

QUE LO ESENCIAL DE LA EDUCACIÓN, SEA VISIBLE A NUESTROS OJOS

# INTEGRA SOSTENIBLE

MARZO 2014 - MARZO 2018



DIRECCIÓN SOCIOCULTURAL  
Presidencia de la República

 **INTEGRA**  
Red de Salas Cuna y Jardines Infantiles







QUE LO ESENCIAL DE LA EDUCACIÓN, SEA VISIBLE A NUESTROS OJOS

# INTEGRA SOSTENIBLE

MARZO 2014 - MARZO 2018



**DIRECCIÓN SOCIOCULTURAL**  
Presidencia de la República



**COORDINACIÓN Y REDACCIÓN**

Dirección de Planificación y Gestión  
Dirección de Asuntos Institucionales y Comunicaciones  
Unidad de Desarrollo Estratégico

**FOTOGRAFÍA**

Banco Fotográfico Dirección de Asuntos Institucionales y  
Comunicaciones

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Designio

**IMPRESIÓN**

Fyma Gráfica

**PUBLICACIÓN**

Febrero 2018

**Integra**

R.U.T: 70.574.900-0

Dirección: Alonso Ovalle 1180, Santiago Centro / Chile

Tel: 562 2879 4000 / 800 540 011

[www.integra.cl](http://www.integra.cl)



f.integra



@F\_integra



fundacion\_integra



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carta Presidenta de la República	6
Carta Directora Sociocultural y Presidenta de Integra	8
Carta Directora Ejecutiva	10

INTRODUCCIÓN	12
--------------	----

## 01.

### NIÑAS Y NIÑOS AL CENTRO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Niñas y niños ciudadanos con derechos	16
La niñez al centro de las políticas públicas	17
Niñas y niños ciudadanos	20

## 02.

### ¿CÓMO SON LAS NIÑAS, NIÑOS Y FAMILIAS DE INTEGRA?

26

¿Cuál es el perfil de las familias de las niñas y niños nuevos que asisten a nuestra red de salas cuna y jardines infantiles?

31

Familias

32

## 03.

### EN INTEGRA VIVIMOS LA REFORMA EDUCACIONAL

42

2014, se escucha la voz de Integra

44



## 04.

### EVALUACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

58

Eje estratégico modelo educativo

60

Eje estratégico personas que educan

73



## 05.

### LA VOZ DE LA COMUNIDAD INTEGRADA

80

Niñas y niños aprenden jugando felices

82

Personas y equipos agentes de cambio social

96

Participación con familias y comunidad

112

Ambientes educativos y laborales enriquecidos

126

Sistema de gestión al servicio de la Calidad Educativa

142



## 06.

### DESAFÍOS

156



## CARTA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA

La construcción de esta Memoria 2014 - 2018 representa un hito importante para la Fundación Integra, porque resume y plasma el trabajo realizado con profundo cariño por los niños y niñas que habitan nuestro país, basado en la convicción de que una educación inicial pública, inclusiva, gratuita y de calidad genera profundas transformaciones en el desarrollo futuro de una nación.

Durante estos cuatro años hemos trabajado por fortalecer la educación en Chile, convirtiéndola en una mucho más accesible para todos y todas, sin importar la capacidad socioeconómica de las familias. Porque reconocemos, como Gobierno, que la educación es un derecho y que, solo a través de ella, nuestro país podrá brindar las oportunidades que nuestros niños y niñas requieren para soñar con un futuro mejor.

La educación parvularia, como etapa inicial del desarrollo educativo, ha tenido un lugar preponderante en este esfuerzo transformador que hemos desplegado en estos cuatro años. Así, hemos reformado la institucionalidad pública en este nivel de enseñanza, creando la Subsecretaría y la Intendencia de Educación Parvularia, para velar por la calidad y la pertinencia de los aprendizajes para los más pequeños de nuestra sociedad.

Paralelamente hemos comprometido la ampliación de cobertura parvularia, generando al término del gobierno, 70 mil nuevos cupos para niños entre 0 y 4 años. Así, seguimos con el impulso que diéramos en nuestro primer Gobierno para cerrar la brecha de cobertura en este nivel de enseñanza, generando una oferta pública, gratuita y de calidad.

En esta tarea, Fundación Integra ha sido clave no solo para cumplir los compromisos que en materia de aumento de cobertura nos hemos propuesto, sino también en la implementación de jardines que sean pertinentes a las realidades de los territorios. Así Fundación Integra entrega hoy una oferta de educación inicial gratuita no solo a través de los jardines tradicionales, sino también con su presencia en cárceles, centros de salud, centros educativos, con modalidades itinerantes para llegar a lugares más apartados.

Frente a cada desafío han sabido dar respuesta, encontrar una manera de llegar adonde es más necesario, con enorme profesionalismo y entrega por los más pequeños de nuestra sociedad.

Hablamos de un compromiso profundo con la infancia en nuestro país, con su desarrollo integral, totalmente alineado con el Sistema de Protección a la Primera Infancia, Chile Crece Contigo, que implementamos en mi primer Gobierno y que hoy sigue apoyando a los niños y niñas en sus primeros años de vida.

La mayor disponibilidad de salas cuna y jardines infantiles, en las quince regiones del país, ha sido clave también para que cada día más mujeres puedan integrarse al mercado laboral con la tranquilidad de que sus hijos están bien cuidados y recibiendo los conocimientos y herramientas que les permitirán insertarse mejor a su educación escolar y a formas de convivencia que son esenciales para su desarrollo futuro.



Desde el norte al sur de nuestro país, en los jardines de Integra se atiende a niños y niñas de sectores de escasos recursos, a familias que de otra manera no podrían optar a un jardín infantil o sala cuna. Así, junto a Junji, Integra ha enfrentado el tremendo desafío de abrir nuevas oportunidades a los niños y niñas, a las familias y a las comunidades con un sello de calidad indiscutible en infraestructura y recursos humanos.

Hemos invertido importantes recursos para llevar adelante esta noble tarea, porque sabemos y trabajamos con la certeza de que la inversión en primera infancia es clave para nuestro país. No sólo por el derecho de todo niño y niña a desarrollarse en igualdad de condiciones que sus pares, sino también por el impacto positivo que tiene para la construcción de una sociedad más justa, con menores desigualdades, que crece de manera sustentable.

Quiero agradecer a los más de 23 mil trabajadores de Integra —sé que en su mayoría son mujeres— por el trabajado decidido y comprometido que desarrollan, por el cariño que entregan a diario a los niños y niñas, por la relación que construyen con las familias y las comunidades. Por su aporte a este esfuerzo colectivo de derrotar la desigualdad en nuestro país, ahí donde más duele, en los primeros años de vida, en los más pequeños.

Los invito a seguir trabajando por democratizar la educación, por nuestra infancia y porque gracias a su quehacer, Chile es un país mejor, más digno y justo.

**Michelle Bachelet Jeria**

Presidenta de la República

## CARTA DIRECTORA SOCIOCULTURAL Y PRESIDENTA DE INTEGRA

Llevar luz, colores y aprendizajes a lo largo del territorio nacional. Eso es lo que hemos hecho durante estos cuatro años en Integra, con salas cuna y jardines infantiles que se han instalado en diferentes localidades de las quince regiones del país. En muchos lugares donde antes existía un sitio eriaz, un espacio abandonado, hoy se erigen salas luminosas, patios cuidados y edificaciones con infraestructura de alta calidad.

El desafío era importante cuando comenzamos este segundo gobierno de la Presidenta Bachelet: aumentar la cobertura en educación parvularia, pública y gratuita. Hoy podemos decir que la tarea está cumplida. Integra contribuye con 22.024 nuevos cupos de atención para niños y niñas de 0 a 4 años, a lo largo de todo el país.

Más allá de las cifras, el valor de esta magna tarea radica en que con Fundación Integra contribuimos a concretar un compromiso medular para esta administración: la Reforma Educacional. La gran transformación social que impulsó la Presidenta Bachelet comprendía varios niveles de educación, uno de los cuales es la educación parvularia. Sabemos que las diferencias comienzan desde la cuna, por eso ampliar la matrícula en los niveles preescolares era esencial, materializar la promesa de que cualquier niño y niña, independiente de su condición u origen, pueda acceder a educación parvularia, pública y gratuita, fue nuestra principal labor.



Fundación Integra ha dado un gran paso no solo de crecimiento, sino de consolidación de un modelo educativo que busca mejorar la calidad de la enseñanza en los primeros años de vida. Por eso, además de salas bien equipadas, material educativo, el compromiso humano de los más de 23 mil trabajadores resulta esencial. Desde Visviri hasta Magallanes, en cada uno de los centros educativos, los profesionales y técnicos (la mayoría mujeres) han entregado su aporte que se traduce en resultados: el 86,4% de los niños y niñas que asisten a salas cuna y jardines infantiles de Integra alcanzan un nivel de logro en lo esperado y sobre lo esperado a su edad, según el Perfil de Logro de Aprendizaje en la Educación Parvularia externalizada su aplicación a MIDE UC el 2015 y 2016.

Hemos sido parte de una Reforma Educacional que marcará un antes y un después para miles de niñas y niños chilenos,

para el país en general. Y lo hemos hecho con altos estándares, tanto en infraestructura como en contenido. Las nuevas salas cuna y jardines de Integra también contribuyen a demostrar que lo público debe ser de buena calidad, que las políticas públicas que benefician a los de menos recursos tienen que tener un buen nivel porque de eso se trata la construcción de una sociedad menos injusta, más solidaria y menos desigual.

Cuando iniciamos el gobierno nos trazamos una Carta de Navegación 2014-2018, que además del aumento de cobertura implicaba una Política de Calidad Educativa. Durante el periodo hemos invertido una cifra considerable, pero creemos que es la mejor inversión social que como país podemos hacer.

Hemos avanzado y el detalle se puede revisar en esta Memoria. Lo más valioso es que agrandamos un camino de oportunidades que no debe cerrarse, un paso grande para que cada día más niños y niñas accedan a la educación parvularia pública, gratuita y de calidad.

**Paula Forttes Valdivia**

Directora Sociocultural y Presidenta de Integra

## CARTA DIRECTORA EJECUTIVA

“Que lo esencial de la educación sea visible a nuestros ojos”, ha sido una declaración que nos acompañó durante estos cuatro años; declaración que recoge el gran desafío expresado por la Presidenta Michelle Bachelet Jeria en su invitación a ser parte de este gran proyecto país: reconocer a niñas y niños ciudadanos y otorgarles el derecho a una educación parvularia de calidad. Más espacios para que a través del juego descubran y exploren, más risas y aprendizajes, más desarrollo; aspiraciones y deseos de mejor educación planteadas por las familias, diálogos transformadores con la comunidad y los equipos de trabajo, en el que escuchar cobró un valor singular. Han sido experiencias que rescatan la colaboración, un sentido y adhesión compartida, profesionalismo y amor, una mezcla virtuosa que nos ha permitido avanzar y hacer de Integra una red de salas cunas, jardines infantiles y otras modalidades de atención reconocida por la comunidad y que aporta con convicción y eficacia a la transformación de Chile.

El 2014 recogimos aspiraciones, visiones y necesidades; gran parte de la comunidad Integra, niñas, niños, familias, trabajadores y trabajadoras participaron en la definición de nuestra Carta de Navegación y Política de Calidad Educativa, rutas que han guiado nuestras decisiones durante este período.

En estas páginas queremos comunicar y reportar a través de relatos de personas valiosas, la diversidad, identidad y logros significativos de esta ruta recorrida. Con avances en propuestas pedagógicas pertinentes y desafiantes, con más y mejores aprendizajes para el desarrollo de niñas y niños, con



reflexión de nuestra práctica diaria, con ambientes humanos más cálidos y protectores, con espacios físicos enriquecidos. Con equipos profesionales, amorosos y comprometidos con el protagonismo y derechos de la primera infancia.

Logros que sumados a las mejores prácticas de los 27 años de la Fundación y su trayectoria, representan la enorme satisfacción de hoy ser una institución educativa reconocida y sostenible en el tiempo, que entrega una educación de calidad, poderosa herramienta de transformación social, en la que niñas y niños son el centro de nuestro diario quehacer. El aporte de Integra a este proceso histórico, con una Reforma Educacional que cambiará nuestro país, se concreta con la mejora de la calidad de la enseñanza desde los primeros años de vida, donde niñas y niños aprenden en espacios llenos de dignidad y calidad, construyendo un Chile Mejor.

Reconozco y agradezco profundamente el compromiso de cada una de las 23.231 trabajadoras y trabajadores de Integra. Su trabajo se refleja en estas páginas, en las que compartimos historias, voces que son testimonio vivo de lo que se hace día a día, con vocación de servicio, ética y liderazgo educativo.

Han sido innumerables los aprendizajes vividos, las decisiones sentidas y los apoyos recibidos. Muchas gracias a cada colaborador/a que apostó por Integra y su educación. También, son múltiples los desafíos que seguirán transformando esta gran institución y que al final de esta memoria te invitó a revisar, porque tienen la riqueza y legitimidad de haber sido recogidos participativamente.

Y, a seguir trabajando para perdurar y trascender en la vida de niñas y niños a través del juego, el amor y la dedicación permanente. Mi invitación, a las personas y equipos de Integra, familias, autoridades, organizaciones sindicales, chilenos y chilenas, es a renovar y fortalecer nuestra responsabilidad social y ética con la igualdad y el desarrollo del país, entregando la continuidad necesaria no sólo a ésta, sino que a todas aquellas políticas públicas que, sin duda, han representado un avance para Chile.

Continuar trabajando por una calidad educativa que sea esencial y visible a los ojos de Chile, es la mejor inversión que como país podemos y debemos hacer.

Con cariño y el más sincero agradecimiento,

**Oriele Rossel Carrillo**

Directora Ejecutiva de Integra

## INTRODUCCIÓN

Desde 2014 a 2018, la puesta en marcha de una serie de proyectos transformadores para Chile llevados a cabo por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, tuvo como uno de sus ejes principales la implementación de una reforma educacional que marcó un antes y un después para el país.

En este contexto, Integra contribuye activamente al fortalecimiento de la institucionalidad en educación parvularia y protagoniza un crecimiento institucional histórico, que amplió la oferta de salas cuna y jardines infantiles con un total de 22.024 nuevos cupos de atención. Así, coherente con la Carta de Navegación Institucional y la Política de Calidad Educativa, durante los últimos cuatro años se prioriza la gestión en lo que más impacta en el desarrollo pleno y felicidad de niñas y niños: ambientes físicos y material educativo que favorecen el aprendizaje, la seguridad, el bienestar y el juego; oportunidades de formación y desarrollo que contribuyen a prácticas pedagógicas y experiencias pertinentes; estructuras regionales que brindan asesoría y apoyo diferenciado y especializado a la diversidad de realidades territoriales; espacios de diálogo y participación que valoran la contribución de todas las personas y equipos a la calidad educativa.

En este aporte a la construcción de un Chile Mejor, cada directora, educadora, agente educativa, asistente, auxiliar de servicios, profesional, administrativo, analista, asesor/a, jefatura y directivo de Integra, trabajó con profesionalismo, dedicación, responsabilidad, liderazgo, vocación y amor. Esta Memoria recorre ese trabajo y reconoce en cada una de las historias aquí plasmadas, el aporte crucial que cada integrante de la comunidad Integra ha realizado. Recupera nuestras mejores prácticas organizacionales que se han transformado en aprendizaje institucional y que han dejado un sello que marca el camino a seguir para todos y todas.

La entrega de esta Memoria, construida colaborativamente entre las 23.231 trabajadoras y trabajadores, responde también a la responsabilidad ética con la democracia y el desarrollo del país, contribuyendo al derecho de la sociedad a acceder a información clara, precisa y oportuna sobre la gestión que se lleva adelante.

A través de ella conoceremos los avances en política pública en infancia y educación, a las niñas, niños y familias que conforman la comunidad Integra, valorando



y reconociendo su diversidad cultural y territorial. Recordaremos las grandes declaraciones de la Carta de Navegación Institucional, en el marco de la reforma educacional, y por último, evaluaremos cada uno de los objetivos de este período, identificando los desafíos y proyecciones para hacer de Integra una institución sostenible en el tiempo.

Confiamos en que este documento servirá para dar la continuidad necesaria a la reforma educacional, planteada desde un comienzo como una política pública sostenible que debe, y merece, proyectarse. La construcción de una sociedad inclusiva, justa y democrática, que se preocupa por ser cada vez más equitativa desde los primeros años de vida, garantizando el derecho de cada niña y niño a acceder a educación pública, gratuita y de calidad.



01. NIÑAS Y NIÑOS AL  
CENTRO DE LAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS



## NIÑAS Y NIÑOS CIUDADANOS CON DERECHOS

En Integra las niñas y niños son concebidos como sujetos de derecho y como personas únicas e irrepetibles, con características, necesidades, intereses y potencialidades propias y diversas, que deben ser respetadas. Son ciudadanas y ciudadanos activos, con capacidad de incidir en su realidad más cercana, de conocer y transformar el mundo, y de construir con otros su propia identidad y cultura, aportando sus significados, conocimientos y valores a la sociedad.

Cada comunidad educativa de Integra reconoce a las niñas y niños como transformadores sociales de su realidad, integrantes claves capaces de aportar a la construcción, implementación y evaluación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) que les son propios. Y es en la experiencia cotidiana del juego en el que niñas y niños aprenden y se desarrollan en un estado de bienestar y felicidad, se potencian sus talentos y desarrollan habilidades para la vida.

Es responsabilidad y compromiso de la sociedad en su conjunto el visibilizar a las niñas y niños como sujetos de derechos, para garantizar el respeto a su dignidad e integridad, sin ningún tipo de exclusión. De esta forma, la creación del Consejo Nacional de la Infancia y de la Subsecretaría de Educación Parvularia durante el segundo Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, son expresión de un compromiso profundo por poner a niñas y niños al centro de las políticas públicas.

A continuación, estas dos instituciones compartirán sus principales hitos respecto a cómo avanzamos a una sociedad donde niñas y niños son reconocidos como ciudadanas y ciudadanos sujetos de derechos. Por una parte, promoviendo una cultura de respeto y buen trato, con el respaldo de leyes que protegen sus derechos ante situaciones de vulneración. Por otra, se enfatiza el enfoque de derechos para entender y desarrollar las políticas públicas de educación parvularia, y en particular para reconocer y valorar la diversidad de comunidades y contextos de aprendizaje.

## LA NIÑEZ AL CENTRO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

En 1944, se creó la primera Escuela de Educadoras de Párvulos a cargo de la gran educadora y luchadora pro emancipación de las mujeres, Amanda Labarca. Con este hecho, la Universidad de Chile instala los cimientos de un proyecto académico, primero experimental, con sólidas bases filosóficas, psicológicas y pedagógicas para la formación de niños y niñas en etapa preescolar.

De allí en más, la educación parvularia fue avanzando en desarrollo institucional, cobertura e impacto social, y ha significado un aporte clave en el largo tránsito de nuestra sociedad por reconocer a los niños y niñas como sujetos de derecho y de políticas públicas.

Desde la suscripción por parte del Estado de Chile, en 1991, de la Convención de los Derechos del Niño, estamos obligados como país a respetar sus preceptos y encarnarlos en políticas públicas y legislación.

Los dos periodos encabezados por la Presidenta Michelle Bachelet Jeria han significado un impulso inédito en esa línea. La creación de la Subsecretaría de Educación Parvularia y de la Superintendencia han permitido acompañar el incremento de la cobertura y proyectar un fortalecimiento de la calidad de la educación temprana.

Fundación Integra y sus más de 1.200 salas cuna y jardines infantiles a lo largo de todo Chile, han cumplido un rol sustantivo en elevar los estándares de calidad en la formación de niños y niñas. Sus protocolos de "Actuación Institucional frente a



las Sospechas de Vulneración de Derechos de Niños y Niñas", son prueba de una constante preocupación y atención por el bienestar de la niñez y han servido de modelo para la detección prematura de problemas de violencia hacia niños y niñas. Lo mismo respecto de la calidad en la alimentación que se programa de acuerdo a las normas nacionales e internacionales de alimentación sana. Integra acoge a más de mil niños y niñas que provienen de familias de otros países y esta cifra se va a incrementar por el aumento de los flujos migratorios en Chile, lo que constituye una valiosa experiencia de inclusión desde la primera infancia. Lo mismo respecto de la incorporación de la perspectiva de género en su opción educativa. Menciono algunos, de los tantos estándares formativos, que Integra ha aportado en la atención a los más de 89 mil niños y niñas que concurren a sus establecimientos.

Al lado de los avances en educación parvularia, cuyos resultados saltan a la vista, en este periodo 70 mil nuevos niños y niñas asistirán a salas cuna y jardines infantiles en

Chile, hemos dado pasos sustantivos en cuanto a la creación de un Sistema Integral de Garantías de los Derechos de la Niñez.

La formulación de una Política Nacional de Protección a la Infancia y Adolescencia 2015-2025, entregada al país por la Presidenta Bachelet en marzo de 2016, es un componente principal de ese sistema.

De igual modo el Consejo Nacional de la Infancia fue encomendado a realizar un profundo estudio de la legislación nacional vigente que permitiera proponer las modificaciones a nivel constitucional, legal y reglamentario, necesarias para generar un sistema efectivo para garantizar los derechos de la infancia y de la adolescencia.

Para ello ha coordinado y apoyado técnicamente la elaboración de Proyectos de Ley que, a través del Ejecutivo, se han enviado al Congreso Nacional para su tramitación.

Dicha agenda contempla el Proyecto de Ley que crea el Sistema de Garantías de los Derechos de la Niñez, ley marco que sienta las bases generales del sistema y contempla normas, instituciones y políticas destinadas a respetar, promover y proteger los derechos de niños/as y adolescentes. El Proyecto de Ley que crea la Subsecretaría de la Niñez, cuyo objetivo es velar por los derechos de los niños y niñas, promoviendo y protegiendo su ejercicio. La nueva Ley que crea la Defensoría de los Derechos de la Niñez, órgano autónomo, que se constituirá como una corporación autónoma de derecho público y que

actuará como entidad de observación y seguimiento al Sistema Integral de Garantías.

Están además en trámite los proyectos que reemplazarán al actual Servicio Nacional de Menores, el Proyecto de Ley que crea el Servicio Nacional de Protección Especializada de Niños y Niñas, y el Proyecto que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil.

Asimismo, el Ejecutivo priorizó la moción parlamentaria que tipifica un nuevo delito de maltrato infantil. La entrada en vigencia desde junio de este año de esta ley es una sustantiva contribución a terminar con la violencia al considerar como delitos el maltrato corporal relevante y el trato degradante contra niños, niñas y adolescentes, adultos mayores y personas en situación de discapacidad.

De igual forma se impulsaron —con las indicaciones necesarias— dos Proyectos de Ley presentados en la administración anterior, aquel sobre entrevista grabada en video, promulgada por la Presidenta de la República en enero de 2018, que será un aporte sustancial para prevenir la victimización secundaria de niños, niñas y adolescentes víctimas de delitos sexuales; y el Proyecto de Ley de reforma integral al sistema de adopción en Chile.

Con esta sólida agenda legislativa, esperamos encarar los desafíos y deudas que, como país, mantenemos con la niñez.

Uno de los problemas más graves que enfrentamos es la violencia hacia la niñez. Siete de cada diez niños o niñas declaran haber vivido situaciones de violencia en Chile, ese es un tremendo llamado de alerta a nuestra vida en sociedad. En 2015 los delitos de connotación sexual afectaron a casi 5 mil niños, niñas y adolescentes menores de 18 años.

El Estado ha aquilatado este reto. Además de las nuevas leyes, y con el objetivo de mitigar el dolor de los niños y niñas que han sido violentados sexualmente, se ha programado la instalación de 16 Unidades Clínico Forenses en el país para mejorar las condiciones en que se realizan las pruebas periciales sexológicas, reduciendo así la posibilidad de que los niños y niñas revivan el dolor ocasionado por la violencia de que han sido víctimas. También, con la puesta en marcha del Programa de Protección Jurídica para niños y niñas en sistema de residencia, estos podrán transitar protegidos y seguros, la ruta judicial a la que están sometidos por ser víctimas de maltrato, abuso, abandono u otra conculcación de sus derechos.

Las respuestas a estos desafíos se inscriben en un diseño estratégico que busca situar a la niñez como centro de las políticas públicas, elemento clave para generar una cultura de buen trato sustentada en un nuevo trato de la sociedad chilena con la niñez.

**María Estela Ortiz Rojas**

Secretaria Ejecutiva del Consejo Nacional de la Infancia

## NIÑAS Y NIÑOS CIUDADANOS

La primera infancia está ingresando a paso firme en la agenda pública de nuestro país, que está realizando esfuerzos sostenidos por incrementar la eficacia en el diseño y ejecución de políticas para la etapa de los primeros años. Son políticas que están en procesos de transformación, incorporando criterios de calidad y participación, perfeccionando sus mecanismos de monitoreo y evaluación, superando las descoordinaciones sectoriales y territoriales, avanzando desde un enfoque de necesidades a uno de derechos y adoptando una perspectiva integral.

Tenemos que ir más allá de la generación de posibilidades de acceso, también debemos establecer condiciones para garantizar una educación de calidad. En definitiva, tenemos que lograr que, en esta etapa, se conciben las políticas de cuidado y de educación como un bien de interés público y como un derecho social.

Chile se encuentra en un momento intenso de reformas a nivel de país que busca superar las brechas de desigualdad. Son un conjunto de reformas estructurales que forman parte del programa de gobierno de la Presidenta Bachelet. Estamos hablando de superar las dificultades para avanzar en un mayor bienestar y una calidad de vida sostenible.

Somos espectadores, y a la vez formamos parte activa, de este proceso de transformación respecto de la percepción y de cómo comprendemos la infancia, de cómo los niños y las niñas son protagonistas y creadores de su identidad; son



reconocidos como sujetos con plenos derechos y actores sociales competentes, donde se debe garantizar su participación activa en las comunidades de las que forman parte.

Este nuevo escenario conlleva responsabilidades y compromisos para que los niños y niñas aumenten y equiparen sus posibilidades de estar e interactuar en el mundo. Una gran medida, que ha sido aprobada como parte de los hitos de la Nueva Educación Pública, es la generación de los Consejos Parvularios en las salas cuna, jardines infantiles y colegios.

Estos Consejos, además de tener una función consultiva y propositiva para la comunidad educativa, se constituyen como un espacio para considerar las opiniones de los niños y las niñas, validando sus intervenciones desde sus primeros años de vida.

Ser un niño y niña ciudadano es reconocerse como parte importante de una comunidad, donde van ejerciendo en forma progresiva sus derechos, expresando abierta y confiadamente su propia singularidad, sus pensamientos, sentimientos, intereses, preferencias y capacidades, reafirmando de este modo su identidad y pertenencia a una comunidad que se enriquece con sus aportes.

Durante la primera infancia se transita gradualmente en cada uno de estos procesos, en un primer momento los más pequeños podrán dar cuenta de su malestar, de su alegría, de sus primeros descubrimientos a través de diversas manifestaciones, más adelante podrán contribuir a buscar soluciones colaborativas a los diversos conflictos que surjan en los espacios de aprendizaje.

La educación parvularia para niñas y niños ciudadanos, implica reconocer la diversidad y complejidad de los contextos educativos, donde es necesario reflexionar sobre las prácticas pedagógicas, haciendo conscientes los supuestos, creencias y nociones acerca de la comprensión de la niñez. Cómo pensamos, sentimos, escuchamos y los proyectamos, son parte de las interrogantes que debemos movilizar al construir una pedagogía con visión de ciudadanía activa.

Todo establecimiento de educación parvularia tiene las posibilidades de generar una comunidad inclusiva, donde los niños y niñas participen y se sientan seguros y confiados de expresar sus ideas y de tomar decisiones, poniendo su

singularidad en la construcción de una comunidad que reconoce la diversidad de quienes la integran.

En esta experiencia de ser y vivir en comunidad, niños y niñas irán descubriendo el sentido y valor de la empatía, la cooperación, de la diversidad, del trabajar juntos en pos de proyectos compartidos, de la necesidad de establecer normas comunes que les permitan relacionarse mejor y que cada miembro se sienta reconocido, valorado y respetado. Habilidades y actitudes con las que niños y niñas podrán aportar y enriquecer los diversos espacios socioculturales que habitan.

Así, cada día y cada espacio pueden transformarse en una valiosa oportunidad de construcción de ciudadanía. Forma parte de los principios de la educación parvularia trascender las aulas, para alcanzar los propósitos formativos, promoviendo y generando condiciones para que niños y niñas puedan transformarse en habitantes legítimos de los espacios públicos y de la ciudad, relevando que el proceso educativo tiene un valor público innegable y se encuentra en la base de sociedades más justas, democráticas y participativas.

Para alcanzar estos desafíos, hemos estado avanzando en la construcción de un currículo actualizado que incorpore coherentemente estas visiones, así también en la generación de diversos recursos que permitan apoyar la formación ciudadana y su implementación en todos los establecimientos y programas educacionales.

Nuestro país se encuentra en un momento de alta sensibilización de los asuntos públicos, de las identidades y también de una gran apertura a la transformación, lo cual trae, por supuesto, preocupaciones y esperanzas, certidumbres y desconfianzas, exigencias hacia las instituciones y una gran inquietud, como todos los momentos de cambio.

