



**Chile
mejor**

INTEGRA
Red de Salas Cuna y Jardines Infantiles



AprendeS
Sistema de Formación
Dirección de Educación

Sistema AprendeS
Formación Bienal





INTEGRA
GOBIERNO DE CHILE

Sistema **Aprendes**

Formación Bienal



SISTEMA APRENDES FUNDACIÓN INTEGRA
Formación Bienal

Fundación Integra
Dirección de Educación
Diciembre 2017
Alonso de Ovalle 1180, Santiago.

Autor: Carolina Muñoz Gómez

Diseño: Carola Esquivel

www.integra.cl
Derechos reservados
Prohibida su reproducción



Con gran alegría presentamos este documento: *Sistema Aprendes Fundación Integra. Formación Bienal*, elaborado por nuestra fundación con el propósito de dar a conocer, en forma sintética y rigurosa, el proceso de creación e implementación del Sistema Aprendes en nuestra institución, focalizándonos específicamente en los dos grandes procesos de Formación Bienal que, bajo este marco, Integra ha implementado o está implementando hasta la fecha: la formación en Inclusión Educativa y la formación en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la calidad educativa.

Ambos procesos son de vital importancia para el fortalecimiento de los equipos, en tanto abordan contenidos transversales y de carácter integrador para el quehacer educativo, y están en total sintonía con los énfasis de la reforma educacional implementada por la presidenta de nuestro país, Sra. Michelle Bachelet, y con los objetivos estratégicos institucionales.

De esta manera, dejamos este material a disposición de los trabajadores y trabajadoras de Integra así como de la comunidad externa, esperando que la experiencia institucional obtenida en la implementación de este proceso de Formación Bienal, contribuya a enriquecer el quehacer educativo del país.

Un abrazo cariñoso,

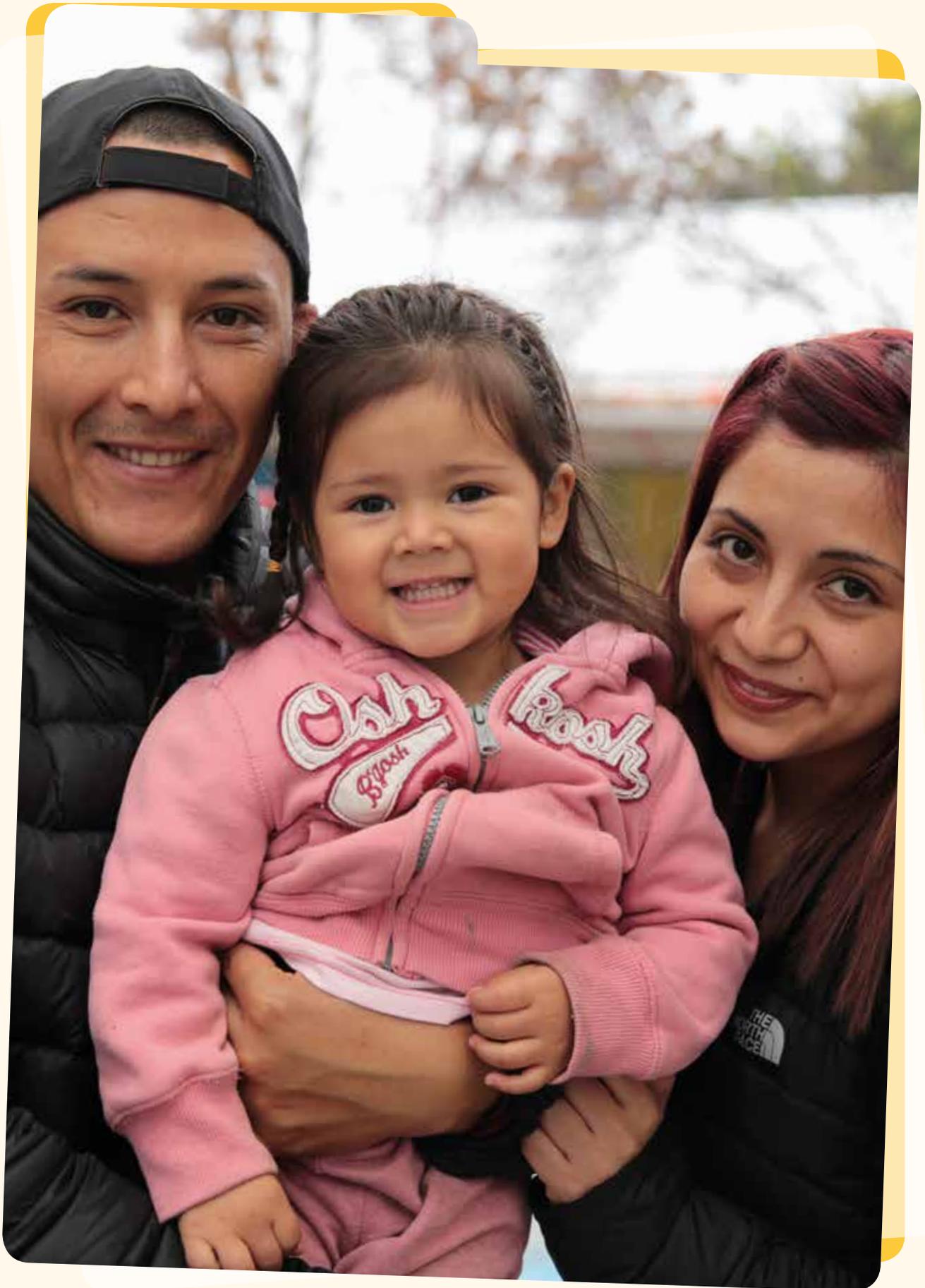
Oriele Rossel C.

Directora ejecutiva Fundación Integra



INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	9
II.	ANTECEDENTES DE CONTEXTO	10
III.	¿QUÉ ES APRENDES?	14
IV.	NIVELES DE FORMACIÓN	16
V.	FORMACIÓN BIENAL	19
VI.	FORMACIÓN BIENAL EN INCLUSIÓN EDUCATIVA (2015-2016)	22
VII.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA FORMACIÓN BIENAL EN INCLUSIÓN EDUCATIVA	26
VIII.	FORMACIÓN BIENAL EN LIDERAZGO Y CONVIVENCIA BIENTRATANTE PARA LA CALIDAD EDUCATIVA (2017 - 2018)	37
IX.	EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN BIENAL EN LIDERAZGO Y CONVIVENCIA BIENTRATANTE PARA LA CALIDAD EDUCATIVA	43
X.	SÍNTESIS Y PROYECCIONES	46
XI.	BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.....	48



I. INTRODUCCIÓN

Integra es una institución que se ha caracterizado a lo largo de su historia por buscar de manera continua y activa mayores niveles de calidad educativa, con la convicción de que esta calidad no es posible si no se cuenta con personas y equipos idóneos que materialicen de la mejor manera la misión institucional en los distintos niveles de la Fundación.

El desarrollo de las personas y equipos como agentes de cambio social implica disponer de oportunidades e instancias de formación continua que apunten a fortalecer sus competencias y enriquecer su quehacer técnico y profesional.

En esta línea, Integra ha tenido una preocupación permanente por perfeccionar a sus equipos y ha avanzado de manera sustancial en esto, transitando desde iniciativas discontinuas de formación a un sistema que busca dar mayor sistematicidad, articulación y coherencia a la formación institucional.

El sistema de formación institucional actual, denominado Aprendes, considera diversas instancias formativas, a distintos niveles de la institución (nivel central/nacional; regional; y local/jardín infantil). En este documento nos centraremos en una de ellas: la Formación Bienal, instancia impulsada desde el nivel nacional y dirigida al nivel regional y local.

Dentro de este documento se desarrolla el marco contextual de Aprendes, se presentan las definiciones y conceptos asociados y se describen las dos instancias de Formación Bienal que a la fecha se han desarrollado o se están desarrollando en la institución¹, con el propósito de dejar caracterizados ambos procesos y poner esta información a disposición de la comunidad Integra y externa, contribuyendo de esta manera a enriquecer el conocimiento vinculado a esta temática.

¹ Formación Bienal 2015-2016; y Formación Bienal 2017-2018

II. ANTECEDENTES DE CONTEXTO

Tanto a nivel nacional como institucional se han generado cambios sustantivos en materia educacional, que han significado importantes oportunidades de mejora en nuestras prácticas educativas y en el desarrollo técnico profesional de nuestros equipos.

A nivel nacional, la reforma educativa y la creación de una nueva institucionalidad para la Educación Parvularia han implicado avances significativos en calidad educativa, que se han expresado, en relación al desarrollo de los equipos, en diversas iniciativas, entre las cuales se pueden destacar:

- El ajuste, al nivel de Educación Parvularia, del Marco para la Buena Enseñanza existente para la educación general.
- La actualización de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia.
- La creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente que considera el ingreso de las educadoras de párvulos entre los años 2020 y 2025; y la implemen-

tación de diferentes programas de fortalecimiento para la formación inicial y desarrollo profesional en servicio.

Estos avances se han reeditado a nivel institucional a través de una Carta de navegación para el período 2014-2018 que declara la visión, misión y valores institucionales, explicitando entre sus objetivos estratégicos, dos que apuntan claramente a la formación de los equipos:

- “Desarrollar prácticas de liderazgo apreciativo, que promuevan la participación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva”
- “Potenciar la formación docente, desarrollando el conocimiento y las habilidades de personas y equipos de trabajo”

Junto con esto, Integra ha elaborado una Política de Calidad Educativa que señala qué entiende por una educación de calidad y cómo podemos acceder a ella.

