Ficha Técnica Plan de Mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO

Nombre del Establecimiento

Modalidad y Niveles de Enseñanza

Comuna

Ciudad

Región

Descripción de las oportunidad de Mejoramiento

Objetivo de Mejoramiento

Nivel de calidad diagnosticada

Nivel de calidad esperada

Estrategias de Mejoramiento

Responsable

Recursos

Item	Cantidad
Humanos	
Materiales	
Financieros	

Asesorías y apoyo externo

Por un futuro de afecto y confianza para Chile

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN



ÁREA

1. Liderazgo: Esta área examina cómo las prácticas desarrolladas por el equipo directivo del jardín infantil orientan, planifican, articulan y evalúan los procesos institucionales y conducen a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales ²⁸.

Dimensión	Elemento de Gestión
1.1. Visión estratégica Describa cómo la dirección proyecta su gestión, la planifica y la orienta al logro de metas institucionales	a) Cómo la dirección establece, comunica y despliega el liderazgo, en la comunidad educativa en relación a valores, misión y visión de la institución y creación de valor para sus usuarios.
	b) Cómo la dirección, en función de las metas institucionales, asegura que las políticas y estrategias definidas, orientan la gestión del establecimiento.
	c) Cómo la dirección asegura un comportamiento socialmente responsable en la institución, estableciendo códigos de ética, preocupación por el medio ambiente, incorporación de la comunidad y el entorno y preocupación por las condiciones laborales y familiares del personal.

²⁸ La conformación del equipo directivo del establecimiento dependerá de la realidad y estructura de cada institución

1.2. Conducción

Describa cómo la dirección del establecimiento conduce la organización

- a) Cómo la dirección del establecimiento establece prioridades para mejorar la calidad de los procesos pedagógicos del establecimiento.
- b) De qué manera la dirección promueve un clima organizacional positivo que estimula la colaboración y coordinación dentro del establecimiento.
- c) Cómo la dirección promueve un ambiente que favorece la innovación y el aprendizaje individual y de la comunidad educativa.
- d) De qué manera la dirección delega funciones y establece responsabilidades individuales y colectivas para el logro de objetivos y metas institucionales.
- e) Cómo la dirección contribuye y participa con su liderazgo en la comunidad educativa y local.

1.3. Evaluación institucional Describa cómo la dirección del establecimiento evalúa a la institución y su propia gestión 1.1. 1.1. 1.1.	a) Como la dirección revisa y evalúa a la institución, para determinar el estado de avance y cumplimiento de sus planes y metas de gestión ²⁹ .
	b) Como la dirección utiliza los resultados de las evaluaciones a la institución para convertirlos en prioridades de mejoramiento y oportunidades de innovación.
	c) Como la dirección utiliza la información de las evaluaciones y la retroalimentación del personal para el mejoramiento de su propio liderazgo y la efectividad de la gestión en general.
	d) De qué manera la dirección rinde cuentas y asume responsabilidad pública por los resultados del establecimiento.

2. Gestión de los Procesos Educativos:

Esta área examina cómo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) refleja un sello propio con lineamientos generales y estratégicos en las distintas dimensiones de la gestión educativa (pedagógica curricular, organizacional, administrativo-financiera y comunitario-familiar). También examina cómo la planificación periódica determina el trabajo pedagógico para el desarrollo integral de cada niño y niña. Finalmente, examina cómo se asegura una evaluación periódica del proceso de aprendizaje y de las prácticas educativas para la retroalimentación del sistema y la toma de decisiones.

²⁹ Por ejemplo : Cumplimiento de misión, gestión presupuestaria, cumplimiento de objetivos, avances en la planificación, etc.

