

**LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE
CASA VECINAL A JARDÍN INFANTIL DE LA SDIS**

**CINDY ACOSTA MORALES
JESSICA ÁVILA DÍAZ
MARLEN ZORAIDA RODRÍGUEZ NEUTA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ
2016**

**FORMATO****RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE**

Código: FOR020GIB

Versión: 01

Fecha de Aprobación: 10-10-2012

Página 4 de 115

1. Información General

Tipo de documento	Trabajo de especialización
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	“La Gestión Del Directivo Docente En El Proceso De Transición De Casa Vecinal A Jardín Infantil De La SDIS”
Autor(es)	Acosta Morales Cindy Dayana; Ávila Díaz Jessica; Rodríguez Neuta Marlen Zoraida.
Director	Sandra Milena Téllez Rico
Publicación	Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional.2016.115p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves	GESTIÓN EDUCATIVA, MODELOS DE GESTIÓN Y PROCESOS DE TRANSICIÓN.

2. Descripción

El trabajo de grado para optar por el título de: “Especialista en gerencia social de la educación”, está orientado a caracterizar la gestión del directivo docente en dos puntos de inflexión el de la Casa Vecinal en su momento y el Jardín Infantil de la Secretaria de Integración Social, identificando a partir de estos los modelos de gestión, partiendo desde un proceso de transición que tuvo lugar en el año 2013 cuando el gobierno distrital de su momento asumen la operación directa de las Casas Vecinales, eliminando la tercerización, y por ende la figura de representante legal. A partir de este cambio, se analiza la trayectoria y el perfil de las coordinadoras de Casas Vecinales que pasa a ser asumidas por la Secretaria de Integración Social en figura de contratistas generando nuevas lógicas y reglas en la organización. Se precisa cómo las directivas docentes se ven enfrentadas a cambios y transformaciones que inciden en la gestión dentro de su institución, y que a pesar de asumir el mismo Jardín las directrices son otras. Así pues se develan los procesos de gestión, las condiciones institucionales en cada uno de los momentos demarcados como lo fueron la casa vecinal y los jardines infantiles de la SDIS, para establecer sus modos de organización.

3. Fuentes

ACOSTA, Adrian. Estado, Políticas y Universidades en un periodo de transición. Análisis de tres experiencias institucionales en México. (2006)

CASASSUS JUAN “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en La Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile, 1999.

COMISIÓN INTERSECTORIAL PARA LA PRIMERA INFANCIA. (2013). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión. Imprenta Nacional

EDGAR ORTIZ ARELLANO (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA, ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS (online), Luís Batanaz Palomares. Citado del 10 de Octubre de 2016. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/28144567_La_funcion_directiva_elemento_clave_para_el_desarrollo_de_las_instituciones_educativas

LINEAMIENTOS Y ESTANDARES TÉCNICOS DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN INICIAL EN BOGOTÁ. Bogotá. (2009, 23 de Abril). Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Integración Social.

MEDIO DE INFORMACIÓN Y FORMACION DEL MOVIMIENTO DISTRITAL DE CASAS VECINALES “La Búsqueda”. Bogotá (1997).

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION HERNANDEZ SAMPIERI, 1991

POZNER P. (1996). El director como gestor de aprendizaje escolar. Madrid España.

ROTH, ANDRÉ (2002). Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá, D.C: Ediciones Aurora.

4. Contenidos

El presente trabajo de grado parte de la siguiente pregunta ¿Cómo se caracteriza la Gestión del Directivo Docente en el proceso de transición de Casa Vecinal a Jardín Infantil de la SDIS? Que tuvo su origen luego del planteamiento de un problema, y a la que se pretende dar respuesta desde un objetivo general y tres específicos y su respectiva justificación, contenidos en el primer capítulo, le siguen 7 capitulaciones más, en las que el lector encontrará, unos antecedentes de estudio relacionados con la temática de gestión, directivos docentes y cambio institucional, su respectivo marco contextual, un marco teórico, un marco

metodológico, para el cual se puntualiza un capítulo para el análisis de contenido, otro para los resultados y finalmente las conclusiones obtenidas de este trabajo de investigación. Todo soportado con una elocuente bibliografía.

5. Metodología

La metodología empleada en este trabajo responde al paradigma cualitativo, ya que este, permite conocer su trayectoria de formación académica y de experiencia laboral, además de la interacción con las directivas docentes, las cuales ejercían su coordinación desde la vinculación a las Casas Vecinales y que hoy por hoy la siguen ejerciendo en los jardines de la SDIS. Una investigación cualitativa de tipo abierta, es decir, que no excluye la recolección y el análisis de datos y puntos de vista distintos. Una vez definido el paradigma, se procede a determinar qué instrumentos son los adecuados, asertivos y confiables, para la recolección de datos, se realizó la lectura y caracterización de cada uno. En un primer filtro, se identifican los más empleados en la investigación cualitativa. Una vez seleccionados los instrumentos, se verifica cual se ajusta a dar respuesta a los objetivos planteados, dando así como resultado para un segundo filtro, el cuestionario y la entrevista, pues estos, tienen características que nos permitirán obtener una información precisa para que pueda ser posteriormente analizada e interpretada. Se establece como población la localidad 5ª de Usme, ubicada al sur del distrito capital, pues esta fue junto con Ciudad Bolívar las pioneras en la prestación de servicio a la primera infancia en la modalidad de Casa Vecinal.

Con lo anterior, se obtuvieron resultados que de manera satisfactoria, dieron respuesta a los objetivos planteados permitiendo lograr una mirada consolidada frente a la gestión directiva, el reconocimiento de una trayectoria y los diferentes modelos de gestión aplicados en su momento.

6. Conclusiones

Con el desarrollo de esta investigación se concluyó lo siguiente:

- ✓ El perfilamiento del directivo docente, deviene de una trayectoria que le implica no sólo una formación académica, sino también una adquisición de experiencia en el área, factores fundamentales para el desempeño de sus funciones en las cuales se ve inmerso, indistintamente a la institución que ofrece sus servicios.

- ✓ Las administraciones distritales, establecen dentro de su plan de desarrollo, las condiciones y requerimientos para hacer las contrataciones respectivas, por lo tanto variables como formación y experiencia, determinan el ejercicio de acceder o no al puesto de directivo docente. En un primer momento, la primera administración (2013) como punto de inflexión, Bogotá Humana, la formación profesional de la coordinadora era necesaria, así como una experiencia no mínima de tres años, y en la administración actual Bogotá mejor para todos la formación posgradual será indispensable en el cargo directivo.

- ✓ La especialización como formación posgradual, es un requerimiento que motiva e impulsa a las directivas docentes para continuar con el cargo directivo que vienen desempeñando, algunas de las entrevistadas buscan especializarse en temas relacionados con la gerencia y la educación, pues en los hallazgos se puede evidenciar que entienden que la gerencia ofrece herramientas importantes en el desarrollo de procesos en las

- ✓ Los modos de organización, definen los procesos y objetivos que quieren alcanzar las instituciones, por su parte en las casa vecinales no había un proceso formal para el ingreso o el ejercicio de directivas docentes, cuando se asume la operación directa de estos Jardines si hay un perfil específico requerido para el desarrollo de las actividades. Para ser contratadas en la modalidad de contratistas hay que entregar una carpeta con documentos, entre algunos se destacan hoja de vida función pública, certificados de la Contraloría, Procuraduría, Personería y antecedente de policía títulos universitarios, experiencia laboral, entre otros. Esto demarca una ruta de contratación que no tenía que ver con los procesos de contratación de las Casas Vecinales.

- ✓ Hubo un cambio en las reglas frente a la vinculación lo que condujo a que los directivos docentes se cualificaran a nivel profesional y posgradual, pero pese a esto se evidencia que hay similitud en la forma de gestionar tanto en Casa Vecinal como en el Jardín Infantil de la SDIS, las estrategias que utilizan junto con su equipo de trabajo son iguales. Hay un aspecto fundamental a destacar y es que cuando las coordinadoras llegan a la

SDIS se adaptan mucho más a las reglas y a la normatividad, los procesos que desarrollan dentro de cada unidad operativa tiene que ver con los direccionamientos dados.

- ✓ El proceso de transición permitió que un modelo de gestión como el normativo tomará más fuerza, pues la SDIS tiene direccionamientos muy claros y concretos en el funcionamiento de los Jardines Infantiles, por ende, la coordinadora de un Jardín de la SDIS basa su gestión en lo normatividad.
- ✓ Las coordinadoras señalan la importancia de buscar dentro de su equipo de trabajo cualidades y destrezas que permitan de manera conjunta favorecer los diferentes procesos dentro de la institución, así mismo la asignación de responsabilidades. Dentro de lo estratégico también destacan la planeación como un ejercicio juicioso que permite el cumplimiento de objetivos dentro de la entidad; una planeación que a pesar que se desarrolle de manera anual y mensual es flexible a diferentes eventualidades que se puedan presentar.
- ✓ Este trabajo de grado aporta de manera significativa a la Especialización en Gerencia Social de la Educación en cuanto a la caracterización y análisis del proceso de transición que afectó a la gestión de los Jardines Infantiles, pues a diferencia de las instituciones de carácter privado el cambio de administración local incide en la organización y estructuración de las instituciones públicas. Cada directivo docente de acuerdo con el plan de desarrollo que se posiciona, estructura su gestión de tal manera que responda a dichos fines.
- ✓ Para finalizar podemos decir que este trabajo investigativo abre posibles rutas de investigación a nivel de maestría; en cuanto a trayectoria y gestión se podrá ahondar por aquellas coordinadoras que pese a su experiencia como creadoras de las Casas Vecinales, que por muchos años asumieron la dirección de estos Jardines Infantiles se ven enfrentadas a un proceso de transición que las deja fuera de este proceso porque su perfil

no cumple con los requerimientos establecidos por la SDIS, necesitan estar formadas profesionalmente en infancia, pero solo tienen un par de cursos, aun así tienen una experiencia amplia en este campo.

Elaborado por:

Cindy Dayana Acosta Morales, Jessica Ávila Díaz y Marlen Rodríguez Neuta

Revisado por:

Sandra Milena Téllez Rico

**Fecha de elaboración del
Resumen:**

01

11

2016

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos distritales que se posicionan en determinado tiempo traen consigo un plan de desarrollo determinado, priorizando algunos temas en la agenda que resultan relevantes frente a las problemáticas sociales emergentes del momento. En el año 2013 Bogotá estaba sumida bajo los planes de desarrollo del entonces alcalde Gustavo Petro con la *Bogotá Humana*. Es así, como entre muchas propuestas sociales que tenía su plan, asume a la primera infancia como una de sus banderas. Ese mismo año bajo ésta alcaldía la Secretaría de Integración Social asume de manera directa la organización y funcionamiento de las Casas Vecinales. Hubo allí, un proceso de transición que afectó a coordinadoras, maestras y en general a todo el talento humano de las entonces Casas Vecinales.

Producto de los diferentes seminarios cursados en la especialización y el peso tan importante que tiene la gerencia social y la gestión dentro de ésta, nos cuestionamos a propósito de la gestión directiva de las coordinadoras que se vieron involucradas en ese proceso de transición. Es así, como en un primer momento se comienza a indagar por la historia de las Casas Vecinales y de los Jardines Infantiles de la SDIS, de igual manera las instituciones que regulaban cada una de estas organizaciones; el Departamento Administrativo de Bienestar Social, hoy conocido como Secretaria de Integración Social. De igual manera, se indaga por las gestoras de las Casas Vecinales, los directivos docentes que asumieron la coordinación y finalmente aquellas que hicieron parte de ese proceso de transición. El planteamiento de nuestro problema se desarrolló a la luz de cuatro factores; trayectoria, condiciones institucionales, proceso de transición y la gestión directiva que desarrollaron en ambos momentos.

Por ende, el presente trabajo investigativo da cuenta de la gestión directiva en un proceso de transición dado en el año 2013 cuando el gobierno distrital de su momento asumen la operación directa de las Casas Vecinales, eliminando la tercerización, por tanto la figura de representante legal. Las coordinadoras de Casas Vecinales son asumidas por la Secretaria de Integración Social como contratistas cumpliendo con un perfil específico que parte de su formación y experiencia, esto genera nuevas lógicas y reglas en la organización.

Como directivas docentes se ven enfrentadas a cambios y transformaciones que inciden en la gestión dentro de su institución; a pesar de asumir la dirección del mismo Jardín las condiciones institucionales cambian. Así pues, inicialmente se caracteriza la trayectoria de las coordinadoras que estaban en la Casa vecinal y que asumieron la dirección de los Jardines Infantiles de la Secretaria, de igual manera se analiza sus modos de gestión en ambos momentos para finalmente develar posibles modelos de gestión implementados en ambas figuras que permiten interpretar modos de gestión.

En este trabajo de grado el lector podrá encontrar una serie de capítulos que darán cuenta del desarrollo de este ejercicio investigativo; primero el objeto de estudio que trae consigo la descripción de la situación problema, la consolidación de una pregunta, y un objetivo a alcanzar a través de unos objetivos específicos. Segundo un marco teórico que en su construcción ofrece elementos y autores en cuanto a temáticas de transición, gestión educativa y modelos de gestión. Tercero, podrá encontrar una ruta metodológica construida a partir de los objetivos específicos que aporta a la construcción de conocimiento desde el diseño de instrumentos acordes con la pregunta trazada. Cuarto un cuadro de análisis que permite identificar la trayectoria y experiencia de las coordinadoras, la gestión directiva tanto en Casas Vecinales como en Jardines Infantiles y los modelos de gestión de una y otra. Este cuadro no solo describe las respuestas de cada coordinadora sino que además, hace un análisis frente a lo manifestado. Quinto, en este apartado se describe los resultados en cuanto a cada objetivo trazado; transición, gestión educativa y modelos de gestión. Finalmente se brinda al lector unas conclusiones construidas a partir de este ejercicio investigativo que además ofrecen un aporte a la especialización y abre posibles rutas de investigación en el campo de la maestría.

CONTENIDO

CAPITULO I

1. OBJETO DE ESTUDIO.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Formulación del problema.....	20
1.3 Justificación.....	20
1.4 Objetivos	22

CAPITULO II

2. ESTADO DEL ARTE O ANTECEDENTES.....	24
--	----

CAPITULO III

3. MARCO CONTEXTUAL.....	36
3.1 Referente normativo fundacional de la institución.....	36
3.1.1 Departamento Administrativo de Bienestar Social.....	36
3.1.2 Casas Vecinales.....	37
3.1.3 Secretaria Distrital de Integración.....	38
3.2 Referente Socio demográfico de la institución.....	38

CAPITULO IV

4. MARCO TEORICO.....	40
4.1 Jardines Infantiles. Espacios permeados por periodos de transición y cambio.....	40
4.2 Los Jardines Infantiles como instituciones que gestionan.....	46
4.3 La acción directiva traducida en modelos de gestión.....	50

CAPITULO V

5. MARCO METODOLOGICO.....	54
5.1 Enfoque Epistemológico.....	54
5.2 Población objeto de estudio.....	54
5.2.1 Mapeo.....	55
5.2.1.1 Datos demográficos.....	55
5.2.2 Muestra.....	57

5.3 Instrumentos de recolección de datos.....	60
5.3.1 Cuestionario.....	60
5.3.2 Entrevista.....	62

CAPITULO VI

6. ANALISIS.....	63
6.1 Cuestionarios.....	64
6.1.1 Datos generales.....	64
6.1.2 Formación académica.....	66
6.1.3 Motivación área de conocimiento.....	67
6.1.4 Experiencia laboral previa.....	69
6.1.5 Experiencia laboral actual.....	70
6.2 Entrevistas.....	71

CAPITULO VII

7. RESULTADOS.....	95
--------------------	----

CAPITULOS VIII

8. CONCLUSIONES.....	105
9. BIBLIOGRAFIA.....	110

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1 Administraciones y perfiles profesionales.....	16
Tabla 1-2 Perfil profesional para las coordinadoras y maestras en la administración de la Bogotá Humana.....	18
Tabla 5-1 Coordinadoras SDIS.....	20

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1-1 Transición.....	22
Grafica 5-1 Mapeo Casas Vecinales antes del 2016 en Usme.....	56
Grafica 5-2 Mapeo Jardines Infantiles SDIS 2015.....	57
Grafica 5-3 Coordinadoras SDIS.....	58
Grafica 5-4 Mapeo Casas Vecinales antes del 2016 en Usme.....	59
Grafica 5-5 Muestra total a entrevistar.....	60

1. OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema

Al hablar de las políticas públicas en primera infancia, se hace alusión no sólo a la normatividad que la rige sino a los actores y a las instituciones que se ven involucrados dentro de la misma. Para primera infancia existe normatividad a nivel internacional, nacional y distrital que buscan de manera clara trazar propuestas para garantizar el desarrollo integral y armónico de los niños y las niñas.

En Colombia, las políticas que cobijan y garantizan un bienestar a la población infantil, tienen su inicio consignado en el texto: “Política de infancia y adolescencia en Bogotá 2011 - 2021”, las cuales fueron retomadas a finales de los años cuarenta, cuando culmina la segunda guerra mundial y a partir de 1948 surge: la Declaración Universal de Derechos Humanos proclamada en New York, la cual considera *“la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana”* (p. 12), una política integral pensada para todos los seres humanos indistintamente su género.

Así mismo, el texto en su marco normativo hace referencia a la firma de la declaración de los derechos del niño a finales de la década de los cincuenta, siendo así un compromiso ineludible de Colombia con la primera infancia, pues a partir de esto, el país se compromete de manera legal a velar por los derechos de los niños y niñas y su desarrollo integral.

De igual manera la aceptación de pactos o convenios hacen que Colombia tenga esta misma obligación legal para con los involucrados, es así como:

“El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y el Pacto internacional de Derechos Civiles y Políticos, ambos de la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres, aprobados en Colombia mediante la Ley 74 de 1968, (...) Impone a los Estados, conceder especial protección a las madres durante un período de tiempo razonable antes y después del parto. Adoptar medidas especiales de protección y asistencia en favor de todos los niños y adolescentes, sin discriminación alguna por razón de filiación o cualquier otra condición, entre otros” (La política de infancia y adolescencia 2011 – 2021. p, 20)

Este pacto advierte la importancia de pensarse la primera infancia desde un enfoque de derechos que garanticen su desarrollo armónico, desde la gestación hasta la adolescencia. En 1991 con la Ley 12 se adopta la declaración de los derechos de los niños con un enfoque integral basado en derechos sociales, culturales y civiles, describiendo igualmente la participación de la familia, sociedad y Estado, para el cumplimiento y atención a éste tipo de población.

A partir de estos convenios y tratados internacionales, Colombia evidencia una preocupación por la primera infancia, y así a partir de estos, reformar su legislación respondiendo de manera más contundente a las necesidades visibilizadas por organizaciones internacionales y a procesos que se vivencian internamente en el país.

Cabe resaltar que antes de que Colombia tuviera establecida en su Constitución Política una legislación en pro de los niños y las niñas, en el país se estaban gestando propuestas y proyectos en el favorecimiento del desarrollo integral de la primera infancia. Para la década de los 60' se crea el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)¹ y el Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS)², cuyo objeto dentro de su institución y en sus programas era la protección y el cuidado del menor. La creación y consolidación de estas instituciones dan cuenta de un interés prevalente frente a la atención integral en la primera infancia.

El ICBF consideraba en su misión el trabajo con hogares comunitarios e infantiles, desde su proyecto *“La atención integral al preescolar”*, es por ellos que el ICBF (1999), expone así *“una estrategia de humanización de la vida, donde sea posible el desarrollo de todas las potencialidades que tenemos como seres humanos (...)”* por su lado, el DABS en su Secretaria de Infancia dispone programas específicos que velen por la garantía de los derechos de los niños y niñas, desde el cuidado y su protección. Paralelo a éstas dos instituciones alrededor de los años 70's madres comunitarias de localidades como Usme, San Cristóbal, Engativá, entre otras, se organizaban a nivel de comunidad para promover espacios que garantizaran los derechos de los niños y las niñas, desde la creación de Casas Vecinales hoy conocidas como Jardines Infantiles. Las madres comunitarias no devengaban salario alguno, sino una bonificación anual mínima. Después de los años 90's se les reconoce un salario mínimo legal vigente.

¹ En adelante se usarán las siglas (ICBF) para referirse al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

² En adelante se usarán las siglas (DABS) para referirse al Departamento Administrativo de Bienestar Social

El DABS gestionó la adopción de Casas Vecinales, que entre otros aspectos contemplaba la atención a niños y niñas entre las edades de tres meses y cinco años y medio de edad, iniciativa que surgió de la movilización de madres de las comunidades preocupadas por los niños y las niñas, esta propuesta luego se institucionalizó denotándoles el nombre; allí las maestras realizaban ejercicios de cuidado, alimentación, protección y recreación.

Estas consignas especifican los principios de esa *educación preescolar* entendiendo así cualidades propias a potencializar, evolucionando ese pensamiento del niño y la niña como sujetos activos, diversos e individuales, y para la cual se describe el desarrollo de sus dimensiones de manera integral. Así mismo, un bienestar enfocado en unos principios pedagógicos básicos “*la vida familiar, el juego de roles y la vida en grupo*” (Lineamiento pedagógico curricular 2010).

En el año 1991 la Constitución Política de Colombia en su artículo 44 establece que:

“son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos (...). La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás” (Constitución Política de Colombia. p, 10).

A partir de este artículo constitucional, Colombia establece una serie de requerimientos legales y de carácter obligatorio que se deben atender cuando se habla de primera infancia, apareciendo por primera vez, el concepto de desarrollo integral y armónico, entendiéndose éste como una serie de disposiciones que miran de manera integral al niño y a la niña. Es preciso mencionar que, ésta consolidación en su *artículo 44* fue producto de múltiples luchas a nivel distrital y nacional, y diferentes tratados a nivel internacional que posibilitaron que la nación se pensara de manera distinta a los niños y niñas.

Si bien el lineamiento pedagógico estableció bases sólidas de carácter pedagógico, en el Decreto 057 de 2009 la SDIS³ en cabeza de su alcaldía mayor de la *Bogotá positiva* regula el lineamiento y estándar técnico de calidad para los servicios de Educación Inicial en Bogotá, definiendo así cinco

³ En adelante la sigla SDIS se usará para referirse a la Secretaría Distrital de Integración Social

estándares que, desde la mirada de derechos de los niños y las niñas busca garantizar la atención integral y de calidad en las instituciones públicas y privadas de Bogotá, a través de sus estándares: nutrición y salubridad, ambientes adecuados y seguros, proceso pedagógico, talento humano y proceso administrativo. Este lineamiento es base sólida y clara en la consolidación a nivel legal y procedimental de la atención integral a la primera infancia en el distrito, donde se encuentran designados cada uno de los propósitos específicos que demanda cada estándar para su cumplimiento, en aras de garantizar este derecho impostergable y prevaleciente.

Este bagaje histórico materializado en políticas públicas, hace comprender que a medida que pasa el tiempo, con fuerza se posiciona como problema en la agenda nacional e internacional la primera infancia, que para ella, como se observó con detenimiento se han pensado diferentes programas que abarque este grupo poblacional, no solo han nacido instituciones del seno de la comunidad pensándose en ello, sino que además han surgido instituciones que en su organización interna buscan satisfacer esas necesidades a través de diferentes proyectos.

Progresivamente la SDIS (antiguo DABS) centró su mirada en la primera infancia a través de políticas que le permitieran atender este tipo de población, para este proceso, fue fundamental el plan de desarrollo que tuvo cada gobernante en el periodo de su alcaldía, concerniente a la primera infancia. Poco a poco el gobierno de turno trazo una serie de disposiciones para los niños y las niñas y las instituciones que atendían programas para ellos. Es así, como la Secretaria de Integración Social en cabeza del gobierno de la Bogotá Humana se asumen los Jardines Infantiles -antiguas Casas Vecinales- de manera directa, eliminando la tercerización a través de la figura de representante legal.

Esto supuso un cambio dentro de la organización de estas instituciones, que dejarían de existir como Casas Vecinales para convertirse en Jardines Infantiles de la SDIS, que traería consigo nuevas reglas y determinaciones. Centrar la mirada en instituciones como Jardines Infantiles con una historia muy importante que contar frente a la primera infancia, resulta importante pues es en cabeza de sus directivos docentes está la institución y es allí, donde se concretiza la política pública. Es necesario realizar un acercamiento y preguntarles cómo desde su gestión, ese cambio institucional las ha atravesado, si a través de su discurso se puede evidenciar si sus prácticas se mantuvieron o se transformaron pese a ese cambio institucional, si se alinearon a estas políticas públicas o hubo

resistencia por parte de ellas mismas o su equipo de trabajo. Develar la gestión educativa de las coordinadoras infantiles resulta fundamental pues es en manos de ellas que la política descrita y trazada en un papel se hace realidad desde sus propias acciones y quehacer diario. Por ello es válido preguntarse sobre la gestión de los directivos docentes que han asumido de manera vehemente la dirección de estos jardines.

Como se mencionaba párrafos atrás, diferentes estrategias se han consolidado a nivel distrital y nacional a propósito de la primera infancia, pues estos a su vez responden a una política internacional a las que se adscriben o que sus antecesores lo han hecho, pero el papel de la comunidad ha sido de gran relevancia en este proceso, pues desde su movilización han posibilitado generar proyectos y programas que atiendan a la primera infancia. Las Casas Vecinales resultan ser claro ejemplo de ello, de una organización comunitaria que se consolida después de varios procesos de autofinanciamiento y de lucha para conseguir recursos y darle continuidad. Su historia remonta a los años setenta y alcanzó a nivel distrital muchos logros, según el Medio de información y formación del movimiento distrital de Casas Vecinales “*La búsqueda*”, se avanza en la atención a la niñez de manera integral y se dan soluciones a problemas públicos en salud y educación a través de la creación de estas casas, que se consolidan. En el año 1984 existen 17 Casas Vecinales y en el siguiente año ya se cuentan con cien en la ciudad de Bogotá.

En su período de consolidación, se vieron atravesadas por una serie de triunfos, como lograr un total financiamiento por parte del Distrito; se designaba un representante legal que de manera autónoma tomaba las decisiones en el manejo de recursos y el manejo del talento humano, dentro de la organización se contaba con estímulos y todo el personal era contratado por un salario mínimo legal vigente más las prestaciones sociales que por ley correspondía, también se enfrentaron a dificultades, como el cierre de muchas Casas por mal manejo de recursos, la pérdida de la autonomía; de manera progresiva se veían regidas por lineamientos y estándares de calidad que supuso una transformación en su práctica y su quehacer⁴. En el 2013 y como proyecto bandera del actual gobierno la *Bogotá Humana* adopta las Casas Vecinales existentes para dar continuidad al funcionamiento pero de manera directa, sin representantes legales, ni tercerización. La Secretaria de Integración Social adopta en su totalidad las Casas Vecinales y todo el funcionamiento cambia. Las maestras de estas casas son contratadas directamente por la SDIS con un contrato por prestación de

⁴ Tomado de: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/casas-vecinales-incertidumbre-articulo-395528> (recuperado el día 22 de noviembre de 2016)

servicios, pero incrementando el salario de manera significativa. Los recursos de cada Jardín serán administrados directamente por la Secretaria. La formación profesional se perfila mucho más, para que los profesionales encargados de la primera infancia respondan desde su conocimiento al desarrollo integral y armónico.