Es así que jardines infantiles, escuelas y liceos se reconocen como espacios privilegiados para construir visiones, para encontrarse con los otros y de donde emergerá, o donde ya está emergiendo el tipo de ciudadanía y de ciudadanos que el país requiere, necesita y aspira.

Nuestro compromiso, como Ministerio de Educación, es entregar todas las herramientas posibles a los niños, niñas y jóvenes para desarrollar su identidad y la capacidad de tomar decisiones, para que puedan convivir en una sociedad respetuosa de las diferencias, sean capaces de relacionarse con los demás en base a principios de respeto, tolerancia, transparencia, cooperación y libertad; y contribuyan con el desarrollo del país.

**María Isabel Díaz Pérez**

Subsecretaria de Educación Parvularia









## 02. ¿CÓMO SON LAS NIÑAS, NIÑOS Y FAMILIAS DE INTEGRA?



## ¿CÓMO SON LAS NIÑAS, NIÑOS Y FAMILIAS QUE ASISTEN A INTEGRA?

Las familias de las niñas y niños que asisten a las salas cuna y jardines infantiles Integra pertenecen principalmente al 60% más vulnerable de la población del país, características de vulnerabilidad socioeconómica social que se observan en la estructura familiar, nivel educacional, situación laboral y jefatura de hogar de los padres o cuidadores, vivienda e ingresos económicos. Esta información relevante de los niños, niñas y sus familias se sistematiza a partir de la Ficha de Inscripción, instrumento institucional que permite medir el grado de vulnerabilidad social y priorizar el ingreso de niñas y niños a los centros educativos.

Dentro de las principales características, se destaca que el 93,7% de las familias se encuentra dentro del 60% de hogares de menores ingresos del país. Además, más de la mitad de las familias se encuentra bajo la línea de pobreza por ingresos.

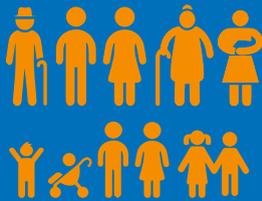
Otra variable relevante que apunta a una mayor vulnerabilidad es la estructura y composición de las familias. En Integra se ha incrementado la presencia de familias monoparentales –principalmente femeninas–, así como padres, madres y cuidadores que trabajan, en especial el aumento de mujeres que se insertan en el mundo laboral y que son jefas de hogar. Lo anterior se traduce en que actualmente en Integra se observa un alto número de niñas y niños que no cuenta con una persona que lo cuide durante el día, condición que se acentúa de acuerdo a la conformación familiar, aumentando la necesidad de contar con un apoyo confiable y seguro para sus hijas e hijos.



- ✓ Primer educador
- ✓ Diversa
- ✓ Poseedora de fortalezas y potencialidades
- ✓ Activa en el proceso educativo de sus hijos/as



FAMILIAS



NIÑAS Y NIÑOS



- ✓ Sujetos de derechos
- ✓ Ciudadanos y ciudadanas
- ✓ Conocen y transforman el mundo

Por último, dentro de las condiciones de habitabilidad, identificamos un alto porcentaje de familias que vive en situación de allegado y en situación de hacinamiento, aspectos que juegan un rol importante en la vida de los niños/as, ya que impacta en el desarrollo, bienestar y calidad de vida de todos quienes conviven en esas condiciones.

En el período 2014-2018 es posible identificar características de las familias de las niñas y niños que responden a las transformaciones sociales y culturales que vive el país, como por ejemplo, el incremento de la población inmigrante o el aumento de la inserción de las madres al mundo laboral, tendencias que son relevantes e impactan en las definiciones y prácticas institucionales:

- **Aumento de niñas y niños de familias inmigrantes.** Si en el 2014 se observó que el 1,2% de niñas y niños nuevos en Integra son inmigrantes, principalmente de nacionalidad peruana y boliviana, para el año 2017 se observa que el 2,1% son extranjeros destacando un crecimiento a otras nacionalidades y coherente con los cambios experimentados a nivel país<sup>1</sup>. Este proceso se ha visto impulsado por normativas que establecen el acceso a la educación y la salud como derechos fundamentales

1 Para el año 2016, según datos estadísticos del Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, la mayor cantidad de extranjeros proviene de Perú, Colombia, Haití y Venezuela. En: [www.extranjeria.gob.cl/estadisticas-migratorias](http://www.extranjeria.gob.cl/estadisticas-migratorias).



para las niñas y niños, independiente de la situación legal de sus padres, y es un fenómeno que en el marco de la inclusión educativa ha enriquecido las experiencias de aprendizaje y prácticas pedagógicas en salas cuna y jardines infantiles.

- **Aumento de niñas y niños de familias de pueblos originarios.** El reconocimiento de pertenencia de las familias a un grupo originario o indígena, es una realidad que caracteriza la diversidad y capital cultural de las comunidades educativas de Integra. Si para el año 2014 un 9,8% de las familias se reconocen como parte de un pueblo originario o indígena, para el año 2017 estas aumentan a un 11,5% (principalmente de la etnia mapuche).
- **Aumento de familias con madres trabajadoras y jefas de hogar.** La asistencia de niñas y niños a salas cuna y jardines infantiles constituye una necesidad prioritaria para las familias, sobre todo cuando la madre trabaja y se constituye en la única proveedora de ingresos económicos para el hogar. Así, si para el año 2014 un 46,6% de las madres trabajaban y un 39,2% eran jefas de hogar, para el año 2017 se observa que estas aumentan a un 50,5% y 40,5%, respectivamente. En este marco, cabe destacar

que mientras la participación laboral femenina a nivel país, y medida a través de la Encuesta Casen 2015, es de un 47,5%<sup>2</sup>, en Integra para el año 2017 es de un 79,5% (total de familias en que las madres trabajan, buscan trabajo o están cesantes).

- **Aumento de la escolaridad de madres, padres y encargados de niñas y niños.** Un cambio en el perfil de las familias, que cuentan con mayor información sobre sus derechos y participan más activamente en la educación de sus hijos, se observa en el aumento de los años de estudio. Si para el año 2014, un 16,1% de madres, padres y encargados de la crianza de niñas y niños contaban con estudios universitarios y técnicos completo, para el año 2017 aumentan a un 24,4% (8 puntos de crecimiento).
- Finalmente, del año 2014 al año 2017 se observa que las **niñas y niños que no cuentan con alternativas de cuidado durante el día**, en caso de no asistir a un centro educativo de Integra, es una realidad que se mantiene estable en el tiempo y que afecta a 6 de cada 10 familias. Esto nuevamente justifica la inversión social en primera infancia y la efectividad de Integra para responder a las necesidades de niñas y niños.

2 CASEN 2015 Presentación de Resultados Equidad de Género. En: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casenmultidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_equidad\\_genero.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casenmultidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_equidad_genero.pdf)

## ¿CUÁL ES EL PERFIL DE LAS FAMILIAS DE LAS NIÑAS Y NIÑOS NUEVOS QUE ASISTEN A NUESTRA RED DE SALAS CUNA Y JARDINES INFANTILES?

<b>Antecedentes de Vulnerabilidad Social</b>	
Familias en las que la madre es jefa de hogar	40,5%
Familias en las que la madre trabaja	50,5%
Familias en las que la madre estudia	15,4%
Familias en las que la madre está cesante o busca trabajo	29,0%
Familias en las que la madre era adolescente al momento del nacimiento del hijo o hija	14,9%
Familias de pueblos originarios	11,5%
Familias inmigrantes	2,1%
Niños y niñas que no cuentan en su hogar con un adulto responsable que lo cuide durante el día	59,1%

<b>Antecedentes Socioeconómicos</b>	
Familias que pertenecen al 60% de los hogares con menos ingresos en Chile (I, II y III quintil de ingresos)	93,7%
Familias bajo la línea de pobreza*	59,3%
Familias que residen en condición de allegadas	42,5%
Familias que presentan algún grado de hacinamiento en su hogar	27,8%
Familias beneficiadas por el subsistema de protección social Chile Solidario/Seguridades y Oportunidades	9,8%

\* A partir de 2016 el Ministerio de Desarrollo Social presenta una "Nueva metodología de medición de pobreza por ingresos", en la cual se definen distintas líneas de pobreza y de pobreza extrema, cuyos valores dependen del tamaño del hogar. Por lo anterior, el resultado de 2017 no es comparable con años anteriores.

# FAMILIAS DE INTEGRA

## Región de Arica y Parinacota

“

*Arica y Parinacota es el lugar donde comienza Chile. Entre valles, costa, cordillera y precordillera, sus niños y niñas viven alegres, curiosos y gozando de sus tradiciones culturales y familiares, identificadas de forma importante con la cultura aymara ancestral, predominante en la zona tripartita y fronteriza que comparten Chile, Perú y Bolivia.*

*Al son de las zampoñas y las bandas de bronce, los niños y niñas bailan y disfrutan de la música y de sus comidas típicas sin nacionalidades, banderas y distingos. Nuestras familias, al igual que sus hijos e hijas, comparten el sello intercultural de esta región.*

*La agricultura y la ganadería en los valles, y la pesca y el comercio en la ciudad, son actividades económicas que nuestras familias desarrollan con mayor frecuencia. El hogar es liderado principalmente por una jefa de hogar y compuesto por hombres y mujeres jóvenes cada vez más informados e interesados en la educación y bienestar de sus hijos, reconociendo a Integra como un aliado en la formación inicial de sus niños y niñas.*

”



## Región de Tarapacá

“

*Tarapacá región cubierta de colores del desierto, marcada por historias salitreras. Está conformada por siete comunas y, de acuerdo al Censo 2017, cuenta con más de 330 mil habitantes. Su cultura local está marcada por hitos y festividades de participación masiva y fervor religioso como la fiesta de San Lorenzo de Tarapacá y La Tirana; carnavales en verano, encuentros de Tunas y Estudiantinas y carros alegóricos en víspera de Navidad.*

*Las familias de Integra en Tarapacá se caracterizan por su multiculturalidad, por lo que destaca la convivencia de distintas realidades, costumbres y culturas. Familias aymara y quechua (25,2%). En tanto aquellas provenientes de Bolivia, Perú, Colombia, Argentina, Venezuela, Ecuador, Haití y China aportan desde su cosmovisión.*

*El énfasis de la región es reconocer y valorar la calidad de la educación que se entrega a los más de 2.000 niños y niñas que asisten a nuestras salas cuna y jardines infantiles, aportando a la diversidad cultural existente en este bello territorio, que avanza con paso firme a la inclusión social de niños, niñas y sus familias.*

”





### Región de Antofagasta

“

*Antofagasta lugar de cielos privilegiados para la astronomía, se caracteriza por su dispersión y diversidad geográfica, donde las familias desarrollan actividades variadas: la pesca y labores relacionadas con el mar en la costa, fauna, flora y turismo en el sector del Altiplano, minería en las zonas desérticas y tareas como el comercio y labores variadas en la ciudad. En cada uno de estos escenarios que conforman la segunda región, hay presencia de Integra con alguna sala cuna, jardín infantil o modalidad no convencional.*

*Los niños y niñas tienen ascendencia multicultural, pertenecientes a etnias como la atacameña y aymara y nacionalidades tales como boliviana, peruana, colombiana y otras (llegando a un total de 6,3% de extranjeros). Identificamos cualidades que hacen únicos a los niños y niñas de nuestra región: son aventureros, perceptivos, cuestionadores, sensibles, con alto nivel de espontaneidad, solidarios, respetuosos, ansiosos por explorar y descubrir y, por sobre todo, jugar.*

”

### Región de Atacama

“

*Atacama tierra de gran riqueza geográfica, con paisajes de grandes contrastes, enmarcados por el desierto más árido del mundo y por fértiles valles. Además, la diversidad cultural se sustenta en la ascendencia de algunos pueblos indígenas y en la influencia del fenómeno migratorio. Sus niños y niñas son de ascendencia diaguita, atacameños, colla (estos dos últimos con un 11,9%) y extranjeros.*

*En esta zona, las principales actividades económicas son la minería, la pesca y la agricultura. La mayoría de las familias de los párvulos pertenecen a los tres primeros quintiles de ingresos (90, 3%), donde uno de los padres desempeña alguna actividad laboral, lo que hace indispensable la asistencia de sus hijos a las salas cuna y jardines infantiles de Integra.*

*Tras sortear las dificultades asociadas a los aluviones ocurridos en los años 2015 y 2017, muchas de las familias han demostrado contar con personas resilientes y luchadoras, valores que son transmitidos a los niños y niñas de esta región.*

”



### Región de Coquimbo

“

Coquimbo tierra de costa bella y caprichosa caracterizada por los generosos valles de Elquí, Limarí y Choapa, que albergan a las 61 salas cuna y jardines infantiles de Integra en la zona y a los más de 4 mil niños y niñas que allí dan sus primeros pasos en la educación, junto a sus familias y equipos educativos.

El 36% de estos centros educativos se ubica en zonas rurales, debido a que más del 20% de la población total de la región vive en la ruralidad.

Cerca de un 4,4% de las familias declara pertenecer a un pueblo originario. Entre los pueblos originarios, contamos con presencia mapuche, aymara y diaguíta.

La minería, la pesca, la agricultura, la ganadería y el comercio son las principales áreas productivas en las cuales se desempeñan las familias. A estos sectores productivos se debe agregar el turismo, sobre todo en época de verano, cuando la región se vuelve un foco de interés debido a sus playas, clima privilegiado y valles con los cielos más despejados del mundo.

”

### Región de Valparaíso

“

Las familias de Integra de la Región de Valparaíso se caracterizan porque cerca del 85% pertenecen al quintil I y II de ingresos.

En los sectores rurales del interior de nuestra región, la ocupación es diversa y con un carácter principalmente temporal. Mientras que en las ciudades, cerca del 50% de las familias se desempeña en trabajos estables asociados a la prestación de servicios.

Predominan las mujeres como jefas de hogar (35,5%), mientras que un 40% de familias la madre ejerce el cuidado de sus hijos e hijas y es, además, la única proveedora. Por otra parte, un 56,3% de los niños y niñas vive con ambos padres y un 47% de ellos se encuentra en condición de allegados, en contexto de jefatura de hogar femenina.

El perfil de las familias que componen las comunidades educativas en la región, se ha ido ajustando conforme los cambios que ha propuesto la Reforma a la Educación. Hoy cuenta con aulas más inclusivas y diversas en donde, por ejemplo, el 4,9 % de las familias se declara perteneciente a algún pueblo originario y un 50% de ellas presentan escolaridad media completa.

”





### Región Metropolitana Nor Poniente

“

Zona Nor Poniente de la metrópolis chilena, mezcla de vida ajetreada y pausada, la diversidad es la característica de las familias. Cuenta con un importante número de familias tanto extranjeros (3,8%) como pertenecientes a pueblos originarios (6,7%).

Desde Caleu, en Til Til, hasta la localidad de Hospital, en Paine, y desde el centro de Santiago hasta Villa Alhué, en la lejana comuna del mismo nombre, en los jardines infantiles de la región se vive la riqueza que entregan las zonas campesinas, los pueblos artesanos, el vigor de las poblaciones urbanas y la sabiduría de los pueblos ancestrales.

Abarcamos 30 comunas urbanas y rurales de la región, en las que las familias se desarrollan en distintos ámbitos, como agricultura, artesanía, servicios, transporte, construcción y familias pertenecientes a las Fuerzas Armadas y de Orden.

”

### Región Metropolitana Sur Oriente

“

Zona Sur Oriente de la metrópolis chilena, con abundante vida ajetreada urbana, con salas cuna y jardines infantiles que se distribuyen en 22 comunas de las provincias de Santiago y Cordillera, entregando la posibilidad a 11.989 niños y niñas de aprender, soñar, participar y ser felices.

Un 26,7% de los niños y niñas que asisten a los centros educativos son lactantes menores de dos años, mientras que un 73,2% son párvulos mayores de dos años.

La gran mayoría son nacidos en Chile (95,8%), un 3,4% son nacidos en el extranjero, predominando la nacionalidad peruana (1%), colombiana (0,2%), boliviana (0,1%) y otras (2,1%), entre las que se identifican niños y niñas de origen haitiano y venezolano. Asimismo, el 8% de los niños y niñas chilenos pertenece a algún pueblo originario según lo declarado por sus familias, predominando mayoritariamente la etnia mapuche y en menor número la aymara.

Un 1,7 % de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles de la región, presenta algún tipo de necesidad educativa especial. Así, la particularidad de niños y niñas desafía los esfuerzos de la institución y de los equipos educativos, para avanzar hacia una educación parvularia pertinente y de calidad.

”



### Región del Libertador Bernardo O´Higgins

“

La zona de O´Higgins caracterizada por la vida huasa y sus tierras fértiles, se compone por numerosos poblados y ciudades pequeñas que desarrollan actividades económicas distribuidas en diferentes rubros: agrícola, industria de los alimentos y la minería principalmente.

Las fiestas y costumbres de la zona mantienen viva las tradiciones del campo, siendo la región del país que concentra la mayor cantidad de matrícula de niños y niñas en la zona rural.

La actividad agrícola destaca como la mayor fuente laboral de madres y jefas de hogar, quienes valoran la labor de los jardines infantiles como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo para sus hijos e hijas, y donde los equipos educativos se han ganado la confianza de las familias, estrechando su alianza.

”

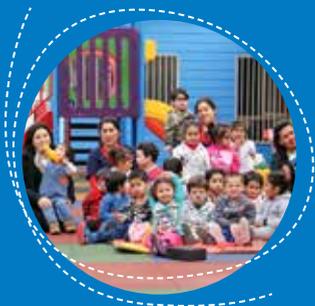
### Región del Maule

“

Maule se encuentra en el corazón de la zona central, siendo una zona agrícola por excelencia y cuyo aporte al comercio frutícola, con un sello en la producción vitivinícola, siempre ha destacado.

Conformada por habitantes de zonas urbanas en su mayoría (70%), el resto proviene de localidades rurales. Por lo que la comunidad de familias que conforman Integra pertenecen a una diversidad de localidades urbanas, rurales y costeras de esta hermosa región. El 78% de las familias vive en zonas urbanas y un 22% de familias en localidades rurales, incorporándose cada día a los centros educativos niños/as de familias extranjeras (0,6%) y niños/as que experimentan barreras para el aprendizaje (2,6%). Las familias presentan un alto nivel de organización, ya que en la actualidad el 77,5% de los jardines infantiles tienen Centro de Padres y Apoderados, de los cuales el 50% cuenta con personalidad jurídica y 10 % de ellos ha gestionado algún tipo de proyecto a nivel local.

”



### Región de Biobío

“

*Biobío tierra de grandes artistas y héroes patrios, lugar de acontecimientos históricos. Se caracteriza por su gran tamaño y diversidad geográfica. Los niños y niñas viven en población urbana y rural, con un 84,9% y 13,3% respectivamente, destacando los sectores cordilleranos, la costa, el campo y la ciudad.*

*Así, la gran diversidad de culturas en las familias permite que niños y niñas valoren desde temprana edad las tradiciones y pertinencia de cada comunidad, el conocimiento y disfrute de los personajes históricos de la región, entre los que destacan folcloristas, héroes nacionales y artistas. Gracias a la convivencia de estas culturas, los niños y niñas se destacan por presentar altos niveles de autonomía, un gran sentido de convivencia con el otro y el disfrute de las distintas expresiones artísticas.*

*Debido a la dispersión geográfica, la región cuenta con presencia de familias, niños y niñas mapuches, quienes aportan desde su cosmovisión a las comunidades educativas que pertenecen.*

*Los niños y niñas viven en un 60,8% con sus padres y madres. Mientras el 37,3% vive solamente con su mamá o papá y un 54,4% no tiene quien lo cuide durante el día, por tanto, el jardín infantil se convierte en su principal espacio de cuidado, atención y aprendizaje.*

”

### Región de La Araucanía

“

*La Araucanía, zona de naturaleza indomable y cultura milenaria. Los centros educativos de Integra en la novena región se caracterizan por tener familias de distintas culturas, siendo significativo el número de niños y niñas de origen mapuche (28,1%), con un progresivo aumento de familias migrantes provenientes en su mayoría de Haití, Venezuela y Colombia.*

*El jardín infantil se presenta como unas de las principales redes de apoyo, ya que el 56,1% de las familias pertenece al quintil más bajo de ingresos, con un alto porcentaje de adultos cesantes y con trabajos inestables. Las familias se desempeñan, en general, en pequeñas y medianas empresas y actividades silvoagropecuarias, con muchos papás y mamás que trabajan como temporeros. Por su parte, en los establecimientos que se ubican en la zona costera de la región, muchas de las familias se dedican a la pesca artesanal.*

”



### Región de Los Ríos

“

Los Ríos es conocida por ser una postal de la naturaleza, cuya principal característica es su diversa y accidentada geografía en la que se conjugan ríos, lagos y volcanes. Más de 4 mil familias asisten a los 51 jardines infantiles que tiene Integra en la región, incluidos el Jardín Sobre Ruedas y la modalidad Casa de Acogida y Hogares.

Más del 90% de las familias pertenece a los tres primeros quintiles de ingresos y el 20,4% dice pertenecer a un pueblo originario. Si bien las familias migrantes solo alcanzan al 0,3%, en 2017 aumentaron los jardines con familias provenientes de otros países, impulsando con ello la implementación de acciones para promover la inclusión.

Gran parte de las familias vive en zonas urbanas altamente pobladas y acceden preferentemente a trabajos provenientes del sector pesquero, agroindustrial, turístico, público y del comercio. Ellas, día a día, se esmeran en traspasar valores a sus hijos a través de un diálogo sincero, respetando sus opiniones y acompañándolos a las actividades organizadas por las comunidades educativas. Prueba de ello es la activa participación en la construcción de sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

”

### Región de Los Lagos

“

Los Lagos, tierra de magia, mitos y leyendas y un natural encanto del sur de Chile. Integra está presente en las cuatro provincias y en 28 de las 30 comunas de la región con 110 centros educativos y modalidades no convencionales de atención.

Las familias de los niños y niñas que asisten a las salas cuna y jardines infantiles del área urbana, desarrollan -principalmente- actividades de extracción de productos del mar, la salmonicultura, comercio y turismo. En la zona rural, las principales actividades productivas se desarrollan en el ámbito agropecuario y forestal.

El 23% de los niños y niñas pertenece a una etnia o pueblo originario y, en 2017, el 1,7% de las familias de la región declararon que sus niños o niñas presentaban alguna barrera de aprendizaje y participación.

Respecto de la composición familiar, el 64,8% viven con ambos padres y el 33,4% con padre o madre. Además, un 27,9% de los niños y niñas se encuentra en situación de pobreza y un 27,3% en extrema pobreza.

”



### Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo

“

Aysén, tierra de belleza patagónica con la riqueza de hielos milenarios y grandes áreas silvestres protegidas, ubicada en lo que se conoce como Patagonia Occidental y con una superficie de 108.494 km<sup>2</sup>, es la tercera región con mayor extensión territorial del país. Acá, se vive una profunda identidad aysenina, no solo por el escenario o territorio para el despliegue de identidades y culturas, sino que ésta es protagonista como compañera, sujeto geográfico en el discurso de las comunidades e individuos que la habitan.

Las familias de la región desarrollan actividades relacionadas a la ganadería, pesca, turismo, programas municipales, servicios públicos y privados, entre otros. Esta región concentra matrículas de nuevos niños y niñas en zonas rurales (29,5%) y donde las mamás han alcanzado la enseñanza superior (31,9%), lo que conlleva a una mayor participación laboral.

Destaca también que el 3% de los niños que forman parte de Integra son hijos de trabajadores de la institución y que Aysén posee el nivel más alto de familias biparentales, con un 73%.

”



### Región de Magallanes y Antártica Chilena

“

Magallanes y la Antártica Chilena, la región más extensa del país en donde la naturaleza juega con el viento, el mar y los colores para hacerla única y diversa, puerta de entrada al continente blanco. Las familias de la región comparten intereses colectivos, sin importar las diferencias económicas, políticas o sociales, movilizadas por un sentido de identidad regional.

Cuenta con un alto porcentaje de familias con pertenencia indígena (26%), principalmente, mapuche-huilliche, y cada vez más se incorporan familias de diferentes nacionalidades, vivenciando la interculturalidad en las comunidades educativas.

Son familias participativas, todas las comunidades educativas están organizadas en Centros de Padres, opinan y aportan. Confían en los equipos y en los proyectos educativos, reconociendo la inclusión como un valor real en Integra, lo que permite acercarnos a un acceso universal y sin discriminación.

La participación laboral de las madres es mayor a la del nivel país, siendo los jardines infantiles un importante apoyo para la educación de sus hijos e hijas.

Los niños y las niñas son espontáneos, participativos, cariñosos y con opinión. Son inclusivos, respetuosos y abiertos a la diversidad.

”









03.

EN INTEGRA VIVIMOS  
LA REFORMA  
A LA EDUCACIÓN



## 2014, SE ESCUCHA LA VOZ DE INTEGRA

En el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet se concreta el compromiso por una educación de calidad, implementándose una Reforma Educacional que busca transformaciones profundas para que la sociedad chilena, con la diversidad que la compone, sea cada vez más justa, inclusiva y democrática. En este sentido, la educación se concibe como un derecho social fundamental, que trae consigo garantías explícitas para todas las niñas y niños en Chile, respecto al acceso, calidad y financiamiento, sin importar su origen, historia, condición o lugar donde habite. Durante este período presidencial se concretan diversas iniciativas y proyectos de ley que significan avances sustanciales para una educación que se reconoce como derecho fundamental para todos y todas, como la Ley de Inclusión Escolar que entrega condiciones para una educación de calidad, poniendo fin al lucro y a la selección. La nueva institucionalidad para la educación parvularia con la creación de la Subsecretaría y la Intendencia de Educación Parvularia que visibiliza y robustece al nivel; y el aumento de salas cuna y jardines infantiles con mejores espacios físicos educativos, más material educativo pertinente y equipos educativos altamente calificados, entre otros.

En este momento histórico, en que niñas y niños han estado en el centro de las políticas públicas, Integra ha sido un actor relevante y protagonista en la Reforma Educacional de la Educación Parvularia, asumiendo el compromiso de liderar con profesionalismo y en forma participativa estas políticas para una educación de calidad y la construcción de un Chile Mejor.



En el año 2014 Integra se propone dar vida a la participación, valor que se transforma en uno de los sellos de la administración 2014-2018. Se levanta la voz de la comunidad Integra para compartir sus sueños de manera participativa e inclusiva en los diálogos realizados en cada una de las regiones del país, los que convocan a más de 2.000 personas. En esta instancia, niñas y niños, a través de su inocencia y franqueza, plantean sus sueños, creencias y saberes para el Chile que aspiran, relevando qué los hace felices, dialogando y plasmando su imaginación en lienzos colectivos que se comparten con niñas y niños de otras regiones, para dejar su impronta colorida de identidad. Por otro lado, las familias, trabajadoras, trabajadores y organizaciones sindicales hacen un alto en lo cotidiano

para soñar y reflexionar sobre cómo hacer realidad todo lo mencionado por las niñas y niños, incorporando sus propios sueños, expectativas y saberes. Lo anterior se convierte en el nutriente esencial para la construcción de la Carta de Navegación 2014-2018 que registra el camino de la comunidad Integra a la Calidad Educativa.

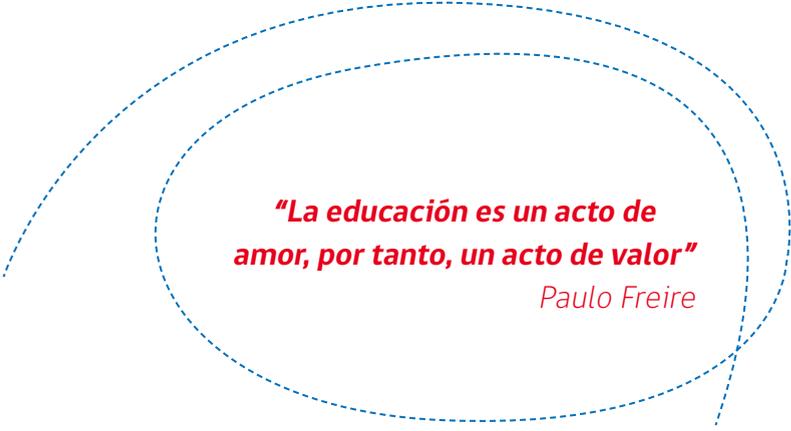
La Carta de Navegación de este período es el testimonio del trabajo colaborativo realizado, centrando el actuar institucional en el camino educativo (modelo educativo) y el valor de las personas (personas que educan), haciendo visible la aspiración de ver a niñas y niños aprendiendo y jugando felices para transformar el mundo.



