

**Noviembre, 2018**

Rosario, Argentina

# Políticas públicas locales dirigidas a las primeras infancias. Los Jardines Maternales Municipales de la ciudad de Santa Fe, el Jardín "Las Flores"

**Universidad Nacional  
de Rosario**

**Facultad de Ciencia  
Política y Relaciones  
Internacionales**

**María Laura Puccinelli  
P-1622/5**

**Directora: Mg. Guillermina Curti  
Codirectora: Lic. Agustina Barukel**

Foto de: Federico Caioli

**Tesina de Licenciatura en Ciencia Política  
Orientación Análisis Político**



# ÍNDICE

---

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO 1 .....	6
1.1 Preguntas .....	6
1.2 Objetivos .....	6
1.3 Hipótesis .....	7
1.4 Metodología .....	7
1.5 Estado del arte .....	12
CAPÍTULO 2 -MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Políticas Públicas.....	19
2.2 Implementación de Políticas Públicas .....	21
2.3 De <i>niño objeto</i> a <i>niño sujeto</i> de derechos.....	29
2.4 Acercándonos a las infancias .....	32
¿Existe “la infancia”? .....	32
Las Infancias .....	34
2.5 Infancias, Primeras Infancias y Educación .....	36
2.6 Importancia de las políticas enfocadas en la atención integral del desarrollo infantil. .....	39
CAPÍTULO 3 .....	43
3.1 Paneo general sobre la situación de la infancia en América Latina y el Caribe .....	43
Las Infancias y Primeras Infancias .....	43
Educación .....	45
3.2 Infancias y educación en Argentina. De <i>niño objeto</i> a <i>niño sujeto</i> de derechos.....	46
3.3 Paneo general de la situación de las infancias en Argentina .....	49
3.4 Educación para las primeras infancias en Argentina. Algunos números.....	54
3.5 Las infancias en la Provincia de Santa Fe.....	57
De <i>niño objeto</i> a <i>niño sujeto</i> de derechos.....	57
Algunos números .....	58
4. JARDINES MATERNALES MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE SANTA FE.....	60

4.1 Descripción de la Política.....	60
4.1.1 Sistema Municipal de Educación Inicial .....	60
4.1.2 Jardines Maternales Municipales .....	62
4.1.3 Principales actores involucrados en la política.....	65
4.1.3.1 Equipo Técnico.....	66
4.1.3.2 Las Profesoras de Nivel Inicial .....	67
4.1.3.3 Otros actores Estatales .....	69
4.1.3.4 Actores no Estatales.....	70
4.1.4 Jardines Maternales Municipales, integralidad y políticas vinculadas.....	71
4.1.5 El Jardín Las Flores.....	75
4.2 Una mirada a partir del caso del Jardín Maternal Municipal “Las Flores” .....	78
4.2.1 Modalidad no tradicional de trabajo y consecuencias en la implementación .....	80
4.2.1.1 Dispersión, limitación temporal y restricción en el crecimiento cuantitativo del Equipo Técnico.....	81
4.2.1.2 Docentes <i>Pulpo</i> . .....	86
4.2.2 Cómo se coordinan los aspectos vinculados a la política de Jardines Maternales Municipales.....	91
4.2.2.1 Cuestiones Pendientes en torno a la integralidad y a la intersectorialidad de la política de Jardines Maternales Municipales.....	92
5. CONCLUSIONES, DISCUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES .....	97
Otras consideraciones finales .....	102
6. BIBLIOGRAFÍA .....	104
7. ANEXO.....	113
7.1 INFANCIAS .....	112
Un poco de historia.....	112
7.2 Cumpleaños del Jardín Maternal Las Flores. 7 de Abril de 2017. ....	117
7.3 Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, “Sistema Municipal de Educación Inicial”. Proyecto Educativo, consultado en la WEB del gobierno municipal, en Julio de 2015	121
7.4. ENTREVISTAS .....	130
7.4.1 Actores Estatales .....	130
a. Secretaría de Educación, principalmente dentro de esta la Subsecretaría de Gestión Educativa y al Equipo Técnico .....	130
Entrevista a la Secretaria de Educación, del día 12 de febrero de 2015. ....	130

Entrevista a la Subsecretaria de Gestión Educativa, del día 1 de diciembre de 2017 .....	146
Entrevista a integrante del Equipo Técnico del 1 de diciembre de 2017.....	152
Entrevista a integrante del Equipo Técnico, del 24 de noviembre de 2017 .....	161
b -Docentes del Jardín Municipal Las Flores .....	180
Entrevista a docente del Jardín Maternal Municipal Las Flores, del 7 de abril de 2017. ....	180
Entrevista a docente del Jardín Maternal Municipal Las Flores, entrevistada el 10 de abril de 2017.....	192
7.4.2 Actores no Estatales .....	232
a- Madres y padres de niños y niñas asistentes al JMM “Las Flores” .....	232
Entrevista del 10 de febrero de 2017. ....	232
Entrevista del día 3 de Marzo de 2017.....	238
Entrevista del día 30 de marzo de 2017.....	244
7.5 Jardín Maternal Municipal “Las Flores” .....	249

## RESUMEN

La presente tesina reporta una investigación cualitativa sobre el proceso de implementación de la política de Jardines Maternales Municipales de la municipalidad de la ciudad de Santa Fe, específicamente del Jardín Municipal Maternal “Las Flores”, llevada adelante por la Secretaría de Educación municipal, proceso enmarcado dentro del Sistema Municipal de Educación Inicial. Esta política se inició en el 2012.

Comenzamos indagando acerca del contexto histórico, social y político en el cual surge esta política, tomando el proceso no sólo como se ha desarrollado en nuestro país, sino también haciendo referencia al contexto latinoamericano, nacional y provincial.

Este estudio abarca el período 2012-2017. El Jardín Maternal Municipal “Las Flores” comenzó con sus actividades en 2016. Para poder realizar la investigación efectuamos diversas entrevistas, a funcionarios de la Secretaría de Educación, a docentes del Jardín Maternal Municipal “Las Flores” y a padres de niños y niñas que asisten al jardín. También participamos de dos actividades en el jardín. Además, analizamos informes periodísticos, convenciones, foros, cumbres, objetivos y declaraciones internacionales, diferentes documentos, leyes nacionales y provinciales, y los decretos de creación de la política de Educación Inicial y de los Jardines Maternales Municipales.

La investigación está centrada en el momento de **implementación** de esta política, sin desconocer que todas las etapas del ciclo de las políticas públicas no tienen necesariamente una secuencia lógica, son interdependientes y no es posible definir claramente dónde empieza una y dónde termina otra, porque están interconectadas y suceden, en muchos momentos, conjuntamente. Retomaremos conceptos del enfoque **bottom-up**, dentro del cual los factores ambientales y los implementadores de la política - funcionarios y administradores- son centrales, y las acciones de los administrativos **hacen y cambian** la política. Consideramos que dentro del ciclo de esta política, y especialmente dentro de la implementación, son los **street level bureaucrats** los actores fundamentales a partir de los cuales se ejecuta y se reconstruye esta política, aunque sin desconocer la existencia e importancia de otros actores involucrados. La decisión política del intendente y de las Ministras de Educación fue muy significativa, pero han sido los funcionarios municipales encargados de la educación inicial (principalmente las docentes, y, en menor medida, el Equipo Técnico y la Subsecretaria de Gestión Educativa) los que han estado en el día a día de la implementación de la política y por lo tanto son hacedores y

transformadores de la misma. También, consideramos que otros dos grupos intervienen en la implementación de la política, trabajando conjuntamente con la Secretaría de Educación municipal –lo que nos introduce en el concepto de **redes de políticas**-, pero de manera más secundaria: en primer lugar, otros actores estatales -municipales, provinciales y nacionales-, y, en segundo lugar, actores no estatales, como empresas, fundaciones, ONG's.

La metodología que utilizamos en esta investigación es la cualitativa, con un importante apoyo en entrevistas, leyes, decretos, documentos y periódicos.

Atraviesa a este estudio la concepción de los niños como **sujetos de derechos**, los cuales deben ser garantizados por el Estado, aunque también la sociedad y sus familias deben velar por ellos. Consideramos que actualmente los adultos mantenemos una *deuda* con las infancias, y, en este caso, con las **primeras infancias**.

Si bien a partir de la Convención de los Derechos de los Niños se han producido muchos avances, es necesario que cambien las prácticas, instituciones, leyes y nuestras formas de pensar, nombrar y actuar, en relación con las infancias. Nos referimos a **infancias** y no a **infancia**, ya que consideramos que el singular es excluyente, generalizador y, de esa forma, descarta (quizás intencionalmente) muchas formas de vivir, pensar, sentir, hacer las **infancias**. Hay múltiples y heterogéneas formas de **infancias** que no pueden estar contenidas en una generalización.

Los derechos del niño son universales, pero creemos que las políticas equitativas enfocadas en los sectores más vulnerables, que buscan lograr una igualdad de oportunidades, son una herramienta necesaria. Además, entendemos que es ineludible que el Estado Argentino desarrolle un sistema integrado de políticas dirigidas a garantizar los derechos de las infancias.

Palabras clave: *Educación Inicial; Primeras Infancias; Jardines Maternales Municipales; Implementación; Políticas Públicas; Santa Fe; Perspectiva de derechos; Sujeto de Derecho; Equidad; Igualdad de oportunidades; Deuda Social.*

*“El adolescente de los márgenes denuncia que algo viene gestándose mal, que hay respaldos en la temprana infancia que no alcanzan, que hay derechos incumplidos, que hay que producir cambios profundos en las condiciones de crecimiento de los más chicos para que la adolescencia los encuentre mejor plantados.”*

*Cristina Fraccia<sup>1</sup>*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en Argentina y en América Latina vivimos una **infantilización de la pobreza**, siendo los niños los más afectados por este fenómeno multidimensional. Paradójicamente, la región y el país han realizado grandes avances en cuestiones relacionadas con los derechos de los niños, por ejemplo la disminución de la mortalidad infantil y la sanción de marcos normativos concordantes con una concepción que presenta a los niños como sujetos de derechos. Sin embargo, las deudas subsisten. Todavía existen gran cantidad de derechos vulnerados, de desigualdades, de exclusiones, de viejas concepciones enquistadas en instituciones, prácticas y pensamientos, que, desde un paradigma adultocéntrico, no consideran como principio rector al **interés superior del niño**.