A continuación se puede observar una tabla con cada perfil y como éste es atravesado según la administración de turno; condiciones de formación, funciones y salario:

	Casa Vecinal	Bogotá Humana	Bogotá mejor para todos
Coordinadora	<i>Formación:</i> No requería nivel de formación. <i>Salario:</i> Mínimo legal vigente	<i>Formación:</i> Formación profesional en primera infancia. Experiencia de tres años.	<i>Formación:</i> Carrera profesional en primera infancia más especialización. Experiencia de tres años.
	<i>Funciones:</i> Todas las requeridas; Docencia, nutrición, servicios generales y atención a usuarios.	<i>Funciones:</i> Generar procesos y estrategias para el pleno funcionamiento del Jardín. Encargada específicamente de lo administrativo y el talento humano.	<i>Funciones:</i> Generar procesos y estrategias para el pleno funcionamiento del Jardín. Encargada específicamente de lo administrativo y el talento humano.
	<i>Salario:</i> Mínimo legal vigente	<i>Salario:</i> Al inicio de la administración \$1.800.000 al finalizar la administración \$3.000.000	<i>Salario:</i> Al inicio de la administración \$1.800.000 al finalizar la administración \$3.000.000
Maestra Profesional	<i>Formación:</i> Título técnico, podrá estar adelantando estudios profesionales pero este no tenía ninguna incidencia.	<i>Formación:</i> Título profesional. No requiere experiencia.	<i>Formación:</i> Título profesional. No requiere experiencia.
	<i>Funciones:</i> Titularidad de nivel, pero si se requería para la parte nutricional o de aseo debía tener la disponibilidad.	<i>Funciones:</i> Titularidad de un nivel y todas las obligaciones que demanda el objeto contractual.	<i>Funciones:</i> Titularidad de un nivel y todas las obligaciones que demanda el objeto contractual.
	<i>Salario:</i> Mínimo legal vigente	<i>Salario:</i> Al inicio de la administración \$1.750.000 al finalizar la administración \$ 2.080.000	<i>Salario:</i> \$2.080.000
	<i>Formación:</i> Título técnico,	<i>Formación:</i> Título técnico o	<i>Formación:</i> Título técnico o

Maestra Técnica	podrá estar adelantando estudios profesionales pero este no tenía ninguna incidencia.	estar adelantando estudios profesionales en primera infancia. Experiencia de tres años.	estar adelantando estudios profesionales en primera infancia. Experiencia de tres años.
	<i>Funciones:</i> Titularidad de in nivel, pero si se requería para la parte nutricional o de aseo debía tener la disponibilidad.	<i>Funciones:</i> Titularidad del nivel y todas las obligaciones que demanda el objeto contractual.	<i>Funciones:</i> Titularidad del nivel y todas las obligaciones que demanda el objeto contractual.
	<i>Salario:</i> Mínimo legal vigente	<i>Salario:</i> Al iniciar la administración \$1.400.000 al finalizar la administración \$1.480.000	<i>Salario:</i> \$1.400.000
Auxiliar Pedagógica	<i>Formación:</i> Curso en primera infancia.	<i>Formación:</i> Curso en primera infancia, estar adelantando estudios. Experiencia cinco años.	<i>Formación:</i> Debe estar adelantando estudios para profesionalizarse. No es válido un curso
	<i>Funciones:</i> Titularidad de un nivel, pero si se requería para la parte nutricional o de aseo debía tener la disponibilidad.	<i>Funciones:</i> Apoyar a la maestra titular en los diferentes procesos pedagógicos que se llevan en el Jardín.	<i>Funciones:</i> Apoyar a la maestra titular en los diferentes procesos pedagógicos que se llevan en el Jardín. Asume la titularidad en licencias o incapacidades.
	<i>Salario:</i> Mínimo legal vigente	<i>Salario:</i> Al iniciar la administración \$1.100.000 al finalizar la administración \$1.450.000	<i>Salario:</i> \$1.450.000

Tabla 1-1. Administraciones y perfiles profesionales

Como se observa en el anterior cuadro, la organización dentro del jardín cambió de manera radical lo que implicó quizá otros modos de organización. Cuando nacen las Casas Vecinales la organización se da en términos de madres de la comunidad que a través de una organización consolidada crean espacios que atiendan a las necesidades de los niños y las niñas. De manera progresiva y a partir de lineamientos que comienzan a surgir regulando el quehacer, se capacitan recogiendo elementos que les permita tener diversas miradas de la primera infancia, entendiendo la relación no solo desde lo asistencial sino desde lo pedagógico e integral, según el medio de información *La Búsqueda*: “*Se desarrollan diferentes procesos de capacitación impulsados por las ONGS y las organizaciones locales que se van potenciando en las diferentes formas organizativas, se busca consolidar una propuesta distrital, se participa en el Congreso Nacional Pedagógico (...)*”

(p. 15). Así mismo, las maestras empiezan a realizar estudios técnicos, este como el grado de escolaridad más recurrente, otras pocas maestras logran profesionalizarse.

En las Casas Vecinales el perfil profesional no era de gran relevancia, importaba que quienes trabajaran allí aportaran desde diferentes saberes al buen funcionamiento del Jardín Infantil, si bien existía un perfil, este podría cambiar en cualquier momento cuando la situación lo ameritara; una maestra que estaba a cargo de un nivel, en cualquier momento podría estar apoyando la cocina o colaborar con los servicios generales. El salario era para todas igual indistintamente el cargo que ocupara dentro de la institución, ganaban un salario mínimo legal vigente con toda la carga prestacional, además de ello contaban con incentivos como anchetas al finalizar el año, dotación de uniformes y celebraciones como el día de la madre, el maestro, los cumpleaños, entre otros. En la administración de la Bogotá Humana las condiciones se transforman, la SDIS asume de manera directa estas Casas Vecinales, piden a sus representantes legales liquidar las asociaciones; el tipo de contrato cambia a prestación de servicios con un salario integral, se designan dentro de la institución diferentes perfiles de acuerdo con la formación y la experiencia. Las señoras encargadas de los servicios generales y nutrición son contratadas por empresas privadas, Integración Social no asume la contratación directa de estas personas. Cada perfil tiene su objeto contractual con sus obligaciones:

PERFIL	OBJETO CONTRACTUAL	OBLIGACIONES
Coordinadora	Prestación de servicios profesionales como responsable del Jardín Infantil que le sea asignado para la garantía de la adecuada implementación de los lineamientos y estándares técnicos para la educación inicial en Bogotá	31
Maestra Profesional	Prestar los servicios como maestra-o profesional para la educación inicial en el marco del proceso de atención integral a la primera infancia de la Secretaria de Integración Social	19
Maestra Técnica	Prestar los servicios como maestra—técnico-a para la educación inicial en el marco del proceso de atención integral a la primera infancia de la Secretaria de Integración Social	24

Auxiliar Pedagógica	Prestar los servicios de auxiliar pedagógico-a para la implementación de los lineamientos pedagógicos y curriculares de la educación inicial de la SDIS en el marco del proceso de la atención integral a la primera infancia.	21
----------------------------	--	----

Tabla 1-2. Perfil profesional para las coordinadoras y maestras en la administración Bogotá Humana

Es por ello, que pese a estas condiciones propuestas por la administración de turno se generaron nuevas dinámicas con respecto a la atención integral y armónica de los niños y las niñas; el cambio de perfil enfrenta dos factores como lo son: la formación y el salario; a mayor estudio mayor perfil, por ende mayor salario, la percepción del profesional que atiende a la primera infancia se transforma y este tiene posiblemente una incidencia en el quehacer dentro del jardín. Pues en la Casa Vecinal el perfil profesional no era de mayor relevancia, al llegar la administración de la *Bogotá Humana* y con ella la adopción de las Casas Vecinales, los perfiles profesionales toman gran relevancia, esto hace que las maestras decidan retomar sus estudios y profesionalizarse incluso hacer estudios post graduales. Así mismo, las maestras de las Casas Vecinales son acogidas por la Secretaria de Integración Social en modalidad de contratistas, lo cual supone otras maneras de organización, entre otras, la definición de unas obligaciones contractuales precisas y específicas con su perfil.

Todos estos factores alrededor de un plan de desarrollo propuesto y un nuevo gobierno distrital que se posicionó, posiblemente incidieron en la Gestión del directivo docente de Casa Vecinal; los modos de organización se transforman desde la aceptación de un objeto contractual con una obligaciones claras; la designación de perfiles y funciones, la autonomía se desarrolla de acuerdo a un plan de desarrollo y acobijados desde un proyecto específico. Por ser una institución pública se ve regulada por normatividades y tramitología que antes no era necesaria. Este mismo directivo docente de Casa Vecinal, ahora se posicionaría como Directivo Docente del mismo Jardín manejado por la SDIS bajo otras dinámicas y objetos contractuales laborando directamente con una entidad pública y con unos compromisos ineludibles como servidor público; su percepción frente a su equipo de trabajo, su dependencia económica en el desarrollo de propuestas, su contratación por prestación de servicios pero con un incremento salarial significativo y la jerarquización de funciones en la institución.

Es por ello, que la gestión directiva en el ámbito educativo, en este caso en los jardines infantiles es esencial, en palabras de Pozner (2012) *“los directivos docentes son el corazón del sistema”*, pues a través de ellos la política pública pensada para la primera infancia en el aspecto institucional como el Jardín, se hace realidad, se hace tangible desde lo que se propone en el papel. La política pública en primera infancia, por si sola carecería de todo sustento, pues si ésta no cuenta con unos actores idóneos en su implementación difícilmente se desarrollaría en un marco de garantía. Roth (2015) afirma *“(…) la implementación (…) es fundamental, porque en ella, la política, hasta entonces casi exclusivamente hecha discursos y de palabras, se transforma en hechos concretos, en la realidad palpable”* (p. 185).

Pensarse en la Gestión del Directivo Docente en espacios como Jardines Infantiles que atienden la primera infancia resulta de gran relevancia, porque ellas desarrollan un papel fundamental en la política pública dirigida a esta población; estos llamados medios mandos son los que acogen la política pública en sus instituciones y a través de sus esfuerzos con sus equipos de trabajo logran una implementaciones de acuerdo a los propósitos iniciales. No se podría pensar en ésta sin los actores que la involucran y quienes la dirigen, la organizan y se encargan de implementarla en cada institución; evidenciar la formación profesional de estos actores, su trayectoria y en su quehacer, permite tener una mirada frente a su trabajo directivo y cómo estas políticas públicas se hacen realidad en cada institución educativa y los actores que la implementan.

En este trabajo de grado se pretende indagar sobre la trayectoria de los directivos docentes, su formación profesional y su experiencia, como pese al cambio institucional algunas directivas docentes logran continuar con su perfil y asumen la coordinación de estos mismos jardines pero con nuevos direccionamientos. Cómo esa gestión directiva de la coordinadora se transformó (si se transformó) o cómo operaba pese a las nuevas reglas de juego dadas por la nueva administración. Frente a qué procesos de gestión se vieron enfrentadas, y que ahora, en la nueva administración asumirían la dirección de operación directa de Integración Social. Cómo el cambio de administración genera nuevas lógicas que hacen que la institución educativa se reorganice y sufre cambios profundos que el Directivo Docente debe asumir en función al carácter organizativo y cómo este carácter organizativo devela posibles modelos de gestión.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo se caracteriza la Gestión del Directivo Docente en el proceso de transición de Casa Vecinal a Jardín Infantil de la SDIS?

1.3 Justificación

En un proceso de transición como el que sufrieron las Casas Vecinales en el gobierno distrital de la *Bogotá Humana*, hubo actores que se vieron afectados. Los Directivos Docentes de las entonces Casas Vecinales gestionaban de determinada manera y este proceso de transición implicó transformaciones en su manera de proceder, entre otras cosas sus reglas de juego formales se modificaron y tuvieron que re pensarse aquellas informales, además de nuevos modelos de organización. Las mismas coordinadoras de Casa Vecinal asumen la coordinación de Los Jardines Infantiles de operación directa con la Secretaria de Integración Social, pues pese a los nuevos direccionamientos logran cumplir con los perfiles requeridos y continuar como contratistas.

Por ello, este acercamiento investigativo resulta relevante en cuanto evidencia la trayectoria de los Directivos de Docentes de Casas Vecinales que asumen la dirección de los Jardines Infantiles de la SDIS, además de ello revela la gestión directiva en ambos espacios develando posibles modelos de gestión en su quehacer. Ambos modos de organización ya sea Casa Vecinal o Jardín de la SDIS responden de manera contundente a una política pública en primera infancia, que se ve atravesada por un plan de desarrollo propio de un contexto que devela cambios y transformaciones en su quehacer, pues cada plan está enmarcado en una lógica propia de gobierno. Este trabajo investigativo busca develar la gestión del directivo en un período de transición. Evidenciar en su gestión directiva las herramientas utilizadas con su equipo de trabajo en el desarrollo de procesos, haciendo hincapié en cómo se orienta a su equipo de trabajo y si esa orientación permite develar modelos de gestión.

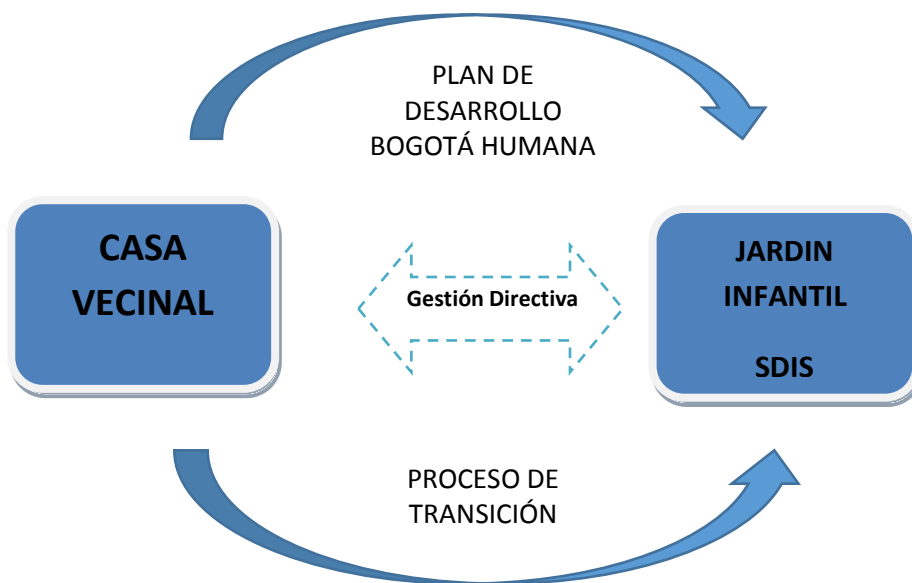
Este trabajo investigativo busca en su contenido, que el lector conforme una mirada más amplia de esta institución, comprendiendo así los jardines infantiles como instituciones con reglas de juego formales e informales como cualquier otra, que se ven atravesadas por una normatividad que las rige y que además responde a unas lógicas de carácter político y con un cambio de gobierno que incide dentro de la consolidación de esta y el desarrollo de diferentes procesos que se vivencia dentro de

una institución. Además de ello, este trabajo investigativo recogerá la mirada y saberes de coordinadoras con una experiencia significativa que en un momento determinado sufrieron una transición institucional que hizo que su gestión, se transformara de acuerdo a nuevas directrices orientadas por el gobierno de turno, además de seguir operando de la misma manera aun con el cambio institucional o transformar sus prácticas de manera contundente. Este ejercicio investigativo además pretende observar la trayectoria de estas coordinadoras; su formación profesional y su experiencia en el campo educativo, indagar por el conocimiento de estas instituciones, su gestión directiva en ambas instituciones y develar en su quehacer posibles modelos de gestión.

La ruta metodológica empleada para este trabajo, ofrecerá al análisis elementos valiosos y quizá innovadores pues se entrevistarán a directivos docentes de las entonces llamadas casa vecinales y ese tránsito a Jardines Infantiles de la Secretaría de Integración Social. En ese sentido, es pertinente entonces, revisar los antecedentes institucionales como el DABS, con los organismos de Casas Vecinales, hasta lo que se evidencia hoy en día por parte de la SDIS los jardines infantiles.

Este proyecto de grado ofrece un marco teórico, metodológico y de análisis importante para el estudio teórico y práctica de la Gestión Directiva en los Jardines Infantiles, en periodos de transición y transformación. resulta pertinente, pues ofrece herramientas importantes en la consolidación de investigaciones más profundas y sustentadas frente a esa gestión que realizan los directivos de instituciones como Jardines Infantiles propios del distrito y que se configuran como los primeros garantes de derechos, por ser públicos y abiertos a población vulnerada o en condiciones vulnerables.

La gestión del Directivo Docente en instituciones educativas del sector público muchas veces se ven atravesadas por los gobiernos locales o en muchos casos nacionales que implican en ocasiones no solo transformaciones superficiales sino a nivel organizacional y prácticas internas.



Grafica 1-1. Transición

Este ejercicio investigativo tiene toda la pertinencia y aporte a la especialización ya que ofrece elementos teóricos, conceptuales y metodológicos, pues sus actores son Directivos Docentes que se vieron afectados en esa transición pues operaban bajo unas lógicas propias y en ese proceso se gestan transformaciones que las afecta. Para la Gerencia Social es importante reflexionar cómo las políticas públicas, los planes de desarrollo y los gobiernos de turno que se posicionan en determinado periodo tienen gran incidencia en los procesos institucionales que llevan a cabo los Directivos Docentes, pues según las nuevas lógicas con las que se posiciona el gobierno, ellos tienen que desarrollar la política, repensar su quehacer y modo de organización dentro de la organización con el talento humano.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Caracterizar la gestión directiva docente en el proceso de transición de las casas vecinales a los Jardines de la SDIS, con miras a determinar modelos de gestión.

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer las condiciones institucionales propias de Casa Vecinal y Jardín Infantil de la SDIS, para comprender sus modos de organización.
- Identificar la gestión directiva de Casas Vecinales y Jardín Infantil de la SDIS con miras a develar su posible cambio.
- Definir modelos de gestión en Casas Vecinales y Jardín Infantil de la SDIS en el período de transición a fin de perfilar la gestión del directivo docente.

2. ESTADO DEL ARTE O ANTECEDENTES

Se presenta en el siguiente documento, los antecedentes hallados en la base de datos de la Universidad Pedagógica y la Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE, en la elaboración de tesis de posgrado, trabajos de grado para maestrías, artículos investigativos y de reflexión. A través de este rastreo documental se enfocaron algunas referencias y postulados con los aspectos principales de la investigación los cuales se focalizan en algunos ejes temáticos como lo son: política de infancia educativa, gestión del directivo docente, procesos de transición. Se hallaron diferentes puntos de vista de las temáticas que conciernen y se utilizan de referencia para abordar el trabajo de grado. Para una mejor estructura de la información se organizaron las investigaciones en forma cronológica a continuación;

Un primer trabajo de investigación presentado como requisito para obtener el título de magíster en Desarrollo Educativo y Social por los autores Chiquillo, Ayala, Chaparro (2009) llamado *“Política Pública de Infancia: Articulación y Coordinación entre Organizaciones Sociales e Instituciones Gubernamentales en Usme”*, donde la pregunta que orientada el desarrollo de la investigación es, ¿Cómo se dan las dinámicas de articulación y coordinación entre las instituciones gubernamentales y las organizaciones sociales frente a la política pública de infancia en la localidad quinta de Usme?, la investigación expone un amplio diagnóstico de la evolución del concepto de políticas públicas; algunos de los aspectos políticos colombianos que regulan los derechos de los niños, niñas y adolescentes; asimismo la descripción de la coordinación y articulación como un resultado que obedecen a procesos entre las organizaciones sociales y las entidades públicas, su objetivo general *“Identificar cómo se dan las dinámicas de Articulación y Coordinación de las Políticas Públicas de Infancia entre entidades gubernamentales y organizaciones sociales de la localidad Quinta de Usme, partiendo de sus nociones y de los mecanismos utilizados”*.

Esta investigación es de tipo cualitativo, desde las cuales se evidencian diferentes diagnósticos locales frente a infancia. Dichos hallazgos dan cuenta de las nociones que tienen los representantes de organizaciones sociales y de instituciones gubernamentales frente al concepto de política pública de infancia y su articulación y coordinación, así como de los mecanismos utilizados para dicho proceso, partiendo de la narrativa de su historia, así como del proceso y estrategias utilizados para su implementación. Unas de sus conclusiones de esta investigación dan cuenta de los hallazgos

argumentales y metodológicos de las nociones que se han construido en la Localidad de Usme, frente al tema de la articulación y coordinación, como del concepto de política pública de infancia, así mismo avances y mecanismos utilizados para el éxito del proceso entre los actores de organizaciones sociales y de instituciones gubernamentales.

De igual manera se consultó el presente trabajo sobre *“Política pública educativa para la primera Infancia: Su implementación en diferente escenario de atención y educación de la niñez en Bogotá”*, elaborado por Morales, Miranda, Morales (2009) en la Universidad Pedagógica Nacional, aborda como objetivo general “Reconocer la política pública educativa para la primera infancia y caracterizar su implementación en diferentes escenarios de atención a la niñez”, de la anterior revisión se evidencia el interés que hay por trabajar alrededor del tema de las Políticas de la Primera Infancia tanto en el sector público como privado, así como de la atención y formación de la infancia en Colombia, una conclusión significativa es la corresponsabilidad entre la familia, la sociedad, y el estado, parte fundamental e importante para darle el carácter integral a las políticas educativas para la primera infancia.

El siguiente estudio desarrollado por Betancur, Pérez (2011) para obtener el título en maestría en educación y desarrollo humano con convenio Universidad de Manizales y la Fundación Cinde, *“Representaciones sociales de infancia que subyacen en los ambientes familiares”*, la pregunta que se hicieron los investigadores es, ¿Qué representación de infancia dejan entrever los padres, las madres y otros adultos significativos mediante esos usos y disposiciones particulares de objetos y espacios familiares? así mismo y dando continuidad el objetivo planteado es “Aproximarse comprensivamente a las representaciones sociales de Infancia que subyacen en la manera como los padres, las madres y otros adultos significativos construyen el ambiente familiar” en esta investigación se resalta el énfasis en cuanto a la representación del concepto de infancia en los diferentes procesos entre maestros, padres y comunidad, los hallazgos permitieron concluir que el concepto de infancia no es ni natural ni unívoco ni permanente, y que la infancia es una etapa fundamental para construir vínculos afectivos en un ambiente familiar. El trabajo se desarrolló a partir de una investigación cualitativa responde a un interés investigativo de carácter interpretativo y obedece a una finalidad comprensiva, se utilizó como instrumentos la entrevista a los diferentes actores de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. Es importante resaltar el

enfoque en cuanto al concepto de infancia y toda su historia desde su revisión documental y el análisis de la información en el marco conceptual entregado en esta investigación.

En esta labor investigativa y de consulta se encontró el trabajo realizado por López, Robles y Rodríguez (2012) *“Una aproximación a la apropiación de algunos aspectos de la Política Pública de la Primera Infancia en la localidad de Tunjuelito”*, se esbozó como objetivo general “Realizar una aproximación a la apropiación de conceptos de la Primera Infancia que enmarcan la Política Pública Nacional de Primera Infancia con enfoque de derechos en la localidad de Tunjuelito” a continuación se nombra las conclusiones que arroja esta investigación, la primera infancia no se ha librado de la formulación de políticas, que buscan resolver problemas de manera momentánea sin una solución radical a problemas de maltrato, desnutrición, abuso etc., otra conclusión, la política pública no solo debe limitarse a la solución de una problemática a corto plazo, sino por el contrario debe ser una acción efectiva como política de estado para la solución de problemáticas estructurales y formuladas como políticas de gobierno.

Siguiendo en la línea de investigación se consultado el trabajo que fue concluido en enero elaborado por Corredor, Velandia (2012) y su temática de investigación es *“La gestión social y administrativa del jardín infantil de la universidad nacional de Colombia frente a la política pública educativa distrital de la primera infancia”* este se enfoca sobre la gestión educativa y se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre la gestión social y administrativa del jardín infantil de la universidad Nacional de Colombia y los componentes propuestos por la Política Pública Educativa Distrital de Primera Infancia 2008 - 2011 como parte de su responsabilidad social de ente público?, por tal razón el objetivo general es: “Evidenciar las características de la gestión social y administrativa del jardín infantil de la Universidad Nacional de Colombia frente a los componentes establecidos en la Política Pública Educativa Distrital de primera infancia” a través de este trabajo se caracterizó y se hizo un análisis crítico de la gestión social y administrativa del jardín de la Universidad Nacional frente a la formulación de la política pública educativa distrital de primera infancia en el periodo de 2008 a 2011, pero su parte más relevante para el tema que nos compete está en el desarrollo de conceptos como: Concepto de lo Público, Política pública, Gestión administrativa en educación, Gestión social, concepto de infancia, educación inicial y responsabilidad social de lo público. Una de las conclusiones presentadas por esta monografía da cuenta de una política pública contestataria que resuelve problemas de momento, pero no se instala

como una política que se gesta desde sus raíces. La metodología utilizada en esta monografía se realiza en el marco de la investigación cualitativa, con la cual permite estudiar las relaciones y actividades, para la recolección de datos se revisaron los documentos y organización del jardín, leyes relacionadas con la primera infancia y sobre análisis de política pública.

La siguiente tesis de grado consultada para obtener el título de maestría realizada en la Universidad Pedagógica Nacional; Cinde, elaborado por Sánchez, Bruno, Ruiz (2014), tiene como título *“Orientaciones para la Intervención de las Familias en el Marco del Desarrollo Integral de los Niños y Niñas en Primera Infancia del País”* la pregunta hecha por los investigadores es ¿La modalidad familiar del ICBF fortalece las prácticas de crianza y cuidado de los padres desde la perspectiva del desarrollo integral de las niñas y niños menores de 5 años? con esta se pretende *“Analizar la modalidad familiar que implementa el ICBF, la cual se concibe como un servicio de educación inicial no convencional, que posibilita la atención integral de los niños y las niñas en entornos más cercanos y propios a sus condiciones, como son la familia y la comunidad”*, en esta investigación se estructuran algunos aportes en el cual se fundamentó la investigación en los temas relacionados con la noción de infancia, desarrollo infantil, lo público y las políticas públicas, desarrollo humano. Una conclusión a la que llegaron los investigadores de esta tesis, es que la atención a la Primera Infancia, actualmente es un tema prioritario de la política social del país, en ese sentido desde que se lidera la política a favor de la infancia, se orienta la atención desde una propuesta pedagógica que pone de presente la vida cotidiana de los niños y niñas y el papel protagónico de la familia en su desarrollo.

La investigación es de enfoque cualitativo, buscaron a través de las experiencias individuales de los participantes construir conocimiento. Es decir, se demostró una realidad expuesta por los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades y experiencias.

Para dar continuidad con la línea de consulta se revisó, la revista de Educación y Cultura N.66, Fecode, publicada en septiembre por Nieves (2004), artículo llamado *“Involución de los roles del directivo docente”* en este artículo podemos evidenciar la transición del directivo docente y coordinador, como se da el proceso del nombramiento para el cargo, que requisitos se necesitaban para ser escogidos, en el artículo muestra la historia de cómo algunos cargos en algunas ocasiones se orientaban a su fijación política y poder político, se generaron varios inconvenientes en cuanto al

poder que ellos tenían hacia los docentes generando enfrentamientos y choques, posteriormente y evitando más enfrentamientos nos muestran los marcos jurídicos, las leyes, los decretos que los cobijan y finalmente sus funciones dentro de las instituciones educativas. Este artículo enriquece la investigación ya que nos revela como ha sido el origen e historia del cargo del directivo docente, queda claro cuáles son sus funciones, el carácter pedagógico y de gestión administrativa en una institución educativa, para dar continuidad con el tema, nombramos otra tesis sobre el directivo docente.

Esta investigación, desarrollada por Rubiano (2012) titulado “*Representaciones sociales del directivo docente en torno al ser y quehacer del coordinador en la institución educativa*” es un estudio acerca de “Identificación de la esencia en la figura de directivo docente analizando sus representaciones sociales relativas al ser y quehacer del coordinador en la institución educativa y como estas favorecen la conformación de su gestión” observando este ejercicio de investigación hace referencia al estudio sobre la identificación de la esencia en la figura de directivo docente, su definición, funciones, antecedentes legales y concepciones, la teoría de sistemas y gestión en la organizaciones educativas, se analizan sus representaciones sociales y quehacer del coordinador en la institución educativa y como estas favorecen la conformación de su gestión. Una de las conclusiones al finalizar esta investigación es la gestión del directivo docente, puesto que potencia las capacidades del equipo de trabajo y orienta de manera efectiva el horizonte institucional. La metodología utilizada fue un caso de estudio y la estructuración de una entrevista para aplicar a los principales actores de esta investigación.

En la siguiente proyecto de grado consultado elaborado por Gómez, Malaver (2012) titulado “*Aproximación al conflicto escolar entre docentes y directivos docentes: Una oportunidad para pensar la gestión*”, este trabajo de grado plantea y se enfoca en las funciones del directivo docente, las categorías de su gestión dentro de una institución y el rol que desempeña en una institución educativa, una de las conclusiones del trabajo de grado es que los elementos o circunstancias que generan situaciones de conflicto en la relación entre docentes y directivos docentes se enmarcan principalmente en torno a las interacciones generadas desde el estilo de liderazgo, los procesos de comunicación y las diferencias ideológicas en cómo se reconocen los procesos pedagógicos y sindicales en la institución. La presente investigación tiene como metodología cualitativa y un enfoque filosófico - metodológico de la fenomenología, el cual se basa en la realidad del conflicto

entre directivo docente y los docentes, para la recolección de datos se elaborarán matrices de análisis.

En esta misma labor de consulta se analizó el trabajo desarrollado en octubre por Sáenz, Camargo (2013) tiene como título de investigación *“Apropiación y gestión de las política públicas para la primera infancia en directivos docentes y docentes del nivel de preescolar del instituto pedagógico nacional del 2000 al 2010”* la pregunta formulada por los investigadores ¿Cómo se han apropiado los directivos docentes y docentes del nivel de preescolar del Instituto Pedagógico Nacional las Políticas Educativas para la Primera Infancia y que acciones de gestión se propusieron a partir de estas?; el objetivo general de la investigación es “Reconocer y comprender la apropiación y gestión que se ha dado en directivos docentes y docentes del nivel de preescolar del IPN, frente a las Políticas Públicas Educativas para la primera infancia propuestas en la década del 2000 al 2010, para establecer la incidencia que estas políticas han tenido en el nivel de preescolar en esta institución”, este trabajo en su ejercicio investigativo desarrolla el tema de la apropiación y la gestión de las políticas públicas en primera infancia, desarrollando conceptos de política, política educativa, gestión, gestión educativa e infancia, desde allí se desarrolla la apropiación y conocimientos de los directivos docentes en estas políticas de infancia. En las conclusiones se resalta que tanto instituciones como directivos docentes tiene el conocimiento de la política pública, en cambio los docentes tienen más referencia y conocimientos a lineamientos y estándares. Resaltando finalmente la propuesta de generar espacios de conocimiento, apropiación y reflexión de estas políticas públicas. La metodología utilizada en la investigación es bajo un enfoque cualitativo interpretativo, a través del modelo de estudio de caso, se les aplico una entrevista semi-estructurada a 6 actores de la institución educativa, con el fin de establecer la apropiación y gestión de las Políticas Publicas Educativas Para La Primera Infancia, seguimos consultando trabajos de grado enfocándonos en la gestión educativa como podemos ver en el siguiente análisis.