En diálogos regionales definimos  
**¿QUÉ QUEREMOS?**



**Se define lo que queremos hacer visible lo esencial de la calidad: Carta de Navegación**



***“La educación es un acto de amor, por tanto, un acto de valor”***

*Paulo Freire*

En esta carta se definen los grandes pilares de Integra:

- **Lo que hacemos. Nuestra misión:** lograr el desarrollo pleno y aprendizajes significativos de niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad a través de un proyecto educativo de calidad con la participación activa de los equipos de trabajo, familias y comunidad.
- **Lo que queremos ser. Nuestra visión:** una fundación educativa en la que niños y niñas aprenden jugando felices y transforman el mundo, contribuyendo a un Chile más inclusivo, solidario, justo y democrático.
- **Lo que más apreciamos. Nuestros valores:**

**Calidad:** nos comprometemos a garantizar el derecho de niños y niñas a tener una Educación Parvularia de Calidad, logrando su desarrollo pleno y felicidad, mejorando y focalizando continuamente nuestro trabajo en el bienestar, los aprendizajes oportunos, pertinentes y el protagonismo infantil, reconociendo que es esencial establecer relaciones positivas y afectivas entre toda la comunidad Integra.

**Inclusión:** valoramos la diversidad en su plenitud, reconocemos a todas las personas iguales en dignidad y derechos, apreciando las semejanzas y diferencias que nos hacen únicos para construir una sociedad más inclusiva.

**Participación:** buscamos espacios dialogantes reales para que toda la comunidad Integra viva el derecho a informarse, opinar, decidir, asumir y manifestarse construyendo una sociedad más justa y democrática.

**Respeto:** valoramos la identidad de todos y todas las personas, basados en una convivencia bientratante que promueve los derechos de niños, niñas y adultos.

**Confianza:** somos responsables y honestos con nuestros compromisos y creemos en las personas y en su aporte a la sociedad, estamos convencidos de que nuestro trabajo nos permitirá transformarla.

**Transparencia:** somos responsables de brindar información clara, precisa y oportuna a las familias, trabajadoras/es, organizaciones sindicales, comunidades locales y sociedad en general, sobre la gestión que realizamos, manteniendo una comunicación directa, asertiva y con sentido, para garantizar la probidad y eficiencia del uso de los recursos.

**Apreciación de los talentos:** valoramos a las personas en su singularidad y reconocemos sus potencialidades y talentos, reconociendo sus buenas prácticas en el marco del trabajo para ponerlos al servicio del aprendizaje de los niños, niñas y adultos.



Lograr el desarrollo pleno y aprendizajes significativos de niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad a través de un proyecto educativo de calidad con la participación activa de los equipos de trabajo, familias y comunidad.

Una fundación educativa en la que niños y niñas aprenden jugando felices y transforman el mundo, contribuyendo a un Chile más inclusivo, solidario, justo y democrático.

# VALORES ♡



Lo que más apreciamos es la calidad, la inclusión, la participación, el respeto, la confianza, la transparencia y la apreciación de los talentos.



## EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### **EJE ESTRATÉGICO: MODELO DE EDUCACIÓN**

#### **Objetivos estratégicos**

- a)** Avanzar en la garantía de acceso universal a la educación parvularia de calidad.
- b)** Lograr aprendizajes oportunos y significativos para la vida de los niños y las niñas, a través de prácticas educativas basadas en el juego y el protagonismo infantil.
- c)** Garantizar el respeto a los derechos de los niños y niñas, la inclusión y la promoción de una convivencia bientratante entre ellos, sus familias y equipos de trabajo.
- d)** Proveer ambientes educativos físicos y tecnologías adecuadas a las necesidades de cada centro educativo.
- e)** Fortalecer la participación de las familias en el proceso educativo, potenciando y valorando sus habilidades parentales.
- f)** Priorizar inversiones directas en salas cuna, jardines infantiles y otras modalidades en el contexto del sistema de acreditación de la calidad.
- g)** Mejorar la gestión de la Fundación a través de procesos más efectivos y pertinentes al territorio.
- h)** Promover el trabajo en redes, articulando recursos y capacidades con y para la comunidad.
- i)** Contribuir a la implementación de la Reforma de la Educación, relevando la importancia del nivel de educación parvularia.

**EJE ESTRATÉGICO: PERSONAS QUE EDUCAN****Objetivos estratégicos**

- a)** Desarrollar prácticas de liderazgo apreciativo, que promuevan la participación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva.
- b)** Potenciar la formación docente, desarrollando el conocimiento y las habilidades de personas y equipos de trabajo.
- c)** Asegurar una dotación adecuada para la función educativa, coherente a la normativa legal definida.
- d)** Establecer un sistema de compensaciones que contribuya a mejorar la calidad de vida laboral de las personas y equipos de trabajo.
- e)** Establecer relaciones laborales y sindicales colaborativas y constructivas.

## SE RESCATAN NUESTROS RECURSOS Y EXPERIENCIAS

Integra con más de un cuarto de siglo de vida y experiencia en educación parvularia, ha construido la sólida institución que es hoy, valorando las mejores experiencias que ha tenido.

En su madurez institucional, Integra ha elaborado participativamente la Política de Calidad Educativa, que declara públicamente lo que se entiende por calidad en este nivel, aportando con ello a la construcción de una sociedad más democrática en la que ciudadanos y ciudadanas, de todas las edades, que son parte de Integra, como sujetos de derecho activos y plenos, vivieron la experiencia de ser escuchados y visibilizados, dando vida al enfoque de derechos que la sustenta, para proponer, decidir, dialogar y manifestar consensos, disensos, en un ambiente de respeto y confianza.

## LA EDUCACIÓN QUE SOÑAMOS. DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD EDUCATIVA DE INTEGRA

Integra garantiza, a través de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, el derecho de los niños y niñas a una educación parvularia de calidad<sup>3</sup> que les permita desarrollarse plenamente y ser felices, reconociéndolos como personas únicas, ciudadanos y ciudadanas, capaces de conocer y transformar el mundo, principalmente a través del juego.

Esta educación se basa en una convivencia bientratante en la que se respetan y promueven los derechos de niños, niñas y adultos, y se conforman comunidades educativas inclusivas que participan activa y permanentemente en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

<sup>3</sup> En concordancia con las políticas públicas y los enfoques que orientan su quehacer, ha definido a través de un amplio proceso de participación que ha incluido a niños, niñas, trabajadores, trabajadoras y actores de la comunidad.

Esta educación parvularia de calidad tiene como centro el bienestar, el aprendizaje oportuno y pertinente, y el protagonismo de los niños y niñas, fortaleciendo los aprendizajes, talentos y habilidades que les permitirán enfrentar el diario vivir, aportando a la construcción de una sociedad inclusiva, solidaria, justa y democrática.

Para lograr la educación de calidad que queremos, es fundamental contar con:

- Personas y equipos multidisciplinarios<sup>4</sup> comprometidos con su rol de agentes de cambio social, que trabajan con responsabilidad, colaborativamente, valorados, con gran vocación y en armonía, con capacidad para reflexionar crítica, efectiva y permanentemente sobre su quehacer y sus experiencias.

Se relacionan desde un liderazgo apreciativo y distribuido, es decir, se reconocen y potencian las competencias y talentos de las personas y se comparten las prácticas de liderazgo basadas en la confianza, el respeto y la creatividad.

Tienen posibilidades de desarrollo de carrera y están en constante formación y autoformación pertinente a su rol y en condiciones de bienestar para el óptimo ejercicio de su trabajo.

- Ambientes educativos y laborales enriquecidos y confortables<sup>5</sup>, donde todos los actores de la comunidad educativa (niños, niñas y adultos) establecen relaciones afectivas positivas en un contexto de confianza, amabilidad, reconocimiento y respeto por uno mismo y por los demás.

Se reconoce el juego como una forma de expresión, disfrute y aprendizaje infantil esencial.

Se desafía a los niños, niñas y adultos a aprender a través de interacciones educativas intencionadas, oportunas, desafiantes y pertinentes en las que una persona hace de mediador o puente entre el que aprende y el medio.

Existen ambientes físicos cómodos y seguros para niños, niñas y adultos, con equipamiento y materiales en cantidad suficiente, pertinentes, desafiantes y estéticos, que los sensibilizan frente al mundo natural, cultural y cotidiano, y promueven el juego y la creatividad; con áreas verdes y espacios para el encuentro de todas y todos los actores de la comunidad educativa. Estos ambientes físicos contemplan las dependencias de salas cuna, jardines infantiles,, modalidades no convencionales y los espacios públicos: plazas, ferias, museos, canchas, bibliotecas, entre otros, donde se desarrollan las experiencias educativas. A su vez, son organizados, dinámicos, pertinentes, lúdicos, planificados y evaluados permanentemente.

- Una estrecha alianza con las familias, a las que se les reconoce en su diversidad y como los primeros educadores, promoviendo su participación permanente en los procesos educativos, valorando y fortaleciendo sus competencias parentales para una crianza amorosa y respetuosa de las necesidades y potencialidades de los niños y niñas.
- Una estrecha alianza con la comunidad, en la cual las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales forman parte activa de las redes comunitarias para

4 Conformados por todos los adultos que trabajan a nivel de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales; a nivel regional y nacional.

5 Incluyen tanto el ambiente humano como físico.

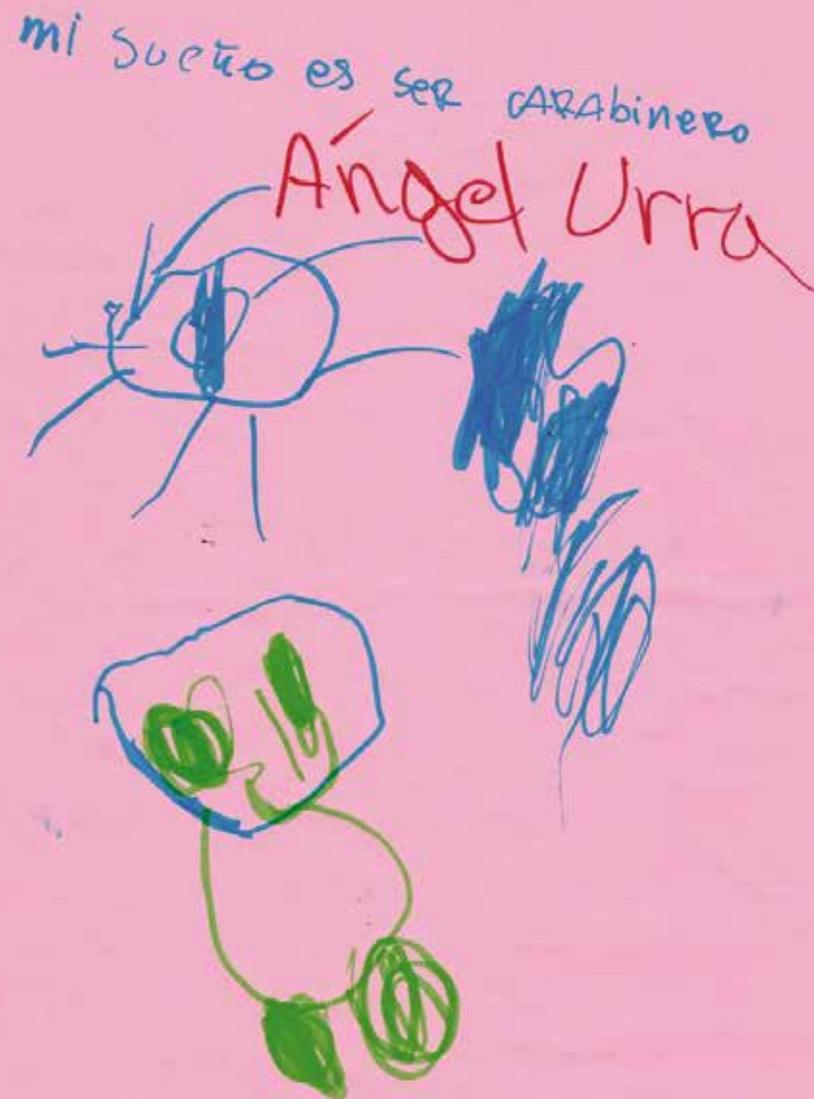
desarrollar en conjunto iniciativas diversas y pertinentes que enriquezcan el proceso educativo, contribuyendo a la generación de entornos amorosos y respetuosos de las necesidades y potencialidades de los niños y niñas.

- Un sistema de gestión en completa sintonía con todos los aspectos antes mencionados, al servicio de las necesidades de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales: integrado, eficaz, eficiente y transparente, que promueva la participación y la inclusión, que asegure la sostenibilidad de Integra en el tiempo y que reporte a la ciudadanía permanentemente.

Este sistema de gestión busca la mejora continua, para avanzar en calidad educativa y enfrentar los desafíos de las políticas públicas para la educación parvularia, entre ellos, la acreditación de los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales.

## LO ESENCIAL DE LA CALIDAD EDUCATIVA

La Política de Calidad Educativa se expresa en la siguiente gráfica, lo fundamental de nuestras políticas:



## LO ESENCIAL DE LA CALIDAD EDUCATIVA











# 04. EVALUACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## EVALUACIÓN OBJETIVOS DE CARTA DE NAVEGACIÓN

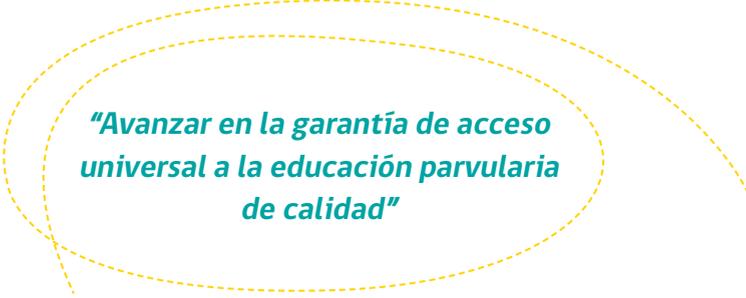
La evaluación de la Carta de Navegación 2014-2018 fue un proceso participativo con equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales de Integra. Se realiza a partir de diálogos territoriales desarrollados durante el año 2017 y en los cuales se rescataron las opiniones y valoraciones de trabajadoras y trabajadores en torno a lo que fue significativo durante estos cuatro años y de cómo seguir proyectando y haciendo más sostenible Integra.

En este proceso, en la primera semana de octubre de 2017 y en el marco de una jornada de trabajo de direcciones regionales y nacionales de Integra, se desarrolla un “taller de evaluación de la Carta de Navegación” que contó con la participación de directoras, educadoras y agentes educativas de las regiones de Valparaíso, O´Higgins, Metropolitana Nor Poniente y Sur Oriente (además de directoras regionales, jefaturas territoriales de calidad educativa, jefaturas de administración y servicios educativos, y jefaturas de planificación y seguimiento a la gestión de todas las regiones del país). En dicha instancia se analizó cada uno de los objetivos estratégicos de la Carta de Navegación estableciendo y consensuando tres categorías de cumplimiento: “no logrado”, “medianamente logrado” o “logrado”.

Posteriormente, se complementa el trabajo de taller con información cuantitativa asociada a la evaluación de los proyectos y procesos estratégicos de la institución. Esto permite tener una panorámica más completa del cumplimiento de la Carta de Navegación 2014-2018.

Con satisfacción, Integra reporta que 13 de los 14 objetivos estratégicos de la Carta Navegación se lograron o están medianamente logrados, quedando sólo uno como no logrado y con recomendaciones para los próximos años.

### EJE ESTRATÉGICO MODELO EDUCATIVO



*“Avanzar en la garantía de acceso universal a la educación parvularia de calidad”*

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Integra ha sido parte de la Reforma a la Educación a través de su plan de aumento de cobertura que amplía la oferta de educación parvularia para niñas y niños entre los tres meses y los cuatro años de edad.

Durante el periodo 2014-2018, se desarrollaron un total de 398 proyectos de aumento de cobertura que se traducen en 599 salas cuna, para 11.468 lactantes, y 381 niveles medios, para 10.556 párvulos. En total, Integra contribuye al aumento de cobertura en el país generando 22.024 nuevos cupos de atención.

Los proyectos de aumento de cobertura fueron emplazados en 176 comunas del país con presencia en todas las regiones, y es resultado de un trabajo articulado con la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y el Ministerio de Educación (Mineduc).

La inversión para el aumento de cobertura durante el periodo 2014-2017 es de un total de M\$268.607.326, lo que considera una inversión de M\$235.036.840 para compra de terrenos y construcción, con una inversión promedio de 37,6 UF por metro cuadrado. Esto permitió que los nuevos espacios físicos educativos se desarrollaran con altos estándares de calidad para niñas y niños: más metros cuadrados y ventilación en salas de actividades, más espacio para el trabajo en grupos diferenciado, más diversidad y pertinencia del material educativo.

Además, el aumento de cobertura y puesta en marcha de los nuevos centros educativos, favoreció la promoción y traslado de trabajadoras y trabajadores de Integra a quienes se les reconocieron sus talentos para aportar a la calidad educativa en nuevos cargos y roles.

El acceso universal a salas cuna y jardines infantiles, mediante el aumento de cobertura, es un objetivo estratégico declarado como logrado, y es considerado como uno de los hitos más grandes e inéditos en nuestro país y en la política pública de educación e infancia.



## EVOLUCIÓN DE SALAS CUNA, JARDINES INFANTILES, MODALIDADES NO CONVENCIONALES, MATRÍCULA, USO DE CAPACIDAD Y ASISTENCIA DE NIÑAS Y NIÑOS

Total de Salas Cuna, Jardines Infantiles y Modalidades No Convencionales				
Año	2014	2015	2016	2017
Salas Cuna y Jardines Infantiles de Administración Directa	905	916	948	1.054
Salas Cuna y Jardines Infantiles de Administración Delegada	58	52	51	51
Modalidades No Convencionales de Atención	98	99	102	102
<b>Total general</b>	<b>1.061</b>	<b>1.067</b>	<b>1.101</b>	<b>1.207</b>

Total de niñas y niños que asisten a salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales Integra				
Año	2014	2015	2016	2017
<b>Total general</b>	<b>74.289</b>	<b>77.948</b>	<b>80.284</b>	<b>89.104</b>

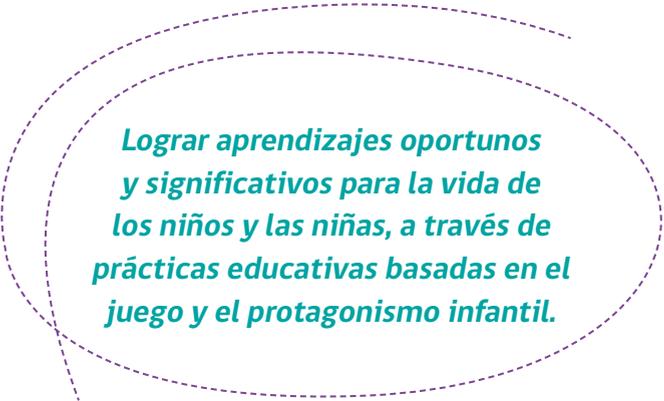
Uso de capacidad*				
Año	2014	2015	2016	2017
<b>Uso de capacidad</b>	96%	95%	95,7%	93,7%

\* Relación entre la cantidad de niñas y niños matriculados y la capacidad de atención de los jardines infantiles.

Asistencia niveles sala cuna				
Año	2014	2015	2016	2017
<b>Asistencia niveles sala cuna</b>	76,9%	74,1%	73,9%	74,5%

Asistencia párvulos				
Año	2014	2015	2016	2017
<b>Asistencia párvulos</b>	76,9%	76,2%	72,8%	75,5%





**Lograr aprendizajes oportunos y significativos para la vida de los niños y las niñas, a través de prácticas educativas basadas en el juego y el protagonismo infantil.**

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo es altamente relevado por las personas y equipos de Integra en tanto constituye el centro del quehacer y de la misión institucional. Se concluye con alta satisfacción que es un objetivo que se encuentra logrado.

La evaluación de los aprendizajes de niñas y niños que asisten a salas cuna y jardines infantiles de Integra, se realiza principalmente a través de dos instrumentos: por un lado, el Perfil de Logro de Aprendizajes en la Educación Parvularia (PLAEP-R) que mide los resultados de aprendizaje en una muestra estadísticamente significativa de niñas y niños, y por otro, el Instrumento de Evaluación de Aprendizajes (IEA) que mide el proceso de aprendizaje de cada niña y niño en distintos periodos del año (retroalimentando la planificación educativa y la práctica pedagógica).

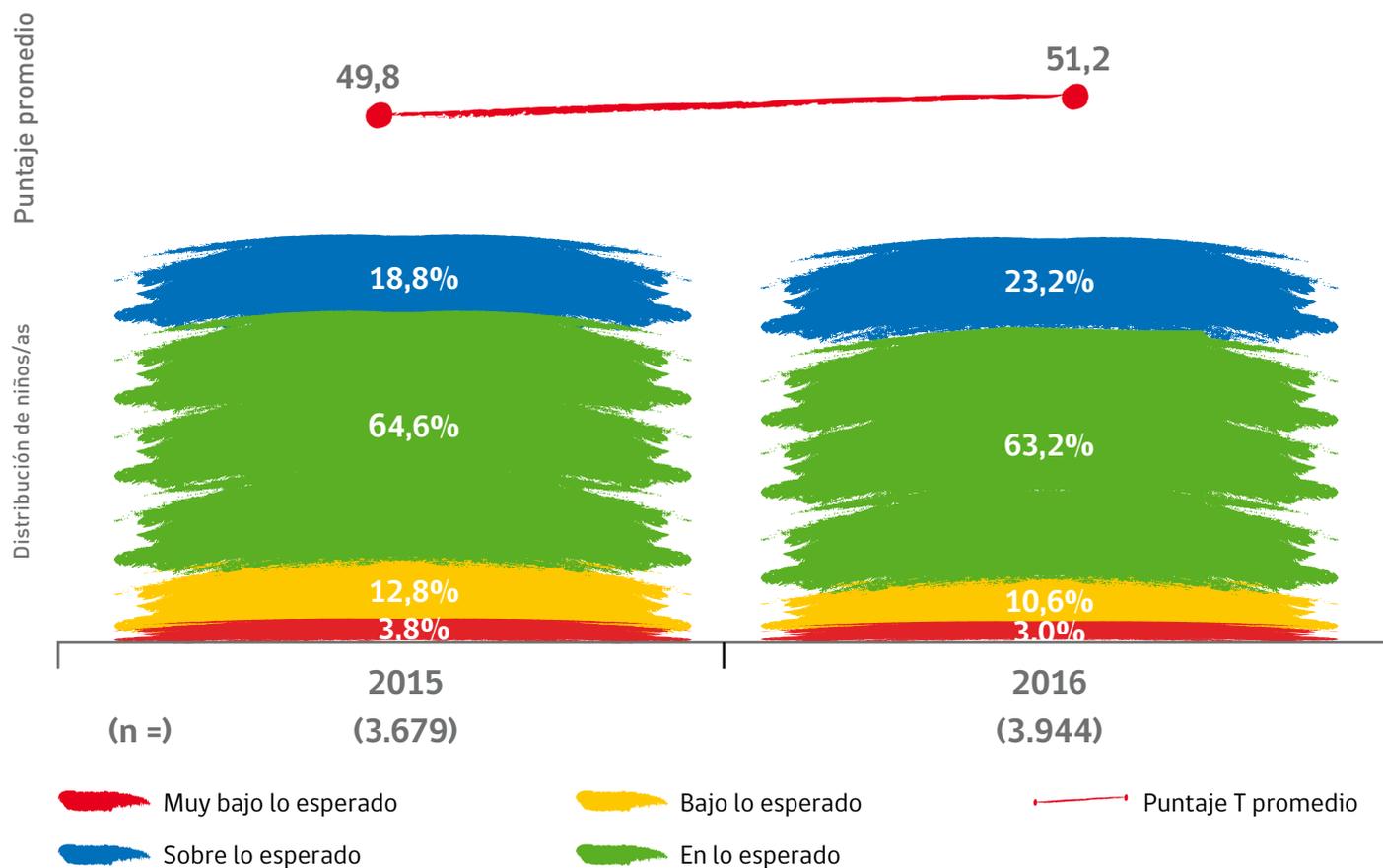
Para el año 2016, los resultados de PLAEP-R indican que un 86,4% de las niñas y niños alcanzó un nivel de logro de aprendizajes “en lo esperado” y “sobre lo esperado” a su edad, aumentando tres puntos porcentuales en comparación con el año 2015 (83,4%). En concordancia con lo anterior, disminuyó el porcentaje de niñas y niños que alcanzaron un nivel de logro de aprendizaje “bajo lo esperado” y “muy bajo lo esperado” desde un 16,6% en 2015 a un 13,6% 2016.

Específicamente entre los años 2015 y 2016 se produce un leve aumento del promedio de puntajes obtenidos por las niñas y niños pasando de 49,8 puntos a 51,2. Este aumento en el promedio se explica principalmente por un mayor número de niñas y niños que logra un desempeño sobre lo esperado para su edad (4,4% más que el año 2015).

En relación al resultado de IEA, se registra que en los ocho núcleos de aprendizaje la mayoría de niñas y niños “Progresan” durante el año, siendo particularmente relevante el núcleo de aprendizaje de lenguaje artístico en donde cerca de un 91,6% de niñas y niños progresan versus un 8,4% de niñas y niños que se mantiene.

Los resultados de ambos instrumentos dan cuenta de un avance sólido y permanente en sus aprendizajes.

## EVALUACIÓN 2015-2016 DE LA DISTRIBUCIÓN POR NIVEL DE LOGRO PUNTAJE TOTAL A NIVEL NACIONAL



El año 2015 Integra decidió externalizar la aplicación del instrumento PLAEP-R, con el fin de hacer más objetiva y transparente la evaluación de resultados de aprendizajes de niñas y niños. A partir del año 2015, por lo tanto, se establece una nueva línea base de resultados comparable con las mediciones de los años siguientes.

Asimismo, posteriormente el año 2016, Integra decide aplicar el instrumento cada dos años, de manera de facilitar el trabajo educativo y pedagógico y de respetar el proceso de aprendizaje de las niñas y niños.

***Garantizar el respeto de los derechos de los niños y niñas, la inclusión y la promoción de una convivencia bientratante entre ellos, sus familias y equipos de trabajo.***

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: MEDIANAMENTE LOGRADO**

Durante el periodo 2014-2017 Integra logró un avance sustantivo en torno la promoción de una convivencia bientratante en las comunidades educativas. Sin embargo, los propios equipos todavía visualizan desafíos de más largo alcance principalmente en torno a la inclusión, que hacen evaluar como medianamente logrado este objetivo estratégico.

Se valora el desarrollo de distintas estrategias y herramientas que se despliegan en el quehacer cotidiano de la institución y que tienen como propósito establecer una convivencia bientratante entre todos los actores que configuran la comunidad educativa. Por ejemplo, se destaca la elaboración y distribución al 100% de familias y equipos educativos del Reglamento de Convivencia, como un instrumento relevante que enmarca y da forma a las declaraciones de la Política de Calidad Educativa. Y, asimismo, se destaca la existencia de protocolos de actuación y de una estructura organizacional responsable de detectar y abordar situaciones de sospecha de vulneración de derechos de niñas y niños.

Sin embargo, se identifican desafíos en seguir avanzando en una gestión educativa pertinente a la diversidad de oferta de familias, niñas y niños que asisten a Integra. Se advierte de manera significativa, que se han producido cambios en la composición de las familias chilenas y con esto el surgimiento de nuevas necesidades a las cuales responder.

Con esto, se identifican y relevan dos características de las familias chilenas de hoy, por un lado, familias migrantes a quienes el sistema de gestión y procedimientos institucionales aseguran su postulación y el proceso de ingreso a los centros educativos en iguales condiciones. El desafío de inclusión, se encuentra en el trabajo cotidiano con dichas familias ya que traen consigo patrones culturales y pautas de crianza distintas a las chilenas. En este contexto, es que se evidencia la necesidad de seguir promoviendo procesos de formación y perfeccionamiento en dicho ámbito.

La segunda característica identificada, se relaciona con la necesidad de horarios diferenciados y extendidos. Estas familias, a menudo solicitan apertura de los centros educativos antes del horario establecido por la institución, así como también contar con más cupos en jornada extendida.

***Proveer ambientes educativos físicos y tecnologías adecuadas a las necesidades de cada centro educativo.***

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: MEDIANAMENTE LOGRADO**

Este objetivo estratégico es evaluado como medianamente logrado por los equipos. Si bien es cierto, hay un amplio reconocimiento de los avances de la inversión en equipamiento informático y material educativo para el 100% de los centros educativos de Integra, se observa que la inversión en infraestructura es focalizada a los proyectos de aumento de cobertura. En este sentido, si bien se valoran los altos

estándares de calidad para los nuevos centros educativos de Integra, así como las salas cuna y jardines infantiles que tuvieron reposiciones y ampliaciones, se señala como un desafío el avanzar en el mejoramiento de los espacios físicos educativos de aquellos jardines infantiles de continuidad que se encuentran más deficitarios.

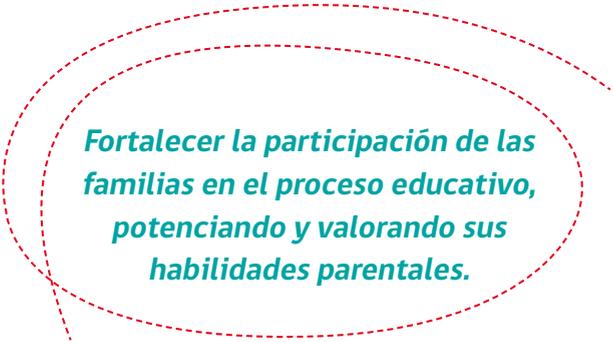
En términos de inversión de equipamiento informático, durante el periodo 2014-2017 Integra invierte en total casi 1.210 millones para renovar y proporcionar computadoras, notebooks, impresoras, proyectores y softwares al servicio de los equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales. Asimismo, a nivel de salas cuna y jardines infantiles de administración directa, durante el periodo 2014-2017 se mejora la calidad de la conectividad logrando que un 73,9% de los centros educativos de administración directa cuenten con conectividad de alta calidad a través de fibra óptica y ADSL. En la actualidad, sólo seis centros educativos no cuentan con conectividad, principalmente por su situación de localización geográfica.