Nuestra Política de Calidad Educativa, construida participativamente por todos los estamentos institucionales, las familias y la comunidad, declara (Fundación Integra, 2015f, p. 46 y 47):

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, 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 biontratante 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 PEI. 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 multidisciplinares comprometidos con su rol de agentes de cambio social, que trabajan con responsabilidad, colaborativamente, valorados, con gran vocación y en armonía, y con capacidad para reflexionar crítica, efectiva y permanentemente sobre su quehacer y sus experiencias.



Se relacionan desde un liderazgo apreciativo y distribuido, reconociéndose y potenciándose las competencias y talentos de las personas y compartiéndose 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 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 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 del jardín infantil,

sala cuna, 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; y 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 la sala cuna, jardín infantil y modalidades no convencionales forman parte activa de las redes comunitarias para 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 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 alcanzar esta educación de calidad 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.

Dentro de esta declaración, se señala con total claridad que uno de los elementos esenciales para lograr la calidad educativa en Integra es la existencia de personas y equipos multidisciplinares, comprometidos con su rol de agentes de cambio social, con capacidad de reflexión crítica sobre su quehacer, en constante formación y autoformación pertinente a su rol, y que se relacionan desde un liderazgo apreciativo y distribuido.

En la educación inicial, el rol de los equipos educativos es particularmente importante para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas, puesto que, como sabemos, en los primeros años de vida existen períodos críticos en el desarrollo neurológico, en que el organismo es más sensible a la privación socioambiental y más susceptible para el aprendizaje (en Dorr y Banz, 2010). En este marco, las interacciones educativas de calidad entre adultos

y niños son vitales para propiciar desarrollo y aprendizaje, siendo necesario que sean afectivamente positivas y cognitivamente desafiantes (en Fundación Integra, 2015).

En este sentido, Salvador (2007) señala que las experiencias que el niño tiene durante esta etapa son fundamentales para su vida futura, ya que en ella aprende a convivir con el entorno y adquiere conceptos fundamentales para la vida. Además, como indica Justin (2010), la educación inicial prepara al niño para abordar el aprendizaje más estructurado que ofrece la escuela y para obtener el máximo provecho de ella.

De esta manera, la formación continua de las personas y equipos surge como un imperativo central para avanzar en calidad educativa y es a esto a lo que el sistema institucional Aprendes viene a dar respuesta en Integra.



III. ¿QUÉ ES APRENDES?²

AprendeS es el nombre con que se denomina al sistema de formación continua que propicia Integra con sus trabajadores y trabajadoras; y corresponde a uno de los proyectos estratégicos que la institución ha definido para el cuatrienio 2014-2018.

Este sistema tiene como propósito potenciar la calidad educativa que se entrega a los niños y niñas en las salas cuna y jardines infantiles, a través del fortalecimiento y mejora de las prácticas de las personas y los equipos.

AprendeS entiende la formación continua como un proceso permanente de aprendizaje individual y colectivo que ocurre a lo largo de la trayectoria laboral, reconociendo que pueden existir diversas instancias de formación, desde el trabajo con expertos externos a la institución, perfeccionamientos, asesorías, jornadas de reflexión y trabajo al interior de las comunidades educativas, espacios de autoformación, entre otras.

Este sistema tiene como objetivo fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y los equipos, mediante actividades de formación que presenten las siguientes características de calidad:

- **Actividades significativas:** los participantes perciben que la entrega de conocimientos contribuye al desarrollo de sus prácticas, independiente del rol en el cual se desempeñan.
- **Actividades innovadoras:** la entrega de contenidos considera el aprendizaje de adultos, utilizándose metodologías activo-participativas³ y transformadoras, en la línea de la investigación-acción.
- **Actividades pertinentes:** toman en cuenta el contexto particular de los participantes y su entorno (geográfico y sociocultural), orientando la especificidad de los contenidos en función de sus prácticas (y, en el caso de educadoras y agentes educativas, del nivel de los niños y niñas con los cuales trabajan).
- **Actividades articuladas:** consideran la coordinación entre las distintas actividades formativas, independiente del nivel desde dónde se presenten, los contenidos que se aborden en ellas y los participantes hacia quienes están dirigidas. Y, junto con esto, proveen de espacios prácticos colaborativos entre pares o estamentos. Todo lo anterior

² Este capítulo contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de septiembre 2017: Orientaciones para la planificación AprendeS. Plan de Formación nacional, regional y local 2017-2018. "Formación de calidad para la educación que queremos"

³ Son aquellas metodologías que favorecen la participación activa de quienes están viviendo la formación, tomando la experiencia y realidad de los participantes como elemento central para construir el aprendizaje, a través de técnicas y dinámicas lúdicas, interactivas, creativas, dialógicas y flexibles en las que se relaciona la práctica y la teoría para transformar la realidad.

debe estar orientado a la optimización de los recursos presupuestarios y temporales de la institución y de los participantes.

- **Actividades sistemáticas:** cumplen con criterios de correspondencia entre sus objetivos, la extensión de sus contenidos, su intensidad y su duración. Además, consideran un proceso de seguimiento y evaluación respecto de la instalación

de conocimientos y su incorporación a la práctica por parte de los participantes.

Aprendes se fundamenta en la necesidad de actualizar las prácticas formativas en Integra, avanzando hacia un sistema de formación continuo más coherente, articulado, inclusivo y contextualizado, con actividades que se desarrollen con permanencia en el tiempo y con el propósito de generar espacios de transformación educativa.



IV. NIVELES DE FORMACIÓN⁴

Este sistema de formación está conformado por planes que se configuran a distintos niveles institucionales, buscando resguardar el desarrollo de temáticas a nivel nacional, así como también la pertinencia y articulación de la formación a nivel regional y de actores locales.

Los planes responden tanto a los lineamientos institucionales y de política pública, como a los insumos diagnósticos que permiten evidenciar las necesidades de los trabajadores y trabajadoras en los distintos niveles.

Dentro de Aprendes distinguimos los siguientes planes:

PLAN DE FORMACIÓN NACIONAL (PFN)

El Plan de Formación Nacional tiene por objetivo responder a los requerimientos internos de formación de los trabajadores y trabajadoras de Integra, para instaurar los énfasis institucionales de la Carta de Navegación y la Política de Calidad Educativa; cumpliendo con los requerimientos de la política pública, en espacios de formación pertinentes y articulados a nivel local, regional y nacional.

Acá se incorporan los proyectos estratégicos institucionales y los proyectos relevantes de cada Dirección Nacional. Sus destinatarios son trabajadores y trabajadoras del nivel nacional, regional y local.

Dentro del PFN encontramos iniciativas de formación tales como:

- **Crece +:** programas de formación a nivel técnico y a nivel profesional en Educación Parvularia, financiados por Integra e impartidos por universidades chilenas.
- **Programas para administrativos y auxiliares:** Formación auxiliares de servicios, Diplomado Asistentes Administrativas, Incentivo al Desarrollo Laboral, Fortalecimiento Administrativo.
- **Formación Bienal:** se explica en Capítulo V siguiente.

⁴ Este capítulo contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de septiembre 2017: *Orientaciones para la planificación Aprendes. Plan de Formación nacional, regional y local 2017-2018. "Formación de calidad para la educación que queremos"*.



PLAN DE FORMACIÓN REGIONAL (PFR)

El Plan de Formación Regional tiene por objetivo responder a los requerimientos de formación de los trabajadores y trabajadoras de Integra en la región, considerando que los actores, tiempos y temas sean pertinentes y articulados en espacios formativos con las instancias nacionales y locales. Entre los insumos que nutren este plan están: los Mapas de Asesoría, los indicadores de gestión y los resultados de los planes de formación implementados.

Sus destinatarios principales corresponden a los equipos de salas cuna, jardines infantiles, equipos territoriales, y trabajadores y trabajadoras de la oficina regional.



PLAN DE FORMACIÓN LOCAL (PFL)

El Plan de Formación Local tiene por objetivo responder a los requerimientos de formación de los trabajadores y trabajadoras de las salas cuna y jardines infantiles y salas cuna, para avanzar en calidad educativa, en coherencia con su Proyecto Educativo Institucional (PEI⁵).

Entre los insumos que nutren este plan están: el PEI del jardín infantil y el Plan Territorial de Asesoría Técnica (PTAT).

El PFL corresponde a instancias de formación y autoformación que se realizan en el jardín infantil, en las Tardes de Formación, una vez por mes⁶.

En los jardines infantiles existen 10 tardes de formación en el año (marzo a diciembre), cada una con una duración de 3 horas. De éstas, 2 deben destinarse a profundizar en las temáticas abordadas en la Formación Bienal (1 en el primer semestre y otra en el segundo semestre).



⁵ Los PEI son los Proyectos Educativos Institucionales que cada jardín infantil, sala cuna y algunas de las modalidades no convencionales de Integra construye, de manera participativa y reflexiva, con el fin de avanzar en calidad educativa, desarrollando de esta forma propuestas curriculares pertinentes a cada comunidad educativa

⁶ En el caso de las modalidades no convencionales, todas las actividades de formación se realizan dentro de los espacios que se destinan al fortalecimiento del equipo, un día a la semana.