Esta investigación desarrollada en agosto por Bedoya (2013) tiene por nombre *“Análisis de la correspondencia entre la práctica docente de las maestras del jardín infantil Barranquillita y la gestión de calidad educativa en la primera infancia”* la pregunta hecha por los investigadores es ¿Cuáles son los criterios para gestionar la práctica docente en el Jardín Infantil Barranquillita, y que

responda a la Política de Primera Infancia y se logre mejorar la calidad de la educación? el objetivo general de la investigación “Analizar la relación entre la gestión de la práctica docente de los maestros del jardín Infantil Barranquillita y la calidad educativa planteada en la política de primera infancia en la Secretaría de Integración Social” como medida se diagnostica el conocimiento e implementación de la política de primera infancia por parte de los maestros del Jardín Infantil, para determinar la concepción de gestión de calidad educativa frente a la primera infancia, generando una reflexión docente y así fortalecer las practicas pedagógicas de las maestras del Jardín, de igual forma la política de primera infancia donde la autora de la investigación reflexiona entorno al desconocimiento por parte de las maestras de esta política, resaltándolo como una debilidad frente a su práctica pedagógica y las directrices que se plantea la Secretaría de Integración Social sobre la primera infancia. Los temas que desarrolla este ejercicio investigativo están enmarcados en: Gestión de Calidad educativa, práctica docente y política de primera infancia. La metodología de la investigación es cualitativa, con un enfoque descriptivo a partir de una matriz comparativa semi-estructurada, realizada a 6 diferentes actores de la institución la cual brindo los procesos de formación de las maestras y los criterios de calidad tanto del rol del maestro como de la gestión de la política de primera Infancia, la siguiente consulta es un análisis sobre la gestión educativa en Colombia.

Este artículo de reflexión teórica desarrollado por Mallama (2014) tiene por nombre “*Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa publica*” enfocando a la pregunta ¿Cuál ha sido el desarrollo de la gestión educativa en el marco de la política educativa pública en Colombia? esta trabajo investigativo realza la gestión educativa en el marco de la política educativa pública en Colombia a partir de las reformas educativas que experimento el país desde la década de los noventa, de igual forma da un claro concepto de la definición de política educativa publica, contextualización histórico política de la educación en Colombia, hacia una gestión educativa de corte neoliberal: la revolución educativa. Realiza un recorrido de corte histórico que da cuenta de las reformas educativas que experimentó el país a partir de la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991, con el fin de tratar aspectos importantes y construir propuestas concretas en el marco de la formulación de políticas educativas públicas. La metodología utilizada en el artículo teórico fue de tipo cualitativa hermenéutica, los textos consultados se reorganizaron de acuerdo con la tipología textual.

Continuamos con otro artículo de reflexión desarrollado en abril por García, Figue (2013) tiene por nombre *“los alcances y las limitaciones de la gestión educativa estratégica en el plan de atención integral a la primera infancia en Bogotá del 2006 al 2012”* este trabajo investigativo busca identificar los alcances y limitaciones del plan de atención integral a la primera infancia en un rango para analizar cuál ha sido la función de la gestión educativa y la consolidación de estrategias que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia. Una de las conclusiones obtenidas es la Gestión Educativa Estratégica en el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia, se ha desarrollado dentro de las políticas internacionales del Banco Interamericano de Desarrollo, la UNICEF, las Naciones Unidas y la ONU en la primera infancia que empiezan a delimitar un marco jurídico donde se discute sobre la concepción de la niñez y se definen a los niños y niñas como sujetos de derecho. La metodología que ofrece este artículo de reflexión ofrece elementos importantes como lo son la revisión documental y el análisis de la información sobre la política de la primera infancia, determinando así dos grandes categorías de estudio: La gestión educativa estratégica y el Plan de Atención Integral a la Primera Infancia.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso en cuanto a la gestión educativa y al estudio de esta, tesis elaborada en junio por Gil, Liberato, Ruiz (2013) aborda la temática de *“Análisis de la gestión educativa en la Política Pública “Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia” desde la mirada de la gubernamentalidad”*, la pregunta hecha por los investigadores *¿Cuál es el sentido de la Gestión Educativa en la Política Pública para la Primera Infancia “¿Estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia”, como gobierno de poblaciones?,* analizando en un primer momento las nociones de política pública, primera infancia y gestión educativa, para posteriormente darle hincapié a ese concepto de gubernamentalidad resaltando la relación entre sujeto, poder y gobierno. En este trabajo de grado resalta el carácter analítico frente al sentido de la gestión educativa en la política pública de primera infancia. El análisis propuesto en este acercamiento investigativo propone la descentralización de la administración del Estado; abordando así, la concepción de infancia que subyace en la política estrategia de atención a primera infancia y analizando la función de la política pública desde la propuesta de gubernamentalidad. Se plantea como metodología la perspectiva gubernamentalidad para analizar las prácticas de la estrategia de

atención integral a la primera infancia, se propone la relación que se establece entre sujeto, poder y gobierno a partir de unas formas de regulación. El abordaje de la concepción de infancia resulta vital en la construcción de una política, pues allí subyace esa mirada que se tiene del infante.

Para dar inicio a una de nuestras categorías modelos de gestión se consultó esta tesis, elaborada en mayo por Orjuela (2014) tiene por tema principal *“Análisis del modelo de gestión en la estrategia de cero a siempre”* haciendo una revisión histórica sobre el trabajo desarrollado alrededor de la infancia y la intervención del concepto de gestión, el modelo de gestión de calidad en la educación desde el enfoque de atención integral a la Primera Infancia. La autora de este artículo hace una reflexión crítica frente a la gestión de la política, pues afirma ella, que no se puede tomar como una guía instrumental sino como un insumo teórico importante para el desarrollo de un país, ofreciendo herramientas pedagógicas importantes en el quehacer pedagógico. El papel del docente frente al empoderamiento de estas políticas públicas, sino el primer gestor dentro del aula. Finalmente hace una invitación a entender el modelo de gestión a cabalidad para una mejora en la calidad y la garantía del derecho. Una conclusión de la investigación no se debe entender la gestión educativa como una transformación en el sentir y quehacer pedagógico, que permite reestructurar los Jardines como organizaciones en donde se haga relevante a los niños y niñas y su proceso pedagógico. La metodología de investigación abordada en el desarrollo y análisis del artículo se centra en el enfoque descriptivo y la revisión de textos alrededor de la temática planteada.

Este análisis de la tesis de grado *“Primera Infancia y Política Pública: Perspectivas de la Política Pública de Primera Infancia en Colombia, en las investigaciones realizadas por la línea de niñez UPN-CINDE, en el periodo comprendido entre los años 2008 a 2013”*, elaborada por Domínguez, Duran (2015), la cual tiene como pregunta de investigación *¿Cuáles son los sentidos otorgados a las Políticas Públicas de Primera Infancia en los trabajos de grado de la Línea de investigación en niñez de la maestría en desarrollo educativo y social, para el periodo comprendido entre los años 2008 a 2013?*, se evidencia como objetivo general *“Comprender los sentidos otorgados a la Política Pública de Primera Infancia en los trabajos de grado de la Línea de Niñez de la Maestría en Desarrollo Educativo y social realizadas entre los años 2008 a 2013”*, los resultados del estudio permitieron describir el avance de la Política Pública de Primera Infancia en Colombia, frente al desarrollo conceptual, reflexivo y analítico de los distintos trabajos de investigación. Una de las

conclusiones frente al ámbito de la niñez en el país, se puede sostener la importancia que tiene la Política Pública en el desarrollo y ejecución de los planes establecidos por el gobierno frente a la protección de los derechos de niños y niñas, quienes se encuentran amparados por el Estado. Se realizó una investigación cualitativa con una metodología de Investigación documental, con las cuales es posible ordenar y sistematizar las diferentes fuentes establecidas, la cual permitió identificar las diferentes perspectivas en que se comprendió la categoría de Política Pública en Primera Infancia.

De igual manera se consultó esta tesis de grado elaborada por Casallas, Castellanos (2015), el documento tiene como título *“Los procesos de gestión ambiental en los Jardines Aures y San Benito: hacia una cultura institucional”*, esta investigación orienta un análisis en cuanto a los lineamientos de gestión ambiental en los jardines infantiles mencionados, de igual forma generar procesos de participación y prácticas culturales con la comunidad educativa, como objetivo general tenemos, “Describen los propósitos que se persiguen, teniendo en cuenta el fortalecimiento de los procesos de gestión ambiental llevados a cabo en los jardines Aures y San Benito en la articulación con los lineamientos PIGA, PDL y Lineamientos y Estándares técnicos de Educación Inicial para optimizar a partir de una estrategia pedagógicas, a través de una caracterización y análisis documental”, los investigadores como metodología utilizada realizaron un análisis documental, elaborando una matriz de análisis para realizar una caracterización de las instituciones obteniendo las similitudes y diferencias de cada jardín. Como conclusión crearon estrategias metodológicas para promover la educación ambiental en la comunidad educativa facilitando un cuidado y respeto hacia el medio natural, dentro y fuera de la institución. En cuanto a la revisión documental se observó cómo se llevan los procesos de gestión ambiental en los jardines a través de las prácticas pedagógicas.

Siguiendo con la línea de investigación tenemos el trabajo que fue elaborado por Barbosa (2014) tiene por título *“Propuesta de cualificación de los educadores para la valoración del desarrollo en niños y niñas de 3 años caso CDIT Universo de alegrías”* el objetivo general de esta investigación es “Diseñar una propuesta de cualificación docente a través del uso de la escala cualitativa del desarrollo del ICBF dirigidos a las educadoras del CDIT universo de alegrías que contribuya a valorar el desarrollo infantil de niños y niñas de 3 años” una conclusión del trabajo efectuado en el desarrollo integral de los niños y las niñas tiene componentes diversos que se pueden agrupar por

áreas, a través de la investigación las docentes reconocen los principales aspectos del desarrollo de los niños y las niñas de 3 años evidenciado por medio de la entrevista, la metodología utilizada se basa en indagaciones, exploraciones y aportes que se puedan desarrollar en el contexto valorativo del desarrollo de niños y niñas el grupo realizó una investigación cualitativa basada en el paradigma explicativo.

Por último consultamos la investigación que fue elaborado por Barreto, Garzón, Moreno (2015), título del documento *“Coordinadores académicos: de la trayectoria y la cultura organizacional, a la gestión educativa”* esta se orienta sobre la indagación acerca de temáticas sobre la gestión educativa y la administración en el ámbito de la educación planteándose la siguiente pregunta: ¿Cómo la trayectoria académica y laboral del coordinador académico y la cultura organizacional en la que se desenvuelve, configuran posiblemente un determinado enfoque de gestión?, se esboza el siguiente objetivo general: “Identificar como está configurado el enfoque de gestión del coordinador académico, a partir de su trayectoria académica y laboral y la cultura organizacional en la que está inmerso, para evidenciar posibles vínculos entre sí”, a través de esta investigación se caracterizó la trayectoria académica y laboral del coordinador académico respectivamente a su formación en docencia, se indago sobre la forma en que se dan los procesos que lleva el coordinador académico en cuanto a la gestión educativa, la cultura organizacional y los enfoques de gestión educativa presentes en una organización escolar. Como conclusión tenemos que, al caracterizar la trayectoria del coordinador académico, se requiere de una formación académica o áreas afines necesaria para posicionarse como directivo docente, en cuanto a procesos de gestión no se evidencia un enfoque único, resalta lo normativo y los institucional, para otros el comunicativo o el dialogo, finalmente prima la eficacia y efectividad, en cuanto a la cultura organizacional de la Institución educativa, podemos ver que predomina la cultura colaborativa y la cultura de coordinación.

La metodología utilizada en esta investigación, está enmarcado en el paradigma interpretativo que es de corte cualitativa, con la cual permite estudiar la trayectoria de los coordinadores académicos, se trabajaron como instrumentos el cuestionario, una encuesta y la entrevista semiestructurada, dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

Es importante resaltar los conceptos claves con los cuales se realiza la revisión y rastreo de estos: trabajos de grado, tesis, investigaciones, artículos de investigación, y proyectos, que ofrecen para

indagar sobre algunas referencias para tener en cuenta en el abordaje de la investigación y así ampliar la mirada frente a la situación problemática que se plantea. El análisis de estas investigaciones tiene como objetivo ofrecer un acercamiento a los temas que centran la atención en el trabajo desarrollado en cuanto a temáticas, así mismo detectar la existencia de algunas líneas de investigación comunes, una vez realizada la revisión de los antecedentes de las investigaciones podemos analizar que brindaron elementos importantes para abordar en esta investigación, ya que, si bien concretamente se enfocan formalmente en política de infancia y educativa, gestión del directivo docente, modelos de gestión, procesos de transición, de igual manera dejan ver desde que lógica investigativa, metodológica y de cómo fueron analizados los trabajos anteriormente expuestos con los cuales permitieron establecer determinados hallazgos y conclusiones.

Esta investigación contribuye de manera significativa a la Especialización en Gerencia Social de la Educación y se diferencia de otras en cuanto a la caracterización y al proceso de transición y como afectó la gestión de los directivos docentes de Casas Vecinales a Jardines Infantiles de la Secretaria de Integración Social, ya que como podemos ver al respecto hay pocas investigaciones sobre las Casas Vecinales y más aun de como fue el cambio de reglas y normas durante este periodo de transición a Jardines Infantiles de la SDIS, eso conllevó a unas modificaciones en la gestión educativa y condiciones institucionales.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Referente normativo fundacional de la institución

3.1.1 Departamento administrativo de bienestar social (DABS)

Sus inicios datan a partir de 1938, en los barrios Santander y Olaya. La Sección de Nutrición, los Centros 1 y 2 de Observación y diferentes actividades alternas, con campañas, en el Centro de Higiene Mental fueron implementadas para brindar atención a la niñez desamparada y a sus madres. Estas necesidades, expresadas por la comunidad, permitieron que el Concejo Municipal de Bogotá, (en ese tiempo), mediante acuerdo No. 78 de 1960 creara el Departamento Administrativo de Protección Social para agrupar, en un solo ente, funciones específicas de asistencia y protección.

La entidad administrativa del Distrito Especial de Bogotá, que denominada por el Decreto 3133 de 1968 como “Departamento Administrativo de Bienestar Social” tuvo varias reformas anteriores: en 1959 con el Acuerdo 024, el Consejo de Bogotá creó la Secretaría de Higiene Distrital, estableciendo dentro de su estructura el Departamento de Asistencia y Protección Social y la del 10 de diciembre de 1960, mediante el Acuerdo 78 fue creado el “Departamento Administrativo de Protección y Asistencia Social”. La misión de esta entidad, era participativa en las políticas sociales en pro de los derechos de las poblaciones en especial de las más vulnerables, con acciones que desde la formulación e implementación lograran incluir los esfuerzos de la familia, la sociedad y Estado.

Esta entidad contó con una organización de personal, encabezada por la Dirección, secretaria general, departamento de protección infantil, departamento de protección de mujeres, Protección de ancianos, inválidos, indigentes, mendigos y víctimas de calamidades sociales y casos de emergencia, departamento de higiene, departamento de nutrición y dietética, asistentes sociales y servicios generales, cada departamento conformado por su jefe, auxiliar de oficina, grupo especialista, grupo de apoyo, enfermeros, psicólogos, mecanógrafo, chofer, entre otros. Estos cargos, se fueron reorganizando de acuerdo a las nuevas reformas que impartía el gobierno, por medio de decretos, se fueron agregando y a la vez suprimiendo perfiles que conformarían la estructuración del departamento y de paso el traslado de funciones a otros departamentos

Esta entidad tuvo una serie de cambios en la estructura de la organización y la planta de cargos, todo bajo el argumento de dar respuesta a la problemática de la sociedad, a través de responsables con el compromiso de responder clara y oportunamente a las necesidades de la población. Dentro de los cambios que se trazaron, de los más significativos que se pueden resaltar para la atención en primera infancia fue con el decreto del Alcalde Mayor de Bogotá Luis Eduardo Garzón, que creó el Comité Distrital de Apoyo a la Lactancia Materna bajo el decreto 269 de 1993 con el fin de impulsar la política sobre lactancia materna y alimentación complementaria.

Más adelante hacia el año de 1998, el DABS, gestionaría el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo, entre ellos las medidas para la atención integral de los menores en abuso y explotación sexual bajo el acuerdo 12 de 1998. Dicha problemática fue el tema que más se atendió, ya que, afectaba directamente a la población infantil, buscando dar garantía a los derechos impostergables que se venían defendiendo. Una importante organización y estructuración para el DABS, se dio dentro de los COL (Centro de Operación Local) en cada una de las localidades del distrito, había uno encargado de la supervisión y el cumplimiento de la ejecución de proyectos que se desarrollan. Por ejemplo, las unidades operativas, más conocidas como Casas Vecinales esto bajo el decreto 306 del 11 de marzo de 1998.

3.1.2 Casas vecinales:

A finales de los años setentas localidades como Rafael Uribe Uribe y Usme fueron pioneras y promotoras de las casas vecinales que entre otros aspectos, buscaba a través de su organización generar condiciones de cuidado y protección a los niños y a las niñas pertenecientes a barrios con alto grado de vulnerabilidad. Inicialmente esta organización la hacen sin apoyos económicos de entidades gubernamentales, con el tiempo y de manera progresiva fueron financiadas por el distrito. Ya hacía finales de los ochentas otras localidades adoptan el mismo modelo de organización. Esta organización social toma fuerza, atendiendo prolongadamente a niños y niñas de escasos recursos de manera gratuita.

Así pues como proyecto social enfocado a la primera infancia lograron que el DABS diera donaciones para el desarrollo de sus funciones. El gobierno de Virgilio Barco las adopta como madres jardines reconociendo sus logros y funciones en la garantía de los derechos de la educación

inicial. Ya en el año 1992 bajo el decreto 084 la Casas Vecinales ya hace parte de los programas del DABS, y las madres de los niños y niñas asumen una cuota moderadora. En el año 2007 el distrito asume toda la responsabilidad económica y de funcionamiento, los padres de los niños y las niñas ya no deben pagar ningún valor por el servicio. Así mismo, bajo el direccionamiento del DABS se organiza y se estructura el programa por edades y niveles comprendidos entre los cero meses hasta los seis años.

Ya como Secretaria de Integración social y en el plan de Desarrollo de la Bogotá Humana, las Casas Vecinales ya no serán manejadas por representantes legales, el manejo de recursos lo hará directamente la SDIS. Las maestras serán contratadas de manera directa y se eliminará la tercerización.

3.1.3 Secretaria Distrital de Integración Social

A partir del 1 de enero de 2007, mediante el Decreto 556 del 31 de diciembre de 2006, se le dio vida a la SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL, como se denomina actualmente.

La Secretaria de Distrital de Integración Social es la encargada de liderar y formular las políticas sociales del Distrito Capital para la integración social de las personas, las familias y las comunidades, con especial atención para aquellas que están en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad; ejecutar las acciones que permitan la promoción, prevención, protección, rehabilitación y restablecimiento de sus derechos, mediante el ejercicio de la corresponsabilidad y la cogestión entre la familia, la sociedad y el Estado.

3.2 Referente socio demográfico de la institución

La localidad 5ª de Usme Limita al norte con las localidades de San Cristóbal, Rafael Uribe y Tunjuelito; Cuenta con 300.000 habitantes aproximadamente. Está dividida en 7 UPZ (Unidades de Planeación Zonal) conformadas así: UPZ 52 La Flora, UPZ 56 Danubio, UPZ 57 Gran Yomasa, UPZ 58 Comuneros, UPZ 59 Alfonso López, UPZ 61 Usme Centro-veredas, UPZ 60 Parque Entre Nubes.

La UPZ⁵ 58 corresponde al nombre de comuneros entre algunos barrios se pueden destacar El Rubi, Lorenzo Alcantuz y Antonio José de Sucre. Estos son barrios donde sus habitantes en su mayoría viven en condiciones vulnerables y de pobreza, su estrato socio económico generalmente es 1. Entre los trabajos desarrollados por los habitantes se pueden destacar el reciclaje, vetas ambulantes, conducción, el cuidado de menores y recolectores de basura. La educación inicial de los niños se desarrolla en su mayoría en Jardines de la Secretaria de Integración social, para después pasar a la educación formal en colegios distritales.

En este sector quedan ubicados tres jardines que atienden niños y niñas entre los tres meses y cinco años de edad en su mayoría en condiciones vulnerables y de pobreza. Estos jardines corresponden a los nombres; Jardín Infantil Alaska, Jardín Infantil Lorenzo Alcantuz, Acunar Antonio José de Sucre⁶, Jardín Infantil Valles de Cafam, Nevado y Comuneros.

⁵ Las Unidades de Planeamiento Zonal (**UPZ**) son una subdivisión urbana de Bogotá, capital de Colombia. Su área es menor a la de las localidades, pero puede agrupar varios barrios en sí.

⁶ Los jardines infantiles atienden niños de 3 meses a cinco años, los jardines acunares atienden niños y niñas de 3 meses a 3 años de edad.

4. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado, se reseñará brevemente la perspectiva teórica que sustenta el informe de investigación, el cual girará alrededor de tres nociones claves: *Cambio Institucional, Gestión Educativa y Directiva y Modelos de Gestión*, todo ello comprendido desde los fundamentos del Neoinstitucionalismo y Análisis Organizacional. Asuntos que han venido siendo tratados desde los años sesenta tanto por la Sociología como por la Ciencia Política, en donde los teóricos se preguntaron primero por la idea del cambio social, reconociendo que las sociedades han sufrido transformaciones en las que la racionalidad de sus Estados y Gobiernos han trazado disposiciones que conducen la conducta del otro en términos foucaultianos. No en vano, las sociedades pasaron del feudalismo al capitalismo, de lo rural a lo urbano, de lo tradicional a lo moderna, en fin, una serie de tránsitos que hicieron que varios estudiosos se cuestionaran inicialmente por el cambio social y posterior a ello, preguntarse por el cambio institucional.

4.1. Jardines Infantiles. Espacios permeados por períodos de transición y cambio.

Si bien es cierto como se mencionó antes, el cambio ha sido un asunto de orden sociológico, la educación como área de conocimiento ha empezado a preguntarse por el papel de las instituciones educativas en relación con las políticas públicas y la gestión que debe realizar frente a ello en momentos determinados. Por consiguiente, es necesario aclarar tempranamente que el cambio se sitúa en períodos de transición específicos, generando entre los actores posiblemente conflictos, negociación o resistencia. Los Jardines Infantiles no han sido ajenos a esta situación, son instituciones que dedicados a la primera infancia han vivido la definición de políticas puntuales para atender a este tipo de población, lo que ha hecho que las acciones en términos de gestión directiva se focalicen en ello y reflejen de alguna manera cambios institucionales que trascienden las rutinas y los procesos de reproducción conocidos hasta ese momento.

Vale la pena detenerse aquí, para entender en primera instancia el concepto de transición que desde su definición hace evidente una transformación a partir de algunas pautas que se dan. En las instituciones al hablar de transición, necesariamente se piensa en procesos de ajuste o cambio en las reglas, en palabras de Acosta (1998) significaría “*lo mismo una adaptación que un ajuste en rutinas y comportamientos o en las reglas y estructuras, la reforma parcial o la transformación global de*

cierto orden institucional, la ruptura en algún patrón de relaciones o su continuidad modificada” (p.92). Dicho de otro modo, la transición no sólo existe en relación con la afectación de procesos, sino que implica quiebre en las reglas establecidas y definidas por la institución, creando posibles estados de incertidumbre en la gestión directiva.

Es de saber que las reglas otorgan orden y formas claras de gestionar, por ello, desde el Neoinstitucionalismo, los modos de organización se sustentan en “*un conjunto de reglas, procedimientos de aceptación y cumplimiento de las mismas, y normas éticas y morales de comportamiento que se diseñan para restringir el comportamiento de los individuos con el objetivo de maximizar la riqueza o la utilidad de los gobernantes y sujetos principales de una sociedad*” (North, 1994: 227). Es así que, los procesos de transición implican una mutación en procedimientos, reglas, en donde los actores al cumplirlas requieren de procesos de adaptación antes no existentes.

En consecuencia, se producen *arreglos institucionales* al interior de las organizaciones, teniendo algún tipo de afectación sobre los involucrados porque requiere por parte de ellos asimilación y acomodación a los nuevos direccionamientos dados, resultando complejo en la medida que implica transformaciones a su gestión.

Ahora bien, en las instituciones, especialmente las públicas se evidencia con más fuerza dichas transiciones pues en cada periodo de gobierno llega con nuevas disposiciones desde cada plan de desarrollo. Es así como en la agenda de cada gobierno se posicionan ciertas prioridades que requieren que cada institución se organice a propósito de unas metas. Para el caso específico en referencia a la primera infancia, es de notar que en el periodo del gobierno distrital “*Bogotá Humana*” encabezada por Gustavo Petro, desde su plan de desarrollo hubo periodos de transiciones importantes, producto de nuevas lógicas. Una de las banderas políticas fue garantizar los derechos de niños y niñas a través del fortalecimiento de redes institucionales.

Una prioridad en la agenda, no sólo coyuntural del gobierno de Gustavo Petro, sino que desde los años setenta al inicio de las casas vecinales, la comunidad de los barrios marginales, hombres y mujeres se organizaron ante las problemáticas de salud, servicios y educación. Se organizan iniciando un trabajo de desarrollo social ante la falta de atención de la niñez, que tiempo después es tomado por el gobierno Distrital. Los problemas que se atienden como principales son los referidos a la primera infancia, entonces se crearon los primeros Jardines Infantiles comunitarios dirigidos por

madres de la comunidad. Es así que, para el año 1984 ya existían 17 Casas Vecinales, recibiendo mercados por el DABS.

En el año de 1985, ya son 100 Jardines Infantiles, se impulsa la figura jurídica de asociación de carácter comunitario, buscando recursos del gobierno distrital. Ya para esta fecha se transforma la mirada, estos jardines ya no solo se piensan desde el cuidado y la nutrición, sino que las madres inician procesos de capacitación y cualificación, así mismo las madres comunitarias continúan organizándose para lograr el reconocimiento económico. En 1986 se introduce el término de capacitación y formación de educadoras, estructurando el programa, según el medio de información *la búsqueda* “(...) *el programa Casas Vecinales se consolida como un proyecto de Desarrollo Integral para los niños y las niñas de cero a cinco años*”. (p.16). Las madres comunitarias no tenían remuneración económica, sólo hasta el año 1991 se da la primera bonificación equivalente a un año.

En 1993, las madres comunitarias gestan una lucha contra el distrito por mejorar las condiciones y brindar un servicio de calidad; después de una ardua disputa y una comisión organizada que dialoga con los Concejales se aprueba el acta de acuerdo donde se asigna un presupuesto para alimentación, material de aseo y didáctico, aumento en la bonificación, aporte para la seguridad social, atención a la seguridad social de los niños y niñas de manera gratuita y preferencial, entre otros logros alcanzados.

En los próximos años las madres comunitarias se consolidan en la Comisión Distrital de Casas Vecinales donde se ven enfrentadas a diferentes luchas, en medio del recorte de presupuesto y la pérdida de autonomía.

En el año 2013 estas casas vecinales que atendían a niños y niñas de 0 a cinco años de edad, fueron tomadas directamente por el distrito eliminando la tercerización, muchas de las representantes legales en un proceso continuo fueron entregando las Casas vecinales y hoy son Jardines Infantiles operados directamente por la Secretaria de Integración Social.

Esto supuso un periodo de transición muy importante para estos jardines, las maestras y coordinadoras que lo operaban. Hubo un cambio de reglas importante que incidió en las prácticas cotidianas del jardín y por supuesto, en la gestión directiva. Pese a este periodo de transición se podría aducir que hubo cambios en la manera de gestionar pues los nuevos direccionamientos establecieron nuevas lógicas a tener en cuenta en el buen funcionamiento de las instituciones. Es

decir, hubo un cambio institucional en tanto que generó ciclos en los que las rutinas, normas y valores tuvieron un nuevo significado y otro sentido en la acción.

En la página web de la Secretaria de Integración Social reposa lo siguiente:

“se ha expresado en un comunicado, las propuestas para facilitar la transición de las integrantes del Movimiento Cívico Comunitario de las Casas Vecinales y las que éstas organizaciones contratan, para que tengan la oportunidad de ser vinculadas, reciban una mejor remuneración (...) lo anterior no significa que se esté haciendo una intervención al proceso organizativo del que hacen parte. El hecho de que la contratación no sea a la organización Casa Vecinal, sino que se opte por una vinculación de sus integrantes, no tendría por qué representar la finalización del proceso organizativo” (24 de diciembre de 2012)⁷

Los Jardines Infantiles de la SDIS operan a través del Lineamiento y Estándar de Educación Inicial (2014), los cuales define cuatro componentes que dentro de sus definiciones logran en tareas conjuntas ofrecer un desarrollo integral. El *componente de ambientes adecuados y seguros* buscar desde diferentes agentes tanto internos como externos de las institución favorecer espacios propicios para que los niños puedan transitar libremente en espacios libres de cualquier peligro; el lineamiento precisa que *“el jardín debe cumplir con los requerimientos de ubicación, seguridad, salubridad, espacios físicos diferenciados, dotación y capacidad de acuerdo con las coberturas atendidas. Igualmente, toma medidas de seguridad con las cuales protege la integridad física de los niños, las niñas y demás miembros de la institución”* (P. 31); así mismo describe tres áreas: Seguridad, Infraestructura y dotación.