Dimensión	Elemento de Gestión
2.1. Gestión educativa Describe cómo el proyecto educativo refleja un sello propio que se explicita en la visión, misión y valores de la comunidad educativa, orientando la toma de decisiones y la articulación de acciones	a) De qué forma el Proyecto Educativo Institucional incorpora y articula las dimensiones pedagógico-curricular, organizacional, administrativo-financiera y comunitario-familiar.
	b) De qué manera los derechos de niños y niñas orientan el PEI.
	c) Cómo se asegura que toda la comunidad educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional.
	d) Cómo se asegura la coherencia de la Dimensión pedagógica curricular del PEI y las Bases Curriculares vigentes de Educación Parvularia.
	e) De qué manera el plan de acción anual pone en práctica las orientaciones del PEI.

2.2. Planificación curricular Describa cómo la planificación organiza y coordina el trabajo pedagógico cotidiano, considerando el desarrollo de niños y niñas y sus diferencias individuales	a) De qué manera la Dimensión curricular del PEI incorpora y promueve el ejercicio de los derechos de los niños y niñas.
	b) De qué manera la Dimensión curricular del PEI asegura que los aprendizajes seleccionados promueven el desarrollo integral de niños y niñas y es conocido por el personal y las familias.
	c) Cómo se asegura la articulación de las planificaciones de aula de mediano y corto plazo con la Dimensión curricular del PEI.
	d) Cómo la planificación de aula explicita las adaptaciones curriculares para atender la diversidad de los niños y niñas (etnias, NEE, inmigrantes, género, etc.).

2.3. Prácticas educativas y ambientes positivos

Describe cómo las prácticas educativas promueven interacciones afectivas y cognitivas basadas en el respeto y el afecto, siendo el niño y niña protagonista de su propio aprendizaje gracias al rol mediador y facilitador del docente

- a) De qué manera el personal docente ejerce un rol mediador en las prácticas educativas.
- b) Cómo el personal docente promueve aprendizajes significativos y desafiantes para niños y niñas.
- c) Cómo se motiva el aprendizaje de niños y niñas considerando sus diferencias individuales.
- d) Cómo se asegura el uso adecuado del material educativo en función del nivel de desarrollo y los propios intereses de niños y niñas.
- c) Cómo el personal docente promueve el protagonismo de niños y niñas en las prácticas educativas.
- d) Cómo el personal docente establece relaciones afectuosas, respetuosas y de apoyo con los niños y niñas sin discriminación.
- e) Cómo se asegura el comportamiento del personal docente basado en el respeto, preocupación y consideración hacia los niños y niñas.
- h) Cómo el personal docente promueve, en los niños y niñas la libre expresión de sentimientos, opiniones, emociones y la resolución pacífica de conflictos.

2.4. Evaluación Describa cómo la evaluación de aprendizajes de los niños y niñas retroalimentan el sistema y apoyan la toma de decisiones	a) Cómo se evalúan los logros de aprendizaje de los niños y niñas.
	b) De qué manera la evaluación potencia el aprendizaje de los niños y niñas.
	c) De qué manera se asegura que la evaluación refleje las diferencias y necesidades individuales.
	d) De qué manera se asegura que la evaluación conduce a un proceso de reflexión que permite orientar y concretar la toma de decisiones.

3. Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad:

Esta área examina el conjunto de normas, estrategias y mecanismos que utiliza el establecimiento para promover la participación, el compromiso y el diálogo con las familias. También examina de qué manera el vínculo que establece el jardín infantil/ sala cuna con actores sociales y organismos del entorno aporta al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que entrega.

Dimensión	Elemento de Gestión
3.1 Relación entre el jardín infantil/ sala cuna y la familia Describa cómo la familia participa en los procesos del establecimiento mediante normas, estrategias y mecanismos de comunicación	a) Cómo se asegura la participación de las familias en la elaboración, desarrollo y evaluación del PEI.
	b) Cómo se aseguran que existan instancias formales de participación de las familias y cómo se promueve que se involucren en el Proyecto Educativo Institucional.
	c) Cómo se asegura que existan canales de información reconocidos por las familias y la comunidad.
	d) Cómo el establecimiento comparte información con las familias sobre el desarrollo de los niños y niñas para definir conjuntamente las expectativas de aprendizaje y desarrollo de ellos/as.
	e) Cómo se conoce la opinión de las familias con respecto a la calidad del servicio y cómo se incorpora esta información en la planificación y mejoramiento del servicio.