Dentro de este panorama, consideramos que las políticas equitativas, dirigidas hacia los sectores más vulnerables, con el objetivo de lograr una igualdad de oportunidades, son muy importantes. Por **políticas equitativas** nos referimos, no a “políticas pobres para los pobres”, sino a políticas de calidad que vengán a ayudar a transformar la realidad de los sectores más vulnerables, proporcionándoles las condiciones y herramientas necesarias para cortar con el ciclo de reproducción de la pobreza.

Hace años que se estableció que una educación de calidad no sólo es necesaria y logra transformar las realidades de las personas y de los niños más vulnerables, sino que es un derecho fundamental. Además, ésta es todavía más importante en los primeros años de vida de las personas, durante las **primeras infancias**. Sin embargo, los años iniciales son los menos considerados a la hora de garantizar el acceso a la educación, y en menor medida aún, a una educación de calidad. Esto ocurre tanto en Argentina como en Latinoamérica y el Caribe.

Es por ello que consideramos muy pertinente analizar la implementación de una política que se presenta como novedosa para el municipio de Santa Fe y que debe ser

---

<sup>1</sup> Fraccia, C. (2010) Casa de Fortalecimiento Familiar y Comunitario. En Observatorio de la Deuda Social Argentina. Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. La deuda social con la niñez y la adolescencia: magnitud, evolución y perfiles. 1 ed. Buenos Aires. Pontificia Universidad Católica Argentina. Páginas 115-117. Pág. 115

estudiada, para poder ir mejorando, reforzando y profundizándose, tanto para contribuir a optimizar su implementación en la ciudad, como para poder tomarla como base para las políticas educativas en otros municipios. En esta época globalizada, en la cual la descentralización, la democratización y el acrecentamiento de muchos problemas sociales han sobrepasado a los Estados Nacionales, los municipios han adquirido un rol protagónico en cuanto a las cuestiones sociales. Consideramos que el fortalecimiento de las acciones de los gobiernos a nivel local es fundamental a la hora de garantizar, a las primeras infancias, políticas de calidad de atención y educación.

En el transcurso de esta investigación nos interesaremos por analizar no sólo las miradas de actores estatales, sino también de los beneficiarios de la política, ya que consideramos que sus aportes son centrales y pueden ser muy enriquecedores, consiguiendo señalar cuestiones diferentes a las que observan los actores estatales.

Es importante indicar que, para que el Estado garantice a los niños el goce de sus derechos, las políticas dirigidas a las infancias deben ser **integrales**, y, para lograrlo, debe existir una buena coordinación, objetivos y planificaciones comunes entre los diferentes niveles y sectores del Estado. También es necesaria la participación activa de la comunidad.

En el capítulo **uno** plantearemos las preguntas y objetivos de investigación, explicaremos la metodología utilizada y, también, desarrollaremos el estado del arte de la cuestión. En cuanto a la elección metodológica, explicaremos por qué decidimos realizar una **investigación cualitativa**, y las herramientas utilizadas para recolectar la información necesaria: **entrevistas en profundidad** y **observaciones participantes** como espectadores pasivos, además, utilizaremos **fuentes secundarias**. Asimismo, desarrollaremos la forma en que definimos los grupos de **actores** involucrados en la implementación de la política. Para finalizar, en el apartado en que trabajamos el estado del arte, nos centraremos en una evaluación realizada entre 2014 y 2015 por la Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP).

En el capítulo **dos** desarrollaremos el marco teórico escogido, comenzando por los conceptos de **políticas públicas** y de **implementación de políticas públicas**. Para el segundo, tomaremos en cuenta dos marcos de análisis posibles - **top-down** y **bottom-up**, retomaremos el concepto de **redes** y señalaremos qué cuestiones parecen más relevantes para nuestro análisis. También nos preguntaremos a qué nos referimos cuando hablamos de **infancias**, para luego plantear preguntas y reflexiones. Por otro lado,

plantearemos la concepción del niño como **sujeto de derecho**, y profundizaremos en el derecho a la educación. Para finalizar, ahondaremos en la importancia de la **implementación de políticas integrales** enfocadas en el desarrollo infantil.

En el capítulo **tres** realizaremos una aproximación general a la situación de Latinoamérica y el Caribe, en lo que atañe a las infancias; luego, un análisis histórico del paso del **niño objeto** al **niño sujeto** de derecho en nuestro país, para proseguir con un paneo general de la situación de las infancias en Argentina. Efectuaremos un análisis de la educación para las infancias en nuestro país. Finalmente, nos centraremos en algunas normativas y la situación actual de las infancias en la provincia de Santa Fe.

En el capítulo **cuatro**, estudiaremos la implementación de la política de Jardines Maternales Municipales. Primero, describiremos la política, los **actores** que intervienen y los aspectos interrelacionados con su implementación. Luego, nos centraremos en el análisis de la implementación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la **modalidad de trabajo** adoptada por el equipo directivo y por las docentes; cómo se vinculan los aspectos interrelacionados con la política; y las **deudas pendientes** que podemos detectar en lo relacionado con la **integralidad e intersectorialidad**, esenciales para llevar adelante este tipo de políticas.

En el capítulo **cinco**, desarrollaremos algunas apreciaciones finales. Por un lado, como conclusiones, nos centraremos en la trascendencia del momento de la implementación en esta política. También nos referiremos a los actores intervinientes en ella, y a la importancia y a las consecuencias de la **modalidad de trabajo** adoptada en los JMM. Asimismo ratificaremos la importancia de que las políticas sociales dirigidas a las infancias sean **integrales**, y de que se trabaje de manera **intersectorial**. Para finalizar, realizaremos algunas reflexiones finales.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 Preguntas

Para comenzar con el análisis de la temática que nos atañe, como aproximación general, nos preguntamos ¿cómo se lleva adelante la *implementación* de la política de los Jardines Maternales Municipales (en adelante JMM) en la ciudad de Santa Fe?

Buscaremos responder:

- ¿Cuáles son los **actores** intervinientes en esta política y cuáles son las **áreas estatales** involucradas en la implementación?
- ¿Qué tipo de **articulación** se construye entre los diferentes actores principales que participan en la implementación, y en qué modo influye esto en el proceso de implementación? ¿Se fueron construyendo **redes**?
- ¿Cómo *interpretan* y *valoran* la implementación de esta política los **beneficiarios** de la misma? , (percepciones y sentimientos que tienen sobre esta política las madres, padres y/o tutores de los niños que asisten al jardín)
- ¿Cómo *interpretan* y qué *sentido* le dan a la implementación de esta política los **actores** estatales?

## 1.2 Objetivos

Considerando las preguntas que nos planteamos a la hora de realizar la investigación, entendemos que el objetivo general del trabajo será analizar la implementación de la política de JMM del gobierno de la ciudad de Santa Fe desde el año 2012 hasta el año 2017, enfocándonos en el caso del JMM “Las Flores”.

Para poder lograr este objetivo, nos proponemos esclarecer las preguntas más específicas que realizamos a la hora de investigar esta temática, buscando identificar los diferentes actores intervinientes y las distintas áreas estatales involucradas en la implementación de esta política. Luego, procuraremos determinar las diferentes formas de articulación, las prácticas y las relaciones que se establecieron entre los principales actores intervinientes, examinando la influencia de las mismas en el proceso de implementación. En este punto nos interesará evaluar si se construyeron redes entre diferentes actores públicos, tanto dentro del nivel municipal como de niveles provinciales y nacionales, y también con actores privados de la sociedad civil, como ONG's o empresas.

Por último, procuramos analizar el proceso de implementación de esta política, tomando en cuenta tanto la mirada de los actores gubernamentales involucrados como la mirada de sus beneficiarios, ya que, aunque referidas a una misma política, estas miradas pueden ser diferentes, no necesariamente contrapuestas, pero sí distintas, enfocando y destacando diversas cuestiones, y también confrontando en otras, de esta manera se enriquecerá el análisis que se realizaremos.

### 1.3 Hipótesis

Como hipótesis central que guiará este trabajo, nos orientamos por la presunción de que a través de la implementación de los JMM el municipio de Santa Fe pudo incorporar **anticipadamente** al sistema educativo a niños y familias que de otra manera hubieran visto postergado su ingreso hasta edades en las cuales la asistencia es obligatoria. En este proceso, la labor de *las docentes* -las **street level bureaucrats**-, es central, ya que no sólo son quienes ejecutan y reconstruyen de manera diaria la política, sino que también son el nexo entre el Estado municipal (la Secretaría de Educación y el Equipo Técnico) y las familias y niños asistentes al jardín. Sin embargo, un problema característico de las políticas sociales *sectoriales*, la falta de coordinación **intersectorial** con otras políticas implementadas por los niveles provinciales y nacionales, afecta a las pretensiones de **atención integral** de los niños.