El segundo componente es el de *nutrición y salubridad*. Éste contempla acciones no sólo desde la adecuada nutrición de los niños y niñas, sino que esto se de en condiciones de salubridad que favorezcan la salud de los niños y niñas que habitan estos espacios. Ofrecen directrices donde las prácticas tanto en la preparación de alimentos como en la organización y aseo de los espacios sean las más óptimas. Describe así tres áreas: prácticas de cuidado, condiciones higiénicas sanitarias y nutricionales. El tercer componente se llama *proceso pedagógico*, éste componente aduce a la parte lúdico pedagógica de los niños y las niñas que atiendan a su contexto gustos e intereses, las propuestas deben construirse de manera flexible atendiendo a la necesidad de los niños. Entender su contexto es necesario en este componente pues de allí parte su identidad y aquello que él es, así como en los anteriores este componente ofrece tres áreas; proyecto pedagógico, trabajo con familias y comunidad, y el desarrollo armónico e integral.

⁷ Recuperado: <http://www.bogota.gov.co/article/la-sdis-no-acaba-las-casas-vecinales-asume-la-responsabilidad-de-atender-la-primera-infancia>

El cuarto componente es el de *talento humano*, a través de éste se perfila el personal idóneo para atender a la primera infancia, a través de la organización de los profesionales del jardín se busca cumplir con los perfiles establecidos y atender a la idoneidad de cada área que ofrece el jardín, así pues “*El talento humano en los jardines infantiles desarrolla funciones en tres áreas claramente diferenciadas: la pedagógica, la administrativa y la de servicios*” (p. 33). Finalmente, el quinto componente aduce a “*la capacidad de gestión que tiene el jardín infantil para definir, alcanzar, evaluar sus propósitos y resultados, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Contempla actividades de planeación, organización, ejecución y control dirigidas a alcanzar los objetivos institucionales*”, componente que ofrece una línea clara para que los objetivos y las metas propuestas por la institución se lleven a cabo y los resultados sean los esperados.

Este lineamiento ofrece elementos indispensables para los jardines infantiles en cuanto al desarrollo integral, pues es base importante en la realización de actividades que se gestan dentro del jardín y que sin ninguno de estos, el jardín sería inoperante o no operaría en las mejores condiciones, generando una tensión entre el lineamiento como asunto externo y la gestión directiva en tanto que acción interna.

Es así como efectivamente, los jardines infantiles son instituciones educativas en los que los períodos de transición se traducen en cambios, es decir, generan “*procesos de transformación que producen ciclos o períodos de cambio en las reglas y normas, rutinas y valores que las instituciones representan.*” (Acosta, 2002, Pág.20). Y todo ello dado en modelos de gestión directiva específicos, en tanto que los jardines infantiles son el reflejo de preferencias y poder de unidades, personas con ideas que se organizan a favor de un fin que los atraviesa y que logran institucionalizar (Powel y Dimaggio (1999).

Con base en ésta afirmación, podría analizarse el surgimiento del jardín infantil como institución desde dos miradas, ambas válidas para el ejercicio de este trabajo y que dan fuerza al ejercicio investigativo pues no necesariamente las instituciones se consolidan desde un trabajo de comunidad saliente que las pide incansablemente, sino que surgen organizaciones que en su construcción buscan que las personas las necesiten a través de lo que ofrecen. Los jardines infantiles no son

ajenos a este proceso en ambas vías, pues como instituciones transita bajo esta misma lógica de construcción o preferencias.

En esta lógica institucional, aparece otro factor importante a valorar en la consolidación de éstas, *los actores*, quienes finalmente le dan legitimidad a la gestión misma a través de sus acciones y su quehacer, donde confluyen determinadas expectativas que no son aisladas sino que limitan las acciones de los individuos y surgen los patrones de conducta que son reproducidos y repetitivos, así pues la institución en su propia práctica a través de unos dispositivos, reproduce unos comportamientos individuales que se pueden traducir según su incidencia en una acción colectiva, o en su efecto en política pública. Existe así, un conflicto de intereses que son regulados por acuerdos o normas que generan pautas en la acción específicas. Los actores que se involucran allí desde su saber, sus prácticas culturales y su ideología se alinean a estos acuerdos o generan resistencia, así mismo estos actores se ven enmarcados en la aprobación o desaprobación de la conducta a través de estas normas institucionalizadas dentro o fuera de la organización.

Dentro de su propia organización, las instituciones navegan por reglas producto de una construcción formal desde la normatividad institucional pública, pero también existe esa que es informal, que a pesar de no contar con un aval nacional, es importante en tanto que producto de la organización de las personas dentro de las instituciones y que hace que en ellas haya un mejor funcionamiento, los actores allí involucrados la aceptan de manera que no generan un aparente choque entre los mismos miembros.

En breve, todas las instituciones educativas, incluyendo los jardines infantiles, su gestión está atravesada por la acción de la política o de las disposiciones externas, sin embargo, es necesario reconocer que a reserva de los procesos de transición y de posibles cambios, la gestión directiva conserva su autonomía en el marco de acción otorgado por la estructura y que aquellos partícipes en la atención de la primera infancia, priorizarán desde su quehacer la atención al menor en relación con los objetivos institucionales trazados por la SDIS. Por tanto es momento de comprender cómo se concibe la gestión directiva y dentro de ella, la gestión directiva en los jardines infantiles.

4.2 Los Jardines Infantiles como instituciones que gestionan.

El significado etimológico de la palabra gestión proviene del latín “gestus” que significa gesto, movimiento, éste a su vez es derivado de “gerere” que significa: llevar a cabo una labor, conducir una acción o grupo y ejecutar acciones. El diccionario de la lengua española (2014) define gestión como “*acción y efecto de gestionar*” y “*acción y efecto de administrar*” y gestionar como “*ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo*”. Administrar tiene varios significados: dirigir una institución, gobernar o ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan, estos conceptos conllevan a que la gestión y la administración van ligados uno del otro. En cuanto a la gestión educativa, se debe tener presente el proceso pedagógico educativo entendiéndose como un aprendizaje integral que busca generar la formación de seres humanos con conocimientos y habilidades sociales que fortalezca sus procesos de educación, por tal razón la gestión administrativa va ligado al proceso pedagógico y ambas deben ir relacionadas para garantizar una gestión educativa.

Según el texto titulado Origen y evolución de la administración, la gestión es definida como “*una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización*”. Como toda gestión, es un proceso que orienta la mejora de las instituciones de educación para fortalecer los procesos pedagógicos, administrativos y funcionales, dando respuesta a las necesidades coyunturales o de orden social a la comunidad educativa. Afirma Álvarez (2013), “*Cada país somete su sistema educativo a continuas reformas, de tal manera que lo que valía para hoy, mañana presenta otro panorama normativo que poco tiene que ver con el anterior*” (p. 21) Aunque Álvarez expone la gestión educativa dentro del contexto de la Unión Europea, no es tan lejano a lo que actualmente se evidencia en las instituciones educativas.

Expone además Álvarez (2013) que todos los procesos y los modelos de gestión ya sean, algunos replicables otros únicos, unos flexibles y otros burocráticos, todos los sistemas responden en torno a tres variables:

- El modo de acceso a la dirección,
- El marco normativo que define el funcionamiento y organización del centro educativo y
- Los desafíos de carácter social, cultural y político a los que tienen que responder los centros.

En su momento las Casas Vecinales respondieron a esas variables, en primera instancia el modo de acceso a la dirección fue a partir de su carácter comunitario que demarcó sus propios modelos de gestionar la institución, al identificar los oficios a cumplir y las funciones designadas que a su vez eran rotativas. En segundo momento, dentro del marco normativo, respondían a una serie de normas y leyes a través de los estándares y lineamientos establecidos para responder a las políticas del momento y en un tercer aspecto, como organización comunitaria que atiende a problemáticas sociales.

La evolución del perfil de dirección escolar, inicia sobre los años cincuenta reconociendo principalmente la escuela como un agente que formaba a los niños y niñas de acuerdo con su contexto cultural principalmente, a las demandas de la sociedad, a la tradición de cada comunidad. Según Álvarez, también en el cumplimiento de normas explícitas, vivencia de valores, respeto y autoridad del rol del maestro, así mismo afirma *“El nuevo director que se ha ido conformando como resultado de la evolución histórica y social (...) es un profesional con otra sensibilidad, mucho mejor, preparado profesionalmente para afrontar con éxito los retos y desafíos de una sociedad en continuo cambio, mucho más rica, contradictoria y compleja que la precedente”*. (p. 25) Es así, que el papel del directivo docente, está completamente ligado a las exigencias contemporáneas de la sociedad, a la cual pretende abordar y transformar.

Su rol en la sociedad y el papel que juega dentro de las instituciones, ha ido evolucionando y tomando características propias que se van forjando, moldeando y reconstruyendo a través del tiempo. Existen varios tipos de directivos docentes indistintamente cual sea su procedencia o interés personal, cada directivo docente, debe responder a un cargo asignado, de acuerdo con las políticas y fines de la institución educativa. Su preparación entonces, debe ser cada vez más exigente y de un alto grado de competitividad, en donde se le debe preparar no sólo para el saber, sino también para el ser y saber hacer.

La gestión educativa en las instituciones es fundamental en el óptimo desarrollo de procesos, como en el cumplimiento de la misión y la visión. De acuerdo con Loera (2003) se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, es decir todo

aquél proceso en el que convergen no sólo el directivo docente sino cada una de las personas que conforman la institución educativa; el aula, la comunidad, la estructura y el sistema como tal.

Actualmente en las instituciones educativas no se habla de administración educativa, ese nombre se encuentra obsoleto, ahora se mencionan los términos gestión educativa y liderazgo, pues se entiende que ya no solo es un proceso de organización a través de algunas directrices que se dan, sino que se entiende como un conjunto de procesos donde convergen todas las personas que desean alcanzar un fin específico.

La labor de un directivo docente es generar un liderazgo con su equipo de docentes a cargo para así dar cumplimiento a los lineamientos dados por la línea técnica que en este caso sería la Secretaria de Integración Social. Según Miñana (1999) *“Este tipo de liderazgo es, por otra parte, el más complejo, el más propiamente educativo y específico, y el que requiere un mayor nivel de formación. Siendo los directivos antes docentes que administradores, cabría esperar un interés por parte de ellos y un mejor aprovechamiento de su formación básica al desempeñarse en este campo”* (p. 36) Desde este punto de vista la gestión directiva debe estar al mando de una persona conocedora de estas funciones y que esté al tanto de lo que pasa en una institución educativa, de igual manera capaz de generar un impacto en las instituciones a través de las buenas relaciones que mantenga con su equipo de trabajo.

En suma, la gestión del directivo docente está enmarcada en una serie de procedimientos propios institucionales atravesados por la política. Según Carrasco (2002) *“La gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo”* (p. 45), por ello pensarse esto desde un mero acto administrativo sería mecanizar la gestión. La gestión del directivo docente contempla aspecto de orden político, social y en ocasiones cultural, pues es en ella donde la política aterriza y se pone en práctica. En palabras de Casassus (2000) la gestión trata de la acción humana, son seres humanos que finalmente gestionan en el marco de un contexto, unos saberes y la configuración de un discurso que han construido con la experiencia. La gestión en tanto que es una acción humana involucra instrumentos y procesos, que se traducen en modelos de gestión particulares. Es momento de analizarlos.

Para Pozner (2013), *“la acción directiva hoy está ligada al liderazgo”*, hace referencia a una de las tantas acciones que el directivo docente desarrolla dentro de su gestión, y para lo cual, ínsita a los

equipos de trabajo dentro de la institución a generar una participación que desempeñe funciones en relación a los procesos académicos e íntegros que deben orientarse la institución, mas focalizadamente hacia sus participantes como lo son los niños y adolescentes.

Afirma Pozner (2013), *En educación aplicar recetas no alcanza. En educación la antigüedad no da sabiduría, sólo el aprendizaje con conciencia da sabiduría*” (p.5), refiere entonces, se debe demarcar una trayectoria que involucre a todos los actores participantes de los procesos de enseñanza y aprendizaje, haciendo significativo cada una de las acciones que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas por la institución.

Asumir una actitud de líder, en donde se denote su responsabilidad, frente a sus acciones a su equipo de trabajo, hacia la orientación del cumplimiento de metas de su institución, invitando y haciendo cada vez más participes a todos los actores involucrados, hacia una cultura de movimiento y cambio, que les permita identificarse con los procesos propuestos para la institución.

Pozner (2013), relaciona tres prácticas muy importantes que se destacan dentro del rol de directivo docente, el liderazgo, la reflexión y la toma de decisiones.

Todo líder, se ve inmerso en el proceso de toma de decisiones, pues esas permean no solo en sus acciones, sino en su equipo de trabajo, permitiendo o no lo propuesto en metas y fines. La actitud de liderazgo, conlleva muchas responsabilidades y a la vez tomas de decisiones, pero más allá de apreciar si una decisión es la adecuada o no, se debe tomar antes un momento para la reflexión, tanto de sus acciones como de su quehacer y es algo que no realiza solo, que debe hacer junto a su equipo de trabajo, pues todos son parte del proceso directa o indirectamente.

Pozner (2013), certifica que *“Gestión implica no sólo disciplina, gestión escolar es en realidad eso que hacen los directivos e implica siempre una tensión entre ética y eficacia”*, saber relacionar los saberes con las actitudes en todo momento, conlleva a hacer más pertinente las tomas de decisiones, es decir, muchas veces se forma para el saber y saber hacer, ¿pero en donde queda el ser?, ¿será acaso un valor agregado?, no se puede hablar de calidad de resultados cuando no se observa y reflexiona en el proceso de todo aquello que conlleva una gestión directiva.

La gestión implica una serie de cambios, que inician desde el pensamiento, de allí la importancia del liderazgo en los directivos, pues son ellos quienes motivan, orientan, forman e incitan a su equipo de trabajo a desarrollar acciones hacia un cambio constante, en donde se fortalezca la cultura institucional, vista esta como una cultura de trabajo, en el que el devenir de las acciones y consecuencias son asumidas por todos y entre todo se busca las mejores alternativa para solucionarlo.

4.3. La acción directiva traducida en modelos de gestión.

Los modelos de gestión definen en su concepción una ruta, en ocasiones no intencionada del quehacer dentro de una organización. Los modelos hacen alusión a arquetipos que pueden seguirse o se adoptan de acuerdo con unas necesidades específicas, según procesos administrativos que se quieran alcanzar, es así que, se puede hablar de modelos de gestión cuando se adopta un patrón a seguir para alcanzar las metas y objetivos que se proponen. Estos a su vez, se consolidan como marcos de referencias no pertenecientes solo a una entidad específica, sino de los que se pueden valer varias organizaciones de acuerdo con su propia estructura organizacional.

Cuando se desarrollan actividades en el ámbito de lo público, los modelos de gestión pueden ir encaminados básicamente a suplir algunas necesidades y cumplir con un compromiso social, estos patrones deben apuntar a cumplir esta meta. Cuando se refiere al sector privado, la meta puede ser el beneficio y la ganancia en términos económicos, para ello también las organizaciones proponen un modelo gestión, afirma Casassus (1999)

“En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos o instrumentales, que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores” (p.19).

Un modelo frente a otro, puede representar un avance significativo en relación con el anterior lo que supone transformaciones en las prácticas cotidianas. Es así, que desde la mirada de Casassus se definen los modelos:

Modelo de gestión normativo: Este modelo de gestión surge en los años 60, durante esta década se da inicio a los planes nacionales de desarrollo educativo, este se constituyó en un ejercicio por el gobierno para obtener una planificación específica, el cual buscaba ejecuciones a corto plazo, y

poseía una mirada hacia el futuro. Según Cassasus (1999) *“La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. En esta perspectiva el futuro es único y cierto. La planificación entonces consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro”* (p. 15). Este tipo de modelos va arraigado a ciertos objetivos, metas ya estipuladas y tradicionales, en esta época se disputaban mejores recursos para ampliar la cobertura del sistema educativo, lo esencial era llegar a una educación para todos sin tener en cuenta el contexto, a finales de los sesenta se comprobó que el futuro realizado no concordaba con el futuro previsto.

Modelo de gestión prospectiva: La situación cambió con el problema económico por la crisis petrolera de los años de los 72 y 73, mostraron que el futuro era incierto y que éste no se puede explicar necesariamente por hechos del pasado, los modelos de gestión empiezan a inventar escenarios para ponerse en las distintas situaciones que podían suceder, dando inicio a que se hablara de un futuro múltiple e incierto, Cassasus (1999) *“es, sin embargo, interesante notar que en este período se empieza ya a introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación. Desde el punto de vista metodológico, en la toma de decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio tecnocrático del análisis costo beneficio.”* (p. 19) por tal razón se rompen las visiones lineales y aparece una flexibilización en la planificación,

Modelo de gestión estratégico: Periodo de los años ochenta, respeta los modelos anteriores e incorpora la relación de la organización con el entorno de la época, la gestión se hace más social, Según Cassasus (1999) *“la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros), generando estrategias y generando más autonomía”* (p. 25), sin embargo, este modelo se requiriere estipular normas para alcanzar las metas que se desean y la articulación de los recursos que posee una organización, durante este modelo se pone en práctica o se hace visible un análisis en las organizaciones para buscar una identidad institucional por medio de la FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para poner en realce la misión y visión de las organizaciones. La metodología adquirida es de la planificación estratégica.

Modelo de gestión calidad total: Da inicio en la época de los noventa, cuando surgía la preocupación por la calidad y se pensaba en la calidad educativa, la planificación, el control y la mejora continua en los procesos, Cassasus (1999) dice, *“La visión de la calidad total es a la vez una*

preocupación por el resultado y por los procesos” (p. 32). Se evidencia una marcada inquietud por los resultados en el proceso educativo, la sociedad exigía calidad para un servicio educativo en términos de derecho, esto conlleva a generar sistemas de medición y evaluación, por el conocimiento de un bajo resultado, con esta exigencia se va a permitir la formulación de juicios evaluativos. Teniendo en cuenta esto, se hace un juicio hacia el resultado que hace que la mirada se incline hacia los procesos y éste a su vez nos conlleva al servicio que se está prestando. El modelo de gestión de Calidad Total se orienta a mejorar los procesos mediante la identificación de las necesidades del usuario, e incorporando a todos los trabajadores, profesores y a todo el personal que laboran en las instituciones educativas para obtener los objetivos planeados, diseñando normas y estándares de calidad, por medio de revisiones sistemáticas y continuas con los procesos se estén evaluando constantemente para obtener mejores resultados.

Modelo de gestión reingeniería: Este modelo se basa en la identificación de la mejora constante de los procesos dentro del contexto de la competencia global y estas mejoras requieren de un cambio cualitativo, otro factor recae en que los usuarios tienen más exigencias en cuanto al tipo y calidad de la educación que desean, se evidencia cambios y la naturaleza del proceso también se ha transformado, esto lleva a reestructurar y mejorar las reglas y normas en la manera como se ven las organizaciones, Cassasus (1999) argumenta *“la reingeniería se define como una re conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño”* (p. 41), esto se percibe como un cambio radical en los procesos, de mejorar lo que ya existe, y de reflexionar desde la raíz de qué forma se están realizando y cómo se puede ajustar según los contextos.

Modelo de gestión comunicacional: Este se da en la segunda mitad de los años noventa, su funcionamiento no es en términos de los procesos en los que están, sino en las personas como lo esencial en las organizaciones, por ende es necesario comprender una organización como una entidad con redes comunicacionales, el rediseño organizacional supone manejo de destrezas comunicacionales y el lenguaje es un elemento de la coordinación de las acciones, Cassasus (1999) *“En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción”* (p.53)

Al observar estos modelos puede verse que van evolucionando desde lo simple hasta lo complejo (del modelo normativo al comunicacional), se van cambiando las tendencias. Las organizaciones de igual manera van evolucionando y sus modelos de gestión tienden a superar al anterior,

apropiándose en su momento del que más se acomode a sus necesidades, así como muchos modelos se quedan otros van desapareciendo, los modelos de gestión se enfrentan a nuevos problemas y desafíos que traen los procesos de gestión actuales.

El marco teórico de este ejercicio investigativo ofrece herramientas conceptuales importantes en la comprensión de los procesos de transición, cambio institucional, gestión directiva y modelos de gestión propios de la pregunta problema planteada inicialmente.

5. MARCO METODOLOGICO

Si bien, la metodología hace referencia al conjunto de procedimientos empleados para alcanzar el objetivo de una investigación, resulta pertinente para el presente caso, el revelar la trayectoria de los directivos docentes y sus modelos de gestión, desde la su iniciación en una institución y su transición a otra, bajo el mismo rol; se estableció que el método apropiado para este trabajo es la investigación cualitativa apoyada por instrumentos de recolección de datos como los cuestionarios y entrevistas no estructurada, ya que es un estudio exploratorio, el cual como lo menciona Sampieri (1991), busca examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no ha abordado antes, para analizar temas desde nuevas perspectivas, en este caso la gestión del directivo docente, para indagar desde una perspectiva innovadora.

5.1 Enfoque Epistemológico

Para conocer cómo fue la gestión del directivo docente y su modelo de gestión en las Casas Vecinales, se utilizará el paradigma cualitativo ya que este, permitirá a partir de la interacción con las directivas docentes, las cuales ejercían su coordinación desde la vinculación a las Casas Vecinales y que hoy por hoy la siguen ejerciendo en los jardines de la SDIS, conocer desde su trayectoria de formación académica y de experiencia laboral, modelos de gestión, clima organizacional hasta posiblemente hallazgos no contemplados inicialmente para esta investigación. Para Ortiz (2014) *“el paradigma cualitativo se apoya en una serie de métodos, que coadyuvaran a la profundidad sobre la interpretación de datos. (...) La calidad de los datos o de la información que se obtiene del objeto de estudio es sumamente relevante, pero también se toma consciencia de que no existe neutralidad u objetividad pura en el trabajo de interpretación de datos”* (p. 14)

Cabe resaltar, que esta investigación cualitativa, es de tipo abierta. No excluye la recolección y el análisis de datos y puntos de vista distintos. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. En consecuencia, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

5.2 Población Objeto De Estudio

La población al cual está dirigida esta investigación, la constituyen las directivas docentes en el perfil de coordinadoras, que ingresaron a ejercer esta función en las Casas Vecinales y permanecen

actualmente en el mismo cargo pero ahora en Jardines Infantiles de la SDIS, ubicadas en la localidad 5ª de Usme, a continuación se hará la descripción de lo macro a micro de esta población de estudio.

5.2.1 Mapeo

Para situar mentalmente, el terreno sobre el cual se va a desarrollar esta investigación, se empleara como elemento de partida el mapa pues este, permite la orientación sobre un lugar determinado.

El concepto de mapa es tomado aquí en un sentido figurado ya que, si bien dentro de ese proceso de mapeo se incluyen lugares físicos, la verdadera intención es poder lograr un acercamiento a la realidad social o cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis.

5.2.1.1 Datos Demográficos

La población de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, en la localidad 5ª de Usme, el número de habitantes, es de 300.000 aproximadamente, la extensión es de 21.556, 16 hectáreas, de las cuales 2.063,84 se clasifican en suelo urbano; 1.185,65 corresponden a suelo de expansión, 18.306,52 se clasifican en suelo rural, que equivalen a 85% del total de la superficie de la localidad. Esta localidad está conformada por UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal) son áreas urbanas más pequeñas que las localidades y más grandes que el barrio. La función de las UPZ es servir de unidades territoriales o sectores para planificar el desarrollo urbano en el nivel zonal. Son un instrumento de planificación para poder desarrollar una norma urbanística en el nivel de detalle que requiere Bogotá, debido a las grandes diferencias que existen entre unos sectores y otros. Estas son:

- UPZ 52: La Flora
- UPZ 56: Danubio
- UPZ 57: Gran Yomasa
- UPZ 58: Comuneros
- UPZ 59: Alfonso López
- UPZ 61: Ciudad Usme
- UPZ 60: Parque Entre Nubes

La localidad limita así: al norte con las localidades de San Cristóbal, Rafael Uribe y Tunjuelito; al sur con la localidad de Sumapaz; al oriente con los municipios de Ubaque y Chipaque y al occidente con la localidad de Ciudad Bolívar y el municipio de Pasca.

Si bien, como lo muestra en la Figura 3, Ciudad Bolívar tiene una alta representación de Casas Vecinales para antes de 2013, las localidades de Ciudad Bolívar y Usme fueron pioneras en la prestación de servicio a la primera infancia a través de la modalidad de Casa vecinal. Centraremos nuestra mirada en la localidad de Usme



Grafica 5-1. Mapeo Casas Vecinales antes del 2013 en Bogotá

Para después del año 2013, y una vez la SDIS tomó en operación directa las casas vecinales para la atención a la población de primera infancia, traicionándolas a la modalidad de Jardín Infantil, en la localidad 5ª de Usme el número de unidades operativas se duplicó, atendiendo incluso a niños y niñas en condiciones de vulnerabilidad, como se evidencia en la Figura 4.

*Mapeo
**Jardines
Infantiles SDIS
2015**

Imagen 2

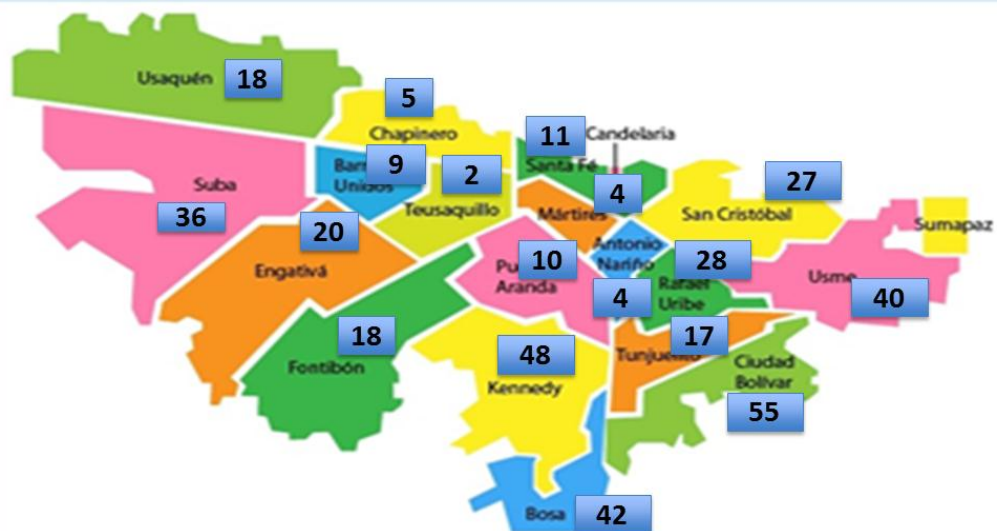


Figura 5-2: Mapeo Jardines Infantiles SDIS 2015

5.2.2 Muestra

Siguiendo una línea de enfoque epistemológico cualitativo, se tendrá en cuenta como muestra poblacional a las directivas docentes que ejercieron su función desde la vinculación a Casa Vecinales y que actualmente lo ejercen en Jardines de la SDIS, como este proceso de transición generó cambios institucionales, transformaciones de orden jerárquico y demás. Las directivas docentes que fueron fundadoras y pioneras, actualmente se encuentran ejerciendo otros oficios; unas como auxiliares pedagógicas, otras en oficios no relacionados a la educación y otras dejaron los procesos educativos en primera infancia.

De las 17 Casas Vecinales de la Localidad de Usme que fueron asumidos en operación directa por la SDIS, 11 cumplieron con los requerimientos para hacer ese proceso de transición según su perfil de formación y experiencia, 6 no continuaron con la SDIS; cuatro de ellas no cumplieron con el perfil y dos fueron trasladadas a otras localidades. De estas 11 directivas docentes que continuaron con la SDIS fue posible entrevistar a 6 de ellas, las otras 5 no fue posible entrevistar por cuestiones de tiempo y compromisos varios que no les permitió brindarnos un espacio para este ejercicio investigativo. Observar figura 5.