AprendeS, a través de sus tres planes de formación, representa el esfuerzo institucional por resguardar el desarrollo de temáticas relevantes para el nivel central, sin perder de vista la necesidad de articularlas pertinentemente con las iniciativas de formación generadas a nivel regional y local.

En este marco, la toma de decisiones de AprendeS tiene una estructura interconectada, en que los elementos considerados en un nivel se constituyen también en insumos para la toma de decisiones en los otros niveles.

Las instancias de formación involucran a todos los estamentos de Integra, a través de la coordinación de sus diferentes Direcciones Nacionales (Dirección de Educación y Dirección de Personas, preponderantemente), a partir de una mesa de trabajo nacional liderada por la Unidad de Desarrollo Estratégico de la Dirección Ejecutiva.

Esta mesa aborda el tema de la formación, articula las distintas iniciativas que se generan en los niveles nacional, regional y local; y hace acompañamiento a las regiones en el diseño y seguimiento tanto de los PFR como de la Formación Bienal.

Integra considera esencial evaluar y hacer seguimiento de las iniciativas que desarrolla con sus trabajadores y trabajadoras, más aún en el contexto de un nuevo sistema de formación institucional, como lo es AprendeS, que introduce cambios no sólo en la forma de implementar la formación para los equipos de Integra, sino que también en la visión que se tiene de la formación, concebida ahora como un proceso continuo, articulado y sistemático, que despliega actividades significativas, pertinentes e innovadoras con sus trabajadores y trabajadoras, en favor de la calidad educativa.



V. FORMACIÓN BIENAL⁷

La Formación Bienal se enmarca dentro del Plan Nacional de Formación de Integra, el cual, como ya se señaló, tiene por objetivo responder a los requerimientos internos de formación de los trabajadores y trabajadoras de los establecimientos educativos, modalidades no convencionales y equipos territoriales, para instaurar los énfasis institucionales de la carta de navegación y la Política de Calidad Educativa, cumpliendo con los requerimientos de la Política Pública, en espacios de formación pertinentes y articulados a nivel local, regional y nacional.

La Formación Bienal busca fortalecer educativamente a los equipos de los jardines infantiles⁸ y equipos territoriales, estableciendo un programa de formación nacional que aborda temáticas transversales y fundamentales para un trabajo que aporte a la calidad educativa.

Se trata de un programa de dos años de duración, dirigido a todo el equipo del jardín infantil, tanto de jornada habitual como de extensión horaria (directoras, educadoras, asistentes de párvulos, asistentes administrativas y auxiliares de servicio); así como también a los profesionales territoriales y asesores técnicos regionales.

Es necesario destacar que es a partir de este programa que se considera por primera vez en los procesos de formación de los trabajadores y trabajadoras de los jardines

infantiles, al **equipo completo** del jardín infantil, esto es, tanto al equipo pedagógico como a las asistentes administrativas y de servicio. Esto se realiza así dado que, en el marco del PEI, se entiende que la comunidad educativa la conforman todos los actores que participan de los procesos educativos que tienen lugar en el establecimiento, incluidos los asistentes, y además, porque se quiere avanzar en una educación cada vez más inclusiva, que acoja a todos los miembros de los equipos sin distinción.

La relevancia de esta Formación Bienal está en que se trabajan temáticas esenciales establecidas en las políticas públicas en materias de educación que tienen una gran pertinencia institucional y un carácter integrador y articulador, constituyéndose en la base para el resto de las iniciativas de formación continua. Además, al ser un programa de formación de dos años, permite profundizar y desarrollar las temáticas a través de un proceso sistemático, vinculándolas con el trabajo cotidiano de los equipos, a fin de lograr desarrollo pleno y aprendizajes significativos de niños y niñas.

La Formación Bienal se diseña a nivel nacional, pero se implementa a través de un organismo externo contratado a nivel regional, siguiendo las orientaciones nacionales, en cuanto a los contenidos y metodologías a considerar. Sobre esta base y teniendo como contraparte a los equipos

⁷ Este capítulo contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de octubre 2016: Orientaciones para el desarrollo del programa de formación bienal 2017-2018. "Liderazgo para la calidad educativa y buen trato".

⁸ De aquí para adelante en este documento, hablaremos de jardines infantiles para referirnos también a las salas cuna y modalidades no convencionales de atención.

regionales, el organismo externo diseña una propuesta de formación pertinente a la realidad regional.

La contratación de organismos externos especializados en las temáticas a desarrollar significa un sustantivo avance en la calidad de la formación entregada y, a la vez, la liberación de las Directoras de los establecimientos de la tarea de preparar ellas mismas los contenidos de formación para sus equipos⁹. Además, las Directoras, en este proceso de Formación Bienal, pasan a ser sujetos de formación, al igual que el resto de las participantes de los jardines infantiles.

Para resguardar la calidad educativa de la formación, se solicita a los organismos externos que presenten a la región una propuesta diferenciada según diversidad de participantes (auxiliares de servicio, administrativos, agentes educativas, profesionales, asesores, etc.), para que cada persona/grupo reciba una formación lo más pertinente posible a sus características y necesidades. También se solicita a los organismos externos que mantengan una comunicación estrecha con su contraparte técnica regional (Departamento Educativo; Departamento de Personas; y/o el Jefe Territorial de Calidad Educativa) durante el proceso de construcción de la propuesta, de

manera de generar un producto contextualizado a la realidad de Integra.

En la misma línea, se ha orientado a las regiones a conformar una Mesa Aprendes regional, para abordar la Formación Bienal de manera articulada y coordinada.

Se espera que la propuesta de Formación Bienal aborde y profundice el tema seleccionado desde distintas modalidades -relatorías externas y trabajo de equipo en el jardín infantil-, y que resguarde el equilibrio entre actividades teóricas y prácticas en el abordaje del tema, así como la continuidad y articulación en el tratamiento del mismo durante los dos años que dura la formación.

De esta forma, se trabaja el tema en jornadas con relatores externos y jornadas con relatores internos y luego en el jardín infantil los equipos revisan cómo este contenido se está expresando a nivel de los distintos actores de la comunidad educativa y, sobre la base de lo aprendido en las distintas instancias formativas, avanzan en generar estrategias y mejoras en sus prácticas.

En el bienio 2015-2016 se abordó el tema **Inclusión Educativa**; mientras que durante el bienio 2017-2018, se está desarrollando el tema **Liderazgo y Convivencia Bientrante para la Calidad Educativa**.

⁹ Como sí debían hacerlo antes de la implementación de este plan de Formación Bienal (el año 2015), en la llamada Capacitación Inicial que se desarrollaba anualmente en todo el país con los equipos educativos.



VI. FORMACIÓN BIENAL EN INCLUSIÓN EDUCATIVA (2015-2016)¹⁰

Este primer programa de Formación Bienal en Integra se desarrolló durante los años 2015 y 2016 y abordó la temática de la Inclusión Educativa. Se optó por esta temática por ser la inclusión una condición básica para una educación de calidad, en tanto asegura la oportunidad de aprendizaje y participación de todos y todas en el proceso educativo, y es un vehículo facilitador para la consolidación de los derechos de las personas.

En esta Formación Bienal se trabajaron los fundamentos, principios y conceptos de la Inclusión Educativa; se identificaron las barreras a la inclusión y se diseñaron acciones para removerlas; se reflexionó sobre el valor de la diversidad de los niños, niñas, familias y equipos; se socializaron los avances en inclusión educativa desarrollados por los equipos de jardines infantiles; se profundizó en el tema de la planificación educativa en un contexto inclusivo; se avanzó en una práctica educativa diversificada con los niños, niñas y sus familias; y se finalizó con un rescate de los principales aprendizajes adquiridos por los equipos de jardines infantiles y profesionales regionales en el tema de la Inclusión Educativa, durante este proceso de formación.

Tanto el año 2015 como el año 2016 participaron en esta bienal:

- profesionales y técnicos de todas las modalidades educativas de Integra:

Jardines de administración directa, Jardines de administración delegada, y Modalidades no convencionales de atención (Jardín sobre Ruedas, Mi Jardín al Hospital, Mi Jardín Mi Hogar, y Sala Cuna en recinto carcelario).

- profesionales y técnicos de distintos cargos: Directora de jardín infantil, Educadora, Agente educativa jornada normal, Agente educativa Extensión Horaria, Asistente administrativa, y Auxiliar de servicios.
- profesionales de las oficinas regionales

Respecto a la cantidad de participantes proyectados para cada año, se puede señalar que el año 2015 contempló 15.916 personas y el año 2016, 18.102.

En relación a los organismos externos que brindaron esta formación, éstos fueron básicamente consultoras, universidades, personas naturales y organismos técnicos de capacitación (OTEC); y se contrataron 15 para las 16 regiones del país, ya que en el caso de dos regiones (Antofagasta y Maule), la formación fue dada por un mismo oferente.

El programa específico de formación en Inclusión Educativa durante estos 2 años consideró las siguientes instancias y contenidos:

¹⁰ Este capítulo contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de septiembre de 2015: Orientaciones para el Departamento Educativo Regional. Proceso de Formación en Inclusión Educativa.