En términos del material educativo, la inversión total del periodo es poco más de 15.300 millones para el total de centros educativos.

Con todo, tanto la inversión en infraestructura como los materiales, herramientas y recursos tecnológicos permiten propiciar ambientes educativos más enriquecidos de acuerdo a las necesidades e intereses de niñas y niños.

En Integra, los ambientes físicos educativos son considerados el tercer educador en el proceso de aprendizaje de niñas y niños. Por ello, durante el periodo de administración también se elaboraron y distribuyeron en todas las salas cuna y jardines infantiles dos documentos: el primero denominado Cuaderno

Pedagógico “El ambiente educativo como tercer educador” que contiene orientaciones para directoras y educadoras, profundizando aspectos técnicos acerca del ambiente educativo como tercer educador (año 2015). El segundo documento, “Manual técnico: Recursos tecnológicos en ambientes educativos enriquecidos y confortables” que tiene como propósito potenciar el uso de los recursos tecnológicos en el proceso de aprendizaje de niñas y niños (año 2016).



**Fortalecer la participación de las familias en el proceso educativo, potenciando y valorando sus habilidades parentales.**

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

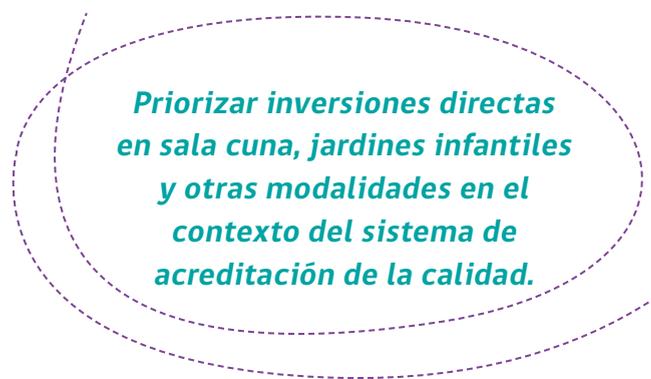
Este objetivo estratégico se encuentra logrado, dado que se evidencian avances coherentes con las declaraciones de la Política de Calidad Educativa que enfatiza la participación de las familias y comunidad como un eje central para el desarrollo pleno y la felicidad de niñas y niños.

Estas declaraciones se concretan de manera significativa en la implementación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI). La construcción de los PEI en cada una de las comunidades educativas se caracteriza por ser un proceso completamente participativo que considera las etapas de Identidad de la Comunidad Educativa, Diagnóstico Participativo, Proyecto Curricular y Propuesta de Gestión.

De esta forma cada una de las comunidades educativas, donde las familias son un actor clave, por medio de la construcción de su propio PEI, declaran sus sueños, valores, principios y objetivos, haciendo más pertinente y coherente el quehacer de las salas cuna y jardines infantiles.

Dentro de los PEI, se encuentra una diversidad de sellos pedagógicos, así como un abanico de estrategias e iniciativas a desarrollar, donde se lleva a la práctica la alianza con las familias y la comunidad. En estas, se considera la participación de las familias en el proceso educativo, integrándolas a las experiencias educativas, reconociendo sus saberes y desarrollando iniciativas para fortalecer sus habilidades parentales.

En 2017, 520 centros educativos implementan su PEI, construido participativamente con la comunidad educativa. En tanto, 425 terminan su proceso de construcción para iniciar su implementación en el año 2018.



#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo se establece como completamente logrado en tanto los equipos relevan que uno de los sellos más distintivos de Integra durante el periodo 2014-2017, ha sido

la focalización de las inversiones y decisiones institucionales en la gestión directa de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, valorando el protagonismo que tienen en el cumplimiento de la misión institucional.

En este marco, durante estos últimos 4 años se observan mejoras en las condiciones laborales y remuneracionales de los equipos educativos, mejoras en los coeficientes técnicos de atención de niñas y niños, y aumento en las inversiones de infraestructura, equipamiento y material educativo.

En términos de indicadores, la institución cuenta con una relación entre gastos directos e indirectos. Esta relación busca resguardar la eficiencia en el uso de los recursos, midiendo el porcentaje de recursos utilizado directamente en los centros educativos respecto del total utilizado. Para el año 2017 un 82,4% de los recursos son considerados gastos directos, es decir, más del 80% del gasto se encuentra dirigido directamente en los centros educativos y su funcionamiento cotidiano. Esto significa que de cada \$100 gastados por Integra, \$82 son destinados directamente a la atención de niñas y niños (gasto directo) y \$18 se gastan en labores de soporte de la operación (gasto indirecto).

Un segundo indicador complementario es el costo de atención promedio mensual por niño. Así, también se observa un aumento en la inversión de recursos institucionales del año 2014 al año 2017. En efecto, mientras que para el año 2014 se registró un promedio mensual de atención por niño de \$164.129, para el año 2017 este monto ascendió a \$209.137 (un 27,4% de incremento).

*Mejorar la gestión de la Fundación a través de procesos más efectivos y pertinentes al territorio.*

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo estratégico se encuentra completamente logrado destacando dos grandes avances: por una parte la implementación de la asesoría técnica con enfoque territorial, y por otra la implementación del sistema tecnológico SAP que busca optimizar la gestión de la institución en los procesos administrativos, financieros y de gestión de personas.

La gestión de la asesoría y soporte hacia los equipos educativos, fue un desafío de este periodo dado que se propuso mejorar la oportunidad, pertinencia y respuesta de los equipos regionales a las necesidades de los centros educativos. Para esto se conformaron equipos territoriales compuestos por 6 profesionales con diversas competencias para abordar los requerimientos de asesoría de territorios con 20 centros educativos. Estos equipos desarrollan una labor transdisciplinaria que promueve la colaboración, el buen trato, en un marco de respeto de la autonomía de las comunidades educativas, con un acompañamiento “en la acción” para la mejora de las prácticas educativas.



En el año 2017 se realiza un estudio de la implementación de los equipos territoriales y de la satisfacción de los equipos educativos con la asesoría técnica que desarrollan. Los principales resultados son:

- 72,5% está satisfecho o muy satisfecho con la asesoría en general.
- 73,7% está satisfecho o muy satisfecho con el nivel de involucramiento de los profesionales territoriales en las acciones de asesoría que realizan.
- 62,5% está satisfecho o muy satisfecho con las oportunidades de participación del equipo educativo en la asesoría.
- 71,8% está de acuerdo o muy de acuerdo con que las acciones que realizan los profesionales territoriales van dirigidas a diversos miembros del equipo educativo.
- 94,7% está de acuerdo o muy de acuerdo con que las relaciones entre el equipo territorial y nuestro equipo educativo se dan en un marco de buen trato.

Respecto al avance de los procesos administrativos, la institución se encuentra actualmente en plena etapa de implementación y consolidación de la herramienta SAP, la que fue instalada en mayo de 2017 para los procesos de finanzas y en enero de 2018 para los procesos de gestión de personal. Una vez que el sistema se encuentre estabilizado y en su máxima productividad, se espera que los procesos sean más eficientes y acompañar a los equipos de jardines infantiles para adquirir el manejo de la herramienta, que les permita en el mediano plazo agilizar muchos de los procesos que hoy se realizan de manera manual o presencial en la oficina regional, mejorando la calidad del servicio hacia los equipos educativos.



En relación a la conectividad y redes de datos, el 2017 un 73,9% de centros educativos cuentan con conectividad de alta calidad a través de fibra óptica y ADSL, quedando solamente 6 centros educativos sin conectividad principalmente por su situación de localización geográfica.

*Promover el trabajo en redes,  
articulando recursos y capacidades  
con y para la comunidad.*

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: MEDIANAMENTE LOGRADO**

Se considera este objetivo estratégico como medianamente logrado, dado que existen avances que es necesario seguir profundizando y optimizando en el mediano plazo. Por un lado, se considera como logro la existencia de una permanente promoción del trabajo con redes desde la institución, la que se concretiza con claridad en el desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de los centros educativos. Por otra parte, se visualizan desafíos en la articulación de las redes y el trabajo cooperativo institucional hacia éstas. Asimismo, tener con mayor precisión un mapa de redes que ordene e identifique los alcances e intereses comunes de los distintos actores potenciales aliados de la institución.

Se aprecia la necesidad de seguir fortaleciendo los vínculos con otras instituciones por medio de alianzas estratégicas. Entre aquellas instituciones que se visualizan como importantes para el trabajo de Integra se encuentran las relacionadas con formadores de profesionales de la educación, salud y ciencias sociales. A su vez, instituciones que permitan incorporar mejoras en cuanto a la calidad y mejoramiento de ambientes físicos enriquecidos.

Un segundo ámbito se relaciona con seguir avanzando en el trabajo en conjunto con las familias y la comunidad, en un marco de colaboración mutua. Las temáticas que destacan en este sentido, son la formación de padres y madres promotores de derechos y protección de las niñas y niños, fortalecimiento del rol parental, desarrollo de nuevos canales que permitan la comunicación y participación más fluida con las familias y la comunidad.

*Contribuir a la implementación  
de la Reforma de la Educación,  
relevando la importancia del nivel  
de Educación Parvularia.*

#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Cabe destacar que cada estrategia o iniciativa llevada a cabo durante el periodo, se definió teniendo como norte la concreción de la reforma de la educación. Como logros asociados a este objetivo, se observa la construcción y socialización de la Política de Calidad Educativa, la cual reconoce y releva las bases fundamentales de la reforma y en específico la importancia de la educación parvularia. Por otra parte, la implementación del proyecto de aumento de cobertura es una contribución concreta a lo establecido en la Reforma de la Educación, al focalizarse en aumentar la oferta de educación parvularia y con ello avanzar en el acceso a una educación de calidad para las niñas y niños de Chile.

En términos más prácticos, la participación de la institución en la implementación de la Reforma de la Educación se realizó por

medio de una coordinación intersectorial, relevando el trabajo en red y potenciado las alianzas institucionales, respondiendo oportunamente a las distintas instancias donde se ha requerido la colaboración. De esta forma, Integra forma parte de diez comisiones de trabajo en las cuales se elaboran informes con el estado del arte en educación inicial, orientaciones, criterios y líneas de acción en ámbitos claves de las políticas públicas de la educación parvularia.

Asimismo, la institución se ha insertado como un actor relevante dentro de la nueva institucionalidad en educación parvularia. En este marco, por ser uno de los prestadores más importantes que reciben recursos del Estado, se ha estado en permanente consulta y coordinación con el fin de hacer rendición de cuentas, avanzar en el cumplimiento de las normativas vigentes y retroalimentar sobre temáticas relevantes para seguir mejorando la política pública del sector.



## EJE ESTRATÉGICO PERSONAS QUE EDUCAN

*Desarrollar prácticas de liderazgo apreciativo, que promuevan la participación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva.*

### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo estratégico se evalúa logrado en tanto la Política de Calidad Educativa de Integra declara como un eje transversal para la gestión de personas y equipos, la importancia de promover el liderazgo y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, reconociendo y potenciando la diversidad de talentos. De esta forma, durante el periodo 2014-2018 se han fortalecido las instancias de comunicación y retroalimentación con las trabajadoras y trabajadores, así como el brindar oportunidades de formación en liderazgo apreciativo y distribuido para los equipos.

En esta línea, durante el año 2015 y 2016 se realizaron diálogos territoriales con equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales de Integra, para sensibilizar respecto al liderazgo y la convivencia bientratante. Básicamente, un ejercicio de reconocimiento y valoración de las prácticas cotidianas que contribuyen al desarrollo de las personas y equipos.

En el ámbito de formación, el Programa de Formación Nacional 2017-2018 del sistema AprendeS, consideró dos actividades a nivel país. Una de ellas corresponde a la realización de un Diplomado en Liderazgo Educativo y Convivencia Bientratante, que tiene como propósito el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y prácticas de liderazgo y convivencia bientratante, que promuevan la participación, la comunicación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva.

La cobertura del Diplomado de Liderazgo Educativo y Convivencia Bientratante alcanza un total de 1.104 trabajadoras y trabajadores, de los cuales la mayoría corresponde a directoras de jardines infantiles y salas cuna (con un total de 1.049), siendo los 55 restantes profesionales territoriales de Desarrollo de Personas y Equipos.

La segunda actividad correspondió a la formación bienal para el 100% de los equipos educativos, que consistió en actividades de fortalecimiento de las prácticas de liderazgo y convivencia bientratante, promoviendo la comunicación, retroalimentación y reconocimiento. Durante el año 2017 se estimó un total de 19.223 participantes, de equipos de jardines infantiles, salas cuna, modalidad no convencionales y equipos territoriales. Para la formación bienal 2015-2016, el foco de la formación estuvo en "Inclusión Educativa".

En este marco, Integra implementa también una política de desarrollo de carrera, que genera oportunidades de promoción, traslados y movilidad interna para el crecimiento profesional de las trabajadoras y trabajadores en el desafío de asumir nuevas responsabilidades. Así, para el año 2017, se han efectuado un total de 1.089 promociones y traslados, y 24 procesos de movilidad interna.

**Potenciar la formación docente, desarrollando el conocimiento y las habilidades de personas y equipos de trabajo.**

### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo se ha logrado siendo lo más relevante del periodo la implementación del Sistema de Formación Continua AprendeS.

El Sistema de Formación Continua AprendeS tiene como propósito potenciar la calidad educativa en los distintos centros educativos. Para esto coordina y articula iniciativas de formación en los distintos niveles institucionales: nacional, regional y local, fortaleciendo y mejorando las competencias y prácticas de los distintos equipos.

Entre las iniciativas y acciones que configuran el Sistema AprendeS se encuentra el Programa Crecer+ en sus distintos niveles, que para el año 2017 ha beneficiado a un total de 1.585 trabajadoras y trabajadores, quienes podrán profesionalizar sus competencias para la calidad educativa. También se desarrolla el Programa de Formación Bienal, que busca fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes con actividades articuladas en torno a una temática con duración de dos años. Durante los años 2014 y 2015, se trabajó en torno al tema de inclusión con un total de 18.102 participantes, mientras que en los años 2016 y 2017, se desarrolló el contenido de Liderazgo y Convivencia Bientratante, con un total de 19.223 participantes.

El mayor valor del Sistema de Formación Continua AprendeS reconocido por parte de los equipos, es que la formación se enfatiza como un proceso transversal, sistemático y continuo en el tiempo, respondiendo de forma más coherente y pertinente a las necesidades de cada una de las trabajadoras y trabajadores de la institución, estableciendo una trayectoria de desarrollo de las personas dentro de la institución.

**Asegurar una dotación adecuada para la función educativa, coherente a la normativa legal definida.**

### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo se aprecia logrado, dado que los recursos institucionales estuvieron al servicio de resguardar una dotación adecuada poniendo el foco en los equipos educativos. Ha existido un aumento sustantivo en la incorporación de educadoras de párvulos en aula, lo que ha significado que actualmente el 100% de los niveles medio menor cuentan con una educadora en aula. Un desafío que se debe abordar prontamente, coherente con la normativa de Reconocimiento Oficial por parte de Mineduc, es el de gestionar recursos para incorporar educadoras de párvulos en 97 salas de niveles medio mayor y heterogéneo que aún no cuentan con este profesional.

Asimismo, se han aumentado dotaciones de asistentes de párvulos, dando posibilidades de movilidad interna debido a los nuevos proyectos de aumento de cobertura.

A su vez, se ha incorporado un nuevo cargo de apoyo administrativo para aquellos jardines infantiles que cuentan con una capacidad de más de 200 niñas y niños, con el fin de agilizar los procesos administrativos y concentrar a los equipos de aula en el trabajo pedagógico. En el caso de la Extensión Horaria, se implementaron mejoras en la asignación de las dotaciones y hubo un aumento de recursos para contratación de personal que permitiera ampliar el programa en los casos donde existe alta demanda.

## ASÍ HEMOS CRECIDO

Planta Autorizada Integra	Diciembre 2013	Noviembre 2017	Diferencia 2013-2017
Directora Jardín Infantil	904	1.059	<b>+155</b>
Asistente Administrativo	577	767	<b>+190</b>
Asistente de Apoyo Administrativo	0	41	<b>+41</b>
Educadora de Párvulos	1.707	3.135	<b>+1.428</b>
Asistente de Párvulos	6.219	9.077	<b>+2.858</b>
Asistente Extensión Horaria	2.707	3.450	<b>+743</b>
Auxiliar de Servicios	1.650	2.381	<b>+731</b>
<b>Total</b>	<b>13.764</b>	<b>19.910</b>	<b>+6.146</b>

**Establecer un sistema de compensaciones que contribuya a mejorar la calidad de vida laboral de las personas y equipos de trabajo.**

**CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: NO LOGRADO**

Este objetivo estratégico presenta avances relevantes en el periodo, sin embargo se optó por no implementar en el corto plazo un nuevo sistema de compensaciones a nivel institucional.

La creación de un sistema de compensaciones requiere de un proceso de desarrollo en el mediano y largo plazo. Durante los años 2016 y 2017 se realizó una consultoría externa, con el objeto de contar con un diagnóstico y una propuesta de sistema de compensaciones monetarias y no monetarias,

que sea transparente y equitativo, además de coherente con las definiciones de política pública en educación parvularia. Esta consultoría entrega conclusiones y una propuesta con recomendaciones, que implica un reordenamiento de los cargos de oficinas regionales y casa central, avanzar en una implementación gradual con el fin de ajustar brechas internas y externas de algunas compensaciones, acompañado de un proceso de gestión del cambio donde participen las jefaturas y los trabajadores y trabajadoras en su conjunto.

En este contexto, luego de instancias consultivas con equipos de jefaturas de casa central y direcciones regionales, se define que se requiere un plan a mediano y largo plazo para la implementación de este nuevo sistema, que asegure que sea comprensible, transparente y sostenible para la organización. Asimismo, seguir colaborando en instancias con Ministerio de Hacienda y de Educación, con el fin de avanzar en el compromiso de homologar remuneraciones y condiciones

laborales de los equipos de salas cuna y jardines infantiles con la JUNJI.

En la actualidad, se sigue fortaleciendo la difusión y comunicación de aquellos beneficios, es decir, compensaciones no monetarias que son relevantes para las personas y valoradas como buenas prácticas por los consultores externos, al ser comparadas con las de otras organizaciones.

Cabe destacar, que desde el año 2015 Integra está adscrito al Convenio Marco de Salud de Sector Público y, entre sus beneficios, contempla un seguro de vida para sus afiliados, un seguro de salud para el asegurado titular y sus cargas, y un seguro catastrófico para su grupo familiar. Asimismo, destacar que durante el periodo 2014-2018 el sueldo base de trabajadoras de salas cuna y jardines infantiles se ha incrementado (en promedio) un 33%.

Estamento	Sueldo Base	
	Enero 2014	Enero 2018
Directora (sueldo base promedio)	\$ 853.703	\$ 1.137.876
Asistente administrativa (sueldo base promedio)	\$ 418.669	\$ 558.031
Educadora de Párvulos	\$ 614.830	\$ 819.489
Asistente de Párvulos	\$ 398.037	\$ 530.532
Auxiliar de Servicio	\$ 359.859	\$ 479.646



#### **CATEGORÍA CUMPLIMIENTO: LOGRADO**

Este objetivo estratégico está logrado, observándose importantes avances en el fortalecimiento de las relaciones laborales en distintos niveles organizacionales.

En el periodo 2014-2017 se ha declarado la importancia de promover instancias de diálogo y participación, que involucren a los equipos de trabajo, organizaciones sindicales y otros actores de las comunidades educativas, con el fin de retroalimentar las políticas institucionales, recoger sus necesidades y opiniones respecto a la educación de calidad para las niñas y niños.

En este contexto, durante estos años, la sindicalización se ha mantenido estable. La práctica que caracterizó las

relaciones laborales fue la colaboración y el diálogo a través de la conformación de mesas técnicas de trabajo permanente, que promovieron la equidad, solidaridad y transparencia cuyo propósito compartido fue el bienestar de niños y niñas, el de las trabajadoras, sus condiciones laborales y remuneracionales, como también, el desarrollo y sostenibilidad de nuestra institución.

Las mesas de trabajo se constituyeron a nivel nacional como regional, con el objetivo de promover la participación permanente en temáticas de interés y relevancia planteadas por los trabajadores y trabajadoras. Como resultado de estas instancias de trabajo se han elaborado propuestas concretas para avanzar en calidad educativa. Así, en estos años se han logrado tres protocolos de acuerdo para el mejoramiento de remuneraciones y condiciones laborales del 100% de trabajadores y trabajadoras de la institución, independiente de su afiliación sindical. En su conjunto, una inversión de más de 62 mil millones para las personas y equipos.

En la actualidad siete son los sindicatos activos que representan a los trabajadores y las trabajadoras de Integra. Para el año 2017, éstos representaron al 80% del total de los 23.231 trabajadores.

Las organizaciones sindicales activas son:

- Sindicato Nacional de Trabajadores de Integra
- Sindicato Nacional de Trabajadores N°2 de Fundación Integra
- Sindicato Nacional de Trabajadores N°1 Integra
- Sindicato Democrático Integra
- Sindicato Trabajadores Integra
- Sindicato Nacional de Oficinas Regionales
- Sindicato Nacional de Funcionarios de Integra







05.

LA VOZ DE LA  
COMUNIDAD  
INTEGRA



## NIÑAS Y NIÑOS APRENDEN JUGANDO FELICES

Integra trabaja sobre la base del enfoque de derechos, el que sustenta la Política de Calidad Educativa y moviliza el quehacer institucional para valorar, promover y proteger los derechos de niñas, niños y adultos que conforman la comunidad Integra para hacer realidad una sociedad inclusiva, justa y democrática.

Las niñas y niños en Integra son concebidos como “personas únicas, ciudadanos y ciudadanas, capaces de conocer y transformar el mundo, principalmente a través del juego”. Esto implica realzar su condición de sujetos de derechos, reconociéndoles como personas capaces de expresar y ejercer sus derechos en un marco de autonomía progresiva, protagonistas activos del proceso de enseñanza aprendizaje y como integrantes fundamentales de su comunidad educativa.

Así, cada comunidad educativa ha levantado las voces de las niñas y niños como co-constructores de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), esenciales para su implementación y evaluación, en los que han aportado en la manifestación gradual del ejercicio

de su libertad como ciudadanos y ciudadanas, con la visión lúdica que expresa sus sueños, creencias, conocimientos, necesidades y potencialidades, las que se concretan día a día en cada experiencia cotidiana de aula, juego, diálogo e interacción con sus pares, con los adultos y entorno, dándole valor a la diversidad que se vive en cada una de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, como una oportunidad para garantizar el acceso, aprendizaje y participación a todas las niñas y niños, sin ningún tipo de exclusión, favoreciendo de esta manera su permanencia en el sistema educativo.

El objetivo de la educación parvularia de calidad para Integra, es potenciar el desarrollo pleno y felicidad de las niñas y niños, con foco en el bienestar, el aprendizaje oportuno y pertinente, y su protagonismo, fortaleciendo los aprendizajes, talentos y habilidades que les permitirán enfrentar el diario vivir, considerando las distinciones particulares requeridas, en virtud de las potencialidades, necesidades y características de aprendizaje de cada uno, otorgándoles las condiciones



más adecuadas para que sus conocimientos y experiencias previas sean una plataforma para adquirir nuevos aprendizajes.

En Integra niñas y niños aprenden jugando felices y esta es la finalidad de todo el quehacer de su comunidad. Integra ha puesto al centro a los niños y niñas, haciendo visible su voz para guiar, con convicción, el actuar de toda una institución.



**Katherine Lorca, apoderada**  
Región de Atacama

“

**Diego tiene bastante energía, pero ahora sabe cómo distribuirla, tiene su rutina de juegos y de hábitos.**

”

## ESCUCHANDO MI CORAZÓN SOY FELIZ

**A través de una experiencia educativa, Diego ha logrado manejar sus emociones y energía, desarrollando la empatía y el valor de la solidaridad hacia sus compañeros.**

Hace dos años Diego Padilla asiste al jardín infantil Las Campanitas de Copiapó. Ingresó al nivel sala cuna a un mes de ocurrido el aluvión de 2015, momento en que su madre trabajaba y no tenía suficientes redes de apoyo. A medida que iba creciendo su desbordante energía y otros rasgos de su personalidad le trajeron algunas dificultades. Sin embargo, gracias al trabajo del equipo educativo y al apoyo de su familia, Diego de cuatro años de edad que hoy asiste al nivel medio mayor, ha logrado manejar sus emociones y energía, desarrollando la empatía y el valor de la solidaridad hacia sus compañeros.

Desde que se incorporó al establecimiento, Diego ha recibido el cariño y la ternura del equipo educativo, quienes han desarrollado una metodología para proporcionarle las oportunidades de aprendizaje que él necesita. Al respecto, María Soledad Rico, educadora de párvulos del nivel donde asiste, señala que “es un niño muy explorador, muy amistoso, muy alegre y colaborador, que es la cualidad que se le reconoce en el aula. Sin embargo, le cuesta afianzar algunos límites y regularse, para ello trabajamos diariamente esto en el periodo *Escuchando Mi Corazón*, donde él manifiesta sus emociones, también fortalecemos sus valores y le enseñamos la empatía”.

En relación a los avances que ha tenido Diego, su madre, Katherine Lorca, comenta que “tiene bastante energía, pero ahora sabe cómo distribuirla, tiene su rutina de juegos y de hábitos. Aquí en el jardín infantil nos han apoyado

bastante y yo creo que la personalidad de Diego tiene que ver con eso, porque aquí yo no traigo a mi hijo sólo para que me lo cuiden, ya que le enseñan valores, orden, disciplina y el valor del compañerismo”.

Katherine agrega que su hijo ha aprendido a conectarse con sus emociones gracias al periodo *Escuchando Mi Corazón*, donde según cuenta “en la casa me dice ‘mamá ¿por qué estás triste?’ o dice ‘yo me siento feliz porque hoy día me

felicitaron en el jardín’, y todas esas cosas las trabajamos en conjunto con las tías”.

Todo este trabajo permite hoy ver a Diego disfrutar las experiencias educativas, donde incluso ha tenido la posibilidad de liderar el periodo *Escuchando Mi Corazón*, un momento en el que junto a sus compañeros se conecta con sus emociones y donde su sonrisa evidencia su goce y felicidad.





**Bárbara Retamal  
Echeverría, apoderada**  
Región del Maule

“

**Desde que llegamos, en junio, hemos bajado la cantidad de días que asistimos a la Teletón, de dos veces a la semana ahora solo vamos tres veces al mes. Acá en el jardín se preocupan de trabajar con él, estimularlo.**

”

## “LAS TÍAS SON PARTE DE NUESTRA VIDA”

**Bárbara Retamal es madre de Agustín Montoya, un niño de tres años con necesidades educativas especiales, que junto a su familia y equipo educativo del nuevo jardín infantil Mawenko de Linares, le dobló la mano al destino.**

Como familia quisimos que Agustín ingresara al jardín infantil por la necesidad de estimulación que él presenta, para que tuviese mayor contacto con niños, ya que en la casa estaba solo todo el día, sin niños de su edad. En la Teletón nos dijeron que buscáramos un jardín infantil ya que en casa no hablaba y tampoco caminaba.

Encontrar un jardín infantil para mi hijo no fue fácil, golpeamos muchas puertas, pero todas se nos cerraban. Había jardines con letreros gigantes que decían matrícula abierta, pero nos negaban la posibilidad porque nos decían que no tenían las condiciones para atenderlo, que me llamarían, pero eso nunca sucedió. Fue muy difícil y doloroso que nos cerraran las puertas sin siquiera darse el tiempo de evaluar a Agustín. Cuando supimos que el jardín infantil Mawenko comenzaba a funcionar nos generó mucha esperanza, además me quedaba cerca de la casa y eso me facilitaba mucho el poder estar presente en su proceso de educación. Nos atendió la directora, la *tía* Lili, que desde el día uno me abrió las puertas, y se comprometió a hacer hasta lo imposible para que mi hijo estuviera en este jardín.

En estos meses la evolución de Agustín ha sido increíble. Desde que llegamos, en junio, hemos bajado la cantidad de días que asistimos a la Teletón, de dos veces a la semana ahora solo vamos tres veces al mes. Acá, en el jardín, se preocupan de trabajar con él, estimularlo. Logró caminar a sus tres años, pese



a que el pronóstico médico era que caminaría recién a los cinco años debido al retraso psicomotor severo que presenta. Incluso le están enseñando a correr con sus amigos. Él no se alimentaba solo, en el jardín ya lo está haciendo. Han sido avances muy grandes en apenas seis meses desde que ingresó al jardín infantil Mawenko.