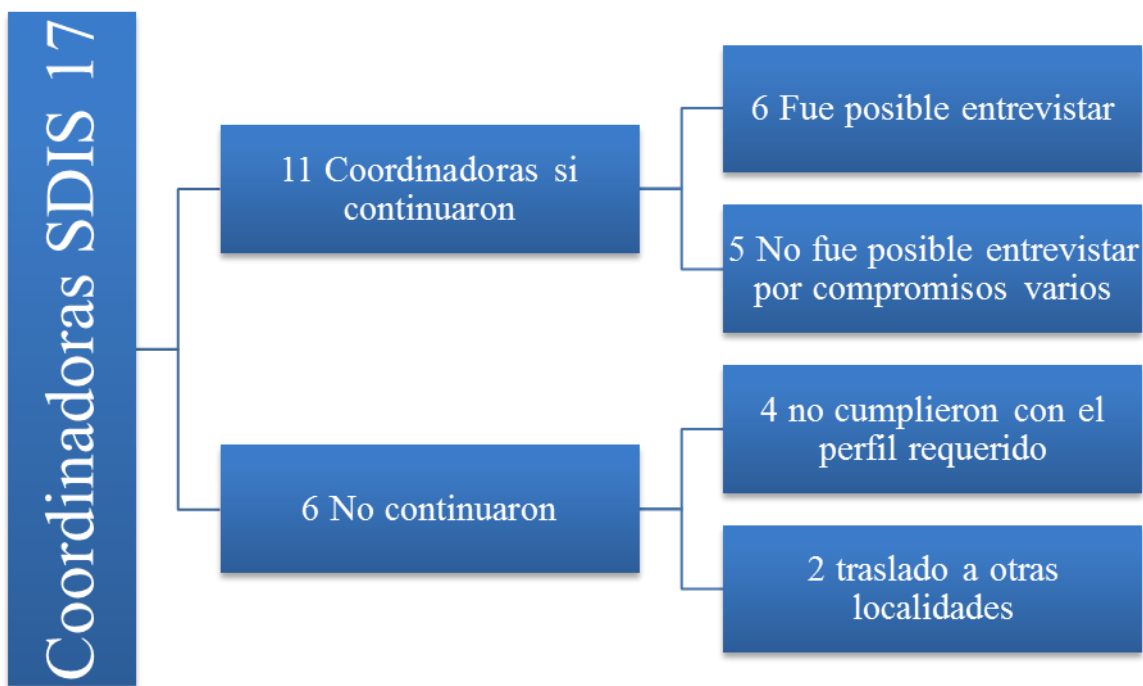


Figura 5-3. Coordinadoras SDIS

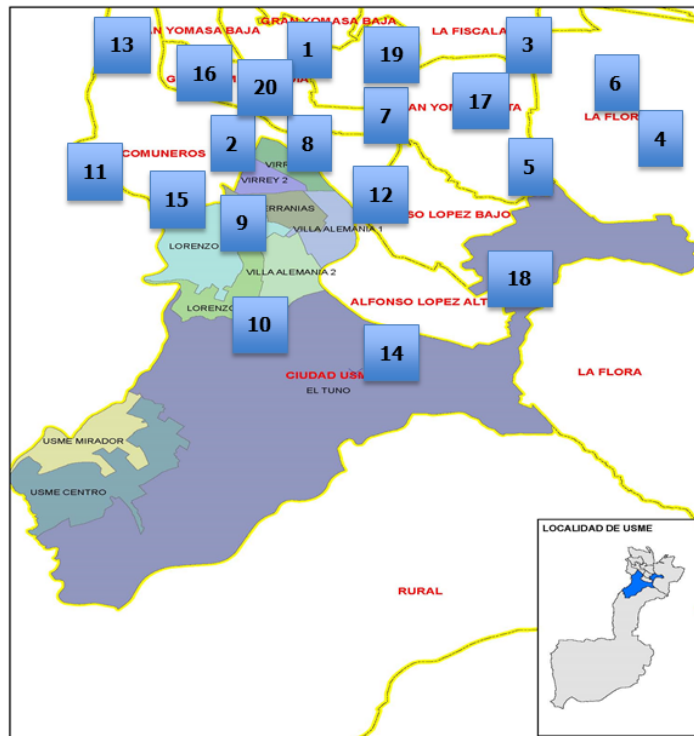
Por tal razón, como muestra poblacional, se tendrán en cuenta a las directivas docentes que ingresaron a Casa Vecinales, ya no desde la génesis, sino en la puesta en marcha de la atención a primera infancia en estas instituciones y las cuales 6 (seis) de ellas pertenecerán a este grupo de estudio, que darán la información pertinente para el desarrollo de esta investigación. La muestra a tomar, será de tipo discriminativo, pues está asociado con la codificación selectiva, su principio es maximizar oportunidades para verificar el argumento construidos, así como también las relaciones entre categorías.

En la Figura 6, se grafica el mapeo de las casas vecinales, en donde laboran las 6 (seis) directivas docentes para quienes se les aplicaran los instrumentos de recolección de datos.

***Mapeo *casas vecinales* antes
Del 2013 en Usme**

1. Cariñositos el nevado
2. Amiguitos valles de Cafam
3. La fiscala los principitos
4. La esperanza
5. Casa loma
6. La flora
7. La gran Yomasa
8. La Marichuela
9. Serranías
10. Lorenzo Alcantuz
11. Los comuneros
12. Chuniza
13. María Micaela
14. Mi senda infantil
15. Monteblanco
16. Pebles y bam bam
17. Alaska
18. Puerta al llano
19. Santa Marta
20. Tenerife

Imagen 3



Grafica 5-4. Mapeo Casas Vecinales antes del 2016 en Usme

En la Figura 7, se graficará la muestra total de este trabajo, teniendo la siguiente escala de valoración: siendo 6 las participantes, representan el 100% de la muestra, cada una representa el 16.6%, es así que para el análisis de la información. 6 corresponden el 100%, 5 el 83.3%, 4 el 66.6%, 3 el 50%, 2 el 33.3% y 1 el 16.6%.

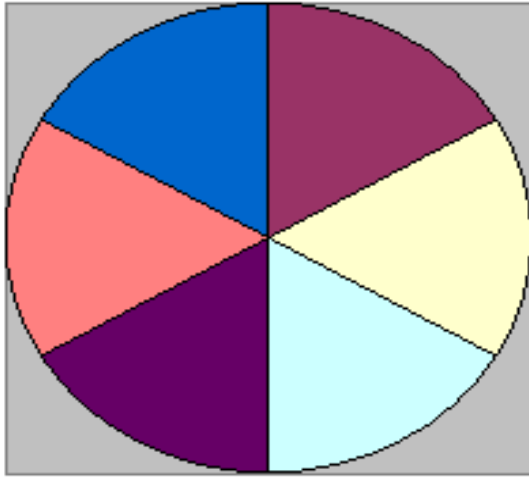


Imagen 4



Figura 5-5. Muestra total a entrevistar

5.3 Instrumento recolección de datos

Para determinar qué instrumentos serían los adecuados, asertivos y confiables, para la recolección de datos, se realizó la lectura y caracterización de cada uno. En un primer filtro, tomamos los más empleados en la investigación cualitativa. Una vez seleccionados los instrumentos, se verifico cual se ajustaría a dar respuesta a los objetivos planteados, dando así como resultado para un segundo filtro, el cuestionario y la entrevista, pues estos, tienen características que nos permitirán obtener una información precisa para ser analizada e interpretada posteriormente.

5.3.1 Cuestionario

El instrumento a utilizar para la recolección de datos de una o más variables a indagar, será el cuestionario, el cual contendrá preguntas cerradas, cuyas respuestas serán limitadas, que incluirán varias alternativas de respuestas, de las cuales el participante tendrá la opción de responder una o varias de acuerdo a la categoría que está respondiendo e incluso jerarquizar sus respuestas, de mayor a menor preferencia, según sea el caso.

El uso de preguntas cerradas, permitirá que los participantes respondan de una manera más ágil sin tanto esfuerzo de construir una respuesta, además le permitirá una codificación de las respuestas para el análisis. Para este caso se necesitaran respuestas exactas.

Al realizar el cuestionario con preguntas cerradas, se está pensando con anterioridad, de las posibles opciones de contestación, acordes a la naturaleza de la pregunta. Para en el momento de la recolección de datos se pueda precisar e interpretar sobre dicha variable, es decir, el inicio de la preparación del análisis.

Las preguntas que se formularan en el cuestionario, son de conocimiento propio, formación y de experiencia, para lo cual, son claras, comprensibles y coherentes para quien se le aplica, con términos técnicos y un lenguaje adaptado a las mismas.

El cuestionario que se estableció para el presente trabajo de investigación, consta de un encabezado el cual es el título del mismo: “La Gestión Del Directivo Docente En El Proceso De Transición De Casa Vecinal A Jardín Infantil De La SDIS”; seguido por una introducción, en donde se le invita al lector a participar desde su conocimiento y a su vez de generar confidencialidad en sus respuestas. Continuando se presenta un rotulado de numeración del cuestionario y cuatro sesiones así:

- ✓ Sesión A. “Datos Generales” en esta parte se formularon 5 preguntas relacionadas con datos personales de quien está participando del cuestionario
- ✓ Sesión B. “Formación Académica” hace referencia a la trayectoria de nivel de escolaridad máximo alcanzado, de la misma manera, develando el interés por el cual decidió realizar dichos estudios.
- ✓ Sesión C. “Experiencia Laboral Previa” en esta se hace referencia entre otros, a actividades que desempeñaba antes de obtener un contrato formal en el campo de educación inicial, año de ingreso e institución donde laboro por primera vez, forma de obtención del puesto laboral y las funciones a desempeñar de acuerdo al cargo obtenido.
- ✓ Sesión D. “Experiencia Laboral Actual” se proponen 4 preguntas, relacionadas al año de contratación, forma de adquisición y funciones a desempeñar como directivo docente de una institución de educación inicial.

Una vez terminada la construcción de este cuestionario, se aplicó a través de una prueba piloto, a una directivo docente (fuera de las ocho de muestra estipuladas), para verificar si las preguntas eran acordes y estaban bien formuladas. La participante a quien se le aplicó la prueba piloto, manifestó que las preguntas del cuestionario eran adecuadas y fáciles de responder.

La aplicación de esta encuesta piloto, nos ayudó a evidenciar que las preguntas en su mayoría son claras, concisas, entendibles y fáciles de responder. Por tal motivo no se le realizó ningún tipo de modificación y se procedió a ser aplicadas a la población de muestra establecida. El cuestionario se aplicó de manera directa o auto administrado, no hay intermediarios y las respuestas son marcadas por los mismos respondientes.

5.3.2 Entrevista

Por otro lado tenemos la entrevista, para esta se requiere de un ambiente oportuno, garantizando que el entrevistador transmita confianza al entrevistado, para que este responda a su vez de manera tranquila y efectiva. Se debe con anterioridad mencionar el tiempo a emplear para la entrevista y de la misma manera las categorías a entrevistar. Al finalizar la se recopilará información como el tiempo total, el lugar, el perfil de la persona, el desarrollo de la misma, entre otros aspectos que considere pertinente.

Con esta se pretende dar respuesta al tercer objetivo específico: “Evidenciar las pautas de comportamiento de los directivos docentes en su gestión directiva con miras a determinar modelos de gestión”. En esta se categorizan los modelos de gestión, ya sea normativo o tradicional, y a partir de estos determinar a cual pertenecían o siguen ligadas en desarrollo a su quehacer diario.

6. ANALISIS DE LA INFORMACION

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE CASA VECINAL A JARDÍN INFANTIL DE LA SDIS

DATOS GENERALES	C_01	C_02	C_03	C_04	C_05	C_06
INSTITUCION EDUCATIVA	JARDIN INFANTIL ALASKA	JARDIN LORENZO ALCANTUZ	JARDIN INFANTIL COMUNEROS	JARDIN INFANTIL ACUNAR ANTONIO JOSE DE SUCRE	AMIGUITOS DEL VALLE DE CAFAM	JARDIN INFANTIL EL NEVADO
EDAD	63 AÑOS	32 AÑOS	43 AÑOS	43 AÑOS	39 AÑOS	33 AÑOS
LUGAR DE NACIMIENTO	BOGOTA	BOGOTA	ANZOATEGUI (TOLIMA)	SEVILLA VALLE	BOGOTA	UBATE
SEXO	FEMENINO	FEMENINO	FEMENINO	FEMENINO	FEMENINO	FEMENINO
FORMACION PROFESIONAL	TRABAJADORA SOCIAL	ESPECIALIZACION	ESPECIALIZACION	LICENCIADA EN EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA CON ÉNFASIS EN LENGUA CASTELLANA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS	LICENCIADA EN EDUCACION PRESCOLAR
LUGAR DE FORMACION	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	FUNDACION DEL AREA ANDINA	BOGOTA	UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	UNIVESIDAD DISTRITAL	CEDINPRO
NIVEL MAXIMO ESCOLARIDAD	PROFESIONAL	ESPECIALIZACION	ESPECIALIZACION	ESPECIALIZACIÓN	ESPECIALIZACIÓN	ESPECIALIZACIÓN
TIEMPO EN EL EJERCICIO	26 AÑOS	6 AÑOS	12 AÑOS	16 AÑOS	20 AÑOS	3 AÑOS
TIPO DE CONTRATACION	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	PRESTACIÓN DE SERVICIOS

AÑOS LABORANDO EN INSTITUCION	3 AÑOS 8 MESES	3 AÑOS	3 AÑOS Y MEDIO	3 AÑOS	3 AÑOS	6 AÑOS
AÑOS DE EXPERIENCIA EN CV	22 AÑOS	8 AÑOS	9 AÑOS	13 AÑOS	4 AÑOS	6 AÑOS
AÑOS DE EXPERIENCIA EN SDIS	3 AÑOS 8 MESES	4 AÑOS	12 AÑOS	3 AÑOS	3 AÑOS	3 AÑOS
NUMERO DE PERSONAS CV	15 PERSONAS	8 PERSONAS	10 PERSONAS	24 PERSONAS	10 PERSONAS	12 PERSONAS
NUMERO DE PERSONAS SDIS	7 PERSONAS	8 PERSONAS	13 PERSONAS	25 PERSONAS	10 PERSONAS	18 PERSONAS

6.1 Cuestionarios

Para el análisis e interpretación de datos, se establecerán categorías, de acuerdo a los criterios planteados inicialmente para este instrumento. Así:

6.1.1 Datos Generales

Socio demográfico

Esta sesión se realizó con el fin de obtener, respuestas para identificar a las participantes, como poblaciones humanas, su evolución cualitativa y características generales, a quienes se le aplicaron los instrumentos.

C_ 01: Jardín Infantil Alaska

C_02: Jardín Infantil Lorenzo Alcantuz

C_03: Jardín Infantil Comuneros

C_04: Jardín Infantil Antonio José de Sucre

C_05: Jardín Infantil Amiguitos Valles del Cafam

C_06: Jardín Infantil El Nevado

D.D.	Año de nacimiento	Lugar de nacimiento	Sexo	Estado civil	No. De personas que dependen económicamente
C_01	1953	Bogotá	Femenino	Divorciado	1
C_02	1983	Bogotá	Femenino	Casada	1
C_03	1973	Anzoátegui – Tolima	Femenino	Soltera	4
C_04	1972	Sevilla–Valle	Femenino	Unión libre	4
C_05	1977	Bogotá	Femenino	Soltera	2
C_06	1983	Ubaté	Femenino	Separada	3

De acuerdo al año de nacimiento, la edad promedio de las directivas docentes es de 45.5 años. La mitad de la población nacida en la capital, todas de sexo femenino. Entre otras características, el estado civil de las participantes es variante al igual que las personas bajo su dependencia.

6.1.2 Formación académica

Esta sesión tiene como finalidad, como su título lo indica, indagar acerca de la trayectoria de formación por las cuales pasaron las directivas docentes, incluyendo la de formación actual.

D.D.	Máximo de Escolaridad	Título Obtenido	Institución Educativa	Año de Titulación	Apoyo Económico
C_01	Pregrado	Trabajo Social	Universidad Nacional	1988	Propio
C_02	Especialización	Educación	CIDE	2012	Propio
C_03	Especialización	Directivo	Uniminuto	2015	No responde
C_04	Especialización	Infancia y adolescencia	Universidad Iberoamericana	En curso	Propio
C_05	Especialización	Gerencia de proyectos educativos institucionales	Universidad distrital	2015	No responde

C_06	Especialización	Educación y orientación familiar	Universidad Monserrate	En curso	Propio
-------------	-----------------	----------------------------------	---------------------------	----------	--------

Como se aprecia en el cuadro anterior, un alto porcentaje de las directivas docentes, presenta un máximo de formación académica en posgrado universitario específicamente en el nivel de especialización, todos encaminados en la línea de educación y/o relacionados con este, 4 de las 5 directivas docentes se especializó o está realizando su formación en institutos como fundaciones universitarias y la quinta titulada en una universidad pública.

La “C_01” no presenta ninguna otra formación académica más alta que su titulación de pregrado, esto puede deberse, probablemente a su avanzada edad, contrastándola con las otras directivas. De la misma manera se puede apreciar que esta titulación en especialización, es reciente e incluso en formación actual, pues como se mencionó en los capítulos preliminares, a partir del año 2013, y bajo las nuevas consideraciones para el perfilamiento de estos puestos, se exige un nivel de formación especializado para continuar ejerciendo el cargo de directivo docente. Por último, el apoyo económico para costear esta formación es con recursos económicos propios.

6.1.3 Motivación Área de conocimiento

D.D.	Alcancé resultados excelentes en esa área durante el bachillerato	Era el área con la que más se identificaba según sus intereses	Encontrarí a un trabajo más fácilmente	Tendría un trabajo bien remunerado	Amistades en la misma elección	Influenci a familiar	Vocación	Transformar la sociedad
------	---	--	--	------------------------------------	--------------------------------	----------------------	----------	-------------------------

C_01		1					2	3
C_02	2		3				3	
C_03		2					1	3
C_04	3						1	2
C_05						2	3	1
C_06		3					1	2

La mayor motivación de las directivas docentes, para alcanzar y determinar su línea de formación, se evidencia altamente en el ítem de Vocación, elegida por el 100% de las directivas docentes, se puede deducir que su llamado es hacia el área de la educación, la mitad de la población lo eligió como primera opción, la otra parte de la población en diferente orden de preferencia.

Siguiendo el orden de elecciones “el transformar la sociedad”, puede deberse a un efecto directo al ejercer la docencia, pues fue la segunda variable más alta elegida por las directivas, como segundo y tercer orden dentro de la tabla de preferencia. Seguida por el ítem de “el área en el que se identificaba según sus intereses” y “alcance de resultados excelentes en esa área en el bachillerato” que tuvieron una selección mínima, probablemente el acercamiento a esta labor no tuvo una gran influencia durante la formación de bachiller, por otra parte “encontrar un trabajo más fácil” e “influencia familiar” obtuvieron la mínima elección por parte de las directivas.

Finalmente los ítems de “tendría un trabajo bien remunerado” es algo que no tuvo ningún tipo de valoración al igual que “amistad en la misma elección”, puede deberse a que, sus convicciones no van encaminados a un reconocimiento económico ni tampoco es influenciado por sus amistades.

6.1.4 Experiencia Laboral Previa

D.D.	Actividades previas a docencia en 1ª infancia	Primer contrato como Profesora			
		Año	Institución	Obtención del puesto	Funciones
C_01	Desarrollo de la profesión Apoyo informal en docencia	2000	Casa vecinal amiguitos valles de Cafam	Recomendación de otros	Actividades de gestión académica
C_02	Apoyo informal a la docencia	2004	Casa vecinal Alaska	Recomendación de otros	Actividades de gestión académica
C_03	Apoyo informal a la docencia	2004	Asociación puerta al llano	Recomendación de otros	Actividades generales de docencia
C_04	Apoyo informal a la docencia	2000	Casa vecinal gran Yomasa	Otro: destacarse en los turnos realizados	Actividades de gestión académicas-administrativas.
C_05	Desarrollo de la profesión. Actividades de docente en primaria y secundaria	1995	Colegio pedagógico los olivos	Recomendación de un profesor de la institución	Actividades generales de docencia.
C_06	Desarrollo de la profesión.	2005	Casa vecinal Santa Marta	Recomendación de un profesor de la institución	Actividades generales de docencia.

El primer contrato como maestras o docentes de aula para las directivas docentes, para la mayoría fue en casas vecinales, jardines infantiles que ofrecían servicios, en las zonas aledañas a su lugar de vivienda. La directiva docente que inicio en “1995”, lo hizo en una institución de educación formal privada. El ingreso de para la mayoría surge a partir del año 2000.

Las funciones previa que desempeñaron antes de ser maestras, estaban orientadas al desarrollo de acciones relacionadas a la profesión de educación y/o apoyo dentro del mismo. Es decir, todas dentro de la misma línea de la educación, ninguna fuera de esta, o en otra área diferente.

La obtención del puesto laboral, fue por medio de recomendaciones para 5 de 6 directivas docentes, y la otra directiva, manifiesta haberlo obtenido por mérito dentro de la institución. Una vez vinculadas con la casa vecinal, las funciones que desempeñaban dentro de esta, se relacionan con actividades de gestión de la docencia, y otras generales relacionadas con la docencia. Lo que permitió tener experiencia y experticia dentro del campo para posteriormente postularse desempeñarse en el cargo de directivo docente.

6.1.5 Experiencia Laboral Actual

D.D.	Primer contrato como Directivo docente		Contrato actual como directivo docente			
	Año	Institución	Año	Institución	Obtención del puesto	Funciones
C_01	2002	Jardín infantil amiguitos valles de Cafam	2013	SDIS	Contratación directa	Actividades de gestión académico administrativas
C_02	2012	SDIS	2013	SDIS	Recomendación directa de algún profesor de la institución	Tareas de administración educativa
C_03	2009	Asociación puerta al llano	2013	SDIS	No responde	Actividades generales en gestión
C_04	2008	Casa Vecinal Gran Yomasa	2013	SDIS	Otro	Actividades de gestión académico administrativas

					Méritos	
C_05	2004	Colegio pedagógico los olivos	2013	SDIS	No responde	Actividades de gestión académico administrativas
C_06	2005	Casa vecinal Santa Marta	2013	SDIS	Contratación directa	Actividades de gestión académico administrativas

La contratación como directivas docentes para cada una de nuestras participantes, fue en la misma institución donde ellas ingresaron como docentes, lo que permite deducir que sus logros y desempeños fueron una base para la promoción de sus cargos. Por otro lado este ascenso es progresivo, y se dio luego del año de vinculación de docentes de aula.

A partir del 2013, el 100 % de la población participante del cuestionario, manifiesta haber obtenido su contrato actual desde el año 2013, en contratación directa con la SDIS, para lo cual se entiende que para esta institución, las funciones, roles y cargos desempeñados, les permitían ejercer en este puesto de trabajo, ahora con reglas de trabajo establecidas por la entidad del distrito.

Las funciones desempeñadas desde entonces y hasta la actualidad, son relacionadas a actividades de gestión académica y administrativa, es decir, el manejo y control sobre el personal de las diversas dependencias y las funciones que se deben cumplir para cada unidad y el alcance de la misión propuesta por la entidad.

6.2 Entrevistas

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE CASA VECINAL A JARDÍN INFANTIL DE LA SDIS

	CATEGORIAS	D.D.	CASAS VECINALES	JARDINES INFANTILES SDIS	ANÁLISIS DE CONTENIDO
PERIODO DE TRANSICION	GÉNESIS	C_01	“A finales de la década del 70 se inicia el proceso de organización y desarrollo, impulsado por mujeres y hombres de los barrios populares de Bogotá, que, ante la falta de atención a la niñez, problemas de servicios, salud, educación, nos conformamos como grupos e iniciamos el trabajo de gestión, tomando como modelo por el gobierno distrital para impulsar la modalidad de casas vecinales.”	“En el año de 1960 se fundaron los primeros jardines del Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS) para niños y niñas de 0 a 5 años, hijos de madres cabeza de familia y para la población más vulnerable, en este tiempo las familias pagaban por el servicio.”	Se evidencia que las coordinadoras tienen conocimiento de cómo surgieron las casas vecinales, el 99,6% de ellas coinciden en saber cómo se formaron estas mismas e informan cuál fue su génesis y la problemática que se presentó para dar inicio con estas, su objetivo principal según ellas; solucionar las dificultades de la niñez que tenía que ver con la desnutrición y la vulnerabilidad de los derechos de los niños, para sostenibilidad de estas pedían a los padres de familia una cuota mensual para cubrir los gastos básicos. Por esta razón se organizaron a nivel de comunidad para promover espacios que garantizaran los derechos de los niños y las niñas, desde la creación de Casas Vecinales hoy conocidas como jardines infantiles. En cuanto a la creación de los Jardines de la Secretaria de integración Social, el 66.4% de la muestra considera que conocen cómo surgieron los jardines de la SDIS y el 49,8% argumentan no tener acceso a esta información. El DABS gestionó la adopción de Casas Vecinales, la cual brindaba la atención a niños y niñas entre las edades de tres meses y cinco años y medio de edad.
		C_02	“Si, se inicia por la década de los ochenta donde las maestras o madres educadoras como recibían el nombre las docentes, eran las encargadas de dotar los jardines con elementos que cada una traía de la casa, hasta mercado para cocinar a los niños y niñas que llegaban a los jardines llamados Casa Vecinal. Se pedía a los padres una cuota mensual por niño; pero los padres no la cancelaban ya que eran personas de bajos recursos. No existía una clasificación de perfiles para ejercer un cargo. Existía rotación en las áreas, es decir las docentes realizaban el aseo y cocinaba para los niños y niñas. La SDIS firmaba contratos con las casas vecinales ya que tenían vida jurídica, liderada por una Asociación”	“No, debido a que el acceso de esta información ha sido efímero.”	
		C_03	“Nacen de las necesidades de la población más vulnerable como son las madres cabeza de familia, con varios hijos menores a cargo, familias desplazadas, familias con trabajos	“La SDIS se crea hasta el año 2009 cuando salen los estándares de calidad en educación inicial ya que antes de esta fecha existía era el DABS (Departamento Administrativo de	

	<p>informales, recicladores entre otros. Ya que al salir a sus trabajos y dejar a sus hijos solos se presentaban muchos accidentes, quemaduras, violaciones etc., es ahí cuando la misma comunidad se organiza buscando un espacio físico don de cuidar los niños que se quedaban solos mientras las familias salían a trabajar, algunas personas de la comunidad aportaban con alimentos, otros con el menaje de cocina, con los elementos que se necesitaban para la atención de los niños y niñas. Ya organizada la comunidad con ayuda de los líderes comunitarios se buscó ayuda en la JAL y en la alcaldía, quienes fueron aportando y así se fue fortaleciendo estas organizaciones que se crearon en muchos barrios de la ciudad.”</p>	<p>Bienestar Social) quien era el que apoyaba y regulaba las casas vecinales porque ya hay obligaciones contractuales entre las casa vecinales y el DABS porque para el 2008 ya las cuidadoras eran reconocidas como empleadas y se celebraban contratos entre las dos organizaciones uno como operador y la otra como el aportante de los recursos necesarios.”</p>
C_04	<p>“Las Casa Vecinales fueron, asociaciones que se formaron con el compromiso y propósito de atender a niños y niñas de la primera infancia, en sus primeros años trabajaron con recursos propios y sin un sueldo establecido que compensara toda la lucha que dieron para que los niños, niñas y sus familias obtuvieran una atención con calidad humana y afectiva.”</p>	<p>“En el momento no recuerda bien cómo sucedieron los hechos, sin embargo, manifiesta que fue bajo un agrupamiento de la educación de los jardines.”</p>
C_05	<p>“Si, tiene sus inicios alrededor de los años 70. Las madres de las comunidades más vulnerables de la ciudad se organizaron para recoger esas dificultades que tenían como comunidad y centraron su mirada a la tercera edad y a los niños.”</p>	<p>“Creo que remota a los tiempos del antiguo DABS, pero no tengo mayor claridad sobre su historia. Aunque en un momento de la historia el DABS da recursos a las casas vecinales entonces me imagino que manejan las mismas líneas de vulnerabilidad.”</p>
C_06	<p>“Si, fue una asociación de madres que buscaban brindar una ayuda a la sociedad al cuidar los niños y niñas que estaban mucho tiempo en las calles cuando salían</p>	<p>“Si, Sucedió cuando la Alcaldía Distrital del Alcalde Gustavo Petro, buscaba unificar a todos los jardines infantiles y ordenar una misma directriz a los</p>

		del colegio, y a los hijos de las madres cabeza de hogar que no tenían quien les cuidara a sus hijos mientras trabajaban.”	jardines para que la Secretaria tuviera un mejor control sobre estos.”	
REQUISITOS PARA EL INGRESO Y PERFIL DE FORMACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA	C_01	“El inicio de las Casas Vecinales involucraba a madres para prestar el servicio y poder llevar a sus hijos al Jardín, como no se recibía salario por este servicio no se exigía estudio alguno. Los niños solamente jugaban, comían y dormían, se empezaron varios procesos de capacitación con las ONGS.”		Con respecto al perfil de formación o académico que se exigía para iniciar el trabajo con la primera infancia, el 66.4% de las coordinadoras menciona que no se exigía una formación académica específica en ese momento, y el 49.8% argumenta que solo se necesitaba vocación y voluntad para trabajar con los niños. Los factores de formación que se exigían en las Casas Vecinales en cuanto al perfil de formación, consistía en estar adelantando estudios profesionales, pero este no incidía en la contratación.
	C_02	“Sí, Porque es necesario que la educación y el cuidado hacia los niños y niñas sean de calidad según lo establecido en la legislación, el trabajo con primera infancia debe tener unos criterios, uno de ellos es la idoneidad, de los docentes.”		
	C_03	“Antes de que surgieran los estándares de calidad en la educación inicial solo se requería que tuviera la voluntad para dicho trabajo.”		
	C_04	“No se exigía, pues se conformó por medio de la organización de madres comunitarias, sin exigir grandes niveles académicos, más que vocación y preparación al menos de 5° de primaria.”		
	C_05	“Cuando se ingresa a Casa Vecinal no, pues tenía que haber un conocimiento en primera infancia, pero se tenía que tener disponibilidad para asumir cualquier función.”		
	C_06	“Ser bachiller y tener cursos que tuvieran relación con la primera infancia o con preescolar.”		
	VINCULACION EN LAS CASAS VECINALES	C_01	“En el año 1990 llego con mi familia a vivir en la localidad, ya era Trabajadora Social y me dijeron que en una casa vecinal necesitaban personal y me	

		recibieron en la Casa Vecinal, Amiguitos Valle de Cafam. Luego en 1992 se formó Asomal donde estaban asociadas las 17 Casas Vecinales existentes en la localidad de Usme.”		<p>muestra por recomendación de un tercero que les informo que estaban necesitando docentes en estas y otras iniciaron igual, pero realizando turnos esporádicamente cuando alguna maestra no estaba, así fueron quedando vinculadas a las Casas Vecinales como maestras titulares.</p> <p>En cuanto a este aspecto no había convocatorias para ingresar a trabajar en estas Casas Vecinales, simplemente lo hacían por medio de recomendación de un tercero. Se evidencia que no había un procedimiento formal dentro de estas instituciones educativas.</p>
	C_02	“Se realizó a través de un familiar quien me contacto con la representante quien en ese momento tenía la potestad de hacer contrato directo con el personal.”		
	C_03	“Yo me encontraba cursando el sexto semestre de educación preescolar y estaba buscando un trabajo que se acomodara a mis necesidades tanto familiares, educativas y porque era necesario empezar a hacer las practicas pedagógicas y aunque no fuera lo suficiente iba a obtener remuneración económica. Hable con una persona que se encontraba laboralmente vinculada a la casa vecinal y ella me dijo que cuando alguien se retirara ella me tenía en cuenta y así fue.”		
	C_04	“Por mi desempeño en los turnos que prestaba cuando me pedían el favor cubriendo a profesoras enfermas o de permiso, poco a poco, obteniendo excelentes resultados en cada turno.”		
	C_05	“Ingreso a la Casa Vecinal por una conocida que me dice que están recibiendo maestras, en ese entonces tuve que hacer entrevista con la representante legal en ese momento e ingrese.”		
	C_06	“Empecé apoyando a las maestras y cubriendo los turnos cuando ellas no podían ir, poco a poco me esforcé para lograr una posición fija y luego de varios meses me asignaron nivel. “		
	C_01	“Existía una Asociación conformada por las integrantes del grupo de trabajo,		
	EXISTEN			