**AÑO 1
(2015)**

- 1. 1ª jornada con externos (1 día completo, verano):**
 - Fundamentos, principios y conceptos de la Inclusión Educativa.
- 2. Día de trabajo en el jardín infantil (verano):**
 - Identificación de las barreras a la inclusión en el jardín infantil y planificación de acciones para removerlas.
- 3. Tarde de formación en el jardín infantil (1er semestre):**
 - Barreras en el equipo del jardín infantil.
- 4. 2ª jornada con externos (1 día completo, invierno):**
 - Valoración de la diversidad de niños, niñas, familias y equipos.
- 5. Tarde de formación en el jardín infantil (2º semestre):**
 - Barreras en el equipo del jardín infantil (profundización)

En la segunda instancia -Día de trabajo en el jardín infantil-, cada equipo educativo debió aplicarse una Pauta de Autodiagnóstico en Inclusión, elaborada por la Dirección Nacional de Educación¹¹, para visualizar con más claridad las barreras a la inclusión existentes en su jardín infantil al inicio del proceso de Formación Bienal.¹²

Esta pauta corresponde a un instrumento no estandarizado e incluye tres dimensiones: cultura, políticas y prácticas inclusivas, cada una de las cuales contiene a su vez dos subdimensiones.

Las dimensiones y subdimensiones son las siguientes:

		Subdimensión	Descripción
Dimensión	Cultura Inclusiva	Valores y respeto por la diversidad	Referido a la forma en que niños y niñas, familia y equipos valoran la diversidad y muestran actitudes de respeto hacia la misma.
		Trabajo colaborativo	Referido a la forma en que niños y niñas, familia y equipos se organizan para aportar desde las capacidades de cada uno.
	Política Inclusiva	Un jardín infantil para todos	Referido a la forma en que los jardines abren la posibilidad a que ingresen y participen los diferentes miembros de la comunidad educativa.
		Apoyos a la diversidad	Referido a la forma en que el jardín infantil entrega oportunidades para que se derriben las barreras a la participación.
	Práctica Inclusiva	Accesibilidad	Referido a la forma en que los jardines infantiles resguardan que todos los niños y niñas puedan aprender derribando las barreras al acceso y al aprendizaje.
		Uso de recursos	Referido a la forma en que los jardines infantiles utilizan todos sus recursos humanos y materiales para potenciar el aprendizaje de todos los niños y niñas.

¹¹ Pauta construida sobre la base del Index para la inclusión: desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación en Educación Infantil, 2006, autores: Tony Booth, Mel Ainscow y Denise Kingston; traducida y adaptada al Castellano en 2007 por Francisca González-Gil, María Gómez-Vela y Cristina Jenaro.

¹² Se construyeron versiones diferenciadas para los jardines infantiles y modalidades no convencionales

La Pauta de Autodiagnóstico en Inclusión permite determinar el nivel de logro (incipiente, avanzado o instalado) que el equipo del jardín infantil considera tener en relación a cada subdimensión, y respecto de tres ejes: niños y niñas; equipos educativos; y familia y comunidad.

Esta pauta debió ser aplicada por los equipos educativos en una segunda ocasión, al finalizar la Formación Bienal (enero 2017), para evaluar el nivel de logro alcanzado en cada dimensión, luego de haber tenido la formación de 2 años en este tema¹³.

AÑO 2
(2016)

1. 1ª jornada con externos (1 día completo, verano):

Esta jornada consideró dos momentos:

- a) Feria con Poster:** Documentando los aprendizajes en inclusión en el Jardín Infantil.
- En esta feria los equipos de jardines infantiles comparten, a través de un poster/afiche, las principales experiencias, aprendizajes, reflexiones y desafíos surgidos a partir del proceso de formación en inclusión educativa desarrollado durante el año 2015.

b) Relatoría: en la relatoría el experto externo aborda los siguientes contenidos:

- Planificación educativa inclusiva
- Barreras en la planificación a largo y corto plazo
- Diseño Universal de Aprendizaje (DUA)
- Planificación inclusiva de largo y corto plazo, considerando los aprendizajes de los niños y niñas, el trabajo con las familias y comunidad, y el trabajo con los equipos educativos.

2. Día de trabajo en el jardín infantil (verano):

- Planificación Educativa Inclusiva
- Elementos principales del Diseño Universal de Aprendizajes (DUA)
- DUA y su contextualización a la realidad de la comunidad educativa del JI.

3. Tarde de formación en el jardín infantil (1er semestre):

- Planificación educativa inclusiva (profundización) y fortalecimiento de competencias de los equipos de los jardines infantiles para implementar un proceso inclusivo
- Práctica diversificada: potenciar el trabajo diversificado con niños, niñas y familias.

4. 2ª jornada con externos (1 día completo, invierno):

- Planificación educativa inclusiva (profundización)
- Competencias de los equipos de los jardines infantiles para implementar un proceso inclusivo, favoreciendo la participación, el acceso al currículo, el juego y aprendizaje, considerando a los niños y niñas y sus familias (profundización).

5. Tarde de formación en el jardín infantil (2º semestre):

- Planificación educativa inclusiva (profundización)
- Fortalecimiento de competencias de los equipos de los jardines infantiles para implementar un proceso inclusivo (profundización).
- Práctica diversificada: potenciar el trabajo diversificado con los niños y niñas y sus familias (profundización).

¹³ Los resultados observados en la pre y post aplicación de esta pauta se presentan en el capítulo siguiente (Capítulo VII. Evaluación y seguimiento de la Formación Bienal en Inclusión Educativa).

Es importante señalar que, para concluir este proceso de Formación Bienal en Inclusión Educativa, se realizó una **instancia final de cierre**, a inicios del año 2017, con los equipos de jardín infantil y profesionales regionales (**Seminario regional de equipos de jardín infantil**), que tuvo como objetivo rescatar las experiencias y aprendizajes generados en este proceso.

Más específicamente, para esta instancia se destacaron los siguientes objetivos¹⁴:

- Identificar cambios a partir de los resultados de la *Pauta de Autodiagnóstico en Inclusión*.

- Reflexionar en torno a los principales aprendizajes individuales y grupales generados por el proceso de Formación Bienal en Inclusión Educativa.
- Vivenciar los valores de reconocimiento de la diversidad en la propia comunidad educativa.
- Establecer compromisos para mantener la vigencia de la Inclusión educativa en la gestión integral del jardín infantil y trabajo cotidiano de la comunidad educativa.

Esta instancia final de cierre se desarrolló en los establecimientos, durante un día de trabajo, y participaron en ella los equipos de jardines infantiles y los profesionales territoriales.



¹⁴ Extracto de documento interno de Fundación Integra, de octubre 2016: Orientaciones para el desarrollo del programa de Formación Bienal 2017-2018, “Liderazgo para la Calidad Educativa y Buen Trato”, Dirección de Educación.

VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA FORMACIÓN BIENAL EN INCLUSIÓN EDUCATIVA

La evaluación y seguimiento asociados a la Formación Bienal en Inclusión Educativa incluyó tres focos:

- A Evaluación por parte de los participantes de la jornada y de los equipos regionales acompañantes, del servicio que prestó el organismo externo.
- B Seguimiento a la implementación del sistema de formación AprendeS Inclusión 2015-2016
- C Evaluación de los resultados obtenidos a nivel de jardín infantil al implementar el plan de formación en Inclusión.



A. Evaluación del servicio que prestó el organismo externo, en tanto encargado de desarrollar el programa de Formación Bienal en cada región¹⁵.

Esta evaluación tuvo como fin evaluar la calidad del servicio prestado por el organismo externo en las dos jornadas que realizaron cada año (2015 y 2016), a través de una Pauta individual a ser completada por los participantes de los jardines infantiles; y un Cuestionario grupal, a ser completado por el Equipo Regional que acompañó la jornada.

La Pauta para participantes de jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales indagó sobre dos aspectos:

- **Logística:** se refiere a las condiciones en que se desarrolló la jornada, en cuanto a espacio, alimentación, tiempos de traslado, cantidad de participantes, materiales, entre otros.
- **Relatoría:** se refiere a todos los elementos asociados a la temática específica de la

jornada de trabajo, calidad del expositor, calidad de los facilitadores de taller, contenidos y metodología.

El Cuestionario para el Equipo Regional, por su parte, se focalizó en la **Relatoría** y la **Propuesta implementada**, incluyendo esta última: la adecuación de la secuencia temática, la pertinencia del paradigma desde la inclusión, la adecuación de las metodologías respecto del objetivo, y la organización de los bloques de trabajo, entre otros elementos.

Los resultados evaluativos permitieron a las regiones retroalimentar sistemática y oportunamente a los organismos externos respecto de los distintos aspectos de sus propuestas, y orientar cambios y ajustes, a favor de un servicio de mayor calidad y más pertinente a las necesidades de cada grupo y región.

¹⁵ Este punto contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, sin fecha: Orientaciones para el Departamento Educativo Regional. Proceso de Formación en Inclusión Educativa.

B. Seguimiento a la implementación del sistema de formación AprendeS Inclusión 2015-2016¹⁶

En el transcurso de la implementación de este proyecto, la Dirección Nacional de Educación, a través de su área de Evaluación, realizó un estudio de seguimiento y evaluación de la Formación Bienal en Inclusión, considerando diversos elementos de análisis y los

distintos hitos e instancias del proceso, con el propósito de revisar el proceso en su totalidad y conocer cómo éste repercutió en el trabajo de los equipos educativos de los jardines infantiles.

Los objetivos de este estudio fueron:

Objetivo General:

Identificar aspectos centrales de la implementación del plan de formación AprendeS en los equipos de los jardines infantiles, salas cunas y modalidades no convencionales, durante su primera versión 2015-2016.