Esto me ha permitido avanzar en mis estudios y desarrollarme, hoy veo que mi hijo va a ser una gran persona, que va a avanzar en sus estudios y será un gran hombre. Yo solo espero que sea feliz, rodeado de nuestro amor y el cariño que le han dado en el jardín. Las tías son parte de nuestra vida, ahora pertenecen a nuestra familia.



**Cristina Casas, apoderada**  
Región de Los Ríos

“

**Mi esposo y yo tenemos horarios flexibles en nuestros trabajos y eso nos da la posibilidad de venir a dejarlo, interactuar con los otros niños, ver el trabajo que se está desarrollando en sala y conversar con las tías sobre la metodología que utilizan para los aprendizajes...**

”

## “NO TENGO DUDAS DE QUE EL JARDÍN LE HA HECHO MUY BIEN”

**Para Cristina Casas el jardín ha sido de vital ayuda y un facilitador en el bienestar de toda la familia, ya que a su juicio, ahora es posible desarrollarse como mujer y profesional, con la tranquilidad de saber que su hijo está bien.**

Cristina es educadora diferencial en una Escuela Especial de Valdivia y desde 2017 apoderada del jardín infantil Nube de Algodón. Su hijo Raimundo asiste todos los días a la sala cuna de este centro educativo, donde juega, aprende y recibe todo el cariño de sus tías de sala. Ella dice estar feliz con la decisión de haber matriculado a su hijo en el jardín, ya que según explica, “el cambio ha sido muy notorio desde que ingresó”.

“Él estaba creciendo muy rápido y veíamos que deseaba aprender más cosas, pero debido a nuestros trabajos se hacía un tanto difícil acompañarlo. No era una opción dejarlo en casa, ya que eso significaba tener a una persona que lo cuidara y el riesgo de que pasara viendo televisión. De ahí surgió la idea de un jardín. ¡Y llegamos de casualidad al jardín infantil Nube de Algodón! Quedaba el último cupo y sin dudarlo lo matriculamos. De inmediato vimos avances en él. Estaba aprendiendo; ponía mayor atención a las canciones, interactuaba más con nosotros y con sus compañeros de sala”, cuenta Cristina.

Y es que ella junto a su marido, Daniel Urrutia, no están ajenos al proceso de enseñanza y aprendizaje que está viviendo su hijo en el jardín. “Mi esposo y yo tenemos horarios flexibles en nuestros trabajos y eso nos da la posibilidad de venir a dejarlo, interactuar con los otros niños, ver el trabajo que se está desarrollando en sala y conversar con las tías sobre la metodología que utilizan para los aprendizajes y ¡estamos muy felices!, ya que los niños aprenden a través del juego, donde refuerzan la vida saludable, el cuidado del medioambiente y la cultura”, explica.

Para esta apoderada, el jardín ha sido de vital ayuda y un facilitador en el bienestar de toda la familia, ya que a su juicio, ahora es posible desarrollarse como mujer y profesional, con la tranquilidad de saber que su hijo “no está en una guardería, sino en un jardín infantil donde aprende feliz y refuerza los valores que nosotros como padres le enseñamos”, dice y asegura no tener dudas de que “el jardín le ha hecho muy bien”.





**Sofía Mormontoy, exapoderada**  
Región de Los Lagos

“

**Sofía comenta con orgullo que Jorge ingresó el año pasado al Colegio Salesiano de Puerto Montt donde obtuvo una beca de estudios. “Por eso digo que el jardín infantil ayudó tanto y que en Integra realmente entregan una muy buena educación.**

”

## UN JARDÍN INFANTIL QUE ABRE PUERTAS

**Escuchar cómo Sofía Mormontoy reconoce la labor de Integra en la vida de su familia y de Jorge, su hijo, revitaliza a quienes formamos parte de Integra.**

“A Jorge lo conocemos desde los tres meses de vida. Su nivel de desarrollo siempre estuvo acorde a su edad. Él aprendió a hablar rápidamente, dio sus primeros pasos en la sala cuna y era el primero en llegar a las 8.30 de la mañana y el último en irse a las 7.00 de la tarde, porque su mamá trabaja como vendedora ambulante”. Quien relata la historia es Andrea Espinoza, directora del jardín infantil y sala cuna Más Amigos, de Puerto Montt.

La madre de Jorge, Sofía, llegó a Chile desde Cuzco, Perú, el año 2006, impulsada por las ganas de “querer mejorar las cosas”. Instalada en Puerto Montt, realizó diversos trabajos. Sin embargo, en el rostro de Sofía se refleja el optimismo por su presente. “Me va bien, este trabajo me ayuda bastante, ya que soy papá y mamá de mis hijos”. Precisamente, su principal motivación son sus hijos, Jean Paul (13) y Jorge Andrés (5), quien realizó todos los niveles de su educación inicial en el jardín Más Amigos.

*Jorgito*, como es recordado con cariño en el jardín Más Amigos, asistió también al Programa “Vacaciones en mi Jardín” en diferentes establecimientos de la red Integra, en Puerto Montt. “Era la única manera de poder trabajar durante el año, sabiendo que mi hijo iba a estar bien”, explica Sofía y añade: “por eso estoy muy agradecida de Integra, ya que fue muy importante la ayuda que me dio al recibir a mi hijo en sala cuna”.

“Es un niño activo en todo sentido, que quiere siempre ayudar y compartir con los demás, creo que eso lo aprendió en su jardín. Además, es muy sociable

y le gusta ser siempre el que está al frente y ser el líder”, concluye Sofía.

“Lo más importante para mí es darle a mis hijos una educación para que se puedan defender en el futuro. El tener educación y ojalá llegar a ser profesionales les sirve, para que no tengan que pasar por lo mismo que yo. Porque el trabajo de uno es bueno, pero también sacrificado”.

Sofía comenta con orgullo que Jorge ingresó el año pasado al Colegio Salesiano de Puerto Montt donde obtuvo una beca de estudios. “Por eso digo que el jardín infantil ayudó mucho y que en Integra realmente entregan una muy buena educación”.

Sofía se ve entusiasmada vendiendo bebidas y confites, decidida a continuar luchando por su familia. “Lo que quiero es el mejor futuro para mis hijos”, concluye.





**Violeta Caro, mamá de Emilia.**

Región de Los Lagos

“

**Con el pasar del tiempo se ha creado una relación más cercana, ya que cuando Emilia ve a la educadora se emociona, ríe y recepciona cada vez mejor los materiales que le traen para trabajar con ella.**

”

## LA FELICIDAD DE EMILIA

**Para el equipo de la modalidad no convencional de Integra, Mi Jardín al Hospital, abordar el caso de Emilia fue un desafío permanente y creciente.**

Emilia ingresó a Mi Jardín al Hospital en enero de 2017 a los 6 meses de edad. Tras salir de la Unidad de Paciente Crítico a Médico Quirúrgico Infantil con diagnóstico de glucogénesis, fue ingresada al Programa de Larga Estadía (PLE). Allí, como parte de un equipo multidisciplinario del Hospital Puerto Montt Dr. Eduardo Schütz Schroeder, las profesionales del programa Mi Jardín al Hospital evaluaron el caso y determinaron qué especialistas debían intervenir en la atención de la niña.

“La educadora de Mi Jardín al Hospital inició el trabajo con Emilia para ayudarnos en el área de estimulación. Desde que ella inició las interacciones pedagógicas, fueron muy bien acogidas por mi hija, ya que la educadora promovía que Emilia diera lo mejor de sí en cada atención que ella realizaba”, recuerda su mamá, Violeta Caro.

“A medida que la educadora iba avanzando y trabajando con la Emilia la presión en pinza, la comprensión sensorial cognitiva y mostrándole un sinfín de cosas, observaba de a poco avances y cambios en mi hija”, agrega.

Abordar el caso de Emilia fue un desafío permanente y creciente para el equipo debido a que inicialmente las interacciones lúdico educativas comenzaron dos veces por semana, lo que se fue incrementando en una atención diaria, con énfasis en el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y de lenguaje, mientras otros profesionales, como terapeuta ocupacional y kinesióloga, se ocupaban de estimular el área motriz.

En agosto de 2017 se incorporó una fonoaudióloga al equipo de la modalidad, lo que permitió contar con el conocimiento y experiencia de cada profesional para el logro de mayores aprendizajes y desafíos para la niña. Esto significó para el equipo interiorizarse en las características de Emilia, buscar nuevas estrategias, ponerlas



**“El trabajo que se ha hecho ha sido excelente por parte del equipo de Integra, estamos muy contentos por la ayuda, voluntad y buena disposición del equipo. Estamos muy agradecidos, se nota en la felicidad que tiene Emilia en su día a día”.**

en práctica y revertir así el escaso lenguaje comprensivo y expresivo, verbal y no verbal, esperado para su edad.

Según cuenta Violeta, “con el pasar del tiempo se ha creado una relación más cercana, ya que cuando Emilia ve a la educadora se emociona, ríe y recepciona cada vez mejor los materiales que le traen para trabajar con ella. Respecto del lenguaje, se han logrado avances, pues actualmente se comunica mediante señas y expresión facial. Además, se nota por parte de Emilia un desafío cada vez que le presentan algún objeto o implemento nuevo”.

Durante este proceso Emilia ha mostrado avances significativos en sus aprendizajes, logrando mantener interacciones sociales duraderas, aumentando su vocabulario a nivel comprensivo, mayor incorporación de la comunicación gestual como método de expresión, comprensión de órdenes sencillas e identificación de elementos, así como también un gran desarrollo de habilidades de motricidad fina. Este trabajo colaborativo, sistemático y de equipo, es lo que permite posibilidades educativas y experiencias significativas que muestran equipos comprometidos con la calidad educativa en todas las modalidades donde se encuentra presente Integra.

Para Javier Silva y Violeta Caro, los padres de Emilia, si bien “las intervenciones que ha tenido han sido fuertes, seguiremos estimulando y brindando el tiempo necesario que requiera nuestra hija para hablar. Mientras continuemos aquí en el hospital queremos seguir con el apoyo de Mi Jardín al Hospital, los implementos son buenos y de buena calidad, llamativos y educativos. Además son muy profesionales en su área”.

“El trabajo que se ha hecho ha sido excelente por parte del equipo de Integra, estamos muy contentos por la ayuda, voluntad y buena disposición del equipo. Estamos muy agradecidos, se nota en la felicidad que tiene Emilia en su día a día”, finaliza la mamá de Emilia, Violeta.



**Jardín Infantil Rayentu Relmu**  
Región de Los Lagos

“

**Que llegue *Pepita* mágicamente al jardín, fortalece valores, normas y nuestro sello y esto hace que estemos siempre creando, imaginando y jugando con niños y niñas, explica Nancy Peña, agente educativa del jardín.**

”

## LA MUÑECA AMIGA DE LOS NIÑOS Y NIÑAS

**La creación de la muñeca *Pepita* ha sido un aporte significativo para visibilizar cómo viven los niños y niñas su proceso de aprendizaje.**

Sonriente, con su rostro pecoso, sus largas trenzas, un hermoso vestido y sombrerito de muñeca, *Pepita* llega al encuentro de niños y niñas y sus familias, que la esperan ansiosamente para jugar. Es la muñeca que llena de alegría cada lugar que visita y que nació en el sector rural de Chadmo Central, en la comuna de Quellón, Chiloé.

Esta muñeca surgió desde una reflexión que realizó la directora del jardín infantil Rayentu Relmu con su asesora técnica, cuando evaluaban cómo fortalecer el sentido lúdico de las experiencias, considerando el sello pedagógico del jardín, los valores institucionales, y la construcción del PEI. Una vez bautizada como *Pepita*, comenzó el sueño de darle vida y forma entretenida al personaje con la complicidad del equipo educativo.

*Pepita* es una muñeca muy alegre que visita el jardín dos veces por semana: opina y da seguridad a los niños y niñas para participar, potencia la autonomía, identidad, convivencia y desarrolla la parte artística de cada uno de ellos. Como una forma de darle mayor realismo al personaje, *Pepita* ha llegado en el bus o minibús de recorrido intercomunal mientras los niños y niñas observan su llegada desde la ventana. *Pepita* canta y baila con ellos, pide a las tías quedarse al almuerzo, refuerza que la comida del jardín es rica, con lo que logra que niños y niñas se coman sus verduras. Además, *Pepita* tiene un apoderado en las reuniones y es muy responsable, así se potencia en las familias el rol parental y la importancia del trabajo con ellas.

*Pepita* también visita los fines de semana a los niños y niñas en sus hogares, invita a la comunidad a celebrar el día del Abuelo, con el apoyo del equipo educativo y el compromiso de las familias y redes. La alegría y el juego se hacen presentes también a través del Circo de *Pepita* y sus amigos, que se organiza como parte de la Semana Aniversario. Además, la celebración del cumpleaños de *Pepita*, involucró a niños y niñas, equipo educativo, comunidad y familia. Todos se mostraron felices de que su amiga creciera y comentaron que “ahora sí que *Pepita* va a hablar mejor y aprenderá a leer más rápido”.

*Pepita* es una muñeca que encanta a niños, niñas, equipo, familia y comunidad, con su calidez y entrega de educación donde va. Este personaje está creado con amor y vocación, para que cada uno de los niños y niñas lo recuerden este tiempo en el

jardín, de forma significativa con esa ilusión e imaginación, donde disfrutaban jugando y son protagonistas de sus propios aprendizajes, realmente se ven niños y niñas felices. Se forma alianzas con la familia y la comunidad, para desarrollar mejor aún los aprendizajes.

**“(A *Pepita*) la amo tanto, es buena, yo aprendo mucho”, cuenta Tomás, que asiste al jardín Rayentu Relmu.**

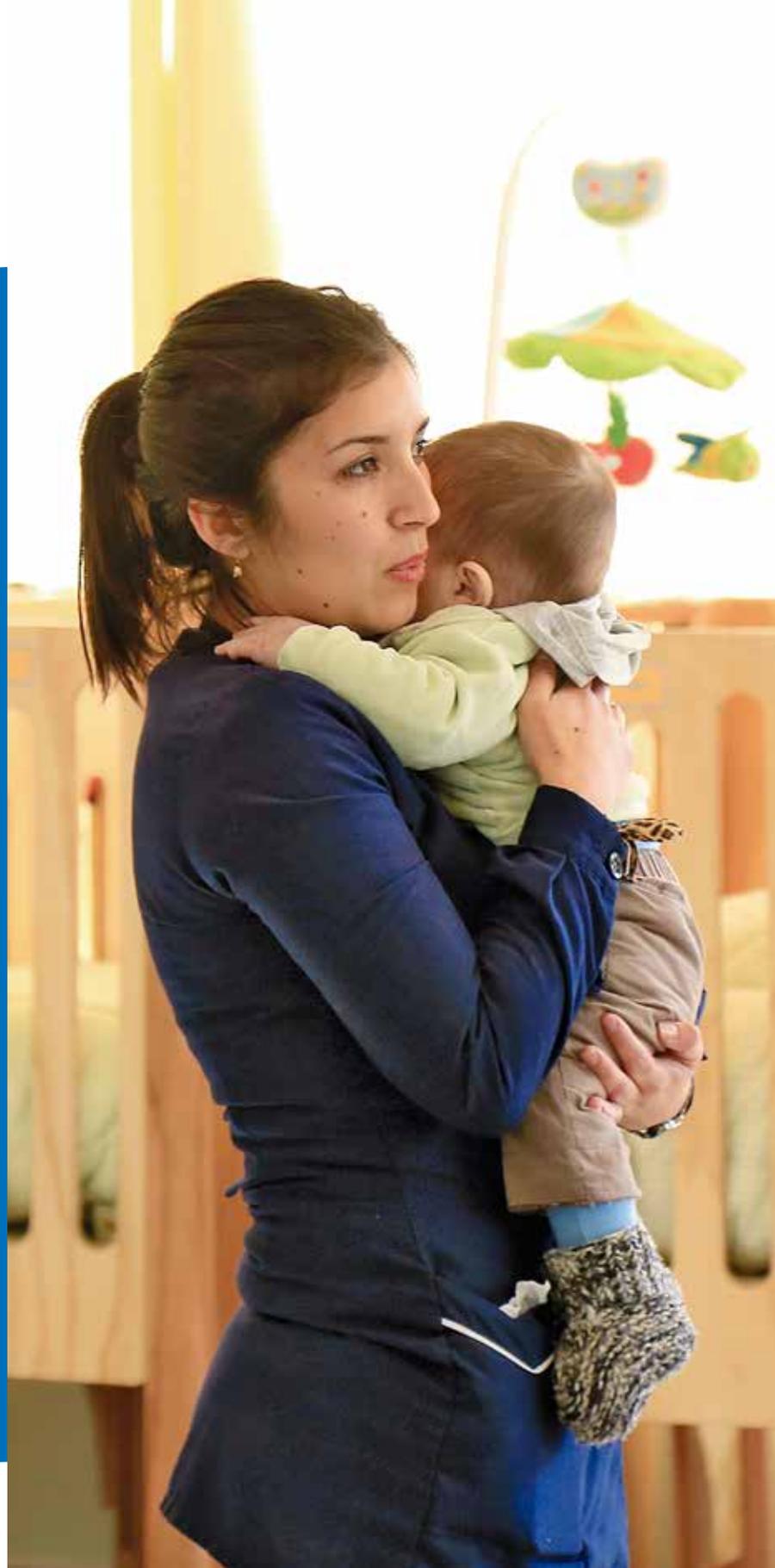


## PERSONAS Y EQUIPOS AGENTES DE CAMBIO SOCIAL

En Integra creemos en las personas y confiamos en el potencial que cada una tiene. Para lograr la educación de calidad a la que aspira, es fundamental contar con personas y equipos comprometidos con su rol de agentes de cambio social, que reconocen el valor de cada acción como un aporte honesto y verdadero a una sociedad mejor, garantizando con la oferta institucional una educación parvularia de calidad, que ofrece la posibilidad de desarrollar plenamente todas las potencialidades, que promueve la libertad y la autonomía personal, y es esencial para poder ejercitar todos los demás derechos.

Los trabajadores y trabajadoras de Integra se caracterizan por tener consciencia de la responsabilidad social que implica ser parte de una institución educativa en primera infancia, por el compromiso y vocación, que con una actitud de respeto y dedicación ponen al servicio sus saberes, conocimientos, formación y experiencias, para aportar al logro de una educación de calidad.

Trabajar en equipo y con un sentido compartido es una impronta que caracteriza a la comunidad Integra, donde cada uno reconoce su contribución y la de sus compañeros y compañeras.



El liderazgo se vive día a día porque todos se valoran como líderes capaces de entregar lo mejor de sí. Desde lo pedagógico que inspira la mejora continua para generar aprendizajes de calidad, a través de la colaboración y la generación de un clima afectivo positivo, en el que se distribuye y comparte el liderazgo, porque se reconoce el valor de la participación para empoderarse, según las capacidades y potencialidades que cada uno tiene, con la generosidad de asumir desafíos. Un liderazgo que es apreciativo al reconocer las fortalezas personales y colectivas, las mejores prácticas para movilizar a un cambio positivo que gestione la comunicación, el reconocimiento y retroalimentación efectiva, de manera de generar un contexto favorable para el cumplimiento de la misión institucional.

Integra ha invertido en la formación de sus trabajadoras y trabajadores, porque confía en sus capacidades y en la posibilidad de generar oportunidades de crecimiento laboral. Al potenciar el talento de cada persona, concreta el desarrollo de carrera a través de promociones, traslados y/o procesos de selección interna que coronan la trayectoria laboral, en el reconocimiento al esfuerzo,

buenas prácticas y competencias que evidencian el compromiso con la calidad educativa.

El surgimiento del Sistema de Formación Continua AprendeS, ha posibilitado avanzar a un sistema más contextualizado, articulado y pertinente que genera aprendizajes individuales y colectivos a lo largo de la vida laboral de las personas y equipos, potenciando sus prácticas, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y actitudes, a través de iniciativas de formación significativas, pertinentes, articuladas, sistemáticas e innovadoras que impactan en la calidad educativa que se imparte en las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales.

En Integra existe preocupación constante por mejorar las condiciones laborales para promover ambientes bientratantes en los que prime el bienestar general, para que las personas puedan trabajar sintiéndose plenas, en armonía consigo mismas, con los demás y con su entorno. Sin duda que trabajar en un clima positivo y desafiante moviliza lo mejor de cada uno, promoviendo la confianza y la creatividad para aportar con lo mejor de cada persona.



**Carmen Cautín,**  
**supervisora técnica**  
Región de Tarapacá

“

**Un aspecto que relevo de poder optar a un desarrollo de carrera, y que ha caracterizado a la dirección regional en estos últimos cuatro años, es el reconocimiento que se hace a la trayectoria laboral...**

”

## APRECIACIÓN DE TALENTOS EN EL TERRITORIO

**Vivir el desarrollo de carrera es una realidad en la Región de Tarapacá. Carmen Cautín como supervisora técnica ha experimentado el sentirse reconocida y valorada y ha puesto al servicio de la calidad educativa su experiencia.**

El año 2013 se inicia con un gran desafío. Había tomado la decisión de asumir un reemplazo como supervisora técnica, oportunidad que me brindaba la dirección regional y que para mí significaba un tremendo crecimiento profesional y también personal. Al iniciar mi trabajo como supervisora técnica, fui descubriendo realidades tan diversas, cada una con un sello distintivo, que lo enriquecía y lo hacía único. Había algo que era transversal y que fui conociendo en cada una de las visitas. Me refiero a la valoración de la Institución por parte de las trabajadoras, en cuanto a la formación que se les entrega y las herramientas de trabajo que se les brinda.

Formando parte de este equipo me he dado cuenta de manera más profunda cómo se valoran los talentos de las personas que son parte de esta Institución, y del respeto y el compromiso por cada una de las acciones que se realiza, siempre con el objetivo de lograr una educación de calidad.

Un aspecto que relevo de poder optar a un desarrollo de carrera, y que ha caracterizado a la dirección regional de Tarapacá en estos últimos cuatro años, es el reconocimiento que se hace a la trayectoria laboral, brindando oportunidades de crecimiento en todos los estamentos y planteando desafíos a todas las trabajadoras. Esto es un tremendo valor y un estímulo para seguir en el camino hacia la calidad educativa.

En este tiempo, hemos avanzado como región en tener espacios formales para comunicarnos y acordar en conjunto las mejores estrategias para asesorar y acompañar a los equipos educativos de los jardines infantiles. El poder coordinarnos para estar presentes en hitos del jardín infantil y ser un soporte real y concreto ante adversidades y necesidades que se presentan, pero también participar en momentos de alegría y festejos.

Soy una agradecida de las oportunidades que la institución me ha dado, el poder aportar a la Misión y hacerla vida en cada acción que se realiza, es un privilegio. Hoy, formando parte de este equipo regional, me sumo a este sello de aprender haciendo con el otro.





**Claudia Landívar González,**  
agente educativa  
Región de Atacama

“

**Uno de los elementos que a juicio de Claudia contribuyó a que superaran la situación fue la resiliencia de cada una de las trabajadoras. En ese sentido, la agente educativa destacó lo que aprendieron de la experiencia y señaló que el aluvión sacó lo mejor del equipo.**

”

## “EL ALUVIÓN SACÓ LO MEJOR DEL EQUIPO”

**En 2015 y 2017 dos localidades de la Región de Atacama fueron devastadas por los aluviones. En ambos episodios el compromiso y la solidaridad de los equipos educativos y trabajadores de la oficina regional permitieron a las compañeras más afectadas, seguir adelante.**

Hace 28 años que el jardín infantil Rayito de Sol entrega educación de calidad en la comuna de Tierra Amarilla. Este establecimiento se caracteriza por el entusiasmo y la unión de su equipo educativo, virtudes que lamentablemente fueron puestas a prueba con los aluviones ocurridos en Atacama y de lo cual emergió un grupo humano más fortalecido y unido.

Claudia Landívar, agente educativa del establecimiento, fue una de las trabajadoras más afectadas con el primer aluvión ocurrido en marzo de 2015. Tras ver amenazada su vida y la de su familia, con el barro que inundó las viviendas en Paipote, se trasladó al cerro, donde estuvo aislada durante 15 días.

En ese contexto, además de los apoyos que articuló la oficina regional de Atacama, el equipo del jardín infantil entregó contención y soporte a las trabajadoras más afectadas, entre ellas Claudia. “La tía Ana María (directora del jardín infantil) subió hasta el cerro a verme, las compañeras estuvieron conmigo y con otras tías también. Me acuerdo que cuando nos encontrábamos nos abrazábamos y llorábamos”.

Uno de los elementos que a juicio de Claudia contribuyó a que superaran la situación fue la resiliencia de cada una de las trabajadoras. En ese sentido, la agente educativa destacó lo que aprendieron de la experiencia y señaló que “el aluvión sacó lo mejor del equipo”.



Aprendizajes que fueron puestos a prueba nuevamente en mayo de 2017, cuando otro aluvión afectó a la región, siendo el foco de mayor daño la comuna de Tierra Amarilla.

“En el segundo aluvión revivimos todo lo que nos había pasado. Nuestro jardín estaba tan triste, deslavado, sin colores. Entonces entre nosotras nos organizamos para limpiarlo, vinieron los esposos, los apoderados”, comenta Claudia.

Una nueva prueba que fortaleció aún más al equipo educativo, el cual hoy se destaca por su convivencia bien tratante, el positivo clima laboral y por las múltiples iniciativas que con entusiasmo desarrollan permanentemente.

“La comunicación acá es buena y cuando se nos ocurre hacer algo (carnavales, corridas, cuando validamos el PEI) se suman todas porque esto va más allá del trabajo, porque de verdad uno llega a ser una agente de cambio social”, concluye Claudia.



**Karen Cortés Olivares,**  
agente educativa  
Región de Coquimbo

“

**Recuerdo claramente cuando fui llamada a participar en este proceso de Crecer Más, lo feliz que me sentí y el orgullo que sintieron mis hijos al saber lo que estaba por comenzar para su madre.**

”

## “APRENDES PERMITE REALIZAR NUESTROS SUEÑOS”

**Agente educativa en el jardín infantil Grillitos de San Ramón, Región de Coquimbo, Karen Cortés fue estudiante destacada en la 12° versión del Programa Técnico Nivel Superior en Educación Parvularia, que forma parte del Sistema de Formación Continua AprendeS.**

Recuerdo el primer día en que nos conocimos, todas estábamos felices y también expectantes a este nuevo desafío que se nos presentaba. Sin duda había muchas preguntas y miedo de equivocarnos, pero fue pasando el tiempo y formamos un gran grupo, Las Atrapasueños, porque queríamos alcanzar nuestros sueños y hacerlos realidad.

Nos hicimos buenas compañeras, apoyándonos, cuidándonos y, sin duda, nos apropiábamos de nuestro rol como estudiantes. También conocimos distintas realidades y cada una dio a conocer su historia de vida y cómo cada familia se hacía parte de nuestro aprendizaje día a día.

Recuerdo claramente cuando fui llamada a participar en este proceso de Crecer Más, lo feliz que me sentí y el orgullo que sintieron mis hijos al saber lo que estaba por comenzar para su madre. Luego de esa inmensa alegría, llegaron las dudas y nervios por enfrentarme a este grupo tan diverso. Para mi sorpresa resultó ser un grupo muy dispuesto a compartir y entregarnos afectos, llegando al punto de extrañarnos al finalizar las clases presenciales, quedando en mi memoria los momentos inolvidables como los temblores y esa lluvia de día sábado que nos sorprendió a todas, menos a nuestra profesora, quien se sentía como en su casa bajo la lluvia. Y cómo no mencionar las cientos de notificaciones del grupo de WhatsApp hasta altas horas de la madrugada, intentando finalizar en conjunto las tareas y trabajos.

Durante este proceso, no puedo dejar de nombrar a nuestras profesoras, que nos ayudaron en cada momento y no dudaron jamás de nuestras capacidades. Estuvieron siempre dispuestas a darnos ánimo para continuar y lograr el objetivo final. Es por ello que agradezco en nombre de todas mis compañeras el apoyo, la paciencia y la dedicación por hacernos únicas.

Ciertamente no podríamos concluir este proceso sin el apoyo y la oportunidad que nos brindó Fundación Integra y la Universidad Católica de Temuco al hacernos parte de la 12° etapa de este programa de Técnico Nivel Superior en Educación Parvularia, que es una gran iniciativa que permite a personas como yo, realizar sus sueños y aportar a sus vidas, en lo personal y lo profesional.

Hoy finaliza simbólicamente este programa, no tan solo para nosotras sino que también para nuestras familias, quienes muchas veces tuvieron que quedar de lado en actividades, afectos o fechas importantes, siendo generosas al entregarnos su apoyo y comprendiendo lo importante que fue para cada una de nosotras culminar con éxito esta oportunidad que nos brindó nuestra institución para estudiar.

Es por ello que esto no debe ser el punto final, sino que el punto de inicio en la búsqueda de nuevos y mayores desafíos.

Agradezco la disponibilidad y apoyo hacia mi persona y espero que en un futuro nos volvamos a encontrar y recordemos con nostalgia los hermosos momentos vividos.