### 1.4 Metodología

Consideramos que para llevar adelante este trabajo, el método de **investigación cualitativa** es el más apropiado. A través del mismo pretendemos lograr un análisis profundo del caso en cuestión, buscando comprender e interpretar las experiencias de los realizadores y beneficiarios de la política. Cea D'Ancona (1996) señala que la perspectiva cualitativa aboga:

*(...) por el análisis de lo individual y concreto, por medio de la comprensión o interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social (desde el punto de vista del actor social). El énfasis se pone en el lenguaje y en los aspectos micro de la vida social (situaciones cara a cara). (p. 44)*

Esta perspectiva se asocia a “(...) la epistemología interpretativa (dimensión intersubjetiva), centrada en el sujeto individual y en el descubrimiento del significado, los motivos y las intenciones de su acción.” (Cea D'Ancona, 1996:46)

Utilizaremos, como fuentes primarias y como técnica para recolectar los datos, **entrevistas en profundidad** que realizamos a **actores** de las distintas categorías establecidas. La elección de esta herramienta se debe a que consideramos, siguiendo a Fortino Vela Peon (2001) que:

La entrevista cualitativa proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje, en el cual los entrevistados expresan los pensamientos, los deseos y el mismo inconsciente; es, por tanto, una técnica invaluable para el conocimiento de los hechos sociales, para el análisis de los procesos de integración cultural y para el estudio de los sucesos presentes en la formación de identidades. (p 68)

Para determinar las categorías de **actores**, nos basaremos en los conceptos de Falção Martins, Humberto y Fontes Filho, Joaquín Rubens (1999), quienes retoman a Mitchell, Agle & Wood (1997) para desarrollar la teoría de los **stakeholders**. Éstos “(...) son **actores** (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: **poder**, **legitimidad** y **urgencia**.” (el destacado es propio) (Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R., 1999:9). Estas tres variables significan:

- **Poder**: cuando un actor social posee, o tiene la posibilidad de hacerlo, recursos coercitivos, recursos utilitarios y recursos simbólicos por medio de los cuales puede imponer su voluntad. Los primeros hacen referencia a la fuerza física y las armas, los segundos a disponibilidad de tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas, y, los terceros, al prestigio, estima y carisma. Dependiendo de la organización de que se trate, algunos de estos recursos serán más importantes que otros.

- **Legitimidad**: “Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas, socialmente construidos, de normas, valores, creencias y definiciones” (Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R., 1999:10). Aquí lo legítimo es lo socialmente deseable en un **nivel microsocial**, para la organización, y en un **nivel macrosocial**, para la sociedad.

- **Urgencia**:

Consiste en el clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición (Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R., 1999:10).

Por medio de estas tres variables, es posible operacionalizar y categorizar siete actores-*stakeholders*:

- **Stakeholders latentes:**

1- **Adormecidos:** sólo poseen *poder*. Es importante que logren adquirir un segundo atributo, ya que poder sin urgencia y legitimidad no siempre es suficiente.

2- **Exigentes:** sólo poseen *urgencia*, y, consecuentemente sólo son molestos y alborotadores.

3- **Discrecionales:** sólo poseen *legitimidad*. “La atención a esta categoría de stakeholder depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas.” (Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R., 1999:11)

- **Stakeholders expectantes:**

4- **Peligrosos:** poseen *urgencia y poder*. Utilizan la coerción a través de paros, acciones terroristas, cortes.

5- **Dominantes:** poseen *poder y legitimidad*. Sus intereses influyen en la organización, y forman parte de la coalición dominante.

6- **Dependientes:** poseen *urgencia y legitimidad*. Dependen de otros stakeholders para que sus demandas sean consideradas.

7- **Stakeholders definitivos:** poseen *poder, legitimidad y urgencia*. Sus intereses son prioritarios. (Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R., 1999)

En este trabajo distinguimos entre distintos tipos de actores (individuos, grupos, instituciones), que intervienen en la implementación de la política, y también se clasifican según su relevancia en la misma.

En primer lugar, observamos la participación de **actores estatales** (municipales, nacionales y provinciales) y **actores no estatales** (ONG's, Empresas, Institutos, entre otros).

En segundo lugar, dentro de los **actores estatales** municipales, es necesario diferenciar entre el *personal docente, personal burocrático de jerarquía más baja*, por un lado, y el *personal burocrático de mayor jerarquía y personal político* (ET, Subsecretaria de Gestión Educativa y Secretaria de Educación), por otro. También advertimos otras

secretarías o sectores municipales (por ejemplo: Planeamiento, el área de la mujer) que intervienen en la política, pero de manera más secundaria.

En tercer lugar, establecemos otra distinción, entre actores que intervienen en la política debido a su relevancia en la implementación de la misma: unos, que están más involucrados y tienen mayor capacidad de control sobre el proceso de implementación; y otros, que están involucrados de manera más complementaria, puntual, temporal, acotada o discontinua.

Configuramos, entonces, cuatro grupos de actores:

- Los actores Estatales Municipales de la Secretaría de Educación:

1-Actores estatales de directo contacto con los beneficiarios de la política – **street levels**: las docentes de los JMM.

2-Actores estatales de mayor nivel jerárquico. Su trabajo diario no consiste en relacionarse directamente con los niños y familias beneficiarias. Están incluidas la Secretaría de Educación, principalmente, dentro de esta, la Subsecretaría de Gestión Educativa (Subsecretaria y Equipo Técnico).

- Otros actores:

3-Otros actores estatales (nacionales, provinciales y municipales). es un grupo de actores bastante heterogéneo y sus ámbitos de acción también lo son. En este grupo se encuentran los actores que trabajan en red con la Secretaría de Educación Municipal. Su intervención en muchos casos está acotada a cuestiones específicas y, a veces, por tiempo determinado. Por ejemplo: Área Municipal de la Mujer, Secretaría de Planeamiento Municipal; Estado Provincial, a través del Programa “Vuelvo a Estudiar”; Estado Nacional, a través del Financiamiento, la Facultad de Derecho de la UNL, entre otros.

4-Actores no estatales: este cuarto grupo también es heterogéneo. Lo componen empresas, ONG's, como Grido, la Organización Mundial para la Educación Preescolar, el movimiento “Los Sin Techo”, la Fundación CONIN.

Desde nuestro punto de vista, los actores Estatales municipales de la Secretaría de Educación, tanto los actores estatales de directo contacto con los beneficiarios de la política –**street levels**- como los actores estatales de mayor nivel jerárquico son **stakeholders** definitivos. Estos son **stakeholders** primarios, sin los cuales la política no existiría, poseen expectativas e intereses sobre la misma (Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R., 1999). Por su parte, dentro del tercer grupo, si bien hay una variedad de

actores, se puede afirmar que todos tienen, al menos, algún tipo de poder, sin embargo, no son **stakeholders** definitivos, sino stakeholders latentes o expectantes, porque poseen como máximo dos atributos. Dentro del cuarto grupo, finalmente, también existe gran variedad de actores, que poseen diferentes atributos, pero ninguno posee todos.

En cuanto a las **entrevistas**, las realizamos a:

1- Actores estatales de directo contacto con los beneficiarios de la política –street levels-. Docentes pertenecientes al JMM “Las Flores”. Dos entrevistas:

- Primera entrevista realizada el 7 de abril de 2017. Esta docente ya había trabajado anteriormente en otro JMM y, al momento de la entrevista, hacía reemplazos en jardines provinciales
- Segunda entrevista realizada el 10 de abril de 2017. Esta docente ya había trabajado en dos JMM, además del JMM “Las Flores”, y también en un jardín particular.

2- Actores estatales de mayor nivel jerárquico. Se realizaron cuatro entrevistas:

- El 12 de febrero del 2015, a la Secretaria de Educación, quien participó activamente en el diseño y el inicio de la implementación de la política de JMM.
- El 1 de diciembre de 2017, a la Subsecretaria de Gestión Educativa. Encargada de dirigir y coordinar la política y el Equipo Técnico (cuerpo colegiado que, conjuntamente con ella, dirigen, coordinan y asisten a los jardines, ya que estos no poseen directores en “el territorio”)
- El 1 de diciembre de 2017, a la Directora del Equipo Técnico, y encargada de los JMM.
- El 24 de noviembre de 2017, a una integrante del Equipo Técnico, docente, trabajó en el viejo JMM San Lorenzo y después en el JMM de Facundo Zuviría, ella fue la persona con la que más contacto mantuvimos durante la investigación.

Por otra parte, realizamos entrevistas a madres y padres de niños asistentes al JMM “Las Flores”, los cuales también son stakeholders primarios. Fueron entrevistados dos padres y cuatro madres de cinco niños diferentes, ya que en una ocasión se entrevistó a una mamá y a un papá de un mismo niño, en otra se entrevistó a un papá, y en la tercera se realizó una entrevista a tres madres de tres niños distintos, a solicitud de ellas:

- El 10 de febrero de 2017. Mamá y papá de un niño que asistía por segundo año al jardín.

- El 3 de marzo de 2017. Papá de un niño que asistía por primer año al jardín, había comenzado tres semanas antes de la entrevista.
- El 30 de marzo de 2017. Mamá de una nena que asistía por segundo año al jardín.
- El 30 de marzo de 2017. Mamá de un nene que asistía por segundo año al jardín.
- El 30 de marzo de 2017. Mamá de una nena que asistía por segundo año al jardín.

Además, efectuamos dos observaciones directas, asistiendo tanto a la reunión de padres informativa de una de las salas de 3 del día 10 de febrero de 2017, como a la fiesta del cumpleaños del JMM "Las Flores", del turno mañana, realizada el día 7 de abril de 2017. Fueron observaciones de contacto **directo** con el fenómeno de interés, no controladas, observando la situación en su ambiente natural, sin alterar el contexto, y de manera participante, como **espectador pasivo**, con la menor intervención posible. Ruiz Olabuénaga e Ispizua (1989) señalan que "la observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y técnica científica" (p. 79 citado en Marradi, A., Archenti, N. y Piovani J.I., 2007:192). Buscamos observar el espacio cotidiano del jardín, algunas actividades que se desarrollaban en él, las actitudes, actividades e interacciones de los diferentes actores (docentes, niños, familias, Equipo Técnico).

Por otro lado, también indagaremos distintas fuentes secundarias, leyes nacionales, provinciales y municipales, recortes de diarios, discursos, declaraciones y documentos finales de convenciones internacionales, conferencias, foros, compromisos, observaciones, declaraciones y metas, ya que consideramos que aportarán cuestiones necesarias para abordar de manera completa esta política.