Objetivos Específicos:

- Conocer la percepción de los participantes, respecto del proceso de Formación Bienal 2015-2016.
- Conocer el proceso de incorporación de los conocimientos entregados en las jornadas de formación, al quehacer profesional y las prácticas educativas de los equipos de los jardines infantiles, salas cunas y modalidades no convencionales.
- Conocer el proceso de incorporación de los conocimientos entregados en las jornadas de formación, en la concepción de cultura inclusiva de los equipos de los jardines infantiles, salas cunas y modalidades no convencionales.
- Conocer la valoración de los trabajadores de Fundación Integra, respecto del plan de formación AprendeS como un proceso de formación continuo, pertinente, articulado y potenciador.

¹⁶ Este punto contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de enero 2017: Estudio de seguimiento a la implementación del sistema de formación AprendeS Inclusión 2015-2016. Principales resultados, Dirección Nacional de Educación, Área de Evaluación.

La metodología utilizada fue de carácter cualitativa, buscando conocer y describir de manera más profunda el fenómeno estudiado, y como técnica de recolección de datos, se efectuó una entrevista individual semiestructurada, que contemplaba un guion temático previamente establecido pero también la posibilidad de introducir nuevas preguntas de indagación, cuando se estimara conveniente.

La entrevista fue realizada a una muestra de trabajadores de los jardines infantiles y salas cuna (Directoras, Educadoras de párvulos, Asistentes de párvulos, Asistentes Administrativas y Auxiliares de servicio), que cumplieran con los siguientes criterios:

- Trabajadores que, en lo posible, hubieran participado de todas las instancias del proceso de formación 2015-2016 desarrolladas hasta ese momento.
- Trabajadores que pertenecieran a jardines infantiles pertenecientes a las 4 categorías institucionales de división regional.

Este análisis permitió visualizar cuatro categorías centrales, que recogieron los distintos elementos abordados en las entrevistas individuales:

1. Expectativas respecto del proceso de formación Aprendes Inclusión.
2. Percepciones y valoraciones respecto del proceso de formación Aprendes Inclusión.
3. Trabajo y actividades educativas realizadas con los niños y niñas, las familias, el equipo educativo y la comunidad.
4. Concepción y cambios respecto a la idea de inclusión.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo por profesionales de la Dirección Nacional de Educación, en las diferentes regiones del país, en cuatro momentos distintos, a lo largo de los dos años de formación¹⁷:

- Febrero 2015, luego de la 1ª jornada con externos.
- Noviembre 2015, luego de transcurrido un año del proceso de formación en inclusión.
- Febrero 2016, luego de la 1ª jornada con externos.
- Noviembre 2016, luego de transcurridos dos años del proceso de formación en inclusión.

El análisis de la información se efectuó a través de la teoría fundamentada, mediante la definición de diversas categorías de trabajo establecidas a partir del discurso de los participantes.

¹⁷ En total se realizaron 127 entrevistas.

1. Expectativas respecto del proceso de formación Aprendes Inclusión

Como principales expectativas respecto del proceso de formación Aprendes Inclusión, se señala:

- Llevar a la **práctica** y al trabajo educativo con los niños y niñas, todos los aprendizajes realizados, generando con ello relaciones más respetuosas con otros.
- Establecer **redes de trabajo con las familias y la comunidad**, generando vínculos institucionales que posibiliten dar un mejor soporte y atención a los niños y niñas.
- Instalar un **cambio de foco y de mentalidad** respecto a la inclusión, que permita ir incorporando herramientas y prácticas nuevas.
- Generar un mayor **trabajo en equipo**, que posibilite una mejor articulación entre los miembros de los equipos educativos, potenciando la valoración de la diversidad, el respeto de las diferencias y una actitud de apertura en todos los niveles institucionales.
- Favorecer la **valoración de todos los miembros** del jardín infantil, en la medida que la comunidad educativa completa participa en el proceso de formación.



2. Percepciones y valoraciones respecto del proceso de formación Aprendes Inclusión

Como principales percepciones y valoraciones respecto del proceso de formación Aprendes Inclusión, se señala:

- Aprendes como un proceso **positivo, que aporta al trabajo educativo** tanto desde el trabajo concreto y cotidiano, como desde la reflexión que se genera al interior de los equipos educativos.
- Aprendes como una **política institucional** de formación que se valora y que contribuye a generar calidad educativa a nivel nacional.
- Aprendes como un proceso **continuo**, que permite revisar los temas de formación en diversos momentos dentro del período y articularlos con otras iniciativas desarrolladas en los jardines infantiles.
- Valoración de la **metodología de trabajo** utilizada en el proceso de formación, relevándose el trabajo grupal, la reunión con otros jardines infantiles y con distintos trabajadores, y las dinámicas vivenciales realizadas. También se destaca el tipo y secuencia de actividades consideradas en el proceso de formación, especialmente la vinculación entre la jornada con externos y el día posterior de trabajo en el jardín infantil, y el rol activo de todos los actores de los jardines infantiles en los talleres.
- Valoración del **organismo externo**. Inicialmente hubo algunas dificultades para relacionarse y adaptarse al agente externo, pero progresivamente estas dificultades fueron superándose, y el organismo externo fue considerado como un aporte, un complemento y un apoyo que permitió, incluso, aliviar la carga de trabajo de los equipos regionales.
- **Facilitadores** del proceso de formación: la mirada de la formación como un proceso continuo y permanente, que se realiza durante todo el año; el equipo educativo alineado y con propósitos comunes; y **la incorporación de todos los trabajadores y trabajadoras de los jardines infantiles**.
- **Obstaculizadores** del proceso de formación: sensación por parte de los equipos de falta de tiempo para profundizar en los contenidos trabajados en la formación; percepción de que los contenidos revisados en las jornadas son muchos, que hay trabajadores que no necesariamente están familiarizados con ellos en su quehacer cotidiano y que no siempre se hace un adecuado seguimiento de cómo eso se lleva a la práctica; e insuficiente apoyo por parte de las familias.

3. Trabajo y actividades educativas realizadas con los niños/as, las familias, el equipo educativo y la comunidad:

En relación al trabajo y actividades educativas realizadas a partir del proceso AprendeS, se releva:

- El impacto directo de este proceso formativo en las prácticas inclusivas con los niños y niñas, generando cambios específicos en las conductas y/o acciones cotidianas: trabajo en pos de la valoración de la diversidad y fortale-

cimiento del trabajo reflexivo en los equipos educativos.

- El impacto de este proceso formativo como potenciador de transformaciones en los niños y niñas, sus familias y la comunidad, adquiriendo pleno sentido la idea de la labor educativa como factor de transformación social.

4. Concepción y cambios respecto a la idea de inclusión:

En relación con la concepción y cambios respecto a la idea de inclusión, se señala:

- Concepción de inclusión presente en todos los participantes, considerando cómo el proceso de formación ha permitido modificar la visión inicial; ya sea desde lo teórico, lo práctico, las vivencias laborales y/o las vivencias personales.
- Comprensión ampliada del concepto de inclusión, desde una visión más asociada

a la temática de las discapacidades y carencias, a una que involucra las distintas dimensiones de las personas, considerando con ello el conjunto de sus características y particularidades y visualizándolas como un elemento enriquecedor dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Paso progresivo de una concepción de inclusión intuitiva a una más conceptual y con una aplicación más directa al trabajo educativo.

En síntesis, el estudio de seguimiento muestra el aporte que ha significado el proceso de formación para los participantes y cómo esta instancia ha permitido reflexionar en torno al rol del jardín infantil y la importancia de la educación en general; situación que lleva a pensar en la relevancia de la evaluación y seguimiento de los proyectos implementados, en tanto impactan el trabajo pedagógico y educativo con los niños y niñas, sus familias y la comunidad.



C. Evaluación de los resultados obtenidos a nivel de jardín infantil al implementar el plan de formación en Inclusión¹⁸.

Como ya se señaló anteriormente, para evaluar los resultados obtenidos por cada jardín infantil, la Dirección Nacional de Educación elaboró una *Pauta de autodiagnóstico en inclusión*, para ser completada por el equipo del jardín infantil en dos ocasiones durante el período de Formación Bienal: al inicio del período, en marzo de 2015; y al final del proceso, en enero de 2017.

Las dos evaluaciones permitieron realizar un análisis comparativo, visualizando los avances experimentados por el jardín infantil en los distintos aspectos medidos por el instrumento.

En este proceso de autodiagnóstico pre y post, se contó con información de un alto número de jardines infantiles (885 = 81%), pertenecientes a la totalidad de regiones del país, esto es: Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana Nor Poniente, Metropolitana Sur Oriente, O'Higgins, Maule, Bío-Bío, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes.

El análisis de las pautas pre y post permitió visualizar lo siguiente:

- La mayoría de los equipos educativos presentaron avances en al menos uno de los aspectos evaluados en el instrumento y los mejores resultados se observaron en el eje Niños y niñas. Por contraposición, los resultados que se apreciaron

más bajos tuvieron relación con el eje Familias y comunidad.