**Ciertamente no podríamos concluir este proceso sin el apoyo y la oportunidad que nos brindó Fundación Integra y la Universidad Católica de Temuco al hacernos parte de la 12° etapa de este programa de Técnico Nivel Superior en Educación Parvularia.**



**Ana María Cerón,**  
**técnico en párvulos**  
Región de O'Higgins

“  
Cuando se dio la  
posibilidad de postular a  
estas becas, mi primera  
motivación fue aprender  
para mejorar mi jardín,  
entregarles experiencias  
nuevas a mis niños,  
compartirlas con mi equipo  
y de verdad llegar a una  
educación de calidad, que  
es lo que estamos buscando  
llegar hoy día.”

## “CON CAMBIOS SIMPLES SE PUEDEN HACER GRANDES COSAS”

**Hasta Madrid viajó Ana María Cerón, técnico en párvulos de Rengo gracias a una beca del Mineduc. En la Universidad de La Salle adquirió estudios que hoy le permiten entregar educación de calidad a los niños y las niñas de su jardín infantil.**

“Seis meses fuera de casa sin mi familia es mucho tiempo: Sé que es una gran oportunidad, pero no sé si quiera seguir adelante con el proceso”. Estas palabras corresponden a Ana María Cerón, agente educativa del jardín infantil y sala cuna Bello Horizonte de Rengo, antes de convertirse en la única ganadora en la Región de O'Higgins de la Beca Chile para Técnicos del Ministerio de Educación.

En ese momento, lo que a Ana María la hizo dudar, fue la idea de dejar a Matías, su hijo adolescente de 13 años, y a Freddy, su esposo, por tanto tiempo para viajar a estudiar a la Universidad de La Salle en Madrid. Pero a Ana María, le gusta aprender, cuestión que ha demostrado con creces, ya que hace 11 años, cuando llegó a trabajar al jardín Bello Horizonte -uno de los establecimientos educacionales más grandes de la Región de O'Higgins-, no tenía estudios superiores, pero su vocación la llevó a estudiar técnico en párvulos.

“A este jardín lo quiero mucho y me encantaría verlo cada día mejor. Cuando se dio la posibilidad de postular a estas becas, mi primera motivación fue aprender para mejorar mi jardín, entregarles experiencias nuevas a mis niños, compartirlas con mi equipo y de verdad llegar a una educación de calidad, que es lo que estamos buscando hoy día”, explica.

Finalmente, fueron casi siete meses en una de las principales capitales del mundo, estancia que no estuvo exenta de momentos complejos y de pena por



la distancia con su familia, sin embargo, la amistad que forjó con otras pasantes y el deseo por aprender, le ayudaron a superar esos momentos.

“Hice grandes amistades que todavía las conservo y nos apoyamos mucho. Tuve la suerte de que me hicieran clases personas que escriben libros de educación”, añade la becaria.

Así la agente educativa de Bello Horizonte logró aprender aspectos que hoy puede aplicar en la sala donde se desempeña, como el arte en la escuela, una práctica muy utilizada en la capital española.

“Yo escuchaba e iba relacionando las cosas con mis niños, con el jardín (...) si uno ve que los niños botan cosas, uno lo cataloga como desorden. Ellos lo ven de otra forma, es un nuevo orden, entonces a una le hace cambiar la mentalidad”, expresó Ana María.

En el futuro próximo espera llevar a cabo un proyecto sobre narrativa oral, que hizo pensando en su jardín infantil, para fomentar el lenguaje en los niños y niñas, el que espera concretar junto a Carmen Ortiz, compañera de trabajo y educadora del jardín infantil y sala cuna. “Les presentamos esto a los papás para poder tener el apoyo desde su implementación y nos han apoyado. También hemos documentado algunas cosas para que ellos puedan ir viendo los cambios que hemos realizado en nuestras salas y estos han dado frutos y resultados”, explica Carmen Ortiz.

La de Ana María es, sin duda, una experiencia enriquecedora, una que ha transmitido tanto a sus pares en jornadas de capacitación, como también la ha aplicado en los ambientes educativos, la misma experiencia que, asegura, le ha cambiado la mirada: “De verdad se puede, con cambios simples se pueden hacer grandes cosas (...) yo estoy infinitamente agradecida de que me digan que confían en mí para poder generar cambios en el jardín”, concluyó.



**Patricia Guerra Montecinos,**  
directora jardín infantil  
Región del Maule

“

**Siento que en Integra he podido lograr todos mis sueños como profesional al ir creciendo y avanzando en esos ámbitos, lo cual queda demostrado en la alta matrícula que existe en mi jardín y la confianza de las familias, que incluso van pasando de generación en generación.**

”

## “SIENTO QUE EN INTEGRA HE PODIDO LOGRAR MIS SUEÑOS”

**Patricia llegó hace 10 años a Integra a los jardines estacionales, modalidad no convencional que hoy conocemos como Vacaciones en mi Jardín. Durante este tiempo, en el que de educadora de Extensión Horaria pasó a ser la directora del jardín infantil Gotitas de Amor de Curicó, confirmó su vocación por entregar a los niños y niñas aprendizajes significativos en contextos de protección y bienestar.**

Los niños y niñas de Integra son el motor que me ha motivado a permanecer durante todos estos años en la institución, donde existen casos de niños y niñas que viven situaciones de maltrato o de vulneración que no debiesen suceder. En los jardines infantiles generamos un ambiente donde los niños y niñas pueden crecer felices y tranquilos.

Siento que en Integra he podido lograr todos mis sueños como profesional al ir creciendo y avanzando en esos ámbitos, lo cual queda demostrado en la alta matrícula que existe en mi jardín y la confianza de las familias, que incluso van pasando de generación en generación. Ellas, en su mayoría se dedican a trabajos agrícolas de temporada y nosotros nos hemos transformado en su principal red de apoyo. Sobre la Política de Calidad Educativa, ha sido un elemento fundamental para nuestro desempeño, esta nos ha orientado por dónde avanzar, en qué condiciones de bienestar deben estar los párvulos en el tema de ambientes educativos, el buen trato de las familias, niños, niñas y el equipo también.

Entre los avances institucionales de los últimos años, destaco la implementación del modelo de asesoría territorial, ya que este enfoque ha permitido que



distintos profesionales especialistas en familia, UPRI, personas, permitan orientarnos en múltiples áreas. Nos han ayudado a trabajar con familia, el bienestar con los niños y niñas, la resolución de problemas al interior de los equipos, porque cuando hay equipos grandes, se generan algunas dificultades de comunicación. Además, se ha formado un trabajo más pertinente a la realidad local, del sector Sarmiento en la comuna de Curicó, porque estos profesionales se van adecuando a las necesidades particulares que tiene el jardín infantil, brindando una atención oportuna.

El estar organizados por territorios nos ha dado la posibilidad de compartir con otros jardines infantiles ideas y buenas prácticas, lo que me ha permitido crecer como directora. En estos cuatro años, hemos aprendido mucho. Por ejemplo, actualmente estamos realizando un diplomado sobre liderazgo, reforzando algunas habilidades que tienen que ver con nuestro trabajo y la relación que establecemos con nuestro equipo.



**Leonora Pérez Courbis,**  
asesora técnica

Región de Biobío

“

**Las Jornadas de Formación Biental AprendeS han sido muy significativas, proporcionando diversas estrategias que van directamente en beneficio de los niños y niñas.**

”

## EL CAMINO DE LA COMUNIDAD INTEGRA A LA CALIDAD EDUCATIVA

**El Sistema de Formación Continua AprendeS, busca potenciar la calidad educativa de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, a través de iniciativas de formación del nivel nacional, regional y local, con el fin de fortalecer las prácticas pedagógicas y de gestión de las personas y los equipos, impactando de manera positiva la vida de los trabajadores y trabajadoras.**

Durante este periodo 2014-2018, he vivenciado la Política de Calidad Educativa en diversas instancias de formación continua. Las jornadas de Formación Biental AprendeS han proporcionado diversas estrategias que van directamente en beneficio de los niños y niñas. Durante los años 2015-2016 esta formación estuvo asociada a la inclusión educativa, enriqueciendo los ambientes bien tratantes en mi unidad de trabajo, lo que sin duda, permitió fortalecer aún más mis prácticas de liderazgo para la gestión educativa, además de abrir mi mirada desde las necesidades de la comunidad educativa, preguntándome cómo se visualiza esta comunidad a partir del enfoque inclusivo.

Además se fortalecieron los liderazgos durante los años 2017 y 2018, en pro de enriquecer la mirada administrativa, relevando los estilos de liderazgo que Integra demanda para los equipos educativos, centrados en la distribución de las tareas, apreciación de los talentos del otro y la potencialización del trabajo pedagógico focalizado en los niños y niñas. La formación constante que entrega la institución permite dar respuesta a nuestro rol formador que demanda avanzar en la calidad educativa que la institución promueve.

Así también, avanzar en las competencias profesionales que el diplomado en liderazgo, que actualmente estamos cursando, nos invita a generar a través de nuevas estrategias, complementadas con la búsqueda de aprendizajes personales en el autoestudio y la formación continua que Integra demanda. A fortalecer cada día más el desarrollo profesional, a querer aún más, a volver a salir de la zona de confort y nuevamente a entrar en la zona de pánico, la cual nos proporcionará nuevas oportunidades de aprendizaje. A querer generar nuevas experiencias para dar respuesta a la misión institucional.





**Katherine Gómez Ruiz,**  
agente educativa

Región de Magallanes

“

**Las herramientas entregadas durante nuestra formación cobran vida en el día a día, al interior de nuestras aulas, en las experiencias llevadas a cabo con nuestros niños y niñas, con el objetivo de entregar una educación de calidad, que es el sello de esta institución.**

”

## DE MANIPULADORA DE ALIMENTOS A AGENTE EDUCATIVA

**El título es una herramienta que nos permite avanzar en el ámbito laboral, nos da seguridad y las competencias para aportar a la linda e importante labor de educar, y nos brinda la posibilidad de seguir soñando.**

Partí hace un par de años trabajando en el jardín infantil Hitipan de Punta Arenas como una orgullosa manipuladora de alimentos. Mi amor por los niños y la admiración que siempre sentí por sus educadoras, despertaron en mí la motivación y alegría de aportar y ayudar al equipo en las distintas experiencias que planificaban.

Entre bandejas, frutas, verduras y leches, en mis tiempos libres ayudaba a recortar, hacer tarjetas, a preparar algún material. Sin querer, en mi camino apareció la posibilidad de incorporarme a esta institución. Creyeron en mis conocimientos, en mis capacidades, confiaron y apostaron por mí. Pasé de ser manipuladora de alimentos a agente educativa de extensión horaria. Por fin descubrí dónde estaba mi lugar.

Con amor, alegría, dedicación, responsabilidad y compromiso, asumí el desafío y de la misma manera enfrenté la oportunidad que me dieron de estudiar.

El día de mi titulación, 19 de noviembre de 2015, fue muy especial: se materializaron casi dos años de esfuerzo personal, familiar y también laboral. Junto a mis compañeras concluimos una etapa lindísima, que nos brindó la posibilidad de crecer, de asumir desafíos. Aprendimos a conllevar distintos roles y dar lo mejor de nosotras como madres, esposas, trabajadoras y estudiantes.

La satisfacción, felicidad y orgullo de haber alcanzado la meta es impagable. Las herramientas entregadas durante nuestra formación cobran vida en el día a

día, al interior de nuestras aulas, en las experiencias llevadas a cabo con nuestros niños y niñas, con el objetivo de entregar una educación de calidad, que es el sello de esta institución.

Agradezco enormemente a Integra por brindarnos la posibilidad de continuar nuestros estudios, creer en nosotras y apoyarnos en todo este camino. El título es una herramienta que nos permite avanzar aún más en el ámbito laboral, nos da seguridad y las competencias para aportar a la linda e importante labor de educar, además de brindarnos la posibilidad de seguir soñando.

El compromiso que asumo es seguir aportando a la misión de Integra y al Proyecto Educativo del jardín infantil Hitipan,

con herramientas más concretas, conocimientos más amplios, estrategias lúdicas y toda la disposición del mundo. Y también asumo el desafío personal de seguir estudiando para alcanzar el título profesional de Educadora de Párvulos.

Desde aquel día en el que entré por primera vez al jardín infantil, utilizando mi delantal blanco, hasta el día de hoy, que llevo con orgullo mi uniforme azul, tengo la seguridad de que la vida siempre nos entrega lo mejor, nos abre puertas, y pone en nuestro camino a las personas indicadas y oportunidades para avanzar. Estoy feliz de estar aquí, orgullosa de lo que he logrado y agradecida de ser parte de Integra.



## PARTICIPACIÓN DE FAMILIAS Y COMUNIDAD

En Integra cada familia es única y se reconoce que son los primeros educadores de sus hijos e hijas, siendo valoradas en su diversidad, como el potente núcleo en el que se desarrollan personas con historias de vida que las hacen especiales e irrepetibles. Confiar en sus capacidades es crucial para hacerlas partícipes permanentes de los procesos educativos que viven sus hijos e hijas. Cada familia es integrante fundamental de su comunidad educativa, en las que se valora y fortalecen sus competencias parentales para una crianza basada en el amor y el respeto de cada niño y niña.

En el afán de dar respuesta a la diversidad de necesidades existentes, Integra dispone de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales que amplían el abanico de posibilidades para ofertar la educación de calidad que como institución ofrecemos a la comunidad.

Las familias son agentes claves de cada comunidad educativa de las que son parte y es esencial abrir espacios reales de participación que las incorpore desde la construcción, implementación y evaluación de

cada Proyecto Educativo Institucional (PEI) de su sala cuna, jardín infantil o modalidad no convencional. El desafío ha sido diversificar las estrategias para generar una estrecha alianza con cada familia, que responda a la pertinencia local, como elemento generador de más y nuevos aprendizajes para la comunidad educativa, que permitan potenciar el rol de las familias en la educación de calidad que aspiramos.

Para Integra el contexto en el que las familias habitan, se encuentran y construyen sus creencias, sueños y aprendizajes es la comunidad. Espacio donde emanan las redes que le dan vida a la colaboración y solidaridad que necesita la sociedad para hacerla justa y democrática, en donde las instituciones, organizaciones y personas se despliegan con todo su potencial. Por esta razón, es fundamental generar una estrecha alianza con la comunidad. Esta tarea es de los equipos de cada sala cuna, jardín infantil y modalidad no convencional, los que trabajan día a día para poner al centro del trabajo comunitario a los niños y niñas como sujetos de derecho, ciudadanos y ciudadanas capaces de conocer y transformar el mundo.



Desde sus orígenes en Integra se vive el trabajo comunitario. Hoy la existencia de los equipos territoriales es una muestra concreta del avance y despliegue en las comunidades, visibilizando el poder transformador de la educación parvularia, potenciando las redes comunitarias en beneficio del desarrollo pleno y bienestar de niños y niñas.



**Karina Godoy Pastén, apoderada**  
Región de Coquimbo

“

**Al ser madre soltera y adolescente, el jardín infantil me permite preparar un mejor futuro para mi hija, porque mientras ella se encuentra en la sala cuna, yo puedo adquirir las herramientas necesarias para sacarla adelante.**

”

## “EL JARDÍN INFANTIL ME PERMITE PREPARAR UN MEJOR FUTURO PARA MI HIJA”

La vida de Karina Godoy, 17 años, transcurre entre cuadernos y mamaderas. Estudiante de cuarto medio del Colegio Bernardo O’Higgins de La Serena, la apertura del nuevo jardín infantil y sala cuna Huerto Encantado le ha brindado la tranquilidad de dedicarse a sus estudios mientras su hija Samantha se desarrolla y aprende jugando en el jardín infantil.

“El jardín infantil Huerto Encantado ha significado para mí un apoyo fundamental en el día a día, ya que me ha permitido seguir estudiando sin temor a que algo le pase a mi hija Samantha.

Este es un jardín infantil muy acogedor, con un personal muy preparado y que transmite la confianza necesaria para dejar a nuestros hijos e hijas en sus manos.

Al ser madre soltera y adolescente, el jardín infantil me permite preparar un mejor futuro para mi hija, porque mientras ella se encuentra en la sala cuna, yo puedo adquirir las herramientas necesarias para sacarla adelante.

Sinceramente, agradezco todo el apoyo que el jardín infantil me brinda y no tan solo a mí, sino a todas las madres.

También agradezco al Colegio Bernardo O’Higgins por la flexibilidad que me otorga para cumplir con mi rol de madre en el jardín de mi hija Samantha”.





**Proyecto de Innovación**  
Región de Valparaíso

“

**A través de diálogos reflexivos se invitó a los equipos de jardines a comprender, desde las propias experiencias, el impacto positivo que genera la participación de las familias, entendiéndola como un derecho y una oportunidad.**

”

## UNA ALIANZA PARA EL DESARROLLO PLENO DE NIÑOS Y NIÑAS

**“Caminando juntos conformamos comunidad educativa” fue el nombre del Proyecto de Innovación Regional que invitó a las familias a sumarse activamente al Proyecto Educativo de su comunidad.**

¿Qué tienen en común un inspirador grupo de teatro, un invernadero familiar que conserva la tradición de la comuna y un libro que rescata experiencias positivas de crianza? Todas ellas corresponden a iniciativas desarrolladas por jardines infantiles de la Región de Valparaíso en el marco del Proyecto de Innovación Regional “Caminando juntos conformamos comunidad educativa” que busca promover una participación efectiva de las familias en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada una de sus comunidades.

A través de diálogos reflexivos se invitó a los equipos de jardines a comprender, desde las propias experiencias, el impacto positivo que genera la participación de las familias, entendiéndola como un derecho y una oportunidad. De esta manera, se avanzó en la identificación de las necesidades e intereses particulares de cada comunidad educativa, materia prima para la formulación de los proyectos que serían financiados y asesorados por la dirección regional para su posterior ejecución, seguimiento y consolidación.

Una de las ideas que encontró en el proyecto de innovación regional tierra fértil donde germinar fue “¡Antu a las tablas!” del jardín infantil Antu de Viña del Mar, que se propuso integrar a las familias a la comunidad educativa desde un rol protagónico, colaborando con la gestión educativa a través de la creación y puesta en escena de obras de teatro, cuentos y dramatizaciones.

Ximena Alvarado es agente educativa del jardín infantil viñamarino y ha participado activamente en esta iniciativa, ejerciendo un rol motivador con las familias y otorgando un valor especial a lo que han logrado construir junto a ellas. “Los resultados han sido geniales porque hemos tenido un grupo de familias, de mamás, que han participado, han mostrado iniciativas, participación, compromiso y el beneficio que nos ha traído como comunidad es que los niños y niñas han podido disfrutar al ver a sus propias mamás, a la familia en sí, participando en cuentos y canciones. Para nosotros ha sido una gran ayuda”. En este camino, concluye Ximena, se han sorprendido con los talentos que las familias han puesto a disposición, impactando positivamente en el desarrollo de los niños y niñas.

En otro escenario, 66 kilómetros al interior de la Región, florece el proyecto impulsado por la comunidad educativa de la sala cuna y jardín infantil El Clavelito de la comuna de Hijuelas. Bajo el nombre: “Construyendo juntos afianzamos nuestra alianza y mejoramos los aprendizajes de nuestros niños y niñas”, las familias, el equipo y los niños, con el apoyo de redes locales, iniciaron la construcción de un invernadero para promover el desarrollo de aprendizajes en el Núcleo de Seres Vivos y su Entorno, y favorecer el rol parental a través del acompañamiento en experiencias educativas pertinentes, que integren el sello característico de la comuna de las flores.

Otra de las propuestas que integraron las 46 iniciativas que tomaron forma los años 2015 y 2016 gracias al proyecto de innovación regional, fue la del jardín infantil y sala cuna Niño Alberto de la comuna de Quilpué. Había en esa comunidad educativa una inquietud por compartir experiencias de vida en torno a la crianza de sus hijos, de reunirse y nutrirse con aquellas prácticas positivas que estaban contribuyendo a su desarrollo pleno. Así se dio vida al libro: “Comparte crianza positiva”, material pedagógico que recopila experiencias de familias del jardín sobre estilos, rutinas y prácticas de crianza positiva.

“Para nosotros ha sido muy significativo porque implica un modelo apreciativo del trabajo con familias, además para el equipo fue muy motivador y tomaron protagonismo, sumando mucho compromiso en el proceso. No fue el esfuerzo de una sola persona, fue el esfuerzo de muchos, de todo el equipo. Algunos hicieron los dibujos, otros escribieron, hicieron un importante trabajo de motivación con las familias, así que existe hartito amor hacia el libro que construyeron y hoy el libro es un medio que nos permite, por ejemplo, trabajar con los niños en el aula el Kamishibai, trabajar con las familias y hacer que este material circule y salga hacia otras familias”, son las palabras con las que Belén Montalva, directora de la sala cuna y jardín infantil Niño Alberto, resume esta experiencia.





### **Mesas intersectoriales de salud**

Región de Valparaíso

“

**La Magicoterapia, por ejemplo, ha sido una de las herramientas que ha logrado instalarse en los jardines infantiles, con un impacto positivo en la salud bucal de los niños y niñas y en sus hábitos de alimentación saludable.**

”

## REDES PARA EL BIENESTAR

**A través de un trabajo intersectorial sistemático y coordinado, la Región de Valparaíso ha logrado consolidar distintas estrategias de apoyo para favorecer el desarrollo pleno y la felicidad de niños y niñas.**

El juego activo, la alimentación saludable, el cuidado del medioambiente, la salud bucal, son todos componentes fundamentales que impactan de manera directa en el bienestar integral de los niños y niñas, es decir, en el ejercicio pleno de sus derechos. Es por ello que es fundamental que el jardín infantil se constituya en un espacio garante y promotor del bienestar, incorporando prácticas en esta línea e intencionando experiencias que promuevan aprendizajes significativos.

Dentro y fuera de nuestra institución, a nivel nacional y regional, existe una serie de iniciativas y programas que impactan en el bienestar de los niños y niñas y que, con una visión articulada y coordinada, pueden incorporarse de manera exitosa al proyecto educativo del jardín, mejorando sus oportunidades de aprendizaje. Es precisamente esta coordinación intersectorial que ha logrado consolidar el Departamento de Promoción y Protección a la Infancia, a través de sus profesionales, la que ha permitido enriquecer el trabajo de las comunidades educativas en esta área.

La Magicoterapia, por ejemplo, ha sido una de las herramientas que ha logrado instalarse en los jardines infantiles, con un impacto positivo en la salud bucal de los niños y niñas y en sus hábitos de alimentación saludable. Con un abracadabra, las magas de los jardines infantiles inician su intervención para convertir los dulces en frutas y hacer aparecer dientes limpios y sanos con solo un buen cepillado.

Una de las mujeres que ha logrado desarrollar estos especiales poderes mágicos es la agente educativa del jardín infantil Los Lúcumos, Susana Berríos, quien ha aprovechado cada instancia de perfeccionamiento para potenciar este trabajo al interior de su comunidad educativa. “Es una experiencia muy linda, muy

provechosa, ya que los niños y niñas han aprendido, a través de la magia, el cepillado de dientes y la salud bucal. Que lo vayan haciendo parte de sus vidas para que puedan crecer con esto y tener unos dientes lindos, y que para ellos sea algo habitual. Lo vamos a seguir haciendo, tenemos muchos proyectos e ideas para el próximo año. Esta vez con los apoderados, para que ellos también se vayan involucrando en la promoción de hábitos con los niños y niñas”.

Esta maravillosa técnica es parte de las iniciativas que trabaja la Mesa Regional Intersectorial de Salud Bucal, en donde Integra ha tenido un rol protagónico que ha sido valorado, tanto por los jardines infantiles, como por las instituciones que lideran y forman parte de este espacio clave de coordinación.

“Para nosotros Integra es una institución muy valiosa y que además los dentistas de los consultorios han valorado

en las intervenciones, porque ha bajado la prevalencia de caries producto de que las educadoras están trabajando en la temática; así que estamos muy felices de colaborar con la institución, porque desde la educación es que vamos a lograr bajar los indicadores de caries más que desde la salud”, son las palabras con las que la Encargada del Programa de Salud Bucal de la Seremi de Salud, Alejandra García, se refiere a la participación de Integra en esta red interinstitucional.

Pero el trabajo intersectorial por el bienestar de los niños y niñas es mucho más amplio e involucra el desarrollo de iniciativas en distintas líneas. Los programas “Jardín Activo”, “Vida Sana”, “Sembrando Sonrisas” y “Sembrando Vitalidad en la Infancia” son parte de este gran repertorio coordinado regionalmente y a disposición de las comunidades educativas para seguir favoreciendo el desarrollo pleno de los niños y niñas.





**Sala cuna y Jardín infantil  
Diego Portales**

Región de O'Higgins

“

**En esta hermosa iniciativa no solo se lograron mejorar los espacios físicos, sino que más importante aún, se pudo transformar en un centro de encuentro para la comunidad.**

”

## UN PATIO PARA MI JARDÍN, REFLEJO DE MI COMUNIDAD

**Para potenciar la alianza con las familias y la comunidad, generando espacios de participación significativos, familias, niños, niñas y equipo educativo de la sala cuna y jardín infantil Diego Portales, trabajaron junto a Fundación Mi Parque para hacer realidad el sueño de contar con nuevos juegos de patio y áreas verdes para el jardín.**

En nuestra sala cuna y jardín infantil Diego Portales concebimos el desarrollo pleno y feliz de un niño o niña “de la mano con nuestras familias, diversas en todos sus sentidos, tanto en la conformación del núcleo familiar, niveles educativos, actividades de desarrollo de los padres, realidad socioeconómica y cultural, entre otros, pero donde sin lugar a dudas todas confluyen en la necesidad de contar con un apoyo en la crianza, cuidados y educación de sus hijos/as. Se hace importante poder ir relevando el concepto de jardín como centro de aprendizaje y de la comunidad, donde todos y todas somos responsables.

Por esta razón hemos decidido potenciar principalmente el involucramiento de ellas y la comunidad, en espacios participativos que rescatan el enfoque de ciudadanía fomentando el trabajo en conjunto para que estos aprendizajes sean vivenciales y significativos para los niños y niñas de nuestro establecimiento.

Al realizar encuestas y diálogos con la comunidad siempre se visualizó la necesidad en el sector de contar con espacios con juegos y áreas verdes para todos. Fue necesario articular a todos los actores de la comunidad y movilizar a diversas redes, dentro de las cuales Fundación mi Parque creyó que nuestro sueño era posible y otorgó los recursos necesarios para que en conjunto con toda la comunidad, se pudiese lograr que los niños y niñas disfruten de su derecho a jugar e integrarse de manera armónica a la vida social, favoreciendo la igualdad,



la satisfacción de sus intereses y necesidades, y gozar de calidad de vida presente y futura. Revirtiendo el contexto físico-ambiental en el que se desenvuelven cotidianamente, ya que en su mayoría viven en departamentos y contextos donde no hay áreas verdes destinadas a la recreación.

En un esfuerzo que contó con la participación de toda la comunidad, se habilitaron hermosos espacios exteriores enriquecidos en el jardín: huertos de hierbas medicinales, plantas ornamentales y hortalizas en distintas direcciones, jardines verticales, horizontales y de crecimiento descendente, bosque de madera, mesas de pizarra, gateadores, campanas tubulares, centro de reciclaje, entre otros, incorporando colores, formas, olores y texturas, y variadas posibilidades de

acción y aprendizaje de todos los niños, niñas, comunidad y familias. En esta hermosa iniciativa no solo se lograron mejorar los espacios físicos, sino que más importante aún, se pudo transformar en un centro de encuentro para la comunidad, donde se comparte y se apoya al equipo educativo. Incluso los fines de semana se realizan actividades al aire libre, y se organizan para cuidar estos nuevos espacios tan valorados.

Todo esto fue posible, pues nos movilizó y llenó de energías la convicción de que nuestra comunidad educativa merece siempre lo mejor, que no existen fronteras cuando hay cariño y sobre todo que esta alianza solo es posible gracias a la inmensa confianza que tenemos en que tu fortaleza es mi fortaleza. Que yo me apoyo en ti y tú en mí.



**Jardín infantil Los Pececitos de Calbuco**

Región de Los Lagos

“

**Como equipo educativo nos dimos cuenta de la importancia de dar protagonismo a las familias, sus costumbres y tradiciones, porque de esta manera ellas se involucraban con las experiencias educativas del jardín infantil y, por lo tanto, se generaban aprendizajes mucho más significativos en los niños y niñas.**

”

## FAMILIAS PROTAGONISTAS DE LA EDUCACIÓN DE SUS NIÑAS Y NIÑOS

**La experiencia resultó exitosa debido a la gran participación y protagonismo de las familias, la comunicación comenzó a ser más fluida y directa.**

Durante el año 2016 se comenzó con mayor fuerza el trabajo con familias debido a la necesidad de mejorar la comunicación y participación en las experiencias educativas. Se preguntó a los niños y niñas del nivel qué es lo que más les gusta a sus familias y la actividad más nombrada por ellos fue tomar mate. Se invitó a las familias a una ‘mateada familiar’ en donde se pudieron recoger los sueños de las familias para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del jardín infantil Los Pececitos, de la comuna de Calbuco.

La experiencia resultó exitosa debido a la gran participación y protagonismo de las familias, la comunicación comenzó a ser más fluida y directa, teniendo en cuenta que desde que el jardín Infantil recibió el beneficio de transporte escolar, las familias ya no asistían con tanta frecuencia.