## 1.5 Estado del arte.

Basándonos en la búsqueda de antecedentes de investigación relativos al tema propuesto, podemos afirmar que los estudios sobre implementación de políticas públicas enfocados en la educación dirigida a las primeras infancias por parte de municipios son pocos. También, es necesario considerar que éste tipo de políticas se están proponiendo e implementando en Argentina desde hace pocos años. Actualmente es un tema en boga a nivel mundial, y a nivel nacional también, como veremos más adelante, a partir de la

**Declaración de los Derechos del Niño** (1989), en general, y de la **Declaración Mundial de Educación para Todos** (1990), en particular, comenzaron a tomar fuerza las políticas públicas dirigidas a las infancias y el derecho a una educación de calidad. Sin embargo, son escasos los municipios que emprendieron la implementación de políticas en este sentido. Por otra parte, la política de JMM del gobierno de Santa Fe es relativamente nueva - tiene seis años de antigüedad-, por lo cual aún no hay muchos trabajos de investigación que se enfoquen en la misma. Sin embargo, la Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP) realizó, entre 2014 y 2015, una evaluación del Sistema Municipal de Educación Inicial de la Ciudad de Santa Fe, denominada "**Informe evaluativo. Sistema Municipal de Educación Inicial de la Ciudad de Santa Fe**". Es necesario aclarar que la misma nos fue proporcionada por la Secretaría de Educación, en Septiembre de 2016. La evaluación fue solicitada por el municipio, con el objetivo de tener herramientas para conocer y mejorar la calidad del servicio educativo que se brindaba y su incidencia social, y así poder definir nuevas líneas de acción. Analizaron el diseño y la implementación de la política tomando en cuenta cuatro dimensiones: política, pedagógico-didáctica, gestión institucional y comunitaria.

Dentro de la dimensión política:

-Desde un enfoque de derechos, destacan que el:

(...) impacto sobre la integración social, no podrá ser evaluado hasta dentro de unos años, sin embargo, la formulación y los resultados constatados permiten afirmar que los niños que concurren a los Jardines, efectivamente se encuentran gozando del derecho a acceder a la educación, al juego, al descanso, a la recreación, al conocimiento, a la cultura y al buen trato (OMEP, 2015:54).

-Señalan, en lo atinente a la **integralidad** de las políticas dirigidas hacia las primeras infancias, que dentro del equipo de gobierno municipal se cuenta con grandes consensos; sin embargo, existen grandes dificultades a la hora de articular con otros niveles municipales y provinciales. Destacan, no obstante, la voluntad de generar un **trabajo en red** (por ejemplo con la Defensoría del Pueblo y la Secretaría de los Niños).

-Reconocen que el sistema otorga gran trascendencia a las familias, pero también se señala la importancia de profundizar el apoyo para que las mismas familias, en forma directa, puedan contar con los recursos culturales y económicos necesarios para asumir la crianza y la protección de los niños. Señalan que *no se debe caer en falsas dicotomías entre lo asistencial y lo pedagógico*, y que se debe buscar articular al Sistema Municipal de Educación Inicial con políticas de salud y protección social, resignificando su

protagonismo y recreando algunas de sus prácticas, fomentando espacios *inter-áreas* y *multi-actorales*.

-Hacen hincapié en la necesidad de contar con un Diseño Curricular propio

-Identifican como positiva la búsqueda de *institucionalización del sistema*, con el objetivo de consolidarlo a largo plazo como política de estado

-Observan la presencia de **evaluación** y monitoreo dentro del sistema

-Señalan el *impacto positivo* de los jardines en el bienestar de los niños y sus familias, fundamentalmente las mujeres.

Dentro de la dimensión institucional:

-Destacan la *originalidad del formato* con el cual se dirigen los Jardines, a través de un Equipo Técnico (conformado en 2014 por 8 profesionales) que coordina la tarea pedagógica de las docentes y realiza tareas organizativo-administrativas, con lo cual las docentes se encuentran conformes.

-Observan la existencia de ciertos *obstáculos en la coordinación y en la comunicación* dentro del Sistema, señalada por integrantes del Equipo Técnico, debido a su gran crecimiento, para lo cual recomiendan *reforzar la estructura formal*. Las docentes también señalan que a veces la comunicación no es del todo ordenada o que reciben algunos *mensajes contradictorios*. Recomiendan, por ejemplo, asignar horarios fijos para la atención de cuestiones esenciales, reforzar la estructura formal, definir cronogramas de visitas a los jardines, reuniones, división de tareas, responsabilidades y canales de comunicación, y definir un tiempo y un espacio semanal para reuniones de todo el equipo técnico.

-Indican que las docentes afirman que este modelo en un primer momento fue difícil, pero que siempre se sintieron acompañadas por el Equipo Técnico, y lo ven como positivo, señalan que prefieren esta modalidad a la tradicional (un director por jardín), y que existe una clara definición de responsabilidades en el Equipo. Destacan la existencia de asistencia, diálogo, libertad, autonomía y confianza en el propio criterio y opinión.

-Resaltan la existencia de oportunidades de perfeccionamiento y capacitación docente, entre ellas una Licenciatura en Educación Inicial y Primeras Infancias (creada a partir de ésta política), y la ventaja que significa que las asistentes que colaboran con las

docentes pertenezcan al barrio. Señalan que se debe mejorar *la capacitación pedagógica de las asistentes y ciertas cuestiones vinculadas a su salud*.

-Observan la existencia de un sistema de **rotación bianual** de las docentes por los jardines municipales, e indican que algunas se mostraban de acuerdo y otras no.

-Señalan la existencia de reuniones plenarios del equipo del Sistema Municipal de Educación Inicial.

-Destacan *la construcción* de los jardines, la amplitud, luminosidad, austeridad y simplicidad de los mismos.

-Consideran el *clima institucional* como una gran fortaleza. Observan la existencia de trabajo en equipo, de una mirada interdisciplinaria, diálogo y acuerdos (tanto dentro del Equipo Técnico como con y entre las docentes), un gran conocimiento de los niños por parte del Equipo Técnico, una gran autonomía docente y una supervisión que es vista como apoyo y asesoramiento. Señalan que la dirección del Sistema Municipal de Educación Inicial ejerce el poder de forma democrática, a través de acuerdos, y que esto también se puede observar en las relaciones entre el personal, y de éste con los niños y familias.

En lo referente a la dimensión comunitaria:

-Destacan que la construcción de la *demanda fue generada* por el municipio.

-Recomiendan retomar la práctica de las *visitas a las casas* de los alumnos por parte de las docentes, que sirvió para generar la matrícula necesaria, para que las familias se sintieran contempladas por el estado y para que las docentes conocieran los barrios, las familias, necesidades y singularidades propias de cada lugar. Esta práctica, muy útil en el comienzo, se dejó de realizar.

-Observan que la *relación con las familias* ocupa un lugar central en el diseño y en la implementación de los jardines. Existe comunicación a través de diferentes medios, reuniones de padres, actividades con las familias (se estipula una actividad por mes), el cuaderno de comunicaciones (OMEPA aconseja incluir notificaciones que transmitan lo que se trabaja en la sala o algunas experiencias puntuales), informes narrativos, reuniones de padres, llamadas por inasistencias (a las familias y al Equipo Técnico), charlas durante el ingreso y egreso de los niños. Enfatizan la existencia de flexibilidad en la interacción de las docentes con las familias.

-La **rotación permanente**, tanto del Equipo Técnico como de las docentes, no permite que haya una figura estable y disminuye las posibilidades de que las familias tengan un referente al cual dirigirse, atentando esto contra la construcción de una “identidad institucional”. Los padres de los niños señalaron que no se relacionan con los integrantes del Equipo Técnico, a algunos solo **los conocen de vista o saben algún nombre**. Las familias identifican a docentes en particular, no al sistema en general.

-Relevan que es fundamental la puesta en funcionamiento del Estatuto Docente, y particularmente el nombramiento de **Directivos Zonales**, para que, de un año a otro, las familias cuenten con la presencia de un referente de los Jardines.

-Valoran positivamente el gran interés en coordinar actividades con otros espacios educativos de la ciudad (biblioteca, jardines botánicos, granjas, teatro municipal, reserva ecológica). Se realizaron salidas, en muchas de las cuales se incluía a las familias.

-Mencionan que algunos jardines se articulan con ONG que ya estaban trabajando. El Jardín Barranquitas Sur es cogestionado con “Los Sin Techo” y el Jardín CIC Facundo Zuviría se construyó sobre la estructura del Centro de Integración Comunitaria (CIC) y comparte con este el Salón de Usos Múltiples.

Con respecto de la Dimensión Pedagógico-Didáctica:

-Señalan la existencia de un obstáculo en el hecho de que la formación docente prepara a las mismas casi exclusivamente para la etapa del jardín de infantes. Esto se busca revertir a través del acompañamiento del Equipo Técnico y de la creación de una Licenciatura en la UNL, para el cursado de la cual son becadas las docentes municipales.

-Sugieren que al Proyecto Educativo Institucional Anual de cada jardín no lo construyan las autoridades sino las docentes (se realiza de esta forma a partir del 2015). El fundamento teórico son los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios (NAP) del nivel (en el año 2017 se estaba construyendo un Marco Curricular)

-Indican como positiva la elaboración de guías, por parte del Equipo Técnico, para ciertos aspectos pedagógicos (“Situaciones Problemáticas”, “Período de Inicio”)

-Destacan la elaboración de un proyecto pedagógico con el objetivo de fortalecer el lenguaje oral y las competencias lingüísticas de los niños, debido a una necesidad existente en la población, y que en las planificaciones se tienen en cuenta las costumbres de los niños y sus familias.

-Indican una falta de integralidad en el proyecto pedagógico, ya que se focalizaba en un solo eje, lo cual era percibido tanto por las docentes como por el Equipo Técnico. Sin embargo, el trabajo cotidiano se efectúa de manera más integral, trabajando diferentes contenidos y ejes temáticos. El juego posee un lugar central, se realizan actividades de baile y canto. Se incluye la exploración del medio natural (contacto con elementos de la naturaleza y también con distintos materiales como talco, masa, globos) y del ambiente social (visita al teatro).