JERARQUIAS U ORGANIGRAMAS EN LAS CASAS VECINALES		<p>había una representante legal, vicepresidente, tesorera, secretaria, vocal y fiscal, la elección de estas personas se hacía en Asamblea General, la representante legal era la misma presidenta. El acta de elección se llevaba a cámara de comercio.”</p>		<p>casas vecinales, había una Asociación conformada por madres comunitarias las cuales estaban organizadas por diferentes integrantes, estas se reunían y tomaban las decisiones pertinentes en cuanto a gastos, procesos de contratación y demás. El organigrama de las Casas Vecinales era así: Representante legal o presidenta, vicepresidente, tesorera, secretaria, vocal y fiscal, la elección de estas personas se hacía en Asamblea General.</p>
	C_02	<p>“Existía una asociación quien era la encargada de realizar la contratación con SDIS, formada por una junta directiva, presidente, vicepresidente, tesorero, secretaria y fiscal, quienes a su vez tomaban las decisiones de la casa vecinal.”</p>		
	C_03	<p>“Si, la junta directiva de cada asociación era quien tomaba las decisiones sobre el grupo y está a la vez estaba regida por la junta directiva de la localidad, esto se estipulaba a través de los estatutos ya que cada asociación se encontraba con registro de cámara y comercio.”</p>		
	C_04	<p>“La representante legal era quien asumía la contratación directa con la SDIS, y mediante asamblea y votación se elegían postulados para desempeñar los cargos de presidente, vicepresidente, tesorera, fiscal y secretaria. Todo debidamente vigilado por la alcaldía mayor de Bogotá y registrado en cámara de comercio.”</p>		
	C_05	<p>“Siempre por votación se elegía a la representante legal quien a su vez en la mayoría de ocasiones asumía funciones de coordinadora, pero insisto que habría que estar disponible para desarrollar cualquier función pues, la coordinadora muchas veces estaba en la cocina o servicios generales. Más adelante se establece que la coordinadora no puede hacer esta doble función pues muchas veces llegaba una visita y la coordinadora olía a cebolla. No eran</p>		

		buenas condiciones para recibir una visita.”		
	C_06	“Si, estaba encabezado por la representante legal, luego la coordinadora que la mayoría de veces hacía de auxiliar, luego las maestras titulares, las maestras de apoyo, y las otras dependencias de alimentación y de aseo.”		
MISION Y VISION DE LAS CASAS VECINALES	C_01	“En un principio las Asociaciones de Casas Vecinales no tenían visión ni misión, estaban unos objetivos que eran los que regían y hacían cumplir las normas, el objetivo principal era el de atender a niños y niñas de escasos recursos de barrio de estrato 0 y garantizarles la alimentación y su cuidado. Tiempo después se trabajó con la misión y visión del DABS.”		Las coordinadoras de la muestra obtenida que son el 49.8%, informan no conocer como tal una misión y visión establecida en las Casas Vecinales, el 33,2% menciona que tenían objetivos similares con los hay en SDIS en cuanto atender a los niños y las niñas de escasos recursos, garantizándoles una alimentación y cuidado adecuado, velando por los derechos de estos y el 16.6% no sabe no responde. Podemos indicar que no estaba estipulada una Misión y Visión en la creación de las Casas Vecinales, pero si tenían un fin en común, garantizar y velar por los derechos de la primera infancia.
	C_02	“La misión y visión de las casas vecinales tenían una misma mirada, hacer tejido social.”		
	C_03	No responde.		
	C_04	“Era similar a la que se maneja actualmente en la SDIS, no lo recuerda muy bien, sin embargo, añade que había acciones dentro de Casas Vecinales tales como: refuerzo escolar, apoyo en alimentación y cuidado de ancianos.”		
	C_05	“Concretamente no la sabría, pero en el trabajo a diario se evidencia una necesidad por atender a niños y niñas en condiciones vulnerables.”		
	C_06	“La misión, era participar e integrar a la comunidad a la solución de problemas sociales, atendiendo a la población infantil, desde la prestación de una atención al preescolar desarrollando y promoviendo actividades lúdico pedagógicas, fortaleciendo su nutrición y		

fortaleciendo a la comunidad para atender a la comunidad del preescolar. “

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE CASA VECINAL A JARDÍN INFANTIL DE LA SDIS

CONDICIONES INSTITUCIONALES	CATEGORIAS	D.D.	CASAS VECINALES	JARDINES INFANTILES SDIS	ANÁLISIS DE CONTENIDO
		PERFIL PROFESIONAL	C_01	“En un primer momento no existía el cargo de Coordinadora la cabeza mayor era la Representante Legal que era nombrada por el mismo grupo de trabajo y era la “jefe” firmaba los contratos y los ejecutaba. Podría tener estudio o no, era la junta Directiva la que mandaba en la casa vecinal.”	“Para ser Coordinadora de un Jardín de la SDIS, tenía que ser profesional en alguna carrera de la Educación y ser trabajadora de planta de la SDIS, no podía ser contratista.”
		C_02	“Ser profesional en educación.”	“Ser profesional en educación. Con 3 años de experiencia en el cargo.”	
		C_03	“Ninguno como tal, solo se tenía en cuenta la antigüedad.”	“Tener experiencia en el cargo mínimo de dos años.”	
		C_04	“Se elegía a la persona más capacitada del grupo y que tuviera los conocimientos administrativos manejados en ese tiempo, y permanecía en el puesto al menos cuatro años.”	“Profesional en cualquier rama de la educación y con experiencia mínima de dos años en procesos administrativos.”	
		C_05	“Tener conocimientos en educación, primera infancia o la parte social.”	“Para ser coordinadora de SDIS ya los requerimientos cambian, se necesita tener una carrera profesional que tenga que ver directamente con la infancia, además en esta administración se requieren tener estudios de especialización.”	
		C_06	“Realmente se veía la que más estudio tuviera y se resaltaba su vocación, carisma y calidad humana.”	“Ser profesional en el área de educación inicial, y tener 2 años de experiencia mínimo certificado en el área administrativa.”	

FUNCIONES A DESEMPEÑAR

C_01	“Desde el inicio y creación de las casas vecinales no había coordinadoras. Hasta el año 2008 que la SDIS en el contrato firmado con la Asociación exigía coordinadora y su función en un primer momento era coordinar el talento humano y lo pedagógico con niños y niñas.”	“Las funciones de una coordinadora del jardín SDIS están escritas en el contrato de prestación de servicios y son 30 obligaciones que se deben cumplir.”	<p>Las funciones que desempeñaban las coordinadoras en las Casas Vecinales arroja que el 83%, consistían en funciones administrativas, como manejo de documentación, minutas, cobertura, caja menor, pedidos, talento humano, contratación y el 16.6% comunica que la funciones eran pedagógicas con niños y niñas.</p> <p>Las funciones cambiaron cuando la SDIS comenzó a administrarlas, el 66.4% informa que ellas solo se encargaban de hacer cumplir los lineamientos y estándares de educación y de calidad, también mencionan que las obligaciones que están en el contrato de prestación de servicios firmado por la SDIS, el 33.2% indica que siguen siendo administrativas como actualmente funciona en los Jardines de la SDIS.</p> <p>Se observa un cambio en las condiciones institucionales en cuanto a lo organizacional, las funciones se fueron encaminando más hacia la parte operacional de los Jardines y no tanto a lo administrativo. En hacer cumplir y responder por las acciones desempeñadas en la institución educativa.</p>
C_02	“Acompañar los procesos liderados por la representante legal.”	“Cumplir con el objeto contractual como responsable del jardín que le sea asignado para el cumplimiento de los lineamientos y estándares de educación inicial.”	
C_03	“Todo lo relacionado con el buen funcionamiento de la asociación, en cuanto a contratación del personal, cumplimiento de minutas, coberturas, atención a familias etc.”	“Todas las registradas en el objeto contractual.”	
C_04	“Llevar a cabo todo el control administrativo y documentación referida a los entes que visitaban en los diferentes procesos realizados en el interior de la casa vecinal, como lo eran: inspección y vigilancia, secretaria de salud, la procuraduría, la personería, contraloría. La Figura de representante legal y la coordinadora. Dentro de la asociación.”	“Todo el proceso administrativo y de funcionamiento como directa responsable de la operación del mismo.”	
C_05	“Manejo de talento humano, procesos con primera infancia, manejo de caja menor, pedidos. Funciones enfocadas en la representación legal del establecimiento.”	“Al ingresar con la SDIS se firma un contrato con un objeto contractual enfocado a la dirección de jardines y atención a la primera infancia. Este contrato tuvo inicialmente 29 obligaciones, hoy por hoy se cuentan con 31 obligaciones.”	
C_06	“Todas las administrativas, cumpliendo con lo que solicitaba Bienestar Social, cumplimiento de estándares para la atención de la población escolar, diligenciamiento de documentación como la ficha sirbe y registro de las acciones de las diferentes dependencias.”	“Igualmente, administrativas, gestión de documentación con respecto al cumplimiento de los estándares de calidad, para cada uno de los componentes, nutricional, pedagógico, talento humano, ambientes adecuados y seguros y el de salubridad.	

			Documentos al día frente a los requerimientos técnicos solicitados por las contralorías, personería y las interventorías.”	
CAMBIARON LAS FUNCIONES EN LA TRANSICION	C_01	“Si, en el aspecto pedagógico, administrativo, responsabilidades con el talento humano, como Casas Vecinales comprábamos el mercado, material didáctico y material de aseo, se tenía acceso al contrato de cada una de las maestras.”		El 50% de la muestra nos indica que si cambiaron las funciones en la transición de Casas Vecinales a Jardines de la SDIS, en todos los aspectos tanto pedagógicos como administrativos, de igual manera en el manejo de la sistematización e información por medio de medios magnéticos, otro aspecto importante a mencionar en no tener acceso al contrato de las maestras a cargo. El otro 50% de la muestra argumenta que no cambiaron las funciones en la transición, solo cambio la figura del representante legal, siguen siendo las mismas funciones enfocadas a dar cumplimiento con el objeto contractual de sus obligaciones.
	C_02	“No, ha sido algo similar, lo único que desapareció fue la figura de representante legal.”		
	C_03	“Sí, hay mayor exigencia, en cuanto a tiempos, formatos, obligaciones y aumento el manejo de la información en doble vía correo electrónico.”		
	C_04	“No, siguen siendo las mismas, pero más jerarquizadas.”		
	C_05	“Si, se han transformado. Algunas obligaciones son muy amplias y abarcan demasiadas cosas otras en cambio son concretas requiere por parte de nosotras direccionamientos concretos. En la casa vecinal habían funciones que se tenían que desempeñar para el buen funcionamiento, pero no eran tan específicas y expuestas en un contrato.”		
	C_06	“No, de hecho, persisten las funciones, solo que esta vez están orientadas y establecidas bajo objetos contractuales y obligaciones a cumplir.”		
MODIFICARON REGLAS, NORMAS O RUTINAS EN LA INSTITUCION	C_01	“Sí, porque el cambio ha sido total, como Casas Vecinales se gestionaba directamente con las oficinas del centro, las normas y reglas internamente eran puestas por la Junta Directiva, hoy todo		El 66.4% de la muestra informa que no se han modificado las regla, normas o rutinas dentro de la institución en términos de gestión, se han mantenido horarios, reglas y normas en los

		está regido e impuesto por las leyes, reglas, normas de la Alcaldía Mayor de Bogotá.”		Jardines ya que están regulados por estándares de calidad.
	C_02	“Si, ya no se tiene la misma autonomía en la toma de decisiones frente al manejo de los diferentes procesos”.		El 33,2% de las coordinadoras comenta, si se han modificado en cuanto a la autonomía y toma de decisiones frente a los diferentes procesos.
	C_03	“No, los horarios siguen siendo los mismos y tanto a Casas Vecinales como a los SDID los regula los mismos estándares de calidad.”		
	C_04	“No, puesto que siempre se ha tenido un gran compromiso y ética de responsabilidad frente a los procesos realizados.”		
	C_05	“En las casas vecinales no había tanto control directo por la entidad, se generaba una confianza lo que hacía que la coordinadora tuviera autonomía en muchas de las decisiones propias para el funcionamiento del jardín. En la SDIS los direccionamientos de cada jardín son dados por la subdirección local, hay algunas decisiones que se les puede dar manejo interno, pero generalmente todas son dadas desde arriba. La coordinadora solo socializa la información. “		
	C_06	“No, se han mantenido, pues de esa manera se ejerce un control y una verificación de lo que se está haciendo.”		
NORMATIVIDAD Y REGLAS DESAPARECIERON	C_01	“Toda la normatividad y reglas de Casas Vecinales desaparecieron ya que no existen en este momento, había resoluciones, decretos, que solo eran para Casas Vecinales. Actualmente estamos con Jardines SDIS y nos rigen las leyes Distritales.”		En cuanto a la normatividad y reglas en Casas Vecinales el 83% de las coordinadoras, refieren que cambiaron las reglas por nuevas resoluciones y decretos, el tipo de contrato laboral a contratos por prestación de servicios, de igual manera la autonomía del manejo de los recursos y la administración del dinero, así mismo perdieron beneficios que tenían cuando
	C_02	“No, contenía las mismas porque cuando era casas vecinales quienes emitían todo lo relacionado con primera infancia era		

		SDIS.”		
	C_03	“El tipo de contratación cambio porque ahora somos contratistas y se han perdido muchos beneficios que teníamos como Casas Vecinales.”		<p>estaban las Casas Vecinales, en cuanto celebración de cumpleaños, incentivos y prestaciones sociales.</p> <p>El 16.6% indica que la normatividad y reglas en Casas Vecinales sigue igual que en los Jardines.</p> <p>Las maestras de estas Casas Vecinales son contratadas directamente por Integración Social, con un contrato por prestación de servicios pero incrementando el salario de manera significativa, los recursos de cada jardín serán administrados directamente por la Secretaria.</p>
	C_04	“Lo más relevante es el tránsito de contratos laborales a contratos por prestación de servicios.”		
	C_05	“Los procesos que se manejan dentro de la institución apuntan a la atención integral de los niños y las niñas, muchas de estas normas y reglas son paralelas, pero en la Casa Vecinal había una autonomía, la coordinadora o representante legal era responsable dentro de las decisiones que se tomaran, contaba con autonomía de dar directrices a las demás maestras y talento humano; permisos, celebración de cumpleaños, incentivos, prestaciones sociales. Ahora en la SDIS las ordenes que se dan de nivel central deben acatarse tal cual, hay protocolos para permisos, ya no se cuenta con un presupuesto para celebraciones y menos incentivos. Ahora hay un salario integral que abarca todo.”		
	C_06	“De pronto la autonomía del manejo de los recursos y el manejo del dinero, pues las reglas siempre han estado y se han mantenido.”		

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE CASA VECINAL A JARDÍN INFANTIL DE LA SDIS

CATEGORIAS	D.D.	CASAS VECINALES	JARDINES	ANÁLISIS DE CONTENIDO
------------	------	-----------------	----------	-----------------------

GESTION DIRECTIVA	FUNCIONES			INFANTILES SDIS	
		C_01	“Contratación de personal tanto maestras, personal de servicios generales, nutrición y vigilancia. Pedidos de alimentos y pago a acreedores, asistir a capacitaciones, liderar jornada pedagógica, apoyar en niveles, tramitar gestión ante la SDIS, organizar eventos del Talento Humano, entrega de informes.”	“Las funciones que realizo dese la coordinación están estipuladas en el contrato de prestación de servicios y son 30 obligaciones.”	En las directrices de las casas vecinales aparece la figura de coordinadora en el 2008 cuando la SDIS a partir del contrato que firma con la asociación designa que debe ser así y hay una elección por votación. Antes de ello, todo el equipo de maestras acompaña lo procesos que se llevan a cabo con la representante legal, básicamente estar al tanto de la contratación de maestras, cumplir con las minutas, coberturas y atención a familias, además de ello, atender antes de control inspección y vigilancia, secretaria de salud, la procuraduría, la personería, contraloría. Si bien hay recursos públicos dados por la Secretaria de integración existía una autonomía en la toma de decisiones y organización administrativa, la representante legal o coordinadora (después del año 2008), se organiza de tal manera que atienda a requerimientos específicos. Es ella quien designa funciones, pues siempre las asociaciones de Casas Vecinales dieron una ardua pelea por la autonomía en la toma de decisiones.
		C_02	“Liderar y acompañar los diferentes procesos que se llevan el jardín Infantil, en aras de garantizar los derechos de los niños y niñas.”	“Las mismas, pero bajo orientaciones de la subdirección local y la SDIS desde sus lineamientos.”	
		C_03	“Lo primordial en mi caso era la representación legal de la asociación, esto incluía la celebración de contratos con la SDIS y el cumplimiento de todo el contrato en cuanto a la contratación del personal asegurándole todas las prestaciones legales; manejo contable, por supuesto con el apoyo de un contador público; cumplimiento de los cupos autorizados de niños y niñas, cumplimiento de minutas y gramajes alimentarios; inclusión de las familias en todos los procesos pedagógicos; y el general el buen funcionamiento del jardín en armonía con toda la comunidad educativa.”	“El cumplimiento contractual de las docentes de SDIS (apoyo a la supervisión) revisión de las actividades pedagógicas que estén acordes a la planeación realizada por cada una de las docentes, cumplimiento de todo el proceso alimentario; asistencias diarias y seguimiento a casos de inasistencias injustificadas, organización y acuerdos para el diligenciamiento y creación de los formatos y documentos necesarios para dar cumplimiento a los estándares de calidad en educación inicial.”	
		C_04	“Coordinar la prestación del servicio sin interrupción. Diligenciamiento de ficha sirbe. Todo lo relacionado administrativamente.”	“Las mismas que en casa vecinal lo único que cambio es la autonomía que se tiene como coordinadora, al eliminarse la figura de representante legal.”	Las funciones son designadas a partir del objeto contractual del contrato que se firma por prestación de servicios, cabe anotar que son 31 obligaciones y por cada función se debe desempeñar una tarea específica y concreta que en el informe final de pago de cuenta lo que se hizo, las obligaciones van desde aspectos específicos como ser apoyo en la supervisión del trabajo
C_05	“Era la representante legal, manejaba rubros y hacia distribución de la plata. Organizaba a las maestras de acuerdo a los requerimientos para la primera infancia. Las funciones no eran tan específicas.”	“Como coordinadora velo por el cuidado de bienes y del inmueble, participo en jornadas de capacitación velo por la integridad física y síquica de los niños y niñas, activo rutas si			

			<p>evidencio cualquier tipo de vulnerabilidad. Supervisión del contrato de las maestras e informes de pago. Atiendo a visitas de Hospital de Usme, procuraduría, control y vigilancia. Tener al día cada uno de los componentes del jardín para el buen funcionamiento del establecimiento, manejar la cobertura. Ser puente de comunicación entre los direccionamientos de nivel central, localidad, maestras y talento humano. Entre otros.”</p>	<p>desarrollado por las maestras, hasta la activación de rutas con instituciones por presunta vulneración o vulneración comprobada de derechos, estar pendiente del desarrollo nutricional de los niños y niñas, atender a reuniones, capacitaciones, dar información oportuna a antes de control, entre otras. Las obligaciones son muy específicas pero a la vez abordan muchas cosas, la obligación número 31 habla además de cumplir con todas la obligaciones demandadas por el supervisor del contrato.</p>
	C_06	<p>“Garantizar una atención integral al preescolar, brindar los espacios y los recursos para el cumplimiento de la atención al preescolar, verificar el cumplimiento de las funciones del equipo de trabajo asignado en las diferentes dependencias, visita y diligenciamiento de la ficha sirbe para la asignación de cupos.”</p>	<p>“Las mismas que realizaba en casa vecinal.”</p>	
GESTION	C_01	<p>“Se gestionaba con las entidades competentes como salud, educación, IDRD, Alcaldía Local, al Fondo de Desarrollo Local, capacitación para las maestras, se gestionaba el arrendamiento de la sede, esto lo hacia la Representante Legal.”</p>	<p>“Mi gestión como Jardín Infantil de la SDIS es en primera instancia, la Subdirección Local Usme con los referentes de las diferentes dependencias y en segunda instancia directamente con la SDIS de acuerdo a lo que se vaya a gestionar.”</p>	
	C_02	<p>“Era más directa, se lograba dar soluciones a los diferentes problemas en tiempos oportunos, debido a que se contaba con los recursos necesarios.”</p>	<p>“Más fuerte ya que se debe gestionar e insistir constantemente para solución de los diferentes problemas que subyacen en los jardines.”</p>	
	C_03	<p>“Considero que buena, ya que se realizaba todas las labores necesarias para el funcionamiento de la asociación.”</p>	<p>“Desde mi punto de vista buena, porque inicialmente hay que dar cumplimiento al objeto contractual pero lo más importante es porque se hace el trabajo con pasión y con excelencia.”</p>	
	C_04	<p>“Dar cumplimiento a la atención integral a</p>	<p>“Dar cumplimiento a la atención</p>	

		niños y niñas desde lo pedagógico, planteado por ellas mismas a través de los lineamientos para la educación inicial y en cuanto a lo administrativos... el cumplimiento de los requerimientos por parte de las entidades de supervisión.”	integral a niños y niñas desde lo pedagógico, planteado por ellas mismas a través de los lineamientos para la educación inicial y en cuanto a lo administrativo... el cumplimiento de los requerimientos por parte de las entidades de supervisión. Igual que en casa vecinal.”	
	C_05	“Organizaba a las maestras y al talento humano para llegar acuerdos sobre los procesos, como contaba con más autonomía se negociaban muchas decisiones además se construían. Tenía relaciones interpersonales buenas con mis maestras, celebraba fechas especiales que las motivara. Con respecto al rubro del jardín, se dialogaba con las maestras sobre las necesidades de la institución y cómo este dinero se podía invertir.”	“Se mantiene una constante comunicación con el talento humano del jardín sobre directrices dadas. Cada comunicación que llega tanto en medio físico o magnético se socializa con ellas. Hay cosas que dentro de la institución se negocian quizá no con tanta flexibilidad, pero se negocian. Las maestras son un gran apoyo en los procesos que se desarrollan pues ellas con sus ideas facilitan el cumplimiento de tareas. se les incentiva un poco exaltando alguna actividad o momento.”	
	C_06	“Desde lo establecido en el manual de procedimientos y los pactos acordados, se desempeñaban las funciones estipuladas para cada persona y se confirmaba su cumplimiento.”	“De la misma manera, solo que esta vez mi gestión es de apoyo a la supervisión de los contratos y obligaciones asignadas a los contratistas.”	
AFECTO EL PROCESO DE TRANSICION (ACTORES INVOLUCRADOS)	C_01	“Se perdieron muchos beneficios en cuanto a talento humano como; paseos, alimentación, dotación, transporte, pero al mismo tiempo se ganó en salario ya que anteriormente todo el personal ganaba un mínimo, al desaparecer Casas Vecinales se desaparecieron las asociaciones.”		El 83.3% de la muestra considera que en ese periodo de transición si hubo una afectación en los cambios institucionales que se produjeron; dependencia total de la SDIS, pérdida de beneficios en cuanto a talento humano como; paseos, alimentación, dotación. Indistintamente de que sea o no representante legal, se cualifican los perfiles según los estudios obtenidos, así mismo se jerarquizan estos. Hay pérdida de autonomía y ya no se maneja dinero, el manejo del presupuesto del Jardín lo hace
	C_02	“No, ya que la contratación directa con SDIS, respeto al personal que, hacia parte de las casas vecinales, que cumplían el perfil. Desde mucho tiempo atrás se nos había informado que nos debíamos cualificar para continuar laborando con esta entidad.”		

	C_03	“Sí, porque gran cantidad de compañeras no continuaron debido a los perfiles que exigían, a la documentación que solicitaban y que no la tenían completa, al temor de ser contratista, a los cambios que se dieron en el momento.”		directamente la Secretaria de Integración Social, en este mismo direccionamiento hay cosas que necesita el jardín y por protocolos propios del manejo de dineros públicos no se obtienen en un tiempo preciso o nunca se obtienen. El 16.6% de la muestra considera que no hubo ningún tipo de afectación pues uno, fu contratado el personal que venía de Casa Vecinal y dos, con anterioridad se había informado que las maestras debían cualificarse y profesionalizarse para continuar laborando.
	C_04	“Sí, por que las representantes legales, en cuanto al proceso administrativo, se bajaron los perfiles. La gente empezó a estudiar y así mismo de acuerdo a sus estudios se fueron dando sus posiciones laborales, técnicas, auxiliares maestras, porque esos perfiles no se manejaban en casa vecinal.”		
	C_05	“Se vio afectada en dos aspectos, pérdida de autonomía y manejo de dinero. Hay muchas cosas que se necesitan en el jardín y precisamente por protocolos propios de dinero público no se obtienen a tiempo o nunca se obtienen. Hay directrices puntuales que hay que realizar así no se esté de acuerdo.”		
	C_06	“Sí, pues muchos de ellos tuvieron cambios en los perfiles y se adicionaron otros que no se les veía vocación y amor por lo que hacen.”		
AFECTO EL PROCESOS DE TRANSICION (COORDINADORA)	C_01	“En el momento que pasé de Coordinadora de Casa Vecinal a la SDIS no se vio afectada ya que el primero año estuve en la misma institución y se siguió los mismos procedimientos, el único cambio fue que ya dependíamos totalmente de la SDIS.”		El 83.3% de la muestra considera que no hubo transformaciones en la gestión directiva como coordinadoras, pues algunas de ellas no evidencia ese cambio porque continuaron en la misma institución, antes de desaparecer como Casas Vecinales se llegaron a unos acuerdos con la SDIS que fueron respetados en cuanto a la autonomía en algunas decisiones a tomar, se sigue dando cumplimiento a la esencia de estos espacios de la atención integral de niños y niñas.
	C_02	“No, se respetaron los acuerdos pactados en las diferentes mesas de trabajo realizados posteriormente de la decisión de no continuar contratando con asociaciones. Además, que se cumplía con el perfil para ser coordinadora de un jardín de la SDIS.”		