El año 2010, las ‘mateadas’ comenzaron a ser más frecuentes, en celebraciones como la del Día del Libro y en cada reunión de apoderados. Como equipo educativo nos dimos cuenta de la importancia de dar protagonismo a las familias, sus costumbres y tradiciones, porque de esta manera ellas se involucraban con las experiencias educativas del jardín infantil y, por lo tanto, se generaban aprendizajes mucho más significativos en los niños y niñas.

En las experiencias educativas y con las familias se trabajó en torno al capital cultural que ellas podían aportar al jardín infantil. Fue así como se generaron

experiencias novedosas y masivas en donde poco a poco se comenzó a integrar la comunidad y activar más redes.

Dentro de las experiencias educativas más significativas para los niños y niñas se encuentran celebraciones como las de San Antonio, San Juan, San Pedro y la tradicional Fiesta de las Luminarias en honor de San Miguel Arcángel, patrono de Calbuco. Todas estas celebraciones dan énfasis al rescate de tradiciones como comidas (yoco), bailes folclóricos y rituales interculturales (mezcla de tradiciones indígenas y chilotas).

La comunidad de San Antonio es muy pequeña y está ubicada en la isla Quihua a minutos de Calbuco. Una gran empresa de la zona se interesó por el proyecto educativo del establecimiento y en el segundo semestre del 2017 participó en una alianza para apoyar al jardín en las actividades de rescate de tradiciones y cuidado de medio ambiente. Es así que apoyaron recientemente la creación de paraderos sustentables construidos por la empresa y diseñados por las familias de los niños y niñas de Los Pececitos.





**Yessica Mancilla Yáñez,**  
apoderada

Región de Aysén

“

**Es difícil cuando vas a dejar a tu hijo al jardín infantil por primera vez, pero sé que va a aprender. Además, el cuidado que reciben los niños, permite que nosotras, las mamás, trabajemos tranquilas.**

”

## “MI HIJO RECORDARÁ SIEMPRE EL PASO POR SU JARDÍN”

**Con su primer hijo, actualmente en la Universidad, Yessica conoció la experiencia de dejar a su hijo en un jardín infantil. Con los años comprendió la importancia de la educación inicial en esta etapa de la vida. Por eso, cada vez que pudo, manifestó la necesidad de contar con una mejor infraestructura para los niños, niñas, equipos educativos y familias. Este año ese sueño se hizo realidad y hoy Yessica lo disfruta y agradece de la mano de su hijo menor, Martín.**

Mi nombre es Yessica Mancilla Yáñez, soy mamá de Martín Solís Mancilla, quien hoy en día está en nivel heterogéneo.

Es difícil cuando vas a dejar a tu hijo al jardín infantil por primera vez, pero sé que va a aprender. Además, el cuidado que reciben los niños, permite que nosotras, las mamás, trabajemos tranquilas. Siempre recuerdo muchas cosas y actividades vividas con mi hijo mayor en nuestro antiguo jardín. Este cada año se hacía más chico, incluso para las *tías* que tenían un pequeño comedor y la secretaria estaba en el pasillo. Sin embargo, siempre se veía reflejada en los niños y niñas la buena educación que recibían, con materiales educativos para aprender y jugar.

En el año 2012 creció mi familia. Llegó Martín y seguíamos en el antiguo jardín, pero cada vez que se podía, con otros apoderados pedíamos mejorar la infraestructura. En 2017 nuestro sueño se hizo realidad. Hoy estamos en un hermoso jardín y veo cada día cómo mi pequeño adquiere más conocimientos,

desarrollando diversas actividades, donde también estamos invitados a participar los papás y familias de los niños y niñas.

Le agradezco a cada una de las *tías* que componen el equipo del jardín infantil y sala cuna Rayito de Sol, quienes entregan cuidados y muchos contenidos a mi hijo. Él recordará siempre el lindo paso que tuvo por su jardín infantil.



## AMBIENTES EDUCATIVOS Y LABORALES ENRIQUECIDOS

El lugar de encuentro en Integra entre niños, niñas y adultos son las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, espacios que reflejan a quienes lo habitan día a día para transformar el mundo. La comunidad Integra se relaciona en estos ambientes educativos y laborales, nutridos por la impronta que cada comunidad educativa y equipo de trabajadores y trabajadoras les entrega. Es así que en cada centro educativo y oficina regional o casa central, los ambientes físicos y humanos cobran características únicas que evidencian el significado de quienes lo componen.

En Integra los ambientes educativos y laborales se conciben como un esencial para la calidad educativa, puesto que en ellos se vive la misión institucional. En cada rincón de las salas cuna y jardines infantiles se vive el proceso de enseñanza y aprendizaje de los más de 89 mil niños y niñas, desplegando cada experiencia educativa, que considera tanto las características físicas y materiales, como también las relaciones afectivas y positivas que se producen. En tanto, trabajadores y trabajadoras desempeñan sus tareas, poniendo al centro de su quehacer el desarrollo pleno y felicidad de niños y niñas.

Los ambientes laborales y educativos se constituyen por el ambiente humano relativo a las interacciones



entre las personas; y el ambiente físico, relacionado con las características, condiciones y organización de los espacios y materiales.

Los espacios físicos deben reunir las condiciones adecuadas para el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, y para facilitar el quehacer de los equipos educativos. Integra ha realizado importantes inversiones para contar con ambientes físicos educativos confortables, seguros y con el equipamiento y material educativo óptimo para desarrollar su misión. La institución ha crecido con nuevos centros educativos, mejorando también los espacios de establecimientos ya existentes que no contaban con estándares adecuados. Asimismo, con lineamientos que promueven el desarrollo de ambientes educativos de calidad y pertinentes a los contextos socioculturales de las comunidades, en consonancia con su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En esta línea, las decisiones relativas a diseños de infraestructura, materiales educativos y equipamiento, han sido definidas en base a criterios técnicos, además que incorporan la participación de las comunidades educativas en relación a su pertinencia, a los sentidos y aspiraciones de dichas comunidades de acuerdo a la educación que sueñan para los niños y niñas.

El ambiente humano debe ser bientratante, de interacciones afectivas positivas que favorezcan tanto en los niños y niñas como en los adultos, su desarrollo y expresión de sus capacidades, características y necesidades. Uno de los sellos que caracteriza a Integra, es la importancia que se otorga a las interacciones que se establecen entre todos los actores de la comunidad educativa. Las prácticas bientratantes basadas en el respeto, el reconocimiento, la confianza y la comunicación, se promueven de manera permanente en el quehacer de la institución.

Las interacciones juegan un rol fundamental en el aprendizaje: permiten crear experiencias educativas significativas, desafiantes, con intencionalidad pedagógica clara que favorezca la autonomía y protagonismo de los niños y niñas, para promover su aprendizaje y desarrollo, además de la felicidad y el disfrute.

En Integra, los equipos trabajan con la convicción de que un clima afectivo positivo entre los niños y niñas, familias, equipos educativos y la comunidad, es un pilar esencial para aprender, enseñar, trabajar y desarrollarse plenamente.



**Relaciones laborales**  
Región de O'Higgins

“

**Hemos logrado un estado que esperamos perdure en el tiempo, y que nos ha permitido una relación sana, armónica y por sobre todo, franca con nuestras organizaciones sindicales, lo que creemos contribuye a plasmar el desafío de convertirnos en personas agentes de cambio social.**

”

## DESARROLLO DE UN TRABAJO CONJUNTO CON ORGANIZACIONES SINDICALES

**Mantener relaciones laborales saludables y sostenibles en el tiempo ha sido el desafío regional, en donde existe respeto y valoración por cada organización y actor participante, poniendo en el centro de nuestro actuar a los niños y niñas.**

La Dirección Regional de O'Higgins comenzó su trabajo con las organizaciones sindicales con representación en la región, un otoño jueves 24 de abril de 2015, cuando nos reunimos con representantes nacionales de las organizaciones sindicales en una mesa de trabajo en la que comenzamos a conocernos, relevamos las expectativas de ambas partes y definimos la coordinación que tendríamos en adelante.

Si bien antes de esa fecha había comunicación, no era a través de una mesa conjunta y periódica, sino que por temas puntuales que demandaban atención y que el día a día de las salas cuna, jardines infantiles u oficina regional deparaban.

De esta manera, se comenzó a labrar el camino para establecer un canal de comunicación fluida y constante, bajo el signo primordial del respeto, la confianza y la cordialidad, donde es posible plantear nuestras diferencias con franqueza y llegar a consensos, siempre con deferencia y consideración por el otro.

Así se fueron sucediendo en el tiempo las reuniones en la mesa de trabajo conjunta, y también aquellas para tratar temas específicos de cada sindicato; fue creciendo el número de participantes al integrarse en calidad de delegadas regionales representantes de nuestras salas cuna y jardines infantiles, y se fue

afianzando y fortaleciendo la relación establecida, lo que nos ha permitido abordar oportunamente situaciones complejas.

Así también ha crecido el rol de las delegadas regionales, quienes han sido un apoyo constante para la resolución de problemas que se suscitan en las distintas unidades de trabajo, constituyéndose como un puente que nos ha permitido dar solución a conflictos o conocer directamente situaciones de toda índole que aquejan a nuestras colaboradoras y que requieren muchas veces de apoyo desde nuestra Dirección.

Hemos logrado un estado que esperamos perdure en el tiempo, y que nos ha permitido una relación sana, armónica y por sobre todo, franca con nuestras organizaciones sindicales, lo que creemos contribuye a plasmar el desafío de convertirnos en personas agentes de cambio social.





**Elizabeth Valenzuela,**  
analista departamento  
**Planificación y Proyecto**  
Región de Biobío

“

**Reconstruimos un hermoso establecimiento, con los mejores estándares de calidad de construcción, de material concreto y con amplias salas y dependencias, que ya no albergarían tan solo a párvulos, sino también a lactantes, aportando a la equidad de la educación desde la cuna, en aquella isla pequeña y lejana.**

”

## UN FARO EN MEDIO DEL MAR

**En 2015 el jardín infantil El Faro de la isla Santa María se incendió por completo. Con el compromiso de toda la comunidad Integra comenzó la reconstrucción del jardín infantil. Elizabeth fue testigo de ese proceso y de cómo el compromiso del equipo permitió dar continuidad a la educación parvularia de niños y niñas de la isla.**

Hace muchos años conocí a las *tías* Magdalena y Margarita del jardín infantil El Faro, de la isla Santa María, ubicado en Puerto Norte. Ese pequeño establecimiento Integra comenzó su funcionamiento en julio de 1998 con un nivel heterogéneo. Las *tías* residían allá y viajaban cuando el mar estaba bueno, en el barco que salía una o dos veces a la semana desde Puerto Sur hacia Coronel, (cruzaban la isla en tractor o carreta, por caminos de tierra entre un puerto y otro hasta el muelle). A veces, desafiando el mal tiempo, se trasladaban en las frágiles lanchas de sus familiares, sorteando temporales, cubiertas con capas de nylon. Pese a todo, llegaban a la Dirección Regional contentas a dejar correspondencia o a participar en formaciones. Ellas dieron vida a Integra en aquellos años en que ni agua tenía el establecimiento: la acarreaban en bidones, para la higiene de niños y niñas, y para la alimentación y aseo en el jardín.

Fui un par de ocasiones a visitarlas a la isla, a trabajar al establecimiento, sorteando el mar o los riesgos que pudiera implicar el viaje, pensando siempre: si las *tías* pasan por esta situación cotidianamente, ¿por qué yo no voy a ser capaz de llegar a visitarlas? Iniciaba la travesía con pasión, pensando siempre en la entrega de aquellas funcionarias que con sacrificio, pero con tanto amor, trabajaban por los niños y niñas de aquella comunidad, en un inmueble antiguo, pequeño, de madera, que albergaba los sueños, energía e inocencia de sus pequeños niños y niñas.



En el año 2015 el jardín infantil sufrió un incendio que lo consumió por completo. Ante los vientos costeros de la isla, la gente vio con tristeza cómo se quemaba aquel emotivo establecimiento, cual cirio en medio del Pacífico.

Integra decidió que el jardín infantil El Faro volvería a iluminar la vida de los niños y niñas de la isla Santa María y se entregó al trabajo de reconstruirlo, de hacerlo más sólido y más grande, para ofrecer educación de calidad, espacios educativos enriquecidos para los niños y niñas, que verían cómo su querido jardín infantil renacía nuevamente al servicio de aquella localidad en medio del mar.

Comenzó la reconstrucción ante la alegría de los vecinos y la admiración de los niños y niñas, que no dejaron de recibir atención, porque *tía* Margarita puso a disposición su casa, para ser arrendada mientras se construía el nuevo establecimiento, con tal de que los niños y niñas continuaran recibiendo educación parvularia.

Finalmente, reconstruimos un hermoso establecimiento, con los mejores estándares de calidad de construcción, de material concreto y con amplias salas y dependencias, que ya no albergarían tan solo a párvulos, sino también a lactantes, aportando a la equidad de la educación desde la cuna, en aquella isla pequeña y lejana. Evidenciamos con orgullo un ejemplo de globalización, en que llevamos un establecimiento de última generación a ese pedacito de Chile en medio del océano. Todo este esfuerzo con el fin de aportar bienestar, equidad, aprendizajes oportunos y pertinentes para los niños y niñas del jardín infantil El Faro, hijos de pescadores y agricultores que dan vida a esta isla maravillosa, que hacen patria en medio del Pacífico, sorteando los vientos y las mareas costeras, allí renació Integra, consecuente con la territorialidad de ese bello lugar.



**Israelita Mardones,**  
**directora jardín infantil**  
Región de Biobío

“

**Esta experiencia significó un gran reconocimiento y valoración de mi gestión como líder del establecimiento y como trabajadora de Integra.**

”

## LOS ANGELITOS PARTICIPAMOS EN SEMINARIO INTERNACIONAL

**La reposición de la sala cuna y jardín infantil Los Angelitos de Biobío aumentó su capacidad de atención a 172 niños y niñas, además de incorporar nuevos espacios que permitieron acoger la diversidad de las familias, haciéndolas parte de la experiencia educativa.**

“Es difícil mencionar una experiencia significativa durante un periodo de tiempo, cuando en la memoria se conservan muchos recuerdos maravillosos de personas, situaciones de convivencia y trabajo en Integra.

Sin embargo, lo que ha sido más relevante para mí como líder del jardín infantil Los Angelitos, de la comuna de Los Angeles, fue la oportunidad de exponer en el Seminario Internacional “Ciudad, Espacios e Infancia: Una Oportunidad Educativa de Calidad”. Instancia, donde acompañada por Luis Lara, jefe regional del área de meta, manifesté los avances en materia de inclusión gracias a la nueva infraestructura del jardín que forma parte de la meta presidencial de aumento de cobertura de la Presidenta Michelle Bachelet.

Compartí con personas provenientes de diferentes instituciones y ciudades la importancia de contar con espacios físicos que permitan la inclusión de nuestros niños y niñas, familias y comunidad, gracias a la accesibilidad, salas comunitarias, aumento de metros cuadrados por niños y niña en aula, espacios luminosos y un equipo comprometido con hacer realidad día a día la inclusión; todos ellos declarados también en el Proyecto Educativo Institucional del jardín infantil Los Angelitos.

Esta experiencia significó un gran reconocimiento y valoración de mi gestión como líder del establecimiento y como trabajadora de Integra. Además, tuve la

oportunidad de generar espacios de aprendizaje cooperativo, ya que trabajé y conté con el apoyo incondicional de distintos profesionales de la dirección regional, quienes en todo momento me acompañaron en este desafío profesional.

La participación en este seminario, motivó sin duda al equipo educativo del jardín infantil a seguir trabajando por el desarrollo pleno de los niños y niñas”.





**Diego Quezada, coordinador  
infraestructura Aumento de  
Cobertura**

Región de Biobío

“

**La fundación permite llevar a cabo este lema. Permite y fomenta sin querer el aprendizaje formal al apoyarse en otras disciplinas y el informal al trabajar con otros, como una familia, con los consiguientes y transitorios altibajos propios de cada familia.**

”

## UNA REPOSICIÓN SIGNIFICANTE

**Después de mi primera reposición y en cada una de las que me ha tocado participar en esta Meta Presidencial entendí el lema de “Entrar para aprender y salir para servir”.**

“Reposición según el diccionario significa: acción o efecto de volver a poner, restituir, constituir algo en el lugar o estado que antes tenía por otra igual o de similar tipo que el original. Sin embargo, esta definición se queda corta ante el universo que se abre al acto de reponer un jardín infantil.

Esta explicación no da cuenta en primer lugar de los anhelos y sueños de un equipo de *tías*, que con esfuerzo, ingenio y cariño sobrellevan condiciones de infraestructura y espacios deficientes para lograr aprendizajes en los niños y niñas que componen su comunidad educativa.

Tampoco da cuenta cuando lo restituido supera el estado de lo original, cuando lo mejora. Es allí cuando la comunidad educativa y en especial los niños y niñas hacen el traspaso de una realidad de carencia concreta a una nueva realidad llena de posibilidades, colores, luminosidad, espacio, etc.

Es en ese momento cuando cobra sentido la palabra magia, cuando la alegría y la sorpresa se hacen carne en los rostros de los niños y niñas, sus risas, el brillo en sus ojos, algunos más impulsivos, otros más tímidos, algunos apropiándose del espacio, corriendo o recorriendo este nuevo segundo hogar, en un entorno de luces y colores.

Cuando se es testigo de esto, se da gracias sin querer a lo superior. En mi caso, estudié en un colegio jesuita. Después de mi primera reposición y en cada una de las que me ha tocado participar en esta meta presidencial entendí el lema de “Entrar para aprender y salir para servir”.



La Fundación permite llevar a cabo este lema. Permite y fomenta sin querer el aprendizaje formal al apoyarse en otras disciplinas y el informal al trabajar con otros, como una familia, con los consiguientes y transitorios altibajos propios de cada familia.

Además, entrega esa valiosa oportunidad de servir, ofrecer lo mejor de uno al servicio de otros. Ya sea a un otro cercano como el compañero y compañera de oficina o de departamento como parte de una institución. Y servir a un otro más concreto, como el equipo educativo y cada familia a través de los niños que viven la reposición de su jardín infantil.

Este acto plantea grandes desafíos, tanto en cobertura, en pertinencia, en trabajo mancomunado, en recursos, etc. Podría seguir enumerándolos pero sé que todos y cada uno de ellos tienen un común denominador en esta institución, el cual es que se enfrentarán con esperanza”.



**Liza Alarcón Marcos,**  
agente educativa  
Región de Los Ríos

“

**Muy ansiosos y felices nos trasladamos, y cuando entramos vimos un cambio muy notorio con el nuevo jardín...**

”

## “VIMOS UN CAMBIO MUY NOTORIO CON EL NUEVO JARDÍN”

**“Pensábamos si algún día podríamos contar con un nuevo jardín. Hasta que nuestra directora regional nos comunicó que la reposición del establecimiento había sido incorporada como proyecto meta 2015, noticia que nos llenó de felicidad, ya que el sueño que tanto anhelábamos se hacía realidad”.**

El jardín Acogida de La Unión abrió sus puertas el año 2001, en el marco de un convenio sostenido entre el Hogar de Cristo e Integra. Comenzó a funcionar en la Casona Daiber, antiguo y patrimonial inmueble de la ciudad, ubicado en un terreno de difícil acceso, “pero con una vista privilegiada”, señala Liza Alarcón, agente educativa del nivel medio mayor del jardín, quien se desempeña en el establecimiento desde ese mismo año. Y agrega: “Los apoderados subían una cuesta muy complicada para llegar, con mucha piedra y barro, pero igual iban contentos e ilusionados”.

Según cuenta Liza “desde un inicio la Casona fue acondicionada para entregar el servicio. Tenía piezas muy altas y eso hacía que fuera muy difícil temperarla. Era un tanto oscura y por tratarse de un edificio antiguo, también la infraestructura no era la adecuada. Pese a todo, trabajábamos con alegría y poniendo todo el esfuerzo para que los niños y niñas lo pasaran bien y quisieran volver, pero siempre anhelando un jardín más amplio, con mayores comodidades y mucho más acogedor”, dice.

Luego de un tiempo el jardín pasó a depender de Integra y la ilusión del equipo seguía intacta. “Pensábamos si algún día podríamos contar con un nuevo jardín. Hasta que nuestra directora regional nos comunica que la reposición del

establecimiento había sido incorporada como proyecto meta 2015, noticia que nos llenó de felicidad, ya que el sueño que tanto anhelábamos se hacía realidad”, explica.

Y las buenas noticias para el equipo no paraban, ya que el inmueble comenzó a construirse en un terreno aledaño al antiguo establecimiento. “Todos los días mirábamos la construcción por la ventana y podíamos ver el avance de las obras. Nos preguntábamos cómo sería por dentro; estábamos todos felices: equipo, familias y los vecinos del sector”, relata.

Hasta que llegó el día más esperado: la mudanza. “Muy ansiosos y felices nos trasladamos, y cuando entramos vimos un cambio muy notorio con el nuevo jardín: espacios grandes, una infraestructura muy sólida y moderna, con colores llamativos, con equipamiento nuevo, con segundo piso, con baños para discapacitados, muy iluminado y por sobre todo, con la misma vista hacia la ciudad de La Unión. ¡Era todo lo que pensábamos; tal como lo imaginamos!”, apunta.

El nuevo jardín infantil Acogida, trajo también un aumento en la cobertura, mediante la habilitación de dos niveles de salas cuna y con ello la contratación de más personal, lo que Liza también reconoce como un gran avance durante este tiempo. “Hemos formado un gran equipo, donde el clima laboral es muy bueno; somos muy solidarias y acogedoras”, asegura y concluye afirmando que junto con ver a los niños jugar felices y con más espacios para las experiencias educativas, “para el equipo es un agrado venir a trabajar todos los días y en eso, este nuevo jardín ha sido muy importante”.





**Julia Núñez, apoderada**  
Región de Los Lagos

“

Quando nos avisaron que había sido aceptado en el jardín infantil y sala cuna Sembrando Sueños, junto con mi esposo e hija aplaudimos y nos abrazamos felices.

”

## EDUCACIÓN GRATUITA Y DE CALIDAD PARA TODOS LOS NIÑOS Y NIÑAS

**Este jardín infantil cumple con los más altos estándares de construcción tanto en su estructura como en el equipamiento para la protección y educación de los niños y niñas.**

“Soy la abuela de Juan Francisco, un niño de tres años. Me gustaría contarles que cuando nos avisaron que había sido aceptado en la sala cuna y jardín infantil Sembrando Sueños, junto con mi esposo e hija aplaudimos y nos abrazamos felices, ya que llevábamos mucho tiempo postulando.

Sembrando Sueños es un nuevo establecimiento de la red Integra en la comuna de Puerto Montt, que atiende a 20 lactantes y 28 párvulos, y que formó parte de la Meta Presidencial de aumento de cobertura en educación parvularia.

En nuestra primera reunión de apoderados, pedí la palabra para contar esto mismo y pedirles a todos que tomemos conciencia y valoremos que nuestros hijos y nietos puedan estar en este jardín infantil, que cumple con los más altos estándares de construcción tanto en su estructura como en el equipamiento para la protección de los niños y niñas. Un entorno lleno de luz con colores vivos y cálidos. Y cómo no destacar la calefacción de última generación tan necesaria por las bajas temperaturas de la zona. Mención aparte merece la alimentación equilibrada, sana y nutritiva. Todo esto en un clima de afecto y contención fundamentales para tener una primera infancia feliz.

En relación a la Reforma Educacional que lleva adelante el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, la propia mandataria expresó una vez que una educación “gratis y mala no le sirve a nadie. Necesitamos que sea gratis, pero

de buena calidad". Eso es lo que tenemos acá en este jardín infantil Sembrando Sueños: educación parvularia de calidad y gratuita.

Por todo esto, es que quiero expresar a nombre de todos, nuestro profundo agradecimiento para todos los que han hecho posible esta obra. Un trabajo colectivo en que el Estado cumple un rol fundamental en asegurar calidad en la educación parvularia.

Por último, cabe destacar el profesionalismo y afecto con que trabajan todos en el equipo educativo para que nuevos niños y niñas aprendan jugando felices y así poder tener un Chile y un mundo mejor el día de mañana".

**Quiero expresar a nombre de todos, nuestro profundo agradecimiento para todos los que han hecho posible esta obra. Un trabajo colectivo en que el Estado cumple un rol fundamental en asegurar calidad en la educación parvularia.**





**María Valeria Huitrayán  
Muñoz, asistente de párvulos**  
Región de Aysén

“

Quisiéramos entregarles a los padres la seguridad de que sus tesoros –me refiero a sus hijos e hijas–, están muy bien protegidos en el jardín, en un ambiente educativo y humano enriquecedor y acogedor...

”

## “NOS PONEMOS EL UNIFORME Y SURGE LA MAGIA”

**Asistente de párvulos del nivel sala cuna del jardín infantil Rayito de Sol de La Junta, en la Región de Aysén, para María Valeria los niños y niñas son el motor que cada día la levanta para trabajar por entregar educación parvularia de calidad en un contexto de bienestar.**

“La nueva infraestructura de la sala cuna y jardín infantil Rayito de Sol nos ha beneficiado en varios aspectos, a nosotras como trabajadoras, a las familias, a la comunidad y, lo más importante, a nuestros niños y niñas.

Las experiencias educativas que realizamos se siguen potenciando en cada momento, por lo que nuestros niños y niñas están muy cómodos en ambientes educativos acogedores y familiares para ellos. Además, tenemos un Proyecto Educativo Institucional (PEI) Histórico-cultural-medioambiental que caracteriza e identifica tanto al equipo educativo como a las familias.

En nuestro jardín infantil los niños y niñas aprenden jugando con material que es muy cercano y familiar para ellos, por eso se sienten felices aprendiendo cada día.

Quisiéramos entregarles a los padres la seguridad de que sus tesoros –me refiero a sus hijos e hijas–, están muy bien protegidos en el jardín, en un ambiente educativo y humano enriquecedor y acogedor, adquiriendo en cada momento conocimientos y herramientas que son entregados por este equipo educativo desde una base maravillosa que es el amor, sintiendo que este es el pilar fundamental que nos mueve cada día y nos inspira a dar lo mejor de nosotras. Nos ponemos el delantal y surge la magia para entregarlo todo en el aula, poniendo a disposición todas nuestras habilidades y talentos.



Estoy muy agradecida de Integra por lo que nos da y porque cree en sus trabajadoras, primero como personas y en lo profesional aún más. Además nos brinda las herramientas para que podamos desempeñar nuestra labor diaria. Dándonos la posibilidad de estudiar y formarnos para estar siempre actualizadas y atentas a los cambios y desafíos en educación parvularia. Agradezco esta hermosa oportunidad de poder trabajar en algo maravilloso, entregando lo mejor de sí cada día y aportando desde nuestro rol de transformadoras sociales con amor, cariño y respeto hacia el otro”.

## SISTEMA DE GESTIÓN AL SERVICIO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Para una institución de la envergadura de Integra con sus más de 23 mil trabajadores y trabajadoras y más de 89 mil niños y niñas, es un desafío primordial contar con un sistema de gestión que se encuentre al servicio de cada sala cuna, jardín infantil y modalidad no convencional, poniendo al centro de su quehacer lo más importante de la labor institucional, el desarrollo pleno y felicidad de cada niño y niña. Esto es un sistema de gestión en completa sintonía con todos los elementos esenciales para la calidad educativa anhelada en educación parvularia, definida participativamente por la comunidad Integra, que exige conexión entre cada ambiente educativo y laboral enriquecido y comfortable, con las personas y equipos que los conforman que son agentes de cambio social, y con la estrecha alianza con las familias y comunidad.

Un sistema de gestión capaz de hacer a Integra sostenible en el tiempo implica robustecer los procesos, procedimientos e instrumentos institucionales para que estén al servicio de quienes los utilizan, facilitando cada labor, promoviendo sinergia entre cada uno de ellos, desde el nivel nacional, regional y local, de manera de hacerlo cada vez más integrado, eficaz,

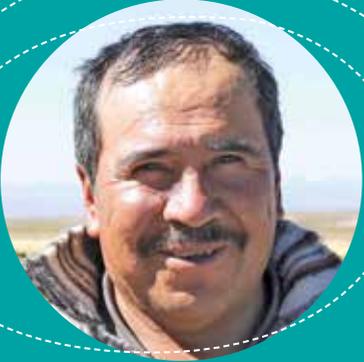
eficiente y transparente. Un gran avance ha sido el ERP SAP que es una oportunidad para agilizar, enriquecer y modernizar los procesos y prácticas laborales, de modo de responder de la manera más oportuna y certera a las necesidades surgidas desde quienes usan el sistema.

En Integra se vive la participación y la inclusión, pues toda la comunidad Integra y la sociedad en general tienen el derecho a acceder a información clara, precisa y oportuna sobre el uso de los recursos y la gestión institucional. El reportar a la ciudadanía permanentemente es un requisito indispensable para contar con una gestión al servicio de las personas. Sin duda que la participación en la construcción, implementación y evaluación de cada Proyecto Educativo Institucional (PEI), significa la oportunidad para que cada comunidad educativa se haga partícipe de la calidad educativa anhelada para los niños y niñas, pudiendo ser protagónicos a la hora de promover la mejora continua de cada centro educativo. Este empoderamiento permite responder a los desafíos locales y a los asociados a las políticas públicas para la educación parvularia, entre ellos la acreditación de cada sala cuna, jardín infantil y modalidad no convencional.