-Señalan que se debe fortalecer la alfabetización, la lectoescritura. No se observan bibliotecas o gran cantidad de libros dentro de las salas. El acceso a los mismos es por tiempo limitado y a través de la propuesta docente. Los libros deben estar al alcance de los niños, y ellos deben tener libertad para acceder.

-Recomiendan mejorar la promoción del desarrollo de la autonomía de los niños, permitiéndoles más opciones y tiempo para elegir.

-Destacan que los vínculos entre docentes y niños posibilitan un sostén emocional y físico para los niños. Las docentes conocen a los niños y sus familias.

-Observan que las **Actividades de Crianza** se realizan con una finalidad pedagógica y que los niños se muestran activos, amistosos, interactúan, conversan, se reconocen, reconocen sus pertenencias, etc.

-Indican que el espacio facilita la autonomía de los niños, cumple con las condiciones estéticas, de higiene, seguridad y cuidado, y que algunas debilidades que presenta son: no poseen carteleras, ni fotos, ni producciones, recomiendan que no se debe sobre estimular, pero tampoco hipo-estimar, es aconsejable que se cuente con carteles, afiches, láminas, fotografías que den cuenta de las producciones de los niños, de lo que se está trabajando en el momento.

-Señalan que, en general, los jardines cuentan con poco mobiliario y materiales. Los patios no cuentan con elementos para el desarrollo motor y juegos (sólo un jardín tiene toboganes y trepadoras), recomiendan como prioridad incorporarlos en los patios.

-Observan que, para realizar el seguimiento de los niños, hay herramientas de registro institucionalizadas: guías de entrevistas iniciales, agendas diarias y solicitudes de intervención para casos específicos.

-Sugieren revisar el formato de los informes que las docentes proporcionan a las familias, que el mismo se centre más en cada niño en particular y no tanto en el grupo, y que se realice con un mismo formato, contemplando ciertas áreas o contenidos mínimos.

Tomamos esta evaluación como punto de partida para la realización de la presente tesina, y también como referencia a la hora de analizar la evolución de la implementación de la política de JMM, dado que el informe de esta evaluación fue presentado en 2015. Como espacio temporal para el análisis consideramos el lapso que se extiende desde el momento en que se comenzó a implementar la política de JMM, en el 2012, hasta el 2017 inclusive, y nos centraremos particularmente en el JMM “Las Flores”, el cual comenzó a funcionar en el 2016. Este JMM no estuvo incluido en la evaluación de OMEP, debido a que su construcción y puesta en funcionamiento se produjeron en una fecha posterior. Fue una decisión de las autoridades municipales la selección del JMM “Las Flores” para realizar esta investigación. Es conveniente señalar que el jardín se halla localizado en un barrio de clase trabajadora, media baja, de la ciudad de Santa Fe, y hay otros que se encuentran en sectores más vulnerables de la ciudad.

Con este trabajo intentaremos profundizar en los diversos aspectos de la implementación de la política de JMM, centrándonos en los objetivos seleccionados, sin embargo sabemos que el tema tiene aristas que no podremos abarcar, las cuales pueden ser consideradas en posteriores investigaciones sobre el tema.

## CAPÍTULO 2 -MARCO TEÓRICO

### 2.1. Políticas Públicas

En un primer lugar, antes de referirnos a la implementación de las políticas públicas comenzaremos por reparar en la noción de políticas públicas. Para comenzar, Luis F. Aguilar Villanueva (1993), en su “Estudio Introdutorio” en “Problemas públicos y agenda de gobierno”, señala que se puede entender a *las políticas* como procesos, que se desenvuelven por *etapas*, cada una de las cuales posee sus *actores, restricciones, decisiones, desarrollos y resultados propios*, influye en las demás y es afectada por lo que sucede en las otras. Las etapas del proceso denotan sólo los componentes lógicamente necesarios e interdependientes de toda política, integrados a la manera de proceso, y de ninguna manera eventos sucesivos en el tiempo y realmente separables.

Necesariamente, debe existir una *situación problemática* determinada, para cuya resolución se determina y efectúa un curso de acción determinado. Siguiendo a Cristina Díaz (1998), podemos afirmar que la política pública es un *proceso social complejo*, a lo largo del cual es posible ver desagregados en su accionar a los sectores de los aparatos estatales y también a sectores de la sociedad, que bajo formas institucionalizadas y en torno a una *cuestión*, configuran campos de relaciones sociales al adoptar sucesivas *tomas de posición* y actuar en consecuencia, transformando, de esta manera, la realidad.

*La política pública es construcción social*, ya que tanto la selección del problema, su definición, el marco de acción que se elige y la perspectiva desde la cual se procura transformar la realidad reflejan concepciones y valores, que poseen los actores con capacidad para señalar y problematizar socialmente una cuestión. El proceso, el *ciclo de la política*, es decir, *la construcción de la agenda, formulación, implementación, evaluación* y, por último, *la finalización de la política*, inicia cuando una cuestión socialmente problematizada es incorporada a la agenda de gobierno. En este sentido, veremos que *las políticas estatales hacia las primeras infancias* han ido configurándose de diferentes maneras y cambiando conjuntamente con las transformaciones en las concepciones de las infancias y sus derechos, cambios no sólo a nivel gubernamental y nacional, sino también cambios y procesos que se dieron a nivel mundial.

Oszlak y O'Donnell (1976) en “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación” se refieren a las *políticas estatales* y señalan que las mismas permiten una visión del estado “en acción”, desagregado y descongelado como

estructura global y "puesto" en un proceso social en el que se entrecruza complejamente con otras fuerzas sociales. Estos autores conciben a la política estatal como un conjunto de acciones (y omisiones) que revelan una determinada modalidad de intervención del estado en relación a una **cuestión** (asunto –necesidades y demandas- socialmente problematizado), que conlleva la atención de otros actores de la sociedad civil. El estado es un actor más en el proceso social que se desarrolla en torno a una cuestión. Su intervención sugiere cierta **direccionalidad** que afectará el desarrollo del proceso social que se produce en torno a la cuestión. La **política estatal** constituye una serie de iniciativas y respuestas, que, en un determinado momento histórico y contexto, permiten deducir la **posición** (predominante) del Estado frente a una cuestión.

A nivel nacional, luego de la crisis del 2001, se ha podido observar un Estado que decide intervenir en la cuestión social, que implementa políticas sociales, a través de las cuales ha buscado diferenciarse de las políticas neoliberales implementadas desde mediados de la década de 1970. Así, el Estado busca brindar a la población una mayor inclusión social. En este sentido, se puede afirmar que la Ley 26206 de Educación Nacional de 2006 y la Ley 27045 de 2014, que establece la obligatoriedad de la educación inicial para los niños y niñas de 4 años y la universalización de la sala de 3, resultan expresivas de la **posición predominante** del Estado Nacional acerca de la cuestión de la educación referida a las primeras infancias. En este sentido, el Sistema Municipal de Educación Inicial y la política de JMM reflejan, indudablemente, el posicionamiento del gobierno de la ciudad de Santa Fe acerca de dicha cuestión.

Analizamos las **cuestiones socialmente problematizadas**, definidas como necesidades y demandas de los integrantes de la sociedad, que son elegidas por actores con el poder para movilizar los recursos necesarios, para determinar cuáles deben ser incorporadas a la agenda de problemas socialmente vigentes. En estos **ingresos** a la agenda, podemos observar las tomas de posición del Estado, y los intentos por resolver de alguna forma la cuestión.

Debido a la expansión del estado latinoamericano, este ha ido abarcando cuestiones que anteriormente se consideraban dentro de la esfera de la sociedad civil, así se produjo una **politización de problemas sociales** y una **penetración del estado en la sociedad civil**. En algunos terrenos convendría pensar en un contorno irregular que incluye áreas grisadas en las cuales es difícil establecer en dónde comienza cada esfera (Oszlak, O. y O'Donnell, G., 1976).

La importancia de la *cuestión* y de la *problematización* de la misma para nuestro trabajo se debe a que, en el caso de la política de JMM, el Estado municipal no sólo ha explicitado una intención de resolverla, ha tomado posición -que se concreta en una decisión o conjunto de decisiones-, sino que también ha iniciado con esta cuestión **por decisión propia**, sin la existencia de una demanda social referida a la cuestión.

También es importante señalar que, para analizar la política estatal, no se puede prescindir de las políticas de *otros actores*. Aún cuando el estado inicia, con gran autonomía, una cuestión como la que nos ocupa, las posteriores decisiones se verán influidas por las posiciones que adopten otros actores (Oszlak, O. y O'Donell, G., 1976).

Por último, nos interesa retomar la idea de que las políticas estatales son generadoras de un doble proceso:

- a través de cada toma de posición del estado, otros actores adoptan o redefinen las propias.

- generan procesos internos al mismo estado. Produciendo repercusiones horizontales -de una unidad del estado, que se posiciona, a otras unidades- y verticales -atribuciones de competencia y asignaciones de recursos en unidades dependientes de la que adoptó la política.

Las repercusiones verticales pueden originar “cristalizaciones institucionales”: una creciente diferenciación interna del estado y el cambio en la naturaleza de las unidades involucradas en la resolución de las cuestiones. Es decir, podría producirse la creación de nuevos aparatos burocráticos o la reasignación de funciones a organismos ya existentes. Así, como proceso interno del estado, no sólo ocurre la ejecución-implementación de una política, sino también la *generación de estructuras burocráticas con capacidad para redefinir la política inicial* (Oszlak, O. y O'Donell, G., 1976).