	C_03	“No, porque se continúa dando respuesta a las necesidades y situaciones que van surgiendo.”		Con conocimiento pleno de las funciones y apropiación de su cargo. El 16.6% considera que si hubo cambios en cuanto a la pérdida de autonomía, además que las coordinadoras ya no manejan rubros, esto tiene incidencia en los procesos que se llevan a cabo en el Jardín pues a pesar de que se gestionen las cosas que se necesitan ya no depende no solo de la coordinadora sino todo lo concerniente al manejo de dineros públicos.
	C_04	“No, porque el perfil se mantuvo, antes se aumentó más autonomía de gestión y el sueldo.”		
	C_05	“Se continúan manejando los procesos ayudados por las maestras y el talento humano, pero como menciono anteriormente ya no se cuenta con dinero, no hay autonomía, lo que genera en la institución otro tipo de relaciones desde el cumplir con lo que se estipula y ya”.		
	C_06	“No, pues tuve en claro cuáles eran mis funciones y supe defender mi trabajo frente a los nuevos requerimientos establecidos por la SDIS.”		
PROCESOS DE CAPACITACION MAESTRAS	C_01	“Se gestionaba con instituciones como Compensar, Gestión Ambiental, SENA, Positiva, funcionarios de la Secretaría Distrital de Integración Social quienes capacitaban a la Representa Legal y tesorera y luego se revertían a las demás maestras.”	“Como Coordinadora de Jardín Infantil desarrollo el desarrollo de capacitación a las maestras por medio de las referentes de Infancia en la Subdirección y desde la Subdirección para la Infancia donde se preparan las capacitaciones para maestras.”	En cuanto a los procesos de capacitación, en las Casas Vecinales como en los Jardines directamente de la SDIS los procesos de capacitación son gestionados por la misma Secretaria de Integración, generalmente a estas capacitaciones va una representante por Jardín que después revierte la información a las demás maestras. En las Casas Vecinales había espacios para celebrar fechas especiales como día del maestro, día de la madre, amor y amistad entre otras; la representante legal o coordinadora destinaba un dinero para este tipo de celebraciones. Cuando la SDIS asume estos Jardines, desaparecen los dineros asignados directamente a ellas, por tanto las celebraciones están sujetas al dinero propio de cada maestra. En las SDIS se cuenta con un día al mes
	C_02	“Siempre eran direccionados desde SDIS, lo único eran las jornadas de clima organizacional donde se podía festejar las diferentes fechas importantes del año, como el mes del amor y amistad, logrando entregar a cada uno un obsequio, un almuerzo etc.”	“De la misma forma como en las casas vecinales, lo único es que no se puede motivar al personal con detalles económicos ni autonomía para realizar actividades fuera de jardín. “	
	C_03	“La mayoría las enviaban desde la secretaria de integración social, solo era organizar el personal para no afectar la prestación del servicio.”	“Igual que la anterior.”	
	C_04	“En las jornadas de viernes pedagógicas y liberadas, igual como se maneja actualmente.”	“En las jornadas de viernes pedagógicas y liberadas, igual como se maneja actualmente.”	
	C_05	“Se socializaba la información dada con	“La entidad favorece procesos	

		ella, dialogando o discutiendo sobre temas puntuales y particulares.”	continuos de capacitación en algunas temáticas concretamente con primera infancia. En las jornadas pedagógicas se desarrolla con una maestra que con anterioridad ha asistido a un comité ampliado, previamente se organiza la temática y después se socializa con las demás maestras. Cuando las maestras o la coordinadora asisten a una capacitación después la socializa con las demás.”	donde los niños y niñas salen al medio día, el otro resto de día se establece para realizar actividades que fortalezcan el clima organizacional.
	C_06	“A través de las jornadas pedagógicas, reuniones de formación y capacitación en los temas relacionados con la atención a primera infancia.”	“De la misma manera y participando de los talleres y espacios que brinda la secretaria para cualificar a las maestras y mejorar su practicas pedagógicas.”	

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE CASA VECINAL A JARDÍN INFANTIL DE LA SDIS					
	CATEGORIAS	D.D.	CASAS VECINALES	JARDINES INFANTILES SDIS	ANÁLISIS DE CONTENIDO
MODELOS DE GESTION	NORMATIVO	C_01	“A nivel distrital las reglas y normas que se acataban eras las inherentes al contrato firmado. La Asociación tenía su propio reglamento y lo defendía a capa y espada con la SDIS solamente respondíamos por los rubros que se ejecutaran en lo que era.”	“En el momento con la SDIS hay que asumir las normas y las reglas que se dan desde el Nivel Central, sin negociar absolutamente nada ya que si mandan una circular, resolución, decreto o ley hay que cumplir al pie de la letra.”	El 66.6% de la muestra considera que dentro de las casas vecinales la representante legal contaba la autonomía en la toma de decisiones, pues aunque había reuniones con la Secretaria de Integración Social se daban unas directrices la coordinadora o representante legal tenía toda la autonomía para negociar estas dentro de la institución. El 16.6% de la muestra dice que las Casas Vecinales contaban con sus propias reglas
		C_02	“Se acataban de forma equitativa que no fuera afectar la prestación del servicio, pero tampoco que generar algún tipo de traumatismo con el equipo de trabajo.”	“Igual que cuando era casa vecinal, el manejo de los jardines no se transformó en la transición que hubo de casa vecinal a jardines, todo es	

			igual, lo único son los tiempos de ejecución de los procesos.”	y estas eran defendidas en reuniones con la SDIS, finalmente el 16.6% de la muestra asume las reglas sin que genere traumatismos dentro de la institución y, donde se cumpla con los objetivos
	C_03	“Algunas se negociaban ya que yo como contratista tenía poder de decisión.”	“Aún se sigue negociando, no con tanta libertad como antes, pero considero que es necesario llegar a acuerdos en algunas ocasiones y/o situaciones.”	
	C_04	“Si es a nivel distrital, la representante legal. Iba ella a las reuniones de mesa de trabajo de la secretaria, cuando negociaba los contratos, que se negociaba o no, eso directamente con las representantes. Miraban los contratos y negociaban.”	“Hay que cumplirlas porque ya estaban establecidos, como dice mi contrato, el objeto del contrato con cada una de mis obligaciones, opinamos, pero no podemos cambiar algo que ya está.”	Los procesos de capacitación en la SDIS con las maestras vienen direccionados por nivel central y la sub dirección local de Usme, son programados y se envía la convocatoria por correo invitando una o dos maestras por institución, la maestra que asiste después socializa con las demás compañeras. Cuando la convocatoria vuelven a repetirse van otras maestras. Las jornadas pedagógicas que suceden una vez al mes son espacios donde se abordan temáticas de pedagogía con la primera infancia, la temática es dada por nivel central, pero cada coordinadora tiene la autonomía de desarrollar la jornada como desee.
	C_05	“Si bien se siguen directrices, había autonomía para negociar normas y reglas.”	“Se asumen las reglas de forma literal, se responde a un contrato, objeto contractual que define unas especificaciones. Algunas dependiendo cuál se pueden negociar.”	
	C_06	“Las negociaba en primera medida la representante legal, a como mejor le pareciera para todos y las daba a conocer para que se cumplieran, era en términos de negociación y bienestar para todos y todas los involucrados en los diferentes procesos para la atención a infancia.”	“Al ser una norma o regla impuesta por el distrito, no hay punto de negociación y sin duda hay que cumplirlas literalmente, pues está estipulado en nuestros contratos, el cumplimiento de todas funciones impuestas por el supervisor de contrato.”	
PROSPECTIVO	C_01	“Siempre se planeaba como lo decía la SDIS, con cambios que realizaba cada maestra de acuerdo a la comunidad atendida. En grupo realizábamos la planeación anual con todas las celebraciones y se le presentaba a la supervisora de turno.”	“Junto con el equipo de trabajo se planea para todo el año y en cada nivel la maestra planea para un periodo de 8 días y depende los intereses de cada uno de los niños y niñas y si se presenta alguna circunstancia especial se puede cambiar lo planeado anteriormente.”	El 83.3% de la muestra considera que se realiza una planeación mensual y anual, la mensual la realiza la maestra y la anual del conjunto de maestras. Siempre se hacen reuniones donde se construye un cronograma de trabajo. El 16.6% de la muestra plantea que antes del 2009 se planeaba de acuerdo a lo que la maestra quisiera, después del 2009, la planeación se vuelve más estructurada se establece un proyecto pedagógico por institución y a partir de este debe obedecer la planeación, después el lineamiento pedagógico y curricular se estructura mucho más en esta
	C_02	“No, siempre sea casa vecinal o jardín se debe realizar una planeación de todos los procesos que se llevan al interior de las instituciones, porque sin importar el tipo de contratación se debe garantizar el cumplimiento de los estándares de	“No, siempre sea casa vecinal o jardín se debe realizar una planeación de todos los procesos que se llevan al interior de las instituciones, porque sin importar el tipo de contratación se debe garantizar el cumplimiento de los	

		educación inicial para obtención del REI (REGISTRO DE EDUCACION INICIAL).”	estándares de educación inicial para obtención del REI (REGISTRO DE EDUCACION INICIAL).”	institución.
	C_03	“Claro que sí, ya que la planeación es necesaria en todos los procesos y se realizaba la programación anual.”	“Si, esta planeación se hace a más tardar las dos primeras semanas de enero del inicio de labores.”	El total de la muestra considera que con la Secretaria de Integración Social la planeación se vuelve mucho más estructurada respondiendo a directrices claras, se hace evidente la importancia de conocer primero el contexto de la comunidad y los niños y niñas de la institución. Además de retomar elementos de las Casas Vecinales como el trabajo en equipo en la planeación mensual.
	C_04	“Al principio, era lo que cada uno planeaba, según el lineamiento, luego de los lineamientos, 2009, se empieza a hablar del proyecto pedagógico, fue cuando inicia la formalización de los proyectos y la planeación. Antes cada uno lo hacía de acuerdo de lo que quisiera hacer.”	“Los procesos llevados en el jardín, se desarrollan por medio de la planeación de acuerdo a un proyecto institucional, y por grupos de trabajo, siguiendo los lineamientos técnicos para la educación.”	
	C_05	“Con el equipo de trabajo siempre se construye un cronograma para todo el año. Se dialoga sobre las diferentes actividades a planear y como estas se pueden desarrollar. Algunas decisiones son del día a día dependiendo la directriz que haya.”	“Con el equipo de trabajo siempre se construye un cronograma para todo el año. Se dialoga sobre las diferentes actividades a planear y como estas se pueden desarrollar. Algunas decisiones son del día a día dependiendo la directriz que haya.”	
	C_06	“Todo estaba debidamente planeado, pues de ante mano se conocía la población y las acciones a implementar en esta, era también flexible, permitiendo nuevos aportes que favorecieran la atención a primera infancia.”	“Se planea junto al equipo del trabajo, a partir del reconocimiento y caracterización de la población a atender y mensualmente se proponen acciones para favorecer la atención integral a la primera infancia.”	
ESTRATEGICO	C_01	“Cuando se contrataba una persona para trabajar en el Jardín Casa Vecinal se le daba una inducción y se explicaba el proceso a seguir se hacían reuniones grupales para compartir conocimientos y saberes y continuamente nos capacitamos.”	“Las estrategias que se utilizan son las emanadas por la Secretaria Distrital de Integración social, cumpliendo los estándares y lineamiento, escuchar las opiniones de cada maestra y socializando los talleres y capacitaciones que recibimos.”	
	C_02	“Trabajar en equipo, en los tiempos oportunos delegar funciones a cada uno de los docentes, identificando sus habilidades y potencialidades para así,	“Trabajar en equipo, en los tiempos oportunos delegar funciones a cada uno de los docentes, identificando sus habilidades y potencialidades para así,	

		no recargar de trabajo a una sola persona.”	no recargar de trabajo a una sola persona. Unido también con la motivación día a día por el trabajo que desarrollamos lo cual es algo de gran importancia.”	que se hacen.
	C_03	“Primeramente, estaban los estatutos que daban direccionamiento al funcionamiento de la asociación y en cuanto a lo pedagógico en reuniones periódicas o cuando se presentaba algún inconveniente para socializar entre el grupo y buscar pronta solución y/o respuesta al asunto ya fuera relacionado con los niños y las familias o a las relaciones entre las trabajadoras.”	“Mantener una constante, fluida y asertiva comunicación con todo el personal, teniéndolos en cuenta primeramente como seres humanos, pero también llegando a acuerdos enmarcados desde el respeto hacia el otro y hacia el trabajo que realiza cada uno.”	En los jardines de la SDIS las estrategias utilizadas son el trabajo de equipo, identificación de habilidades, comunicación asertiva, construcción de acuerdos, utilización de estrategias como; talleres, reuniones, capacitación. También a través del cumplimiento de obligaciones contractuales desde los informes de ejecución y bitácoras de actividades. Reconocimiento y valoración del trabajo que se realiza.
	C_04	“La capacitación a maestras, incentivas a terminar estudios, a la actualización y hacerlas conscientes del cambio hacia lo positivo.”	“Estrategias, como: talleres, capacitaciones que solicita la Secretaria, capacitaciones individuales los viernes, reunión en equipo.”	
	C_05	“El trabajo en equipo, la asignación de responsabilidades a cada persona del talento humano, el seguimiento a estas tareas. Reunirme con las maestras en busca de ideas que permitan cumplir los objetivos.”	“Igual que la anterior, solo que, a través de las obligaciones contractuales asignadas de cada maestra, se hace mayor seguimiento a través de los informes, bitácoras de actividades y evidencias.”	
	C_06	“El reconocimiento de las actividades y funciones bien desempeñadas, eran elogiadas y valoradas, para que el equipo de trabajo se motivara a dar lo mejor de sí y garantizar una buena atención con los niños y las familias.”	“El reconocimiento y la valoración cualitativa, descrito en el informe de ejecución mensual.”	
CALIDAD	C_01	“Para ello existían lineamientos dados directamente por la SDIS e igualmente empezamos todas a prepararnos académicamente hasta llegar a la profesionalización en un 95% de las maestras y así se optimizo la calidad del servicio en un 100%.”	“La calidad la entiendo dentro del Jardín Infantil como la forma que atendemos los niños y niñas para fortalecer su desarrollo. Al equipo de trabajo se le comunica lo que quiere la administración como es la atención con calidad en los niños y niñas de primera infancia.”	La calidad en las Casas Vecinales es entendida desde el o que pacta el lineamiento y estándares de le educación inicial, profesionalización docente, que el personal contratado tenga idoneidad en el cargo que desempeña, asignación de responsabilidades, calidez humana, buen adecuado manejo del dinero y

	C_02	“Oportunidad e idoneidad en las responsabilidades de cada uno de los garantes de derechos de los niños y niñas que se encuentran como cuidadores de ellos y ellas.”	“Oportunidad e idoneidad en las responsabilidades de cada uno de los garantes de derechos de los niños y niñas que se encuentran como cuidadores de ellos y ellas.”	<p>cumplimiento en funciones.</p> <p>La calidad es entendida en la manera en que se atienden los niños y niñas para fortalecer su desarrollo, en el puente de comunicación asertivo entre lo que designa la administración y lo que debe cumplir la administración. El personal debe ser altamente calificado, cumpliendo una cobertura profesional del 90%. Además de, procesos conjuntos del talento humano que garanticen el desarrollo armónico e integral de los niños y las niñas. Se ve reflejado en el cumplimiento al 100 % de las obligaciones contractuales y también en la satisfacción de los padres y madres de los niños y niñas. .</p>
	C_03	“Como el conjunto de propiedades inherentes a la persona que permite caracterizarla y valorarla cuidando los vínculos con los demás.”	“Ahora ya no soy.”	
	C_04	“Calidad, prestar la atención de la forma más correcta y asertiva, sino con calidad humana sin tener capacitadas a todas las maestras, con calidad humana irremplazable.”	“Se tiene un personal altamente calificado, que, aunque son profesionales les hace falta un poco de calidad humana. Cuando no se viven los procesos reales desde un comienzo, cuando no se conocen los procesos de inicio, actualmente las maestras no lo hacen con calidad sino por un sueldo. No calidad humana.”	
	C_05	“La calidad se daba entorno al buen manejo de los dineros asignados, que se cumpliera con lo requerido para la primera infancia.”	“La calidad en la SDIS se entiende como los procesos conjuntos del talento humano que garanticen el desarrollo armónico e integral de los niños y las niñas. Calidad en la prestación del servicio, en el manejo de procesos pedagógicos.”	
	C_06	“A partir del cumplimiento de las funciones y la satisfacción por parte de los padres y madres de los niños y niñas usuarios del servicio.”	“Se le reflejado en el cumplimiento al 100 % de las obligaciones contractuales y también en la satisfacción de los padres y madres de los niños y niñas usuarios.”	
	C_01	“Siempre se buscó la innovación pedagógica y estar actualizadas en todos los aspectos que se trabajaba en la Casa Vecinal. Se visitaban diferentes Casas Vecinales y se ponían en práctica lo que se veía para fortalecerlo en cada Casa Vecinal.”	“Siempre estoy dispuesta a los cambios si encajan en los lineamientos dados por la Secretaria de Integración Social y como la pedagogía ha cambiado y evolucionado hay que hacer estas transformaciones para vivir actualizadas.”	
REINGENIERIA				<p>El 66.6% observa la reingeniería desde la innovación pedagógica a través de otros modelos, cambio de estrategias, escuchar las opiniones de los demás, repensarse las acciones dentro de la institución. Un 16.6% de la muestra considera que el equipo de trabajo estaba abierto a cambios</p>

	C_02	“Sí, siempre he sido mujer de cambiar las estrategias para la implementación de todo lo que se realicé dentro de la institución, y de escuchar las opiniones del otro para fortalecer cada día más.”	“Sí, siempre he sido mujer de cambiar las estrategias para la implementación de todo lo que se realicé dentro de la institución, y de escuchar las opiniones del otro para fortalecer cada día más. No importa en qué modalidad de contratación trabajos, la formación personal, las convicciones y valores están inmersos en la persona y no en un cargo laboral.”	<p>y transformaciones pero en ocasiones la representante legal de generaba resistencia. Finalmente el 16.6% considera que siempre en las Casas Vecinales se conservaron prácticas tradicionales, incluso en la celebración de fechas especiales.</p> <p>El 66.6% considera que en cuanto a la reingeniería se viven procesos iguales que con las Casas vecinales; escucha, comunicación y transformaciones. El 16.6% de la muestra siente que hubo transformaciones pero siempre regidos por el lineamiento pedagógico y estándares de calidad. El otro 16.6% de la muestra considera que las prácticas tradicionales se cambiaron, las maestras cuentan con unas obligaciones contractuales específicas que les implica desarrollar acciones concretas.</p>
	C_03	“Sí, considero que como seres humanos cada día es nuevo y suelen pasar sucesos diferentes, debemos repensarnos, cada día aprendemos y desaprendemos, entonces no hay que pretender que la vida de las personas tiene que ser monótona.”	“Continuo con los mismos principios de cambio, soy abierta a escuchar a las personas sobre sus puntos de vista, escucho propuestas y en ocasiones si se puede las tengo en cuenta.”	
	C_04	“Era una de las que proponía cambios, sin embargo, las representantes eran quienes se mantenían en la raya, por la antigüedad, propongo cambios, afectan, cuando se siente una apropiación se ven resultados positivos.”	“Sí, por que los cambios son buenos, día tras día las generaciones van cambiando los contextos, familias, culturas el consumismo permite que se hagan cambios que sean positivos, que no dejen perder su identidad cultural.”	
	C_05	“Se conservaban prácticas tradicionales, elección de representante legal, coordinadora, aunque estas decisiones eran tomadas conjuntamente. De igual manera se mantuvo la tradición de la celebración de fechas especiales, como la construcción de la planeación y cronograma para el resto del año.”	“Con esta transformación hubo muchos cambios así que lo tradicional que se venía trabajando se transformó mucho pues cada maestra ya cuenta con unas obligaciones específicas que tiene que desarrollar y a las cuales tiene que responder. Hubo que repensarse muchos procesos dentro del jardín.”	
	C_06	“Sí, bastante abierta a las oportunidades que facilitaran y fueran novedosas para el trabajo en infancia, que mejorara las estrategia y didácticas de enseñanza para los niños y niñas.”	“Los niños y niñas que actualmente participan del servicio, necesitan y demandan constantemente nuevas herramientas y estrategias que satisfaga su curiosidad de aprender y conocer el mundo, por lo tanto, soy abierta a nuevas experiencias de aprendizaje.”	
COMUNICACIONAL	C_01	“En este momento nos reuníamos todo	“Soy abierta al diálogo y a consolidar	

	el grupo de trabajo y se hablaba con el grupo sobre compras, planeación, programación extra y siempre se hacía lo que la mayoría del grupo quería, se dialogaba y se socializaban todas las acciones.”	con el grupo de trabajo todas las propuestas que ellas hagan frente al grupo y ejecutar todas las acciones que se lleguen a acuerdos siempre que no se salgan de los estándares y lineamientos de la SDIS.”	<p>procesos de comunicación a través del dialogo con el equipo de trabajo sobre compras, planeación, programación. Se trabajo en equipo y son escuchadas las opiniones. El 16.6% piensa que si bien son escuchadas las opiniones, solo una decisión se toma pues difícilmente se puede tener en cuenta todo lo que se quiere. El otro 16.6% basa la comunicación, el dialogo y la toma de decisiones, pero la decisión final la tomaba la representante legal.</p> <p>El 48.9% comparte elementos de la comunicación de las Casas Vecinales. El 16.6% considera que aunque hay una comunicación asertiva, pero esta direccionada bajo los lineamientos y estándares de calidad. Otro 16.6% piensa que en ese proceso de transición se adquirido mayor autonomía en la toma de decisiones y dialogo de diferentes momentos y procesos que se desarrollan en la institución. Finalmente, el 16.6% considera que se dialoga pero cuando se presentan discrepancias se toma una sola decisión y se organiza el trabajo.</p>
C_02	“No, porque creo que el trabajo en equipo genera resultados positivos y alcance logros propuestos. Además, con los compañeros se minimizan los tiempos de entrega. Siempre logrando un objetivo en común.”	“No, porque creo que el trabajo en equipo genera resultados positivos y alcance logros propuestos. Además, con los compañeros se minimizan los tiempos de entrega. Siempre logrando un objetivo en común.”	
C_03	“Era la forma en que funcionaban, se debía dialogar, escuchar las opiniones y tomar sediciones las cuales según el caso desfavorecían algunos procesos porque donde muchas personas quieren opinar y tener poder de decisión se complejiza los procesos a seguir.”	“En la SDIS considero que hay más autonomía para tomar decisiones en cuanto a situaciones internas y que a través del dialogo y la concesión se llegan a acuerdos favorables para todas las partes.”	
C_04	“Sí, pero siempre se debía contar con la opinión y aceptación de la representante legal, y en muchas ocasiones su opinión troncaba propuestas de cambio positivo por la imitación del material solicitado.”	“El dialogo y las propuestas en grupo son asertivas, ya que el trabajo en grupo permite establecer aprendizajes, favorables, para los niños y las niñas, de igualmente se enriquecen experiencias de las maestras.”	
C_05	“No, siempre he sido dada al dialogo y a la construcción conjunta, considero que en conjunto se logran construir cosas muy positivas que aportan a la finalidad del jardín.”	“No, siempre he sido dada al dialogo y a la construcción conjunta, considero que en conjunto se logran construir cosas muy positivas que aportan a la finalidad del jardín.”	
C_06	“Eso se socializaba, pues cada uno tenía ideas y aportes muy pertinentes para ofrecer cambios positivos y garantizar un bienestar y calidad a los procesos de la institución.”	“Soy abierta al dialogo, sin embargo, cuando se tornan discrepancias y no se llega a consolidar acuerdos se tiende a organiza el trabajo y socializarlo, pues en ocasiones se olvida el horizonte de lo que se quiere lograr y las metas a cumplir.”	

7. RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la investigación trazada a propósito de la transición de Casa Vecinal a Jardín Infantil con operación directa de la Secretaria de Integración a partir del cuestionario y la entrevista aplicados y que se utilizaron como instrumentos de recolección de datos. La observación y análisis de las respuestas obtenidas por las participantes, permitió responder a cada uno de los objetivos específicos planteados.

En un primer momento, se indagó sobre las condiciones institucionales propias de Casa Vecinal y Jardín Infantil de la SDIS, para comprender sus modos de organización en relación: a trayectoria de formación, periodo de transición y condiciones institucionales. Para la primera unidad de análisis, cuando se habla de *trayectoria formativa*, se hace referencia tanto a la formación académica y profesional previa como a la actual de las coordinadoras. Los resultados arrojados indican que para el caso de Casa Vecinal, la formación profesional y formal en el área de educación o afines en infancia, no era indispensable en términos de pauta institucional, ya que su contratación y desempeño en el cargo lo definían sus aptitudes, destrezas y la experticia en el desarrollo de su cargo laboral. Ingresaban a las Casas Vecinales mujeres de diferentes edades que quisieran trabajar en este campo, implicando el cuidado de niños y niñas pero también otras tareas como limpieza y nutrición. Hay una figura de representante legal que maneja los rubros económicos que se asignan para el funcionamiento del Jardín, ésta representante en ocasiones se desempeñaba como coordinadora a la vez.

Cuando Integración Social asume la operación directa de estos Jardines, las reglas de juego cambian, estableciendo y exigiendo entonces, niveles de formación académica y profesional, inicialmente en el área de educación en primera infancia, y de manera reciente una formación pos gradual. Dicho de otro modo, las pautas institucionales en la vinculación de docentes directivos a los Jardines Infantiles tendrían un viraje distinto al situar la formación y la experiencia en un campo específico como factores de selección e ingreso, condicionando a los posibles aspirantes a nuevas disposiciones propias de un período de transición como el que se está tratando aquí.

En consecuencia, emerge una organización distinta dentro de los Jardines Infantiles, pues en las Casas Vecinales la coordinadora podía ser cualquier trabajadora que fuera elegida por su equipo de

trabajo a través del voto, en esta transición, algunas coordinadoras propias de Casa Vecinal, con toda la experiencia en el tema, al ingresar como contratistas de la SDIS asumen por su perfil y poca formación, labores de maestras técnicas o auxiliares pedagógicas, pues pese a la experiencia que tienen no tienen la formación profesional requerida. Se generan entonces unas relaciones de poder dentro de la institución que genera nuevas lógicas, pues se da una nueva jerarquía a través de la formación profesional, las profesoras que cumplen con el perfil son contratadas como coordinadoras de los Jardines de la SDIS bajo nuevos direccionamientos regidos por un objeto contractual y unas obligaciones específicas. Cabe resaltar que el requisito dentro del perfil de directivo docente no define una línea o un campo para especializarle en la formación pos gradual, lo importante es contar con el título en ese nivel formativo.

En la siguiente unidad de análisis se habla de *periodo de transición*. Reconocer la génesis permite conocer la identidad de la que se apropian las coordinadoras dentro de las instituciones, la labor dentro de ella y los fines y objetivos a alcanzar dentro de ésta. Para el caso de Casas Vecinales, el conocimiento del origen y fundación de éstas instituciones va muy relacionada con el objetivo, misión y visión que desempeñaron éstas en su tiempo, pues fue a partir de estos, que se establecieron las normas de trabajo, metas a alcanzar, las funciones a seguir y estrategias a utilizar. Por un lado, la población entrevistada identifica las problemáticas que originaron la creación de este tipo de instituciones, reflejando de manera incipiente modos de organización y evaluación de la comunidad a propósito del entorno que los rodea, por otro lado, es un acto de búsqueda de recursos y la identificación de una población concreta, pues inicialmente las Casas Vecinales se organizan como comunidad en busca de soluciones a las problemáticas sociales que evidencian en su entorno más cercano, tiempo después centraron su mirada en los niños y niñas y la población mayor.

Para el caso de los Jardines Infantiles de la SDIS, el estudio revela que las directivas docentes tienen incertidumbre con respecto de las nuevas reglas de juego y cómo operaría la Secretaría de Integración Social, si bien hay un conocimiento de la entidad pues de alguna manera regula el funcionamiento de las Casas Vecinales a través de la tercerización, se desconoce cómo va a ser esa operación directa, la incertidumbre está enmarcada en la contratación, si todas van a ser contratadas, qué perfiles exigirán, bajo qué condiciones laborales y salariales, entre otros aspectos. Situación propia de los períodos de transición, en tanto que el cambio en las normas, reglas o valores poseen una etapa de incertidumbre en la acción social de quienes estarían, para este caso, detrás de la

gestión directiva. En palabras de Acosta (2002), las instituciones refieren momentos de adaptación en relación con las disposiciones emergentes. Es por ello que, a reserva de existir claridad frente a la exigencia de los perfiles profesionales actualmente, lo que genera incertidumbre dentro del grupo de maestras y coordinadoras es precisamente no cumplir con dichos requerimientos lo que pondría en entredicho su continuidad en la vinculación con la institución, allí básicamente radica la incertidumbre.

Ahora bien, continuando con la unidad de análisis *periodo de transición*, se retoma la pregunta acerca de la vinculación de las directivas docentes a las casas vecinales, esto con el fin de conocer los procedimientos y modos de selección del personal para cubrir las vacantes dentro de la institución. Se halló que en las Casas Vecinales no hubo ese proceso de convocatoria, banco de hojas de vida, oferta de vacantes, ni procesos de selección del personal como lo establece las SDIS actualmente para el ingreso del personal cualificado en términos de cumplir con la prestación de este servicio. Lo que se encontró notoriamente, fue la actuación de un tercero que recomendaba a las directivas docentes (inicialmente como maestras) a cumplir funciones de auxiliar, entre ellas algunas administrativas y por lo general, reemplazos de puestos de trabajo por ausencias o permisos de la maestra titular del aula. Se evidencia que, las personas que se vinculan dentro de las Casas Vecinales lo hacen a través de recomendaciones y no por una oferta de empleo formal; la coordinadora del Jardín dependiendo de las personas hace algunas preguntas con respecto de la parte pedagógica, pero el asunto queda agotado allí. No hay exigencia en el perfil profesional, se ofertan las vacantes no de manera formal sino informal, es decir, voz a voz la Casa vecinal en cabeza de su coordinadora expone la necesidad de cierta vacante. No existentes procesos formales de vinculación con la institución.