3.2 Redes sociales de apoyo Describa de qué manera se promueven y establecen vínculos con actores sociales y organismos del entorno, y cómo estos apoyan los procesos educativos con los párvulos y el mejoramiento del servicio	a) De qué manera el establecimiento se vincula con actores sociales y organismos del entorno.
	b) De qué manera el vínculo y coordinación con actores sociales y organismos del entorno apoyan el desarrollo del proceso educativo con los párvulos y el mejoramiento del servicio.
	c) Cómo se asegura que la participación de actores sociales y organismos del entorno, responde a los intereses de las familias y del Proyecto Educativo del jardín infantil.

4. Protección y Cuidado:

Esta área examina de qué manera la existencia de espacios físicos, validados por la normativa vigente asegura ambientes funcionales para el desarrollo de los distintos procesos en el establecimiento. Cómo los espacios, mobiliario, equipamiento y material didáctico cuentan con condiciones de seguridad, que resguardan y promueven el bienestar y desarrollo de los niños y niñas. También examina cómo el sistema de normas, mecanismos y estrategias, que se han instalado funcionan en torno a la promoción de estilos de vida saludable. Finalmente examina cuáles son los mecanismos utilizados para prevenir y enfrentar situaciones de abuso; y promover el buen trato infantil y el autocuidado.

Dimensión	Elemento de Gestión
4.1 Construcción Describa cómo los espacios físicos adecuados y validados por la normativa vigente contribuyen al desarrollo de los distintos procesos educativos generados por el establecimiento	a) Cómo el establecimiento mantiene vigente las condiciones que le permitieron obtener la autorización para funcionar como establecimiento de Educación Parvularia (autorización sanitaria, permiso municipal y cumplimiento de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción).
	b) Cómo el establecimiento asegura las condiciones que resguardan la seguridad y comodidad de los niños y niñas en los espacios físicos tales como repisas, puertas, ventanas, paneles, etc.

4.2 Seguridad Describa cómo las medidas de seguridad aplicadas a los espacios educativos, mobiliario, equipamiento y material didáctico aseguran el bienestar y desarrollo de los niños y niñas	a) Cómo el personal cautela condiciones de seguridad y bienestar para su desempeño y desarrollo de los párvulos: ventilación, iluminación, terminaciones, temperatura adecuada, higiene y orden.
	b) De qué forma el establecimiento organiza el espacio educativo para resguardar la seguridad y facilitar la autonomía de los párvulos.
	c) De qué forma el establecimiento cautela el buen estado, higiene y seguridad del mobiliario, material didáctico y equipamiento, incluyendo juegos de patio.
	d) Cómo se asegura que el plan de seguridad y prevención de riesgos es conocido y practicado por el personal, las familias, los niños y niñas y la comunidad
	e) De qué manera el establecimiento previene la accidentabilidad de los niños y niñas.

4.3 Estilos de vida saludable

Describa cómo el establecimiento cautela la entrega de una alimentación sana y equilibrada y promueve y aplica estrategias de estilos de vida saludable acorde con las normativas y recomendaciones vigentes

a) De qué manera el establecimiento asegura que la alimentación consumida cubre las necesidades nutricionales de los niños y niñas.

b) De qué manera se asegura que la alimentación consumida por los párvulos en el jardín infantil cumple con las exigencias sanitarias vigentes.

c) Cómo se asegura la promoción de alimentación sana, actividad física, cuidado del medio ambiente, lactancia materna y se previene el consumo de drogas.

d) De qué manera se registra, actualiza y utiliza la información de salud de los niños y niñas para su desarrollo integral.

e) Cómo se asegura que los procedimientos y protocolos de salud, higiene, protección y seguridad son conocidos y practicados por los niños y niñas, y el personal.