- En cuanto a las dimensiones y subdimensiones analizadas, se observó que los ejes Niños y niñas y Familias y comunidad presentaron similares fortalezas y aspectos a mejorar, en la medida que en ambos ejes los mejores resultados se observaron en la subdimensión “Un jardín infantil para todos”, que refiere entre otras cosas, a que el jardín infantil atiende a un grupo de niños y niñas que representa la diversidad del lugar en el que se emplaza y que las familias tienen a su disposición información acerca de la organización del establecimiento. Los resultados más bajos, en tanto, se observaron en la subdimensión “Valores y respeto por la diversidad”, que se relaciona con que el trato que tienen entre ellos los niños y niñas, y las familias, sea inclusivo y respetuoso.
- En el eje Equipos Educativos, a diferencia de los otros dos ejes, los mejores resultados se presentaron en la subdimensión “Accesibilidad”, que refiere a que los profesionales ponen a disposición de los niños y niñas sus competencias y habilidades en forma sistemática, y que las actividades planificadas consideran a todos los niños y niñas. En contraposición, la subdimensión con los resultados más bajos fue “Apoyos para la Diversidad”, que se relaciona con

¹⁸ Este punto contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de agosto 2017: Informe resultados Autodiagnóstico en Inclusión, Formación Bienal AprendeS.

la evaluación constante de los equipos de sus necesidades de formación en temas de inclusión y la anticipación sistemática de formas de involucrar a todos los niños y niñas en las actividades.

Sintetizando, las subdimensiones con mayor y menor porcentaje de jardines en nivel **instalado** en la post evaluación, es decir, el máximo nivel, fueron las siguientes:

		Ejes		
		Niños y Niñas	Familias y Comunidad	Equipos Educativos
Jardines en nivel instalado	Mayor porcentaje	Un Jardín Infantil para Todos (53,5%)	Un Jardín Infantil para Todos (52,5%)	Uso de Recursos (40,1%)
	Menor porcentaje	Valores y Respeto por la Diversidad (24,2%)	Valores y Respeto por la Diversidad (9,9%)	Apoyos para la Diversidad (19,8%)

Las subdimensiones con mayor y menor porcentaje de jardines que **avanzaron** de nivel entre la pre y la post evaluación fueron las siguientes:

		Ejes		
		Niños y Niñas	Familias y Comunidad	Equipos Educativos
Jardines que avanzan	Mayor porcentaje	Valores y Respeto por la Diversidad (43,5%)	Valores y Respeto por la Diversidad (45,4%)	Apoyos para la Diversidad (47,5%)
	Menor porcentaje	Uso de Recursos (31,3%)	Trabajo Colaborativo (27,7%)	Uso de Recursos (30,4%)

Las subdimensiones con mayor porcentaje de jardines que, por diferentes razones, **retrocedieron** de nivel entre la pre y la post evaluación fueron las siguientes:

		Ejes		
		Niños y Niñas	Familias y Comunidad	Equipos Educativos
Jardines que retroceden	Mayor porcentaje	Uso de Recursos (12,7%)	Accesibilidad (15,4%)	Accesibilidad (14,6%) y Trabajo Colaborativo (14,2%)

De este modo, vemos que, luego de dos años de formación en la temática Inclusión Educativa, se observan aspectos fortalecidos y también aspectos por fortalecer en los jardines infantiles, en relación a las tres dimensiones evaluadas: cultura, política y práctica inclusiva, en los tres ejes revisados: niños y niñas, familias y comunidad, y equipos educativos.

Considerando la necesidad de fortalecer el enfoque inclusivo en Integra, durante este año 2017, la Dirección Nacional de Educación elabora dos documentos técnicos que se constituyen en estrategias que dan continuidad al proceso de formación Aprendes, entregando así un marco nacional para que los equipos educativos tengan la posibilidad de profundizar los contenidos abordados durante el año 2015 y 2016 y así avanzar a prácticas pedagógicas de calidad desde una perspectiva inclusiva:

- **Educación Inclusiva para los primeros años de vida**, que tiene por finalidad fortalecer el liderazgo de las educadoras, profundizando en lo que Integra define como educación inclusiva y las implicancias educativas que tiene al asumir una educación basada en la diversidad.
- **DUA - Diseño Universal de Aprendizaje. Un modelo para educar en la diversidad**, donde se profundizan los fundamentos y metodologías del DUA, contextualizadas al nivel de educación parvularia, y por tanto es un recurso de apoyo para enriquecer las instancias de planificación, los procesos de observación y la implementación de prácticas pedagógicas inclusivas.

VIII. FORMACIÓN BIENAL EN LIDERAZGO Y CONVIVENCIA BIENTRATANTE PARA LA CALIDAD EDUCATIVA (2017 - 2018)^{19 Y 20}

La Formación Bienal en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa se está desarrollando durante los años 2017 y 2018, y se sustenta en la Política de Calidad Educativa institucional y la Carta de Navegación 2014-2018.

Estas declaraciones apuntan a la necesidad de contar con equipos multidisciplinarios comprometidos con su rol de agentes de cambio social, cuyas prácticas de liderazgo potencien relaciones afectivas positivas entre todos los integrantes de la comunidad Integra; y señalan como objetivo estratégico: “Desarrollar prácticas de liderazgo apreciativo, que promuevan la participación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva”.

De esta manera, Integra considera esencial que las personas y los equipos sean líderes en el trabajo que realizan, reconociendo y potenciando los talentos de cada persona e impactando así, positivamente, las relaciones y prácticas bientratantes.

Este proceso de formación tiene a la base 4 pilares fundamentales:

1. **Liderazgo Pedagógico:** pone el énfasis en las **prácticas pedagógicas** de calidad. Se centra en la mejora del proceso **enseñanza/aprendizaje**, considerando el Proyecto Educativo Institucional como eje articulador del quehacer educativo.
2. **Liderazgo Distribuido:** pone el énfasis en la distribución de tareas (administrativas y pedagógicas) para el logro de resultados de aprendizaje fomentando el trabajo en equipo, responsabilidades compartidas y colaboración planificada.
3. **Liderazgo Apreciativo:** pone el énfasis en **potenciar** una **cultura positiva y creativa**, reconociendo y potenciando los **talentos** de las personas y los equipos, fortaleciendo confianza, respeto y relaciones afectivas positivas. Se centra en el **proceso de trabajo** visualizando lo mejor de los equipos en pos de la mejora de procesos.

¹⁹ Este capítulo contiene extractos del ppt de Fundación Integra, de julio 2017, Hito 3, Mesa Aprendes Nacional; y de los documentos internos de Fundación Integra, de octubre 2016: Orientaciones para el desarrollo del programa de formación bienal 2017-2018. “Liderazgo para la calidad educativa y buen trato”, Dirección de Educación; y de diciembre 2017: Orientaciones complementarias Formación Bienal 2017-2018. Implementación año 2 – Hitos 2018. “Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa”.

²⁰ Es importante señalar que en forma paralela a esta formación y con el propósito de que las Directoras de los jardines infantiles y los profesionales territoriales (de los Departamentos regionales de Desarrollo de Personas y Equipos) puedan profundizar en esta temática, Integra, junto con el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, ha iniciado en agosto del 2017 un **Diplomado en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa**, dirigido específicamente a estos actores, el cual durará hasta septiembre del año 2018, incluyendo jornadas de formación continua (clases presenciales) y trabajo a distancia, abordando los siguientes temas: Liderazgo, convivencia bientratante, comunicación efectiva y asertiva, retroalimentación, reconocimiento, administración del conflicto, trabajo en equipo, planificación y organización para la calidad educativa.

4. Convivencia Bientratante: se refiere al establecimiento de “relaciones y prácticas basadas en la confianza, el respeto y la inclusión, donde se reconozcan, acojan y valoren las particularidades de cada niño, niña y adulto, de sus contextos familiares,

culturales y comunitarios, promoviendo con ello el Buen Trato”²¹. Gracias a la Convivencia Bientratante se conforman comunidades educativas inclusivas que participan activa y permanentemente en su Proyecto Educativo Institucional.

El programa de Formación Bientratante tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Fortalecer habilidades para el desarrollo de prácticas de Liderazgo para la Calidad Educativa y Convivencia Bientratante, que promuevan la participación, la comunicación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva en los equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales y territoriales.

Objetivos Específicos:

- Comprender los sentidos y características -base teórica y práctica- del Liderazgo para la Calidad Educativa y Convivencia Bientratante esperada en Integra, en el marco de la Política de Calidad Educativa institucional.
- Indagar en el estado inicial del Liderazgo para la Calidad Educativa y Convivencia Bientratante de los equipos de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales pertenecientes a Integra²².
- Identificar los factores que favorecen o dificultan las buenas prácticas de Liderazgo para la Calidad Educativa y Convivencia Bientratante en el proceso educativo.
- Diseñar e implementar estrategias concretas orientadas a favorecer prácticas de Liderazgo para la Calidad Educativa y la Convivencia Bientratante en salas cunas, y jardines infantiles y modalidades no convencionales, específicamente: comunicación, retroalimentación, reconocimiento y trabajo en equipo.

²¹ Fundación Integra (2015): Política de Calidad Educativa, pág. 49.

²² Los asesores territoriales forman parte de los equipos de los jardines infantiles a los que acompañan y asesoran, y por lo tanto, también están considerados dentro de esta formación, pero con un tipo de participación determinada por el equipo regional, según las características y requerimientos de los jardines infantiles.

Tanto en el presente año (como en el próximo 2018), los participantes de esta bienal son los siguientes:

- profesionales y técnicos de todas las modalidades educativas de Integra: Jardines de administración directa, Jardines de administración delegada, y Modalidades no convencionales de atención (Jardín sobre Ruedas, Mi Jardín al Hospital, Mi Jardín Mi Hogar, y Sala Cuna en recinto carcelario).
- profesionales y técnicos de distintos cargos: Directora de jardín infantil, Educadora, Agente educativa jornada normal, Agente educativa Extensión Horaria, Asistente administrativa, y Auxiliar de servicios.
- profesionales de las oficinas regionales

Respecto a la cantidad de participantes proyectados para cada año, se puede señalar

que el año 2017 contempló 21.269 personas y que para el año 2018 se anticipan 22.672.