Trabajar colaborativamente y en comunidad por la primera infancia, es inherente al quehacer de Integra. Un avance significativo en el sistema de gestión en este sentido, ha sido el despliegue de un trabajo territorial en cada comunidad, en el que profesionales multidisciplinarios comprometidos con una mejora de los procesos de asesoría y soporte a los establecimientos, realizan un trabajo más cercano, pertinente y articulado. Esto favorece el empoderamiento de los equipos de jardines infantiles para que puedan avanzar en su Proyecto Educativo Institucional.

Avanzar día a día para hacer un Integra sostenible en el tiempo es tarea de cada miembro de la comunidad Integra que con compromiso y amor hace crecer esta gran institución.



**Mario Ramírez Chura, conductor**  
Región de Arica y Parinacota

“

**En su labor diaria de traslado de niños y niñas, el tío Mario recorre más de 100 kilómetros parando o ingresando a poblados, estancias o caseríos de difícil acceso en donde aún viven familias con niños, cuya única forma de acceder a la educación parvularia, es gracias al bus de Integra.**

”

## “LO ÚNICO QUE QUIEREN LOS NIÑOS ES QUE LLEGUE EL VEHÍCULO A BUSCARLOS”

**El popular tío Mario es el conductor de Integra en la comuna de General Lagos donde la institución hace patria con dos establecimientos educativos.**

Al volante de un bus institucional, adquirido gracias a un proyecto Fondo de Desarrollo Regional (FNDR) el año 2013, Mario Ramírez Chura (67) o el tío Mario como lo conoce la mayoría, traslada diariamente a los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles Tacora y Payachata de Integra en la comuna de General Lagos.

En pleno altiplano chileno y muy pegado a las fronteras con Bolivia y Perú, Integra hace patria en esas lejanías con dos establecimientos educativos: Payachata de Chujlluta y Tacora de Visviri.

Para muchos, el tío Mario no es solo el conductor de Integra en la zona, sino también el verdadero nexo o vínculo entre los propósitos de entregar educación pública, gratuita y de calidad y las costumbres o creencias de una comunidad mayoritariamente aymara.

Además de ser originario de la comuna de General Lagos, Mario Ramírez cuenta con el cariño, respeto y confianza de los habitantes de la gran mayoría de pueblitos y localidades repartidos en el altiplano, lugares que él conoce como la palma de su mano.

Funcionarios o funcionarias de Integra que han tenido la oportunidad de conversar o compartir algún viaje con el tío Mario al interior de la comuna, han sabido de sus conocimientos de caminos, pueblos y gentes del lugar, como también de



las historias, anécdotas, costumbres o leyendas que abundan por esos lados y que él conoce de sobra.

En su labor habitual de traslado de niños y niñas desde y hacia los jardines infantiles apenas despunta el sol, el *tío* Mario junto a la *tía* Angélica del jardín Tacora de Visviri, recorren más de 100 kilómetros diarios parando o ingresando a poblados, estancias o caseríos de difícil acceso en donde aún viven familias con niños pequeños, cuya única forma de acceder a la educación, en este caso parvularia, es gracias al bus de Integra.

“Mi trabajo muchas veces lo he hecho por los niños y no porque me paguen. A veces digo, voy a bajar a Arica cada dos meses, porque si no, los niños me reclaman cuando no voy a buscarlos, incluso quieren que haya clases los sábados y domingos. Como ve, ellos prefieren estar en el jardín que

en la casa y lo único que quieren es que llegue el vehículo a buscarlos”, comenta.

Cuando niño, el *tío* Mario cuenta que debía caminar kilómetros o incluso cruzar la frontera hacia Bolivia para llegar a su escuela, muchas veces sin un buen calzado o soportando ese frío o calor altiplánico que azota sin medias tintas y que va curtiendo la piel poco a poco.

Hoy él es el artífice y pieza clave de un esfuerzo de cambiar la suerte de muchos niños en esas zonas apartadas, labor que lo energullece y le alimenta el espíritu a sus 67 años y con hijos propios ya adultos, quienes fueron como esos niños y niñas, pero que ya dejaron esas latitudes para hacer una nueva vida en la ciudad.



**Luisa Sepúlveda Vicentelo,**  
**jefa de Educación**  
Región de Tarapacá

“

**Nuestro compromiso con la innovación educativa, se ha constituido en un eje dinamizador de la tarea educativa. El fomento y valoración de la reflexión crítica de los equipos, se refleja en prácticas pedagógicas que gradualmente han incorporado los sentidos de educar para la diversidad.**

”

## EL COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

**Al término de estos cuatro años, como jefa de Educación de la Región de Tarapacá, me siento privilegiada de haber sido parte de una gestión institucional de excelencia, que nos ha permitido perfilarnos como una institución líder en educación parvularia.**

Nuestro Norte, árido, diverso, con pasado Pampino, con cerros que se mueven, grabados con más de 400 geoglifos, que nos hablan de nuestras raíces, con un mar que se ofrece en un largo litoral, un pueblo que se expresa a través de bailes religiosos, carnavales y ferias multicolores. Es el maravilloso marco en el que hemos anclado nuestro compromiso con la ciudadanía de la primera región: entregar educación parvularia de calidad a los niños y niñas en Iquique, Alto Hospicio, Las Caletas, Pozo Almonte, La Tirana, La Huayca, Matilla y Pica.

La formación bienal de AprendeS 2014/2015 con la temática inclusión educativa, nos permitió detenernos, mirarnos, reconocer las barreras propias y grupales. Cada comunidad educativa, desde sus particularidades, vivió un proceso de cambio. Con la convicción de que la inclusión educativa no es un contenido que hay que aprender, sino que requiere de un cambio de constructos sociales y de puntos de inflexión que nos cuesta reconocer.

El principal desafío durante estos cuatro años ha sido atender a la diversidad presente en cada aula nortina, donde la convivencia de los niños y niñas está teñida por la presencia de múltiples culturas, que coexisten sin pretensión alguna, pero que nos señalan que debemos dejar atrás las prácticas homogeneizadoras.

Nuestro compromiso con la innovación educativa se ha constituido en un eje dinamizador de la tarea educativa. El fomento y valoración de la reflexión

crítica de los equipos, se refleja en prácticas pedagógicas que gradualmente han incorporado los sentidos de educar para la diversidad. Surgen entonces conceptos gravitantes como el respeto y la tolerancia por y hacia el otro como un legítimo otro. A través de la línea de las comunidades de aprendizaje, las educadoras de párvulos establecieron un trabajo reflexivo y sistemático de la enseñanza y aprendizaje de las relaciones lógico matemáticas, núcleo priorizado regionalmente.

“La educación según Freire debe ser un espacio de reflexión crítica; debe fundarse en el análisis y comprensión de nuestra realidad circundante, y a través del aprendizaje junto a otros, buscar transformarla”. Desde la Reforma Educacional en curso era inminente el cambio, surgió entonces la necesidad de que cada comunidad educativa construya su Proyecto Educativo Institucional (PEI), como eje de transformación para avanzar hacia la calidad educativa. Consecuentes con lo declarado en la Política de Calidad Educativa, su construcción consideró los enfoques de derecho, participación, inclusión y ciudadanía. El reto para la región fue asesorar, acompañar y aprender con los equipos educativos al hacer vida estos enfoques.

Nos propusimos mejorar los indicadores de aprendizajes de los niños y niñas, alcanzando en la última evaluación del PLAEP-R (2016), un incremento histórico en los resultados de la región. Proceso no exento de errores, pero que nos permitió reflexionar sobre las prácticas pedagógicas y educativas de las comunidades educativas, como también sobre la asesoría que realizaba el equipo técnico regional.

Al término de estos cuatro años, como jefa de Educación de la Región de Tarapacá, me siento privilegiada de haber sido parte de una gestión institucional de excelencia, que nos ha permitido perfilarnos como una institución líder en educación parvularia.





**Monserrat Agurto,**  
**asesora técnica**  
Región de Biobío

“

**La Política de Calidad Educativa de nuestra Fundación, entrega lineamientos claros y fundamentados que permiten sustentar y asegurar la calidad educativa, situando en el centro de todo el quehacer, el desarrollo pleno e integral de los niños y niñas. Además de desafiar a las comunidades educativas en el progreso de competencias que posibiliten dar sustentabilidad a este modelo.** ”

## “INTEGRA ME PERMITIÓ AVANZAR EN MIS BRECHAS”

**Asesora técnica en la Región de Biobío, Monserrat Agurto evoca en este testimonio los recuerdos, sentimientos y emociones que motivan su desarrollo profesional.**

“La Política de Calidad Educativa de nuestra Fundación, entrega lineamientos claros y fundamentados que permiten sustentar y asegurar la calidad educativa, situando en el centro de todo el quehacer, el desarrollo pleno e integral de los niños y niñas. Además de desafiar a las comunidades educativas en el progreso de competencias que posibiliten dar sustentabilidad a este modelo. Para ello se crea un sistema de asesoría basado en el enfoque comunitario, contando con un equipo multidisciplinario que apoya la gestión global del establecimiento y la implementación del Proyecto Educativo Institucional de cada unidad educativa, sistema que, sin duda, valoro y reconozco. Integra me permitió avanzar en mis brechas, entrenar mis competencias desde una mirada apreciativa y de respeto, promoviendo una visión estratégica de los procesos que nos permiten prosperar en la calidad educativa.

La institución en forma visionaria implementa un sistema de formación bienal, AprendeS, para progresar en la cultura inclusiva y el liderazgo a través de una convivencia bientratante que aporta a la concreción de las declaraciones institucionales. Esto nos permite avanzar como líderes de las unidades educativas con una mirada estratégica de los procesos que se viven al interior de las salas cuna y jardines infantiles.

Esta administración se ha caracterizado por la escucha activa y el compromiso con los diferentes actores educativos, tomando decisiones que aportan al desarrollo profesional. No puedo dejar de mencionar el tan esperado Diplomado en Liderazgo

y Convivencia Bientratante para directoras de todo el país. Una institución que cree y tiene altas expectativas en sus colaboradoras y colaboradores, sin duda, genera compromisos en ellos.

Políticas como la de Promoción y Traslado confirman lo anteriormente declarado. Esta me ha permitido realizar un reemplazo en el departamento de Asesoría, desarrollando lo aprendido para aportar a las salas cuna y jardines infantiles que hoy son parte de mi territorio. Miro hacia mi pasado y reflexiono sobre mi crecimiento profesional, el progreso de mis potencialidades y me desafío nuevamente para dar lo mejor de mí por esta institución, porque me siento representada en sus valores y sus declaraciones”.





**Adriana Tiznado, analista**  
Región de Biobío

“

**Valoro enormemente el crecimiento tecnológico que está teniendo Integra, implementando este nuevo sistema de administración que influye positivamente en nuestro trabajo diario...**

”

## SAP, UNA HERRAMIENTA DE GRAN AYUDA

**“Llevo trabajando 12 años en esta institución y durante estos últimos cuatro años para mí este cambio ha sido significativo y un aspecto a resaltar durante esta administración”.**

“La llegada del SAP viene a ser una gran mejora no solo para la región y los trabajadores del Departamento de Administración y Finanzas, al cual pertenezco, sino que para todo Integra. Primero llegó a mi departamento y ahora se implementará en el Área de Personas y así sucesivamente en toda la institución.

Llevo trabajando 12 años en Integra y durante estos últimos cuatro años para mí este cambio ha sido significativo y un aspecto a resaltar en esta administración. Valoro enormemente el crecimiento tecnológico que está teniendo Integra, implementando este nuevo sistema de administración que influye positivamente en nuestro trabajo, dándonos la posibilidad de entregar información y servicio más oportuno a las trabajadoras y trabajadores de jardines infantiles y oficina regional. Además, con nuestro trabajo y este nuevo sistema, beneficiamos directamente a lo más importante de Integra: los niños y niñas.

Antes de ingresar a trabajar a Integra tuve la posibilidad de aprender a ocupar este sistema, sin embargo, a medida que se acercaba la fecha de implementación del SAP, instancia donde se realizaría primero la transición de AS-400 a esta nueva plataforma, todos, incluyéndome, teníamos temores de que trajera consigo más trabajo, nuevos aprendizajes, nervios, cansancio, procesos más lentos y un sinfín de dudas e interrogantes frente a este nuevo desafío.

Al pasar de los meses, sigo manteniendo mi postura y convencida de que la plataforma SAP, sin duda, es una excelente herramienta de apoyo de la cual debemos seguir aprendiendo y capacitándonos, apoyándonos entre compañeros de trabajo y sacando adelante este proceso”.





**Alejandra Aguillón Vidal,**  
asesora técnica  
Región de Los Ríos

“

**La creación de un Área Territorial que dotara a los jardines de asesorías de diversas disciplinas, fue un tremendo avance para la Fundación, pues en mi caso, permitió que me dedicara a profundizar aquellas temáticas relacionadas con lo pedagógico.**

”

## ENFOQUE TERRITORIAL QUE TIENE COMO CENTRO AL JARDÍN INFANTIL

**Con casi 20 años en la institución, Alejandra Aguillón recorre los avances de Integra desde su época de educadora y directora de un jardín infantil hasta su actual rol como asesora técnica de la Región, donde destaca y agradece la mirada multidisciplinaria del nuevo modelo de asesoría con enfoque territorial.**

Alejandra Aguillón Vidal es asesora técnica del Territorio Uno del Área de Calidad Educativa en la Región de Los Ríos. Con casi 20 años en Integra, tiene un largo recorrido como educadora y directora en varios establecimientos de la zona y de otras regiones, que concluye en el jardín Ensueño de Valdivia el año 2007, al asumir como supervisora técnica en la recién conformada Región de Los Ríos.

De cada uno de los establecimientos guarda los mejores recuerdos y dice estar agradecida de las personas que conoció: niños, niñas, trabajadoras y familias, ya que según explica “recibí mucho más de lo que pude entregar”. Uno especial guarda de su paso como coordinadora pedagógica del Programa Jardines Estacionales. Según cuenta, “en ausencia de una directora, me hacía cargo de la función pedagógica y administrativa de tres jardines, debiendo distribuir mis tiempos de la mejor manera posible para así cumplir con las metas planificadas”.

Si bien el tiempo como coordinadora fue breve, Alejandra lo recuerda como un trabajo muy comunitario. “Había una asistente social con la que hacíamos puerta a puerta para conseguir matrículas, ya que aún no estaba instalado el concepto de jardín. También recuerdo que había una psicóloga que abordaba temas puntuales de las familias, pero no con tanta frecuencia”, resume.

Ya como directora, Alejandra cuenta que dependían bastante de la supervisora técnica y de los trabajadores del jardín. “Eran tantas las demandas, que le sacábamos el jugo cada vez que nos visitaba. Aunque fuera una vez al mes. Su rol era vital y siempre había comunicación con ella. Manejaba lo pedagógico, pero también veía temas administrativos, de personas, trabajo con redes y con familias, y ese modelaje me permitió sumar experiencia desde la asesoría”, relata.

“Sin embargo, ya en ese tiempo era necesaria la experticia de profesionales de otras áreas que abordaran aquellos temas que quedaban sin tratamiento”, menciona. “Por ejemplo, cuando asumí la supervisión sentía que podía abordar aquellos temas que no eran pedagógicos, desde la experiencia y aplicando el criterio, pero no desde la teoría y de las competencias técnicas, como las que tienen los profesionales de tan diversas disciplinas como la psicología, la sociología, el trabajo social, la psicopedagogía y otros. Ellos son, en sus respectivas áreas, capaces de establecer diagnósticos, definir y aplicar estrategias con el debido seguimiento”, resalta.

Por eso la creación de un Área Territorial, que dotara a los jardines de asesorías de diversas disciplinas, fue un tremendo avance para la Fundación, “pues en mi caso, permitió que me dedicara a profundizar aquellas temáticas relacionadas con lo pedagógico”, asegura.

“Y es que la mirada global que se tenga de una situación en particular, el profesional es capaz de reducirla a su área y desde ahí entregar propuestas de mejoras, las que nutren la asesoría que realiza el resto del equipo”, explica Alejandra.

Una muestra del avance conseguido con este nuevo enfoque, según indica esta educadora de párvulos, fue el que hayan trabajado como equipo el Plan Territorial de Asesoría Técnica PTAT, “pues pudimos analizar de manera conjunta y con una

mirada en común, todas las estrategias que desarrollan los jardines infantiles”, dice.

A su juicio, este nuevo Enfoque Territorial ha permitido reducir los tiempos de respuesta a los requerimientos que generan las comunidades educativas, con la posibilidad de acceder a inducciones de distintos profesionales. “En resumen, un enfoque que tiene como centro el jardín infantil”, concluye.









06. DESAFÍOS



## DESAFÍOS

En el año 2014 la comunidad Integra se trazó una ruta hacia la calidad educativa para las niñas y niños, declarando que cada acción y experiencia cotidiana contribuye a transformar el mundo. Hoy, reconociendo que se ha avanzado con grandes pasos, también se han recogido de manera participativa grandes desafíos para los próximos años, con el propósito de hacer sostenible la calidad educativa en Integra, los que se enumeran a continuación:



### 1. ACCESO A UNA EDUCACIÓN PÚBLICA, GRATUITA Y DE CALIDAD

- Seguir aumentando la capacidad de atención de Integra, con el fin de que más niñas y niños puedan acceder a una educación parvularia de calidad, avanzando a una cobertura universal en un enfoque de derechos.
- Avanzar en la definición de estándares de calidad educativa, en el marco de la normativa y del sistema de acreditación de calidad de la educación parvularia en Chile, monitoreando su cumplimiento y aportando a la política pública con experiencias de logro que puedan ser replicables.



### 2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

- Fortalecer y dar continuidad a los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada centro educativo, con un trabajo de seguimiento y retroalimentación permanente de los equipos técnicos regionales y nacionales, con instrumentos, protocolos y materiales que faciliten su sostenibilidad.
- Desarrollar una línea de formación que tenga, por una parte, contenidos transversales que permitan un avance en el desarrollo de carrera de los equipos educativos, y, por otra, que contenga contenidos pertinentes a cada comunidad educativa, y que permita la inducción y especialización en distintos sellos pedagógicos que enriquezcan el PEI.
- Fortalecer la asesoría técnica de los equipos territoriales, regionales y nacionales, definiendo y monitoreando estándares de calidad, que permitan que el acompañamiento y soporte tenga un impacto efectivo en el desarrollo de los PEI, así como en las competencias y autonomía de los equipos educativos.
- Promover el análisis y la reflexión de los equipos educativos sobre sus prácticas pedagógicas, desafiándolos a incorporar prácticas y experiencias educativas innovadoras, considerando la pertinencia social y cultural de las comunidades educativas.

- Seguir avanzando en prácticas inclusivas, que permitan planificar y desarrollar acciones coherentes con las características y necesidades educativas, culturales y sociales de las niñas y niños, recogiendo los saberes de las comunidades y potenciando el desarrollo local.
- Potenciar los procesos de seguimiento y evaluación de las prácticas pedagógicas, que permitan apoyar la mejora continua y el avance en los Proyectos Educativos Institucionales.

### 3. SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA APRENDES

- Fortalecer el sistema AprendeS en los planes de formación local, entregando mayor autonomía para la definición de contenidos en cada comunidad educativa, poniendo a disposición un banco de recursos de aprendizaje así como asignación de recursos locales para la adquisición de material o relatorías externas.
- Desarrollar planes de formación continua para los equipos de áreas administrativas y de soporte, tales como asistentes administrativas, profesionales y analistas regionales y nacionales, con contenidos asociados a los nuevos sistemas de información (SAP) y liderazgo.



- Mantener y seguir potenciando el programa Crecer +, así como generar otras propuestas que permitan la profesionalización de los equipos, según lo exigido para el reconocimiento oficial y futura acreditación de calidad de la educación parvularia, reconociendo la experiencia y trayectoria de los equipos educativos.
- Avanzar en la gestión del conocimiento de Integra, generando propuestas innovadoras de autoformación y transferencia de competencias entre los equipos, desarrollando recursos y materiales tales como módulos, programas digitales, mentorías, apoyo del Centro de Documentación (Cedoc), entre otros.
- Implementar comunidades de aprendizaje como estrategia de formación continua, que permita el desarrollo de las comunidades educativas y el intercambio de experiencias, de acuerdo a sus necesidades, sellos del Proyecto Educativo Institucional, y que reconozca los saberes locales.

#### 4. LIDERAZGO Y CONVIVENCIA BIENTRATANTE

- Fortalecer el liderazgo de los equipos de trabajo, que permita valorar y potenciar la diversidad de los talentos de las personas en miras de avanzar en la calidad educativa.
- Promover y visibilizar las prácticas cotidianas de respeto, valoración de las personas y participación en cada comunidad educativa, considerando el Proyecto Educativo Institucional como eje transversal en la construcción de ambientes de confianza y colaborativos.



- Desarrollar y fortalecer prácticas de reconocimiento y retroalimentación en todos los estamentos de la estructura organizacional de Integra, visibilizándolas como un pilar fundamental para el liderazgo y la mejora continua de la calidad educativa.
- Mantener y fortalecer las instancias de cuidado de equipos de salas cuna y jardines infantiles, equipos regionales y equipos nacionales de Integra.
- Fortalecer y realizar seguimiento a la implementación del Reglamento de Convivencia y a las prácticas de resolución de conflictos que se llevan adelante en las comunidades educativas.



## 5. DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN

- Promover diálogos ciudadanos con las comunidades educativas, para mejorar continuamente la calidad educativa y enriquecer los procesos de planificación y diseño de políticas y lineamientos institucionales.
- Seguir avanzando en instancias de comunicación, diálogo y coordinación entre los equipos de direcciones nacionales, regionales y centros educativos, con el fin de articular el quehacer de cada uno de los niveles organizacionales.
- Potenciar el protagonismo de las niñas y niños, a través de instancias de participación a nivel local que contribuyan a la toma de decisiones respecto a materiales, estrategias e insumos para el trabajo educativo.

- Promover estrategias de reorganización y desconcentración de procesos y recursos, con el fin de que los centros educativos tengan mayor autonomía y empoderamiento en las decisiones de formación, inversión de recursos y necesidades de soporte.



## 6. FAMILIAS Y COMUNIDAD

- Desarrollar un sistema de información y un plan que permita contar con mapa de redes actualizado, que facilite el trabajo territorial y agilice la coordinación con actores relevantes en el quehacer de Integra.
- Fortalecer alianzas estratégicas con instituciones externas, que favorezcan la mejora continua de la calidad, en materias de ambientes físicos enriquecidos, formación e investigación.
- Seguir promoviendo estrategias para fortalecer el rol parental de las familias, con el fin de que se promuevan los derechos de las niñas y niños, así como también permitiendo una adecuada transición hacia el sistema escolar.



## 7. ESPACIOS FÍSICOS EDUCATIVOS

- Seguir avanzando en la calidad de la infraestructura de los centros educativos, de acuerdo a estándares técnicos y normativas vigentes en materia de Reconocimiento Oficial, logrando homologar condiciones de calidad en todos los establecimientos.

- Mejorar continuamente los espacios físicos educativos, con el fin de implementar innovaciones que favorezcan el aprendizaje y bienestar de las niñas y niños, replicando buenas experiencias de otras instituciones y considerando nuevos desafíos tales como la inclusión, cuidado del medioambiente y otros.
- Continuar mejorando la calidad del material didáctico y equipamiento, con énfasis en la pertinencia sociocultural de las salas cuna y jardines infantiles y modalidades no convencionales, considerando los sellos pedagógicos y necesidades de las comunidades educativas.



## JORNADA EXTENDIDA

- Desarrollar propuestas de mejora en el periodo de extensión horaria de los centros educativos, relevando el sentido lúdico y recreativo de este periodo, como parte del desarrollo integral de las niñas y niños y coherente con la educación de calidad que deben recibir.
- Modificar la organización del periodo de Extensión Horaria, que permita integrarlo como una continuidad de la atención del centro educativo, con equipos de trabajo unificados, que incorporen modalidades de jornada por turnos, diferidas u otras, que permitan que todo el periodo de atención del establecimiento cuente con educadora de párvulos y con equipos de aula con las competencias requeridas para una atención de calidad.



## PERSONAS COMO AGENTES DE CAMBIO SOCIAL

- Avanzar en estrategias que permitan una mejor proyección y focalización de las necesidades de jornada extendida por parte de las familias, para utilizar los recursos institucionales de manera eficiente, dando respuesta diferenciada donde exista la necesidad.
- Avanzar en la incorporación de educadoras de párvulos en todos los niveles educativos, asimismo hacer seguimiento permanente a los coeficientes de todos los niveles organizacionales.
- Completar la conformación de equipos territoriales, evaluando su organización, roles y funciones con el fin de dar sostenibilidad a la asesoría territorial.
- Implementar gradualmente un sistema de compensaciones integral, transparente y equitativo, que asegure atraer, retener y motivar a los equipos, coherente con la institucionalidad en educación parvularia y que homologue las condiciones laborales en el sector.
- Avanzar en la gestión y acompañamiento de la trayectoria laboral de las trabajadoras y trabajadores, reconociendo y certificando la experiencia adquirida, asimismo generando políticas de retiro asistido para aquellas personas que cierran su ciclo en Integra.

## 10. SISTEMA DE GESTIÓN

- Seguir mejorando la inversión directa de recursos en salas cuna y jardines infantiles y modalidades no convencionales, aumentando la participación y empoderamiento de los equipos educativos en las decisiones de inversión.
- Mejorar el equipamiento que permita una eficiente gestión administrativa de los jardines infantiles, tales como computadores, sistemas de información y apoyos administrativos.
- Promover la mejora continua del servicio entregado por direcciones nacionales y regionales a los equipos educativos, contando con sistemas de información administrativa (ERP) fiables y eficientes, avanzando en respuestas oportunas y pertinentes a los territorios.
- Fortalecer los sistemas de seguimiento y control de la gestión institucional, con el fin de retroalimentar sistemáticamente la gestión de cada área y la identificación de mejoras.
- Potenciar los mecanismos de transparencia y reportabilidad a la ciudadanía, cumpliendo con la normativa vigente y mejorando los procesos de rendición de cuentas a la comunidad a nivel local.







## AGRADECIMIENTOS

Esta memoria es fruto del esfuerzo y el compromiso de trabajadoras y trabajadores de oficinas regionales y nacionales, familias y equipos educativos de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales.

Todos ellos, desde sus diferentes campos de acción, compartieron sus experiencias y el impacto de la calidad educativa en sus vidas.

A lo largo de todo el país, agradecemos especialmente a cada una de estas personas:

- **Alejandra Aguillón Vidal**, asesora técnica Región de Los Ríos.
- **Bárbara Retamal Echeverría**, apoderada jardín infantil Mawenko, Región del Maule.
- **Carmen Cautín**, supervisora técnica, Región de Tarapacá.
- **Claudia Landívar González**, agente educativa jardín infantil Rayito de Sol Región de Atacama.
- **Cristina Casas**, apoderada jardín infantil Nube de Algodón, Región de Los Ríos.
- **Diego Quezada**, coordinador infraestructura Aumento de Cobertura, Región de Biobío.
- **Elizabeth Valenzuela**, analista departamento Planificación y Proyecto, Región de Biobío.
- **Equipo educativo jardín infantil Diego Portales**, región de O´Higgins.
- **Equipo educativo jardín infantil Rayentu Relmu**, Región de Los Lagos.
- **Equipo educativo y familias del jardín infantil Pececitos** de Calbuco, Región de Los Lagos.
- **Israelita Mardones**, directora jardín infantil Los Angelitos, Región de Biobío.
- **Julia Núñez**, apoderada jardín infantil y sala cuna Sembrando Sueños, Región de Los Lagos.
- **Karen Cortés Olivares**, agente educativa jardín infantil Grillitos de San Ramón, Región de Coquimbo.
- **Karina Godoy Pastén**, apoderada jardín infantil Huerto Encantado, Región de Coquimbo.
- **Katherine Lorca**, apoderada jardín infantil Las Campanitas, Región de Atacama.
- **Katherine Gómez Ruiz**, agente educativa jardín infantil Hitipan, Región de Magallanes.

- **Leonora Pérez Courbis**, asesora técnica Región de Biobío.
- **Liza Alarcón Marcos**, agente educativa jardín infantil Acogida, Región de Los Ríos.
- **Luisa Sepúlveda Vicentelo**, jefa Educación, Región de Tarapacá.
- **María Valeria Huitrayán Muñoz**, asistente de párvulos jardín infantil Rayito de Sol, Región de Aysén.
- **Mario Ramírez Chura**, conductor Región de Arica y Parinacota.
- **Montserrat Agurto**, asesora técnica Región de Biobío.
- **Patricia Guerra Montecinos**, directora jardín infantil Gotitas de Amor, Región del Maule.
- **Sofía Mormontoy**, ex apoderada jardín infantil Más Amigos, Región de Los Lagos.
- **Violeta Caro**, apoderada modalidad no convencional Mi Jardín al Hospital, Región de Los Lagos.
- **Yessica Mancilla Yáñez**, apoderada jardín infantil Rayito de Sol, Región de Aysén.











WWW.INTEGRA.CL