En concordancia con lo establecido dentro de las reglas de juego de las Casas Vecinales, las directivas docentes resaltan la existencia de un orden jerárquico que definía los modos de organización dentro de la institución. Esto les permitía identificar actores, funciones y participaciones dentro de las casas vecinales, para entender los procedimientos y actuaciones dentro de la misma institución. Este tipo de organización puntualizaba la asignación de tareas, los debidos procedimientos, programación de acciones para decidir y actuar, todo esto dentro del ámbito de la legitimidad. En los Jardines Infantiles de la SDIS también hay organigramas y jerarquías que permiten definir tareas y potestad en los cargos, sin embargo, cabe rescatar que durante el período

de transición estos modos de organización han sido replanteados a propósito de la exigencia en el cumplimiento de perfil, en donde el incumplimiento de éste ha llevado a que las coordinadoras asuman labores de una maestra o auxiliar pedagógica pese a su experiencia como directivo docente. Esto evidentemente teje nuevas formas de relación. En este periodo de transición se determina con más fuerza los perfiles y las funciones que se desempeñan; a mayor perfil, mayor cantidad de obligaciones.

Finalmente la unidad de análisis de *condiciones institucionales*, hace referencia principalmente al papel que jugaba la directiva docente dentro de las instituciones, sus funciones y la apropiación de normas y cambios en el periodo de transición. Para las Casas Vecinales, la formación profesional frente al cargo a desempeñar no era algo indispensable, pues bastaba con tener vocación y actitud para poder acceder al cargo, además de mantener buenas relaciones, en la organización comunitaria inicial contaban con la autonomía para definir las condiciones de ingreso que no estaban enmarcadas en la formación profesional como manifiestan algunas coordinadoras en la entrevista. Caso opuesto se presenta en la SDIS, pues para poder dar continuidad a la directiva docente en su puesto, si era indispensable tener un título profesional, pues esto implicaba contar con un personal idóneo que respondiera a las demandas de lo propuesto a trabajar dentro del marco de la atención a primera infancia. En suma, la formación profesional, específicamente en el campo de la educación infantil, resultaría una pauta institucionalizada para continuar en el cargo como coordinadora. Dentro de las funciones a desempeñar en las Casas Vecinales, las directivas docentes manifiestan que éstas remitían al control administrativo y la gestión documental, pues los entes de control regulaban y verificaban el cumplimiento de los estándares y lineamientos pedagógicos establecidos de manera minuciosa. De la misma forma, estaría bajo su responsabilidad el manejo del talento humano de todas las áreas que integraban la institución y claramente en función a la atención de la primera infancia.

Por su parte la SDIS, retoma esas funciones y las adecua en unas obligaciones dentro de un contrato de prestación de servicio, para lo cual, las directivas docentes cumplen desde el apoyo a la supervisión desde la verificación en el cumplimiento de las normas y obligaciones contractuales dadas a través de las obligaciones que las regula. Se entiende esto con el fin de acatar la norma que se rige a partir de la política pública en relación con lo propuesto por el plan de desarrollo distrital

de la administración actual; obligaciones enfocadas a la atención de niños y niñas, cuidado de bienes y enseres, organización del talento humano, entre otros.

Una vez expuesto lo anterior, que da cuenta de las condiciones institucionales de cada uno de los momentos en cuestión evidenciando modos de organización en relación con la vinculación a la institución a fin de desempeñarse como directivo docente, es necesario ahora revisar lo hallado sobre su gestión en Casas Vecinales y Jardín Infantil con miras a develar posibles cambios.

Para tal efecto, se puede visualizar que las funciones de las coordinadoras de las Casas Vecinales consistían en acompañar los procesos de contratación de las docentes a cargo, de organizar y recibir diferentes entes de control y realizar pagos a proveedores. Entre tanto, la representante legal quien era la encargada de tomar las decisiones, recibía los rubros y los distribuía frente a las diferentes necesidades y obligaciones. En las Casas Vecinales no habían funciones específicas, su modo de organización era interno y éstas eran estipuladas entre ellas mismas, nadie las verificaba ni realizaban ningún seguimiento, no entregaban informes que diera cuenta de lo realizado durante el mes para su respectivo pago salarial; si bien había una regulación por parte de la Secretaria de Integración Social, las coordinadoras contarían con la autonomía en la toma de decisiones.

En cuanto a las funciones de las coordinadoras de las SDIS, éstas se asignan de acuerdo al contrato firmado con la Secretaria Distrital de Integración Social, en figura de contratista; las coordinadoras tienen treinta y una (31) obligaciones y una función o varias funciones por cada una, éstas van desde supervisar y realizar seguimiento al trabajo desarrollado por las maestras a cargo, estar atenta en el desarrollo nutricional de los niños y niñas, asistir a reuniones y transmitir esta información a su equipo de trabajo, atender a diferentes interventorias hasta activación de ruta con diferentes entidades si hay vulneración en los derechos de los niños y niñas. En términos generales, dar cumplimiento a las funciones establecidas en el objeto contractual. Para el caso de las Casas Vecinales, se puede observar la inexistencia de funciones específicas como lo estarían enmarcadas en los Jardines de la SDIS actualmente, donde las coordinadoras deben inspeccionar que éstas funciones se realicen en su totalidad, en tanto que ésta es una de sus obligaciones. Para tal efecto cada docente deberá entregar una bitácora con todas las actividades realizadas durante el mes y la coordinadora supervisa y las aprueba, para así certificar su respectiva continuidad y remuneración.

Lo anterior reafirma la importancia de las funciones dentro de las organizaciones en razón a que refiere a uno de sus elementos constitutivos, los *miembros*, quienes a través de su acción se proponen alcanzar los objetivos que como institución se han trazado. Hecho que se sustenta en la formalidad de la regla a través de la institucionalización de la misma, no obstante, dentro de las instituciones también la regla informal se gesta y sustenta, como en el caso de las Casas Vecinales la definición de funciones a pesar de no ser específicas en el contrato ni mucho menos, traducidas en un informe mensual. Lo que se observa allí, es que la coordinadora dentro de su autonomía diseña un plan estratégico con su equipo de trabajo que le permita cumplir con el objetivo final del funcionamiento de estos Jardines. Cuando Integración Social interviene, las maestras son contratadas en la figura de contratistas y dependiendo de su perfil profesional, son asignadas unas obligaciones contractuales que mes a mes deben cumplir y dejar evidencia de este trabajo a través de bitácoras, como se planteó anteriormente generando nuevas dinámicas organizacionales que suponen un cambio en la gestión directiva, la cual estaría convocada a replantear su acción en virtud de los objetivos, que para este caso, se trazaron en torno a la primera infancia.

Esto en relación con las funciones, ahora bien, con respecto a la Gestión Educativa propiamente dicha, se encuentra que las coordinadoras en Casas Vecinales, junto con su representante legal, eran las encargadas de coordinar, dirigir y gestionar los rubros entregados por la SDIS, reuniéndose y decidiendo entre todas cómo distribuirlos e invertirlos según sus necesidades, dejando un rubro para las celebraciones internas de los Jardines, como fechas especiales y cumpleaños, es decir, tenían autonomía total de planear las actividades tanto académicas como administrativas para el funcionamiento de los jardines. En cuanto a las coordinadoras de los Jardines de la Secretaria Distrital de Integración Social, su gestión directiva se constituye en apoyo a la supervisión dando cumplimiento en la ejecución de las actividades planeadas según directrices dadas por el nivel central. Cuando la SDIS se hace cargo de las Casas Vecinales las directrices cambiaron, se evidencian lineamientos educativos y curriculares más claros y directos enfocados al bienestar y cuidado de los niños, dando cumplimiento a todos los requerimientos sugeridos por el nivel central.

Referente al proceso de transición podemos decir que las coordinadoras de las Casas Vecinales mencionan pérdida de la autonomía en la contratación de las maestras, ya que ellas eran las que tomaban la decisión de contratar al personal requerido en los Jardines, también que ya no manejaban y distribuían los rubros entregados, el manejo del presupuesto del Jardín lo hace directamente la

SDIS, por tal razón no podían destinar dineros a paseos, dotaciones, celebración de cumpleaños ni fechas especiales, en los Jardines de la SDIS. En cuanto a los recursos, las coordinadoras informan que cuando solicitan algo de los jardines y por protocolos propios del manejo de dineros públicos no se obtienen en un tiempo preciso o nunca se obtienen, ya que hay demoras en las autorizaciones. La autonomía se replantea pues la Secretaria de integración Social como operador directo da directrices muy claras, las coordinadoras son comprendidas como supervisoras de los procesos dentro del Jardín y los contratos de las maestras. Ya no se maneja dinero, cualquier cosa que el Jardín requiera la coordinadora o supervisora del contrato lo debe gestionar a través de cartas y procesos burocráticos muy propio del manejo de dineros públicos. Ya no hay dinero para celebraciones especiales a lo largo del año, si se quiere celebrar o destacar alguna fecha el dinero debe salir de las mismas maestras. La gestión del directivo docente dentro del Jardín va de la mano de las directrices planteadas por integración social.

De igual manera, como se menciona líneas atrás en este proceso de transición la formación profesional toma fuerza, esto hace que las maestras y las coordinadoras retomen sus estudios, algunas se profesionalicen y las coordinadoras busquen especializarse o hacer estudios de maestría perfilando cada vez más su formación.

Finalmente y teniendo en cuenta al ítem de los procesos de capacitación de las maestras en las Casas Vecinales como en los Jardines de SDIS, estos son gestionados directamente por la Secretaria Distrital de Integración Social, sin embargo en las Casas Vecinales las coordinadoras gestionaban con las diferentes entidades como caja de compensación familiar para que las maestras asistieran a capacitaciones, estas capacitaciones eran sugeridas por ellas mismas según sus intereses, en cambio en los Jardines de la SDIS las son capacitadas dependiendo el criterio de nivel central y la Subdirección local, no hay el espacio para que todas asistan al tiempo, por tal razón se organizan de tal modo que una o dos docentes asistan y está a la vez transmitan dicha información a sus compañeras, cuando la capacitación se repite asisten las otras de igual manera cuentan con unas Jornadas Pedagógicas las cuales están establecidas un día en el mes, los niños no asisten al Jardín y este espacio se da para fortalecer temáticas pedagógicas. Además un viernes al mes, los niños y las niñas salen al medio día, el otro medio día es tomado para trabajar actividades relacionadas a fortalecer el clima organizacional dentro de la institución.

Bajo la propuesta de Modelos de Gestión de Cassasus se puede evidenciar que en el proceso de transición de Casas Vecinal a Jardín Infantil, se evidenciaron estos procesos.

En cuanto a lo *normativo*, en las Casas Vecinales se inicia como organización comunitaria, en un primer momento hay autonomía en la creación de sus propias reglas, a pesar de las transformaciones y la progresiva intervención del distrito, ellas logran mantener una autonomía en la toma de decisiones y en la construcción de estas, una de las coordinadoras manifiesta que en las mesas de trabajo y en las reuniones siempre defendieron sus normas y acuerdos, evidentemente al haber una progresiva intervención del distrito, así mismo hay normas y reglas que son replanteadas. Cuando el Distrito asume de manera directa las reglas de juego se transforman, si bien hay unas coordinadoras que sienten que el proceso de transición no transformó estas, otras manifiestas que se rigen por normatividad clara, que aunque dialogan con sus maestras e intentan llegar acuerdos, tienen la claridad que este dialogo se da dentro de los direccionamientos dados por la Secretaria de Integración Social. Los procesos dentro del Jardín se desarrollan entorno a estas directrices; el trabajo con todo el talento humano se da a través de estos, pues son claros, específicos y responden a cosas concretas, lo cual no permite jugar con la regla.

De acuerdo a lo *prospectivo*, la mayoría de las coordinadoras opinan que indistintamente si era Casa Vecinal o Jardín SDIS se realizaba una planeación anual con todo el equipo de trabajo que contemplaba celebraciones, actividades pedagógicas concretas y cumplimiento de las obligaciones de las maestras. También se realizaba una planeación mensual, planteando allí actividades puntuales a realizar en el mes. En cuanto a las maestras la planeación se desarrolla en torno a las propuestas pedagógicas diarias que se desempeñan con los niños y niñas. Un par de coordinadoras considera que antes del 2009, se planeaba de acuerdo a lo que cada una quisiera, después del 2009 surge el Lineamiento Pedagógico y Curricular que le ofrece a ellas directrices claras del trabajo con primera infancia; Pilares, dimensiones, ejes y desarrollos a fortalecer. Esto hace que ya no solo se planee de acuerdo a los intereses de cada una, sino que haya unas intencionalidades claras en el trabajo pedagógico con ellos.

La planeación si se transforma dentro de las Casas Vecinales y los Jardines de la SDIS a través de este Lineamiento, pues es la guía base del trabajo. Las coordinadoras deben de tener conocimiento de este lineamiento que les permita socializar con las maestras sus alcances y la necesidad de trabajarlo en las propuestas pedagógicas que se desarrollan dentro del aula, la planeación se

estructura para que responda a unos criterios específicos, además surge la necesidad de crear proyectos pedagógicos de centro que atiendan a la necesidad de la comunidad e intereses

En cuanto al modelo *estratégico*, el proceso de transición no afecta las estrategias utilizadas por cada coordinadora: se realizan procesos de inducción al personal nuevo y jornadas de capacitaciones que les permiten a las maestras cualificarse en alguna temática específica, además de ello se fortalece el trabajo en equipo. Es así, como se identifican dentro el equipo de trabajo habilidades y destrezas de cada una de las maestras para favorecer los procesos dentro del Jardín, se designan responsabilidades y se realiza una planeación anual y mensual. Ciertamente las actitudes que se asumen frente al equipo de trabajo continúan a pesar de la transición, aunque unas de las coordinadoras asegura que en el Jardín de la SDIS, se cumplen con las obligaciones demandadas por el objeto contractual, de igual manera con una bitácora que se construye mensualmente evidenciando las actividades que se realizaron a lo largo del mes. En el Jardín los procesos son más normativos y regulados, pues por cada acción que se haga demandada directamente por la SDIS se debe tener una evidencia de lo que se hace.

La *calidad* es entendía dentro de la Casa Vecinal desde el buen manejo de los recursos económicos que se asignan. El Lineamiento de estándares, dirección algunos propósitos para el funcionamiento de estas Casas, en cuando a la estructura y al talento humano que allí labora, del mismo modo los procesos internos a desarrollar; idoneidad en el cargo que se desempeña para la satisfactoria prestación de los servicios, y la calidad humana.

En los Jardines de la SDIS, se puede evidenciar que la calidad es comprendida desde los direccionamientos dados por la Secretaria de Integración Social, cumplimiento de estándares de calidad, profesionalización docente; se busca que el personal que atiende a la primera infancia sea profesional en esta área de desempeño, se genera mayor presión a las maestras que no han culminado sus estudios o se quedaron con un estudio técnico. Se fortalece la comunicación para que se genere un buen puente entre lo demandado por la Secretaria y el servicio que se les presta a los niños y las niñas. Si bien ya no hay manejo de dinero, si se generan otro tipo de obligaciones que se deben desempeñar y que tienen seguimiento regular por parte del Supervisor del contrato. La calidad se comprende en la satisfacción de niños, padres de familia y comunidad en general en la prestación del servicio.

La reingeniería dentro de las Casas Vecinales la comprenden tres aspectos que destacan las coordinadoras; primero, la calidad entendida desde la innovación pedagógica, cambio de estrategias pedagógicas, a partir de la opinión que da el talento humano dentro del Jardín se re piensan los procesos dentro de la institución. Segundo, a pesar de las diferentes opiniones que daban las maestras, la representante legal de la Casa Vecinal es quien finalmente tomaba las decisiones de cualquier proceso. Tercero, destacan que las prácticas dentro de las Casas Vecinales continúan siendo tradicionales. Las posturas frente a la reingeniería están muy compartidas, que dejan entre ver como las coordinadoras a partir de la trayectoria que las atraviesan desarrollan los procesos dentro del Jardín. Frente a los procesos vividos en las Casas vecinales, en los Jardines de la SDIS, la reingeniería también está dividida en comprensiones diferentes; la primera nos habla que los procesos que se desarrollaban dentro de las Casas Vecinales se replican dentro de estos, no se evidencia una transformación pese a la transición. Un segundo y último aspecto que resalta es que si hubo transformaciones en este proceso de cambio, pero estas transformaciones siempre han estado sujetas al Lineamiento Pedagógico y estándares de educación inicial, además que las maestras cuentan con unas obligaciones contractuales que se deben cumplir de manera estricta.

Los procesos de comunicación de las Casas Vecinales frente a los Jardines de la SDIS no varían mucho, se habla de una comunicación asertiva que permita a todo el equipo de trabajo llegar a unos acuerdos específicos atendiendo a los diferentes procesos que se desarrollan dentro del Jardín. En ocasiones esta comunicación se complejiza por las diferentes opiniones que se gestan frente a cualquier temática que se expone, es por ello que en algunos momentos se opta por escuchar pero es finalmente la coordinadora quien toma la decisión final. En los Jardines de la SDIS la comunicación y toma de decisiones, su base fundamental resulta ser los Lineamiento y estándares, pues a partir de ello es que se desarrollan los diferentes procesos dentro del Jardín. Una coordinadora destaca que se tiene mayor autonomía en la toma de decisiones frente a las Casas Vecinales, pues la comunicación con su equipo de trabajo se ha fortalecido más, pese a las diferentes transformaciones que se han dado dentro del Jardín y que ha implicado cambios dentro de la organización.

Este resultado se da a partir de los diferentes análisis que se evidencian en las respuestas de las coordinadoras que logran ese proceso de transición. A partir de estos actores se logra consolidar una mirada frente a la gestión directiva. Responde además a los tres objetivos específicos trazados inicialmente en trayectoria, gestión directiva y modelos de gestión.

8. CONCLUSIONES

El papel del directivo docente dentro de las instituciones deviene de una trayectoria que le implica no sólo una formación académica, sino también experiencia. En el caso de las directivas docentes objeto de estudio de este trabajo de investigación, su interés por laborar con primera infancia conllevó a realizar una formación educativa en este campo, una vez vinculadas, la aspiración de ascenso laboral hacia el puesto de directivo docente fue obtenida por destacarse en las áreas relacionadas a la administración y la pedagogía. Algunas otras coordinadoras a pesar de su vocación no continuaron su formación profesional, esto tuvo sus implicaciones en el proceso de transición pues justamente ahí necesitaban no sólo de la experiencia sino de una formación en el campo de la educación infantil para asumir la coordinación de estos Jardines.

Durante el proceso de transición de casa vecinal a jardín infantil de la SDIS, la suma de esos dos factores (formación y experiencia) permitió que las directivas docentes que gestionaban en las casas vecinales, siguieran realizando esa función ahora bajo la administración directa de la SDIS. Es importante reconocer éstas variables en la continuidad como coordinadoras, pues ambas se establecieron como variantes importantes en la nueva contratación, mientras que en la Casa Vecinal la formación profesional no era requerida ni indispensable para desarrollar un cargo directivo, en los Jardines de la SDIS, si es importante la formación profesional en Educación Preescolar o Infantil, en la primera administración y después del punto de inflexión del 2013, *Bogotá Humana*, la formación profesional de la coordinadora era necesaria, así como una experiencia no mínima de tres años, y en la administración actual *Bogotá mejor para todos* la formación posgradual será indispensable en el cargo directivo.

Hay una preocupación entonces, por la gestión del directivo docente en los Jardines Infantiles, la mirada se ha transformado frente a este y es evidente pues desde la gestación de las Casas Vecinales, su consolidación y póstuma transición el directivo docente se ha perfilado mucho más, desde la formación y la experiencia.

Los Jardines Infantiles como establecimiento distrital atravesado por una Política Pública en primera infancia desde los planes de desarrollo distritales y nacionales, se piensa en personas idóneas en su formación que asuman dirección de estos, a través de estrategias con su equipo de trabajo que

permitan dar cumplimiento a la Política Pública traducida en la garantía de los derechos de los niños y niñas, a través del desarrollo integral y armónico.

Los cambios de administración distrital, y planes de desarrollo distritales de cada alcalde, genera nuevas de reglas de juego, nuevos ordenamientos con respecto a la administración distrital anterior esto implica nuevas lógicas dentro de la organización; aparecen nuevos cargos, otros en cambio se eliminan, se requiere así nuevos perfiles de acuerdo con estas nuevas lógicas, lo que conlleva quizá a que las personas se formen más. Los cambios de administración trajeron consigo transformaciones importantes, lo primero en cabeza de la *Bogotá humana* con la decisión de asumir de manera directa la dirección de los Jardines Infantiles y por ende la cualificación docente y directivo, para cada cargo se requirió un perfil específico, figura que no existía en las Casas Vecinales, el segundo cambio que se dio fue con la administración de la *Bogotá Mejor para todos*, pues se perfilaron mucho más los cargos, la coordinadora tiene que tener una formación profesional en primera infancia sino que además debe tener un estudio a nivel de especialización, esto hace que las coordinadoras decidan especializarse y así continuar con el cargo directivo que vienen desempeñando, algunas de las entrevistadas buscan especializarse en temas relacionados con la gerencia y la educación, pues en los hallazgos se puede evidenciar que entienden que la gerencia ofrece herramientas importantes en el desarrollo de procesos en determinada institución.

Durante el desarrollo de las Casas Vecinales no se contaba con un procedimiento formal para el ingreso; como organización comunitaria las personas que asumían los diferentes cargos eran personas propias de la comunidad, a medida que transcurrió el tiempo y estas Casas Vecinales se consolidaron para el ingreso de nuevas personas, se realizaba una entrevista que trataba temas de índole personal y también se indagaba si la persona interesada tenía algún conocimiento en pedagogía. No había un proceso formal para el ingreso de estas, cuando se asume la operación directa de estos Jardines si hay un perfil específico requerido para el desarrollo de las actividades⁸. Para ser contratadas hay que entregar una carpeta con documentos, entre algunos se destacan hoja de vida función pública, certificados de la Contraloría, Personería, Procuraduría y Antecedentes de Policía, títulos universitarios, experiencia laboral, entre otros. Esto demarca una ruta de contratación que no tenía que ver con los procesos desarrollados en las Casas Vecinales.

⁸ Perfiles y honorarios 2015, Secretaria de Integración Social:
http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2014_doc_resoluciones/19012014%20RESOLUCION%20DE%20HONORARIOS%202015.pdf

Hubo un cambio en las reglas frente a la vinculación lo que condujo a que los directivos docentes se cualificaran a nivel profesional y posgradual, pero pese a esto se evidencia que hay similitud en la forma de gestionar tanto en Casa Vecinal como en el Jardín Infantil de la SDIS, las estrategias que utilizan junto con su equipo de trabajo son iguales. Hay un aspecto fundamental a destacar y es que cuando las coordinadoras llegan a la SDIS se adaptan mucho más a las reglas y a la normatividad, los procesos que desarrollan dentro de cada unidad operativa tiene que ver con los direccionamientos dados.

En las Casas vecinales se evidencian que a pesar que existían funciones para desarrollar, estas no son tan concretas como cuando se asume la figura contratista; en Casa Vecinal hay funciones de conocimiento del personal que deben desarrollar en su día a día, a pesar de su existencia no daban cuenta en ningún informe durante este proceso, en los Jardines de la SDIS si hay que dar cuenta de estas, a través de un informe mensual y una bitácora de actividades, esto supone mayor control frente a la gestión realizada por las coordinadoras, pues se debe responder de manera juiciosa a cada función con una acción concreta. Otro aspecto fundamental en la gestión, es que la mayoría de coordinadoras expresan que hay pérdida en la autonomía de decisiones aunque no de manera radical, se sienten que ahora todos los procesos que desarrollan dentro del Jardín los direcciona la misma Secretaria en el qué hacer y cómo hacerlo, su autonomía se ve restringida; por ejemplo, en la formación de maestras, aunque la coordinadora toma las decisiones de quién debe asistir a una capacitación, es la misma Secretaria quien organiza los talleres, las temáticas y el tiempo requerido para estas.

Se puede evidenciar que las coordinadoras entrevistadas desarrollan su gestión de acuerdo con lo normativo, es decir a todas aquellas reglas formales, lineamientos y direccionamientos dados por la SDIS, el proceso de transición por el que pasaron hizo que su gestión se desarrollara en términos de responder a esa línea técnica. A pesar de que el modelo de gestión data de la década de los 70's, aún se continúan reproduciendo prácticas de gestión muy ligadas a las reglas formales y al cumplimiento de éstas. El proceso de transición permitió que un modelo de gestión como el normativo tomará más fuerza, pues la SDIS tiene direccionamientos muy claros y concretos en el funcionamiento de los Jardines Infantiles, por ende, la coordinadora de un Jardín de la SDIS basa su gestión principalmente en lo normativo.

Otro modelo de gestión que resalta en las coordinadoras es el estratégico, situado en el trabajo de equipo. Las coordinadoras señalan la importancia de buscar dentro de su equipo de trabajo cualidades y destrezas que permitan de manera conjunta favorecer los diferentes procesos dentro de la institución, así mismo la asignación de responsabilidades. Dentro de lo estratégico también destacan la planeación como un ejercicio juicioso que permite el cumplimiento de objetivos dentro de la entidad; una planeación que a pesar que se desarrolle de manera anual y mensual es flexible a diferentes eventualidades que se puedan presentar.

Este trabajo de grado aporta de manera significativa a la Especialización en Gerencia Social de la Educación en cuanto a la caracterización y análisis del proceso de transición que afectó a la gestión de los Jardines Infantiles, pues a diferencia de las instituciones de carácter privado el cambio de administración local incide en la organización y estructuración de las instituciones públicas. Cada directivo docente de acuerdo con el plan de desarrollo que se posiciona, estructura su gestión de tal manera que responda a dichos fines.

Resulta importante en cualquier ejercicio investigativo sobre el directivo docente describir su trayectoria en cuanto a su formación profesional y experiencia pues son precisamente estos dos elementos que lo conforman, además que configuran su modo de gestionar una institución. Asimismo, cómo estos logran su vinculación, bajo qué requisitos formales e informales se ven inmersos para llegar a dicho cargo directivo.

Cuando se habla de política pública para primera infancia y se quiere ahondar por la implementación desde la institución y sus actores, un buen foco de observación podría ser los Jardines Infantiles del distrito que atienden a niños desde la gestación hasta los seis años de edad, en cabeza de sus coordinadoras pues son finalmente ellos y ellas que hacen tangible a través de diferentes procesos esta política dentro de sus instituciones y el público infantil es el directamente afectado.

Para finalizar podemos decir que este trabajo investigativo abre posibles rutas de investigación a nivel de maestría; en cuanto a trayectoria y gestión se podrá ahondar por aquellas coordinadoras que pese a su experiencia como creadoras de las Casas Vecinales, que por muchos años asumieron la dirección de estos Jardines Infantiles se ven enfrentadas a un proceso de transición que las deja fuera de este proceso porque su perfil no cumple con los requerimientos establecidos por la SDIS,

necesitan estar formadas profesionalmente en infancia, pero solo tienen un par de cursos, aun así tienen una experiencia amplia en este campo.

Otra ruta de investigación podría ser cómo las administraciones que se posicionan generan cambios y transformaciones profundas dentro de las organizaciones de carácter público, pues cada una tiene un plan de desarrollo específico dando prioridades a algunas problemáticas sociales.

9. BIBLIOGRAFIA

ACOSTA, Adrian. Poder, gobernabilidad y cambio institucional (2006).

ACOSTA, Adrian. Estado, Políticas y Universidades en un periodo de transición. Análisis de tres experiencias institucionales en México.

ÁLZATE, M. (2003). La infancia concepciones y perspectivas. Colombia: Editorial Papiro.

CARRASCO, Sergio (2002). Gestión educativa y calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA. Tesis de Maestría en Educación, Lima, Perú

CASASSUS, Juan (1999). “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” “La Gestión: en busca del sujeto” UNESCO Orealc, Santiago de Chile.

COMISIÓN INTERSECTORIAL PARA LA PRIMERA INFANCIA. (2013). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos Políticos, Técnicos y de Gestión. Imprenta Nacional

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991)

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS (online). Citado el día 24 de Agosto de 2016. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO EUROPEO (online), Manuel Álvarez. Citado el 10 de Octubre de 2016. Disponible en: http://www.edubcn.cat/rca_gene/extra/05_pla_de_formacio/direccions/bloc_3_pri_sec/2_La_direccion_escolar_en_Europa.pdf

LA FUNCIÓN DIRECTIVA, ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS (online), Luís Batanaz Palomares. Citado del 10 de Octubre de 2016. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/28144567_La_funcion_directiva_elemento_clave_para_el_desarrollo_de_las_instituciones_educativas

LINEAMIENTOS Y ESTANDARES TÉCNICOS DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN INICIAL EN BOGOTÁ. Bogotá. (2009, 23 de Abril). Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Integración Social.

MEDIO DE INFORMACIÓN Y FORMACION DEL MOVIMIENTO DISTRITAL DE CASAS VECINALES “La Búsqueda”. Bogotá (1997).

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION HERNANDEZ SAMPIERI, 1991

MIÑANA, Carlos (1999), En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

ORTIZ ARELLANO, Edgar (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos.

PANORAMA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRIMERA INFANCIA EN COLOMBIA. Julia Simarra T. Artículo (2010)

POLÍTICA DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA EN BOGOTÁ 2011 – 2021. Recuperado de la página web: www.idrd.gov, el 27 de Agosto de 2015.

POZNER P. (1996). El director como gestor de aprendizaje escolar. Madrid España.

ROTH, André (2002). Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá, D.C: Ediciones Aurora.

SÁNCHEZ, Sebastián (2004). Modelos de gestión educativa. Revista Educación Hoy, año 33, N 160. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.

SIMONSTEIN, S (2007, JULIO). Tendencias mundiales de la educación infantil. Revista Colombiana de Educación No 53, pp. 15-40