## 2.2 Implementación de Políticas Públicas

La implementación es una de las etapas del **ciclo de las políticas**, en el cual, si bien se habla de etapas, es importante señalar que nos referimos a un *proceso complejo*, con entrecruzamientos, conexiones, avances y retrocesos entre las etapas, las cuales, ya lo hemos mencionado, no son delimitables claramente y tampoco siguen necesariamente un orden establecido, una lógica lineal o secuencial. Además, la implementación es una etapa *dinámica* que está en constante movimiento.

Para el análisis de las políticas públicas, consideramos a la implementación como etapa fundamental, en ella se materializan y se reajustan las decisiones políticas, participan en su proceso diversos actores y pueden intervenir -o influir- diversos niveles (nacional, subnacional, local). Por ello, suele decirse que se trata de un **proceso plural** que constantemente está en movimiento, va cambiando y reconstruyéndose en el tiempo, al ser un proceso histórico-social está constantemente influido por, e influyendo a la **coyuntura histórica, política, social y cultural**.

Algunos autores describen al proceso de implementación como ese punto intermedio **-gap-**, entre la decisión política y la aplicación a la realidad con sus correspondientes resultados. Aguilar Villanueva (1993) señala que por política se pueden entender dos cosas: por un lado, una declaración general de intenciones, de metas y objetivos -anterior a la acción-, y por el otro, el comportamiento, la meta y su cumplimiento -los resultados de la política. El *espacio intermedio* entre estas dos interpretaciones sería el de la **implementación**, el conjunto de acciones que transforma las intenciones primeras en los resultados observables.

Subirats (1989,) por su parte, señala que la implementación no es una cuestión automática, ya que no se trata simplemente de ejecutar un programa.

A continuación, repasaremos dos grandes modelos analíticos utilizados para examinar la implementación, uno **conocido como Top-down, y otro denominado Bottom-up** y luego explicitaremos también una tercera perspectiva, la de la **gobernanza**. Por último, señalaremos qué elementos consideramos fundamentales para ser tenidos en cuenta al realizar el presente trabajo.

### **Top-down**

Dentro del modelo top-down o “administrativo”, se encuentran los aportes de Pressmann, Wildavsky, Bardach, entre otros. Estos autores remarcaron la importancia de estudiar el momento de la implementación a la hora del éxito o fracaso de una política, más allá de su diseño.

Ubican a la **implementación** de las políticas públicas como una *fase postdecisional*, es decir que, en un primer lugar, quienes toman las decisiones son los políticos, y, en un segundo lugar, los funcionarios públicos y administrativos son los encargados de la ejecución de la misma. Subirats (1989) señala que, desde esta perspectiva, comienzan partiendo de la hipótesis de una separación tajante entre elaboración y puesta en práctica:

así, los implementadores serían una especie de agentes de los decisores. En otras palabras, esbozan una brecha entre *decisores* y *ejecutores/operadores* de la política. El énfasis está colocado en *la decisión*, que tendría un carácter central y determinante en el éxito o fracaso de la política, un *carácter político*. Cuanto más claros sean los objetivos, más fácil será su ejecución. Desde esta concepción, existe una *separación conceptual y temporal* entre la formulación y la decisión de la política, por un lado, y su implementación, por otro.

La implementación es importante ya que reside en el conjunto de acciones que transforma las intenciones en resultados observables. Partiendo de una *primacía jerárquica de la autoridad*, encargada de tomar decisiones de manera racional, siguiendo objetivos determinados, teniendo los recursos suficientes y el control del contexto, los encargados de implementar la política, lograrán el éxito de la política. La decisión política que es tomada en los niveles jerárquicos sería lo determinante, ésta bajaría a los niveles de menor jerarquía sólo para ser ejecutada (Aguilar Villanueva, L.F., 1993).

Luego, se fue observando que el proceso de implementación no era, simplemente, un paso intermedio entre la decisión original y la puesta en práctica de la misma, que había otros factores que influían dentro de la administración y la burocracia, como por ejemplo: rutinas preestablecidas, desorganización al interior de las unidades administrativas, desarticulación entre diferentes unidades intervinientes, intereses contrapuestos, controles laxos o inexistentes, conflictos. Estas cuestiones, en los hechos, terminaban distorsionando el diseño original de la política, evidenciando que la “puesta en práctica” de la misma no sólo depende de la decisión política inicial, la disponibilidad de recursos, la existencia de comunicación interorganizativa, la existencia de control y de buenas condiciones sociales, políticas y económicas, sino que hay otros factores que pueden intervenir entre la decisión política y la fase administrativa. Una de las críticas a este enfoque es que se centraba en los políticos y funcionarios de alto nivel.

### **Bottom-up**

Este modelo, desarrollado por autores como Berman, Lipsky y Elmore, toma una perspectiva de análisis **de abajo hacia arriba**. Los factores ambientales y los implementadores de la política -funcionarios y administradores- son centrales. Poseen un rol fundamental a la hora de ejecutar la política, además aportan ideas, intereses, motivaciones, interpretaciones y construcciones propias, permeadas por sus propios sistemas de valores, a partir de los cuales actúan. Las iniciativas, estrategias y acciones

de los **street level bureaucrats** -burócratas al nivel de la calle, los burócratas menores, término utilizado por Lipsky -, son fundamentales, ya que son los empleados públicos que interactúan directamente con los ciudadanos. Además poseen diversas facultades y cierta libertad, cierta discrecionalidad a la hora de desempeñarse. Ellos se constituirían en los verdaderos **policymakers** (Weatherley y Lipsky, citados en Aguilar Villanueva L.F., 1993).

Desde este enfoque, se niega la separación entre *política y administración* que anteriormente se planteaba: al implementar una política, las acciones de los administrativos **hacen y cambian** la política. Sí simplemente se tratase de ejecutar una decisión que fue tomada previamente, ellos no integrarían el **policymaking** (Lindblom, 1980, citado en Aguilar Villanueva, L.F., 1993)

Berman señala que, en el estudio de la implementación, se analizan las razones por las cuáles esas decisiones tomadas en las esferas superiores no logran obtener los resultados que se habían estipulado, analizando qué condiciones serían necesarias para el logro de esos resultados (Berman, P, 1993).

Las interacciones organizacionales (de persuasión, negociación, intercambio, acuerdo y conflicto) son de suma importancia. Las relaciones formales son importantes tanto como las informales, durante el diseño y la implementación de la política. Es por todo esto que hay factores que no están a disposición de los que deciden, y que influyen en el proceso de implementación de una política. El foco pasa de estar en la *cima* a estar en la *base de la jerarquía*.

Desde este enfoque, se plantea que la separación y distinción entre la etapa de la formulación y de la implementación no es tajante, sino que las etapas de formulación, puesta en práctica y evaluación son **interdependientes** y se **combinan** constantemente (Subirats, 1989).

La discrecionalidad y la adaptación de los **street level burocrats**, a la hora de implementar la política, son muy importantes. La implementación es un proceso que se da en un contexto determinado con actores determinados, y es así como se va adaptando al contexto y a la dinámica de los actores y de las instituciones involucradas. Existe una multiplicidad de actores intervinientes en ella -los implementadores, las diferentes instituciones, los beneficiarios, los grupos de presión interesados en la política. En la mayoría de los casos los encargados de la implementación, al tener discrecionalidad a la hora de actuar y cierto poder sobre distintos elementos, pueden modificar y transformar los objetivos iniciales de la política.

La implementación de una política es un proceso dinámico, cambiante, interactivo, que se va adaptando al contexto socio-histórico. Para alcanzar los objetivos previstos se deben ir adecuando los objetivos y los métodos establecidos, al contexto local, a sus directivos y ejecutores, como éstos también deben adaptarse a las necesidades de la política (McLaughlin, 1976 citado en Aguilar Villanueva, L.F., 1973).

Relacionado con el modelo Bottom-up, se encuentra el enfoque referido a la **gobernanza**. Sonia Fleury (2002) señala que en América Latina se produjo –y continua-, debido a los procesos de descentralización y de democratización, la multiplicación de redes de políticas sociales. A través de los primeros, surgieron nuevas formas para la coordinación de la gestión de las políticas públicas -debido a que la autoridad política se fragmentó y perdió parte de la capacidad de cohesión que poseía. También se produjo un fortalecimiento de:

- las unidades descentralizadas, adquiriendo los gobiernos locales mayor protagonismo, y de
- la sociedad civil, estimulando una mayor participación de la sociedad y de sus diversos actores.

Desde esta perspectiva se señala que, tanto en el proceso de elaboración de la política como en el de implementación, influyen e intervienen no sólo los funcionarios que toman la decisión, los burócratas **street level** y las personas o grupos directamente afectados por ella, sino también los actores o grupos que pueden verse afectados o que están interesados en manejarla (Subirats, 1989). Así, se desarrolla el concepto de **red, network, entramado o comunidad**, en la cual los actores afectan y se ven afectados por la política en cuestión. Un aspecto central, es la creciente interdependencia entre diferentes actores, públicos y privados, y dentro de los públicos también entre los diferentes niveles gubernamentales y administrativos. Esta interdependencia es canalizada a través de las redes, que sirven para movilizar los diferentes recursos e intereses, a la hora de llevar adelante una política pública (Fleury, 2002). En estas nuevas formas de organización, el Estado no es, ni siempre ni necesariamente, el actor dominante.

Con el concepto de *policy network* o *community* estaríamos aludiendo a un **entramado** de actores, públicos y privados, que desarrollan un programa o tarea determinados. Tanto la *calidad* de la política como la *efectividad* de la implementación, son afectadas por *la estructura* de los entramados y *las interacciones* al interior del mismo

(Mayntz, 1978; Schneider, 1987 citados en Subirats 1989). Fleury retoma a Börzel (1997) para indicar que a las **redes de políticas** se les considera:

(...) como un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes (Börzel, 1997, citado en Fleury, 2002:227-228).