4.4. Promoción del buen trato infantil Describe cuáles son los mecanismos que se utilizan para promover el buen trato infantil y prevenir situaciones de abuso en los niños y niñas. Asimismo describa qué procedimientos se han definido para abordar situaciones de maltrato y/o abusos ya sea que ocurran en el hogar o en el establecimiento	a) De qué manera el establecimiento asegura el desarrollo de acciones para prevenir situaciones de violencia física, psicológica y sexual en los niños y niñas tanto en el jardín infantil como en el hogar.
	b) De qué manera la Dimensión curricular del PEI incorpora la temática del buen trato infantil entre sus objetivos transversales.
	c) De qué manera el establecimiento participa en instancias locales de promoción del buen trato infantil.

5. Gestión y Administración de RR.HH. y Financieros:

Esta área examina cómo el establecimiento establece reglas y procedimientos en la gestión de recursos financieros para cumplir los objetivos institucionales. También se examina cómo la organización fomenta el desarrollo de competencias y la evaluación de desempeño del personal, siempre alineado con los objetivos institucionales.

Dimensión	Elemento de Gestión
5.1 Estructura organizacional y administración de recursos Describa cómo la gestión de recursos humanos financieros y materiales apoya el cumplimiento de los objetivos institucionales	a) Cómo se asegura que las reglas y procedimientos de operación y administración de personal son conocidos por todos y aplicados por quienes corresponda.
	b) Cómo se asegura la adecuada distribución del personal de acuerdo con características y necesidades de los grupos de párvulos.
	c) Cómo se resguarda la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional en el tiempo. Incluir cómo se optimizan los recursos humanos financieros y materiales.

5.2 Perfil del personal. Describa las características necesarias del personal docente y no docente del establecimiento. Cómo demuestran tener comportamientos, destrezas y actitudes para el buen desempeño institucional	a) Cómo se asegura que en el proceso de contratación del personal se considere las competencias y características requeridas para trabajar con niños y niñas
	b) Cómo se asegura que el personal que trabaja en el establecimiento cumple con los propósitos de la Dimensión pedagógica curricular y la normativa vigente.
	c) Cómo se asegura que el PEI es utilizado para definir las competencias laborales del personal.
	d) Cómo el establecimiento resguarda y promueve que su personal mantenga las condiciones psicológicas y emocionales adecuadas para el trabajo con niños y niñas.
5.3 Evaluación de desempeño y desarrollo profesional Cómo la organización fomenta el desarrollo de competencias, cómo evalúa el desempeño del personal, orientado hacia los objetivos institucionales	a) Cómo se evalúa y mejora la gestión de personal en función del PEI.
	b) Cómo se fomenta el desarrollo de competencias del personal docente y no docente que considere las necesidades individuales y los objetivos del establecimiento.

6. Resultados:

Esta área examina cuál es el efecto que tiene en los aprendizajes de los niños y niñas, en la eficacia y eficiencia de los procesos internos y en la satisfacción de la comunidad educativa, la aplicación de las prácticas descritas en las áreas anteriores.

6.1. Resultados de la Evaluación institucional Resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos globales de gestión definidos por el establecimiento. Comparación con las metas establecidas	a) Resultados en la medición de los Indicadores de Gestión del Establecimiento. Cumplimiento de Planes. Mejoramiento de las evaluaciones. Medición de las condiciones de seguridad y bienestar en el aula. b) Resultados en la Gestión del Personal. Ausentabilidad, Licencias, Evaluaciones de Desempeño. Sistemas de Reconocimiento. Cumplimiento de los Planes de Capacitación.
6.2. Resultados de aprendizajes Resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de aprendizajes de los niños y niñas. Logros en la construcción de conductas y habilidades	a) Nivel de logro de los educandos en relación con los aprendizajes esperados en cada nivel preescolar.

6.3. Resultados de satisfacción de la comunidad educativa Resultados obtenidos por el establecimiento en la medición de la satisfacción de los principales actores de la comunidad educativa	a) Resultados de Satisfacción de Personal Docente y No Docente.
	b) Resultados de Satisfacción de Padres y Apoderados.