En relación a los organismos externos que brindaron esta formación el año 2017, éstos fueron básicamente consultoras, universidades, personas naturales y organismos técnicos de capacitación (OTEC); y se contrataron 14 para las 16 regiones del país, ya que en el caso de tres regiones (Araucanía; Los Ríos y Aysén), la formación fue dada por un mismo organismo.

Es importante señalar que, para el año 2018, las regiones están definiendo aún si continúan con el mismo oferente del 2017 o consideran uno nuevo, teniendo en cuenta los resultados evaluativos asociados a las dos jornadas con externos realizadas durante este año.

El programa específico de formación durante estos 2 años considera las siguientes instancias y contenidos:

**AÑO 1
(2017)**

1. 1ª jornada con externos (1 día completo, febrero)²³:

- Presentación de temáticas de liderazgo y convivencia bientratante para la calidad educativa, centrada en las características de los liderazgos pedagógico, distribuido y apreciativo.

2. Tarde de formación en el jardín infantil (abril-mayo):

- Identificación de fortalezas y oportunidades de mejoras en equipos a partir de la aplicación de una Pauta de Autodiagnóstico grupal.

3. 2ª jornada con externos (1 día completo, julio):

- Presentación de temáticas de comunicación, con énfasis en prácticas de retroalimentación y reconocimiento, junto con análisis y reconstrucción de situaciones de prácticas vinculadas.

4. Tarde de formación en el jardín infantil (octubre-noviembre):

- Identificación de estrategias de retroalimentación y reconocimiento que han desarrollado en la sala cuna, jardín infantil y/o modalidad no convencional, y que esperarían desarrollar.

²³ Esta 1ª jornada con externos se realizó el segundo día de un período de tres días de trabajo con las regiones, en el cual el primer día consideró una jornada de *Cierre del proceso de Formación Bienal en Inclusión Educativa* y el tercer día, una jornada de transferencia a los equipos del Sistema de Fortalecimiento de Prácticas Pedagógicas.

La **Pauta de Autodiagnóstico en Liderazgo y Convivencia Bientratante**²⁴ y²⁵ tiene como propósito evaluar distintos elementos asociados al liderazgo y la convivencia bientratante para la calidad educativa en los jardines infantiles, extrayendo insumos de los mismos equipos para conocer el estado de los establecimientos en estas temáticas.

Esta pauta corresponde a un instrumento no estandarizado e incluye, como dimensiones, los 4 pilares fundamentales señalados anteriormente: Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Distribuido, Liderazgo Apreciativo y Convivencia Bientratante. Cada dimensión contiene, a su vez, las siguientes subdimensiones:

Dimensión	Subdimensión
Liderazgo Pedagógico	Establecimiento de una misión/visión, objetivos estratégicos y de aprendizaje compartidos
	Gestión del currículum con foco en el aprendizaje
	Desarrollo profesional del equipo educativo
	Desarrollo de un clima para el aprendizaje
	Relación con el entorno
Liderazgo Apreciativo	Liderazgo Apreciativo
Liderazgo Distribuido	Establecimiento de una misión/visión, objetivos estratégicos y de aprendizaje compartidos.
	Gestión del currículum con foco en el aprendizaje
	Desarrollo profesional del equipo educativo
	Desarrollo de un clima para el aprendizaje
	Relación con el entorno

La **Pauta de Autodiagnóstico en Liderazgo y Convivencia Bientratante** permite determinar el nivel de logro (incipiente, avanzado o instalado) que el equipo de sala cuna y jardín infantil considera tener en relación a cada subdimensión.

Esta pauta deberá ser aplicada por los equipos educativos en una segunda ocasión, al finalizar la Formación Bienal (a partir de la cuarta instancia del año 2018: Tarde de formación en el jardín infantil), para evaluar el nivel de logro alcanzado en cada dimensión, luego de haber tenido la formación de 2 años en este tema.

²⁴ La información que se presenta sobre esta Pauta contiene extractos del documento interno de Fundación Integra, de marzo 2017: *Instrumento de Autodiagnóstico en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa*.

²⁵ Se construyeron versiones diferenciadas de esta pauta, para los jardines infantiles y modalidades no convencionales.

Se espera que las instancias del año 2018 signifiquen una continuidad con respecto al trabajo del año anterior, complementando las prácticas de comunicación, retroalimentación y reconocimiento (abordadas en el 2017) con elementos teórico-prácticos vinculados a trabajo en equipo y planificación y organización de tareas (temáticas centrales a abordar en el 2018).

Durante el año, a partir de la identificación y análisis de las prácticas y la definición de estrategias, los equipos debieran diseñar e implementar metodologías de trabajo en equipo (por ejemplo: metodologías de proyectos, investigación-acción), a través de mini proyectos o propuestas de mejora de sus propias prácticas vinculadas al liderazgo en Integra.

A nivel más específico, se proyectan los siguientes hitos/instancias para este año:

**AÑO 2
(2018)**

1. Esta 1ª instancia/hito considera dos días de trabajo:

- 1ª jornada con externos (1 día completo, febrero):
 - ◊ Formación teórica y práctica en temas asociados a trabajo en equipo.
- Jornada de trabajo con equipos regionales y nacionales (1 día completo, febrero)²⁶
 - ◊ Focalización en prácticas de liderazgo pedagógico para fortalecer la implementación del PEI.

2. Tarde de formación en el jardín infantil (abril-mayo):

- ◊ Implementación de proyectos de mejora del trabajo en equipo, en torno a distintos aspectos del liderazgo y la convivencia bientratante para la calidad educativa en Integra.

3. 2ª jornada con externos (1 día completo, julio):

- ◊ Planificación y organización de tareas, considerando la indagación apreciativa para la mejora.

4. Tarde de formación en el jardín infantil (octubre-noviembre):

- ◊ Equipos educativos evalúan y comparten experiencias a través de la construcción de posters.
- ◊ Los equipos comienzan la aplicación de la Pauta de autodiagnóstico en Liderazgo y Convivencia Bientratante.

Igualmente como se hizo en el caso de la Formación Bienal en Inclusión, para concluir este proceso formativo en el tema del **Liderazgo y Convivencia Bientratante**, se considera realizar una **instancia final de**

cierre, a inicios del año 2019 (febrero), con los equipos de jardín infantil y profesionales territoriales, para reflexionar en torno a los principales aprendizajes del proceso y proyectar futuras acciones.

²⁶ Esta jornada está dirigida sólo al equipo pedagógico de los jardines infantiles y es conducida por el equipo regional con el apoyo de la Dirección de Educación.



IX. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN BIENAL EN LIDERAZGO Y CONVIVENCIA BIENTRATANTE PARA LA CALIDAD EDUCATIVA

La evaluación asociada a la Formación Bienal en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa incluye tres focos:

- A Evaluación del servicio que prestó el organismo externo.
- B Evaluación de las propuestas de formación entregadas por los organismos externos
- C Evaluación de los aprendizajes de los equipos de los jardines infantiles

La Formación Bienal en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa contempla un proceso continuo de evaluación durante cada una de las instancias que lo conforman, considerando la perspectiva de los participantes y de los

equipos regionales, para que estos últimos tengan insumos suficientes para la toma de decisiones y la mejora continua de cada una de las instancias/hitos consecutivos.

Las evaluaciones son las siguientes:

A. Evaluación del servicio que prestó el organismo externo durante el año 2017, en tanto encargado de desarrollar el programa de Formación Bienal en cada región

Se evaluó el servicio prestado por el organismo externo en las dos Jornadas con externos realizadas el año 2017 y se proyecta efectuar el mismo ejercicio el año 2018. La evaluación se hizo a través de una Pauta individual a ser completada por los participantes de los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales, y un Cuestionario grupal, a ser completado por el Equipo Regional que acompañó la jornada.

La *Pauta de Evaluación Hitos con Externos para participantes* indagó sobre dos aspectos:

Logística: se refiere a las condiciones en que se desarrolló la jornada, en cuanto a espacio, alimentación, tiempos de traslado, cantidad de participantes, materiales, entre otros.

Relatoría: se refiere a los elementos asociados a la forma de abordar la temática específica de la jornada de trabajo, como por ejemplo: calidad del expositor, metodología utilizada, entre otros.

El Cuestionario para el Equipo Regional, por su parte, se focalizó en la **Relatoría**, pero indagando más profundamente acerca de la metodología utilizada (capacidad para potenciar la participación de los asistentes, capacidad para vincular la teoría con la práctica, capacidad para acompañar en los trabajos grupales, etc.); y en una **Evaluación general** respecto a la coherencia de la implementación, su adhesión a las

orientaciones nacionales, la adecuación de los tiempos de las actividades, la conformación de grupos acorde a las necesidades regionales, y las fortalezas y debilidades de la implementación realizada.

De la misma manera como ocurrió para la Formación Bienal en Inclusión Educativa, los resultados permitieron la retroalimentación oportuna a los organismos externos respecto a la adecuación de sus propuestas a las orientaciones nacionales y regionales, de forma de realizar los cambios pertinentes a favor de una mayor calidad de las actividades de formación proyectadas.