Las **redes** son *multicéntricas*, ya que están integradas por diferentes actores - públicos, privados, nacionales, provinciales, locales, y hasta internacionales- y organizaciones, que se vinculan entre sí y que poseen algunos objetivos en común. Como hace referencia Subirats, gracias al concepto de network podemos tener:

(...) una visión del centro decisor más abierta, no entendiéndolo como un todo homogéneo, e impide o perfecciona un tratamiento exclusivamente «de arriba a abajo», admitiendo que, por ejemplo, los actores locales pueden tener influencia en las políticas nacionales (1989:121).

Entonces, en el proceso de implementación de políticas públicas intervienen entramados de **actores** que intentan influir en el mismo. Según Arnold J. Meltsner “El **término actor** es un concepto abierto que el analista debe adaptar a los requerimientos de su estudio. Un actor puede ser un individuo, una función, un grupo, un comité, un equipo burocrático, una coalición o, incluso, un estado” (el destacado es propio) (Meltsner, Arnold J., 1994:375).

No debemos considerar como **participantes** en el proceso de implementación de las políticas públicas únicamente a políticos, burócratas y grupos de interés. Es por ello que nos remitimos al concepto de red, para abarcar “(...) toda la riqueza de actores (desde un profesor universitario, una profesión, un sindicato o una asociación de propietarios o vecinos) (...)” (Subirats, 1992:134).

Cada actor dentro de la **network** posee racionalidad, recursos, intereses, posicionamientos y capacidades de control propias. Los entramados de organizaciones e intereses dependen de la política pública en cuestión. Dentro de la **network**, los actores son interdependientes -todos dependen de otros para lograr sus objetivos-, aunque a la vez pueda existir una asimetría en lo atinente a los recursos y el poder de cada uno. Sobre todo en las **políticas sociales**, el contexto local, sus características, actores, y demás elementos, son fundamentales en el desarrollo de redes que vinculan a una población específica, en un territorio específico, con la gestión de políticas (Fleury, 2002).

Cada red o entramado es generado a partir de una política pública específica. El punto es comprender qué actores intervienen en la formulación e implementación de la política concreta que se plantea, y qué racionalidades poseen. Seguimos a Subirats:

Partimos, pues, de la red o entramado de actores que se crean alrededor del problema y de la funcionalidad o disfuncionalidad de las diversas acciones emprendidas por los mismos en relación con los objetivos que persiguen. A partir de ahí podemos llegar a unas ciertas conclusiones sobre la influencia de esas interacciones en los resultados obtenidos, relacionándolos con los previstos o prescritos por parte de los mecanismos de decisión legitimados, vía representación política. (Subirats, 1989:44).

Subirats (1989) retoma de Dahl su visión pluralista del poder: el proceso político, desde esta mirada, estaría compuesto por distintos grupos o individuos con diversos niveles de influencia sobre las decisiones, debido a que cada uno tiene diferentes recursos (información, autoridad, dinero, capacidad organizativa) y grados de protagonismo y poder: “Todos los «actores» tienen en algún grado «poder» y, por tanto, todos tienen algún tipo de acceso a la decisión.” (Subirats, 1989:76). Las decisiones resultan de negociaciones, compromisos, coaliciones y conflictos, entre diferentes actores que integran la política y que son interdependientes. Los actores ostentan diferentes grados de capacidad de control, dependiendo de los recursos que poseen.

También, en este modelo podemos reconocer la coexistencia de distintos entramados con diferentes intereses, niveles, competencias (a veces superpuestas), relaciones, etc. Esto hace más complejo el análisis de las políticas, ya que las redes vienen a gestionar las políticas públicas en contextos donde hay variedad de problemas, diversidad de actores tanto públicos -locales y centrales- como privados, diversidad de intereses, escasos recursos, y crecientes demandas. Por ello, son centrales la **negociación** y los **acuerdos**, los **consensos**, entre los diferentes actores que integran la network, y la articulación de saberes, valores y recursos.

Por otro lado, Fleury, siguiendo a Rhodes, señala que “(...) el argumento de que la implementación es un elemento clave en el proceso político está implícito en la concepción de las redes, pues los objetivos iniciales pueden transformarse substancialmente cuando se ponen en práctica” (Fleury, 2002:230).

Consideramos que los tres enfoques han tenido aportes centrales para el estudio de la implementación de las políticas públicas. Sin embargo, retomamos, para el desarrollo del presente estudio, la importancia del momento de la implementación, que destaca el enfoque **bottom-up**, el **carácter político** de la implementación, ya que entendemos que los

implementadores son *policymakers*, que poseen gran discrecionalidad a la hora de actuar, y que las políticas se *rehacen* durante la implementación, pueden ser transformadas. Vemos a la *implementación* como un proceso histórico-social plural y dinámico, que constantemente está en movimiento, va cambiando y reconstruyéndose a lo largo del tiempo. El momento de la decisión inicial es importante, pero no consideramos que esta sea única ni completamente diferenciable de la implementación de la política, ni que la misma sea postdecisional, sino que son, en todo caso, procesos *interdependientes*.

El proceso de descentralización, el fortalecimiento de las unidades descentralizadas, el mayor protagonismo adquirido por los gobiernos locales y, a su vez, la expansión del estado, la politización de problemas sociales y la penetración del estado en la sociedad civil, se pueden ver reflejados en el diseño e implementación de la política de JMM de la ciudad de Santa Fe, la cual fue iniciada por decisión propia del Estado municipal. Pensamos que en este caso sí es el Estado el actor dominante (con sus distintos sectores), aunque hay otros actores que integran la política. Los principales actores que se observan en el día a día de la misma son la Secretaría de Educación Municipal – la Subsecretaria de Gestión Educativa y el Equipo Técnico. Además, también diferenciamos dos grupos que intervienen en la implementación de manera más secundaria. Por un lado, otros actores estatales –municipales, provinciales y nacionales-, y, por el otro, un entramado de empresas, ONG's, fundaciones, entre otros. Estos dos últimos grupos trabajan en red, articulando su trabajo con la Secretaría de Educación de la municipalidad. Sus atribuciones, su frecuencia de participación en la implementación, y sus ámbitos de cooperación y acción -educación, salud, nutrición, evaluación, etc.- son muy diversos. La comunicación, la negociación y la cooperación son centrales a la hora de implementar esta política.

Para finalizar, nos interesa destacar el problema, señalado por Fleury, de la *sectorialidad* de las *políticas sociales*, las cuales, para enfrentarse a los problemas sociales complejos, deben ser *integrales*. La descentralización no garantiza la eficacia de las políticas. Muchas veces, diferentes políticas se enfocan en los mismos grupos sociales que están en un territorio específico, pero no lo hacen de manera conjunta, sino que cada una se enfoca en un aspecto. Para poder enfrentar esta clase de problemas, es necesaria la coordinación de las diferentes políticas que intervienen en distintos aspectos de estos problemas, atendiendo a la población de manera integral, a través de políticas intersectoriales. (Fleury, 2002)

En la presente tesina trataremos de analizar de qué manera y con qué acciones se buscó transformar las intenciones primeras en resultados, quiénes son los actores que intervinieron y cuáles son las percepciones de los beneficiarios de este proceso.

## 2.3 De *niño objeto* a *niño sujeto de derechos*

*"Cada tiempo intenta imponer una representación de la infancia en la que colaboran cuestiones del imaginario colectivo, los discursos de la ciencia, los discursos oficiales. Pero, a la vez, en cada tiempo se observan fragmentaciones y fracturas. Es decir, siempre ha habido niños, por un lado, y niños adjetivados, por el otro; siempre ha habido múltiples infancias (...)"*

*Entrevista a Graciela Frigerio<sup>2</sup>*

Dentro del marco jurídico internacional, el paso del ***niño objeto de derecho*** al ***niño sujeto de derecho*** recién se produce finalizando el siglo XX, a través de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989). Algunos puntos importantes de la misma establecen que:

- Artículo 2: debe ser aplicada a TODOS los niños, sin discriminación alguna.
- Artículo 3: el interés que debe primar, es el interés superior del niño, lo más conveniente para él. Tanto el Estado, como otros actores -públicos o privados-, deben tener en cuenta el impacto de sus acciones sobre los niños.
- Artículo 6: TODOS los niños poseen el derecho a la vida, la supervivencia y el desarrollo.
- Artículo 12: los niños tienen derecho a que sus opiniones, dependiendo de su edad y madurez, sean respetadas, y deben poder tener influencia en las decisiones. (CDN, 1989)

La Convención posee 54 artículos y dos protocolos facultativos, incluye a todos los niños y adolescentes menores de 18 años, y, a través de ella, se reconoce y se pretenden garantizar los derechos al desarrollo, supervivencia, participación y protección del niño, de manera universal -es decir sin discriminación-, siempre bajo el principio del interés superior del niño. Particularmente en lo atinente a las primeras infancias, en la Observación General n° 7 "Realización de los derechos del niño en la primera infancia" (2005), que retomaremos en otro apartado, el Comité de los Derechos del Niño recalca el ***carácter interdependiente*** de los derechos de vivienda, atención primaria de la salud,

---

<sup>2</sup> La Gaceta (2009). Hay una retórica de los derechos del niño, pero hay niños a la intemperie. Entrevista a Graciela Frigerio. 9 de Diciembre de 2009. Versión web: <https://www.lagaceta.com.ar/nota/356123/informacion-general/hay-retorica-derechos-nino-pero-hay-ninos-intemperie.html>

alimentación adecuada, agua potable, educación oficial, tiempo libre y recreación, actividades culturales e información sobre los derechos. Incluye derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos y derechos específicos de los niños.

Este cambio fue realizándose de manera gradual: ya en 1924 la antigua Sociedad de las Naciones (actual Organización de las Naciones Unidas – ONU) había aprobado la Declaración de Ginebra sobre los Derechos del Niño, en donde se señalaba la importancia de proteger especialmente a los niños. Luego, en el año 1946, se creó el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Posteriormente, en 1959, se realizó la Declaración de los Derechos del Niño, esta vez por parte de la ONU. En ella se enumeraban distintos derechos de los niños, como salud, protección, desarrollo, educación, aunque su cumplimiento no era obligatorio por parte de los Estados. En ella se reconocía al interés superior del niño como principio rector. La Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989) se distingue de otras declaraciones en cuanto es vinculante para los Estados que la ratifican.