B. Evaluación de las propuestas de formación entregadas por los organismos externos

La evaluación de las propuestas de formación presentadas por los organismos externos así como de la implementación de cada instancia desarrollada con ellos, es responsabilidad del equipo regional, bajo el liderazgo de la Jefatura Territorial de Calidad Educativa de cada región. Para apoyar en esta tarea, la Mesa AprendeS nacional²⁷ envió a los equipos regionales una Pauta para Evaluación de Propuestas, la que permitió mirarlas según su adecuación a las orientaciones nacionales, su calidad metodológica y sus características formales, entre otros aspectos.

Junto con esto, desde el nivel central de Integra también se enviaron profesionales

a observar los dos hitos de formación con externos 2017, con el propósito de evaluar cómo se realizó su implementación (adecuación a las orientaciones nacionales y características de la región) y la pertinencia de las orientaciones enviadas desde el nivel central.

Ambas evaluaciones, las realizadas por los equipos regionales y las realizadas por el nivel nacional, posibilitaron retroalimentar sistemática y oportunamente a los organismos externos, y orientar cambios y ajustes, a favor de un servicio de mayor calidad y más pertinente a las necesidades de cada grupo y región.

²⁷ Mesa de trabajo nacional conformada por representantes de la Dirección Ejecutiva, la Dirección Nacional de Desarrollo de Personas y Equipos, y la Dirección Nacional de Educación.

C. Evaluación de los aprendizajes de los equipos de los jardines infantiles

Los equipos de los jardines infantiles se evaluaron grupalmente con una Pauta de Autodiagnóstico en Liderazgo y Convivencia Bientratante (en el hito 2, Tarde de formación en el jardín infantil, en abril-mayo 2017), para conocer el estado de los establecimientos en estas temáticas al inicio del proceso de formación, identificando sus principales fortalezas y oportunidades de mejoras.

Posteriormente, en el año 2018, luego de la cuarta instancia: Tarde de formación en el jardín infantil, deberán volver a aplicarse esta pauta, para evaluar en qué medida integraron prácticas de liderazgo y convivencia bientratante, a su quehacer educativo.

Es necesario señalar que los resultados observados en la primera aplicación de esta Pauta están actualmente en proceso de análisis, por lo que no están disponibles para ser incluidos en este documento.



X. SÍNTESIS Y PROYECCIONES

Este documento ha pretendido ser una síntesis completa y rigurosa de los principales elementos que conforman el Sistema de Formación Continua institucional denominado AprendeS, focalizándose específicamente en los planes de Formación Bienal que ha desarrollado Integra desde la creación del sistema, el año 2014, hasta la fecha.

AprendeS representa la intención institucional de transitar desde iniciativas discontinuas de formación a un sistema que otorgue mayor sistematicidad, articulación y coherencia a la formación institucional.

La Formación Bienal se dirige a los equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales y asesores territoriales regionales, y su relevancia está en que aborda temáticas esenciales establecidas en las políticas públicas en materias de educación que tienen una gran pertinencia institucional y un carácter integrador y articulador, constituyéndose en la base para el resto de las iniciativas de formación continua.

La Formación Bienal 2015-2016 abordó el tema **Inclusión Educativa**; mientras que la Formación Bienal 2017-2018 está desarrollando el tema **Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa**.

Como innovaciones en relación a las iniciativas de formación anteriores al AprendeS, la Formación Bienal:

- Incluye por primera vez en los procesos de formación de los trabajadores y trabajadoras de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, a **todo el equipo**, es decir, tanto al equipo pedagógico como a las asistentes administrativas y de servicio. Esto, como una forma de avanzar en inclusión y siendo consistentes con el PEI, que busca integrar a todos los actores del establecimiento dentro de la comunidad educativa.
- Considera la participación de **organismos externos** en su diseño e implementación, reduciendo de esta manera la carga laboral de las Directoras de los centros educativos y de los equipos regionales.
- Aborda y profundiza una temática desde **distintas modalidades** -relatorías externas, internas y trabajo de equipo en el jardín infantil-, resguardando la **continuidad** y **articulación** en el tratamiento de la misma durante el desarrollo del plan de formación.

Otro aspecto destacable de la Formación Bienal es que contempla evaluación y seguimiento continuo de las iniciativas formativas, tanto de la propuesta de formación entregada por el organismo externo como del servicio brindado en las jornadas de formación y también de los aprendizajes realizados por los equipos participantes. Esto permitió a las regiones retroalimentar sistemática y oportunamente

a los organismos externos, a favor de un servicio de mayor calidad y más pertinente a las necesidades de cada equipo y región.

Por último, a nivel de proyecciones, se destaca la necesidad de continuar mejorando la

implementación y seguimiento de Aprendes, en favor de la reportabilidad y la sostenibilidad del sistema; junto con reactivar la Mesa Aprendes nacional y fortalecer la mesa Aprendes regional.



XI. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Dorr, A. y Banz, C. (2010): *Ventanas de oportunidad y capacidad de establecer vínculo afectivo en niños ferales vs niños abandonados en instituciones*. Rev. GPU.

Fundación Integra (2017): *Diplomado Programa de Formación Nacional Bienal 2017 – 2018. “Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa”*. Ppt. junio.

Fundación Integra (2017): *Estudio de seguimiento a la implementación del sistema de formación Aprendes Inclusión 2015-2016*. Dirección Nacional de Educación, Área de Evaluación. Ppt. Enero.

Fundación Integra (2017): *Estudio de seguimiento a la implementación del sistema de formación Aprendes Inclusión 2015-2016. Principales resultados*, Dirección Nacional de Educación, Área de Evaluación. Enero.

Fundación Integra (2017): *Hito*. Mesa Aprendes Nacional. Ppt julio.

Fundación Integra (2017): *Informe resultados Autodiagnóstico en Inclusión, Formación Bienal Aprendes*. Agosto.

Fundación Integra (2017): *Instrumento de Autodiagnóstico en Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa*. Marzo.

Fundación Integra (2017): *Orientaciones para la planificación Aprendes. Plan de Formación Nacional, Regional y Local 2017-2018. “Formación de calidad para la educación que queremos”*.

Fundación Integra (2017): *Orientaciones complementarias Formación Bienal 2017-2018. Implementación año 2 – Hitos 2018. “Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa”*. Mesa Aprendes Nacional, Dirección de Educación. Diciembre.

Fundación Integra (2017): *Pauta de observación para la implementación de la Formación Bienal “Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa”*. Mesa Aprendes.

Fundación Integra (2016): *Aprendes Formación Continua. Inclusión Educativa*. Enero.

Fundación Integra (2016): *Hito 1 Aprendes Inclusión Educativa. Participantes equipos de jardín infantil, salas cuna y modalidades no convencionales*. Total nacional. Ppt. Abril.

Fundación Integra (2016): *Hito 2 Aprendes Inclusión Educativa. Participantes equipos de jardín infantil, salas cuna y modalidades no convencionales*. Total nacional. Ppt. Octubre.

Fundación Integra (2016): *“Liderazgo para la calidad educativa y el buen trato”*. Videoconferencia para la Formación Bienal. Mesa Aprendes. Diciembre.

Fundación Integra (2016): *Marco conceptual referencial para Formación Bienal Aprendes 2017 – 2018. Liderazgo para la Calidad Educativa y Buen Trato*. Octubre.

Fundación Integra (2016): *Orientaciones para el desarrollo del programa de Formación Bienal 2017-2018. “Liderazgo*

para la calidad educativa y buen trato”, Dirección de Educación. Octubre.

Fundación Integra (2016): *Orientaciones Planificación 2017-2018*. Direcciones Nacionales. Agosto.

Fundación Integra (2016): *Orientaciones Planificación 2017-2018*. Direcciones Regionales. Agosto.

Fundación Integra (2016): *Reporte Integra 2016*.

Fundación Integra (2015): *Orientaciones para el Departamento Educativo Regional. Proceso de Formación en Inclusión Educativa*. Dirección de Educación. Septiembre.

Fundación Integra (2015): *Política de Calidad Educativa*.

Fundación Integra (2015): *Referente Curricular*. Dirección de Educación.

Fundación Integra (2014): *Plan de actualización Educativa - PAE*. Dirección de Educación, Área de Formación.

Fundación Integra (sin fecha): *Evaluación del Servicio de Externos*.

Fundación Integra (sin fecha): *Orientaciones para la construcción del Plan de Formación Local*.

Fundación Integra (sin fecha): *Orientaciones para la construcción del Plan de Formación Nacional*.

Fundación Integra (sin fecha): *Orientaciones para la construcción del Plan de Formación Regional*.

Fundación Integra (sin fecha): *Resultados Autodiagnóstico Aprendes Inclusión*. Ppt.

Fundación Integra (sin fecha): *Plan de Formación Local*.

Justin, Mott (2010): UNESCO. Febrero. Recuperado el 10 de marzo de 2010. <http://www.unesco.org/es/efa/the-efa-movement/efa-goals/early-childhood/>.

Leal, Paola (2017): *Orientaciones para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de formación continua Aprendes. Informe Final*. Consultoría técnica externa. Marzo

Leal, Paola (2016): *Orientaciones para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de formación continua Aprendes. Informe Inicial*. Consultoría técnica externa. Noviembre.

Salvador, Fray (2007): Al tablero. Agosto. Recuperado el 9 de marzo de 2010. <http://www.mineducación.gov.co/1621/article-133783.html>.

Vargas Amézquita, Sonia L. (2015): *Importancia de la educación en la primera infancia como cimiento para la vida*. Facultad de Educación, Licenciatura en Preescolar. Colombia.