A partir de este cambio de concepción, el niño comenzó a ser sujeto y portador de derechos, y los responsables de garantizar y de velar por el cumplimiento de tales derechos son, en primer lugar, el Estado, y en segundo lugar, la comunidad y la familia. Siendo esta última el mejor ámbito para la protección y crianza de los niños, debe ser respaldada por el Estado. La Convención establece que los derechos de los niños y niñas son universales, indivisibles e interdependientes. Se pasa de la **doctrina de la situación irregular** a la **protección integral de derechos**. Anteriormente, existía una categorización que establecía la existencia de dos infancias distintas, la del **niño**, ideal, normal, al cual el Estado debía educar para convertirlo en un ciudadano, y la del **menor**, desviado, anormal, generalmente pobre, menor al cual había que direccionar, disciplinar y que usualmente comenzaba un recorrido por distintos dispositivos que tendían a controlarlo, a encerrarlo (juez, correccional para menores, etc.). Graciela Frigerio (2007) se refiere a prácticas de minorización, las cuales “(...) niegan la inscripción de los sujetos en el tejido social, las que constituyen en las infancias, un resto y, las que ofrecen a las vidas no el trabajo estructurante de la institucionalización sino la institucionalización de las vidas dañadas” (p. 4)

La **doctrina de la situación irregular** del niño fue, por mucho tiempo, el pensamiento imperante en occidente. Se guiaba por una lógica de control social de los menores, especialmente de los menores en situación de pobreza y vulnerabilidad, se

buscaba proteger, sancionar y castigar. Los jueces no sólo tenían potestades judiciales, sino que también llevaban adelante las políticas sociales dirigidas a los menores. Frigerio y Diker (2008) señalan que esta doctrina se orientaba hacia dos concepciones, una *etiología*, "(...) pues intentaba operar sobre lo que se suponía eran las causas del problema y que se referían alternativamente a aspectos biológicos, psicológicos, familiares, de vivienda, de medio ambiente." (p. 21), y otra *preventiva*, la cual buscaba impedir posibles futuros riesgos, es decir que, se consideraba a los menores como potencialmente peligrosos, y por ello se llevaban adelante acciones anticipadas, criminalizando, de esta manera, el origen social del niño devenido en menor.

Esta doctrina presenta una dicotomía entre el menor al cual hay que controlar y tutelar, ya que se encuentra en una situación irregular y no responde a los parámetros estipulados para *la infancia*, y el resto de los niños, la infancia *normal*, que no es objeto de control penal-estatal ya que transita el período de la forma estipulada: criados por sus familias, asisten a la escuela y se apegan a los parámetros ideales de la etapa. Siguiendo a Martínez Muñoz, la diferencia entre los dos tipos de infancia estaba marcada por la *pertenencia de clase*, la intervención del Estado estaba legitimada sólo en los **sectores pobres** (Martínez Muñoz, citado en Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, 2013).

A partir del reconocimiento del niño como *sujeto*, se disipa esta distinción -al menos en el plano discursivo de la Convención, de algunas leyes que se fueron sancionando, de discursos científicos y políticos- y se pasa a considerarlos a todos con igualdad de derechos, más allá de que cada sociedad, cultura y familia tengan percepciones diferentes sobre la niñez. Para proteger a las infancias y las adolescencias, deben formularse políticas universales para todos los niños. El cumplimiento de los derechos de los niños se convirtió, entonces, en un **PROBLEMA DE ESTADO** (Frigerio y Diker, 2008).

Este cambio de paradigma debería producir grandes transformaciones institucionales. Es necesario que el Estado proporcione un Sistema de Protección integral para los niños, para poder garantizar el cumplimiento y el goce de sus derechos. Se trata de cambios institucionales, políticos, simbólicos, sociales y culturales, en las leyes, las instituciones, las prácticas, las formas de ver y relacionarse con los niños, las formas de concebirlos. La Convención no sólo impone obligaciones al Estado, sino que también establece límites a su intervención, a través de garantías:

El marco normativo del enfoque de derechos se sostiene sobre los principios de universalidad, no discriminación e igualdad, exigibilidad, participación e integralidad, los cuales deberían tener un correlato en una nueva institucionalidad pública que pueda llevar adelante la implementación de una política pública con enfoque de derechos (Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, 2013:21).

Si bien a la hora de hablar de la protección integral de los derechos del niño no hay una definición unívoca, sí se pueden señalar ciertas características necesarias: definición de los derechos del niño y obligación del Estado, y también de la familia y la comunidad, para velar por ellos y garantizarlos a través de mecanismos y procedimientos efectivos; ausencia de las categorías utilizadas por la doctrina de la situación irregular: no debe existir la distinción entre **niños** y **menores** (no se utiliza el término de manera negativa); las políticas o leyes deben ser universales, no sólo para los más pobres o vulnerables; la garantía y reconocimiento de los derechos del niño es una cuestión enmarcada en el ámbito de políticas sociales, no en procesos penales y/o judiciales; en las políticas sociales también interviene la sociedad civil y los diferentes niveles del Estado; se concibe a los niños como sujetos plenos de derecho, que están creciendo, por eso hay que protegerlos, pero no son incompletos; se busca proteger y garantizar los derechos de los niños, no a la sociedad; es por ello que se deben promover y proteger derechos, no coartarlos ni violarlos, la privación de la libertad no debe ser utilizada en forma habitual. Todas las leyes y políticas deben considerar y garantizar el derecho del niño a ser oído y a participar en las decisiones que lo involucran. (Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, 2013)

## 2.4 Acercándonos a las infancias

### ¿Existe “la infancia”?

*“La infancia era una institución sólida porque las instituciones que la producían eran a su vez sólidas. Agotada la capacidad instituyente de esas instituciones, tenemos chicos y no infancia. Nos encontramos con una dispersión de situaciones para la cual no hay teoría, y parece que no puede haberla, porque las situaciones dispersas se montan sobre ese fondo de fluidez, es decir, de contingencia permanente. Los ejes estructurales no tienen ya potencia para aglutinar lo que consolidaban en su momento, y los agentes de la vida social nos enfrentamos a la experiencia inédita de forjar cohesión en un medio fluido.”*

*Ignacio Lewkowicz<sup>3</sup>*

Diversos discursos han construido la categoría y la sensibilidad para con **la infancia**, construcción de larga data por la cual se fueron concibiendo ciertas maneras en las cuales la vida de los niños se desarrollaba y las formas de socializarlos. Esta categoría,

---

<sup>3</sup> Lewkowicz, I (4 de Noviembre 2004). Frágil el niño, frágil el adulto Página 12. Versión web: <https://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/9-43161-2004-11-04.html>

su construcción y desarrollo, estuvieron atadas a la construcción y al desarrollo tanto de la familia como de la escuela moderna. Pero, actualmente, diversos autores (Baquero, R. y Narodowski, M., 1994; Amaya, O., 2010; Martínez Boom, A. y Jiménez Becerra, A., 2012; Lewkowicz, I., 2004) señalan que **la infancia** tal como la concebía la modernidad está en crisis o desapareció (Neil Postman citado en Martínez Boom, A. y Jiménez Becerra, A., 2012). Conjuntamente con la crisis de **la infancia**, también se sucedieron procesos sociales que concluyeron en las crisis de **la familia** y de **la escuela** modernas, fue así como las subjetividades infantiles comenzaron a constituirse por fuera de estas instituciones modernas, de sus prácticas y discursos.

Las transformaciones sucedidas en **la familia moderna** (familias no “tradicionales”, plurales, las mujeres y su mayor presencia en el mercado laboral, etc.), los cambios en las prácticas de autoridad dentro de las familias, en las figuras y en las funciones de las madres y los padres (padres e hijos “amigos”), la pérdida del sentido de la vergüenza (García, M.J., 2006), son todos cambios en las prácticas sociales que transformaron a las instituciones modernas y como consecuencia a la vida de los niños. Otras transformaciones que influyeron en la crisis de la familia moderna fueron: la flexibilidad y la pérdida de la condición laboral, el borramiento de las fronteras generacionales, el pasaje del saber -la escuela, necesita una relación asimétrica- a la información (medios de comunicación), etc. (Duschatzky, S. y Corea, C., 2002).

Una transformación muy importante fue, a través del gran desarrollo tecnológico, la gran difusión de los medios de comunicación -radio, cine y especialmente la televisión e internet-, pudiendo los niños acceder de esta manera a la misma información que los adultos. Así, el conocimiento no está necesariamente atado a la experiencia, a la edad, ni a un solo ámbito (como el escolar). Las infancias pasaron de tener un rol más pasivo, dependiente, a uno más activo, y se redujeron las diferencias entre niños y adultos: los niños actuales gozan la posibilidad de decidir qué ver, qué consumir.

Otro proceso importante es la **mercantilización de la infancia**. Se puede afirmar que en la producción de la subjetividad infantil se ha pasado de la alianza de dispositivos institucionales **familia-escuela** a **medios-mercado** (Corvera, G.E., 2012). Ya no se forman ciudadanos sino consumidores. Siguiendo a Ignacio Lewkowicz (2004), de la **era de lo sólido**, la lógica del Estado, que a través de las instituciones producía la realidad y se asentaba en un territorio, hemos llegado a la **era de lo líquido**, la fluidez, lo sólido que se ha disuelto: la era del mercado, que se asienta sobre la fluidez de los capitales.

Pero hay otras infancias que es necesario hacer **visibles**. Narodowski (1999) habla de la **infancia hiperrealizada** y la **infancia desrealizada**. La primera corresponde a **la infancia de la realidad virtual**, la segunda alude a **una infancia** que se hace **adulta** en virtud a que debe sostenerse a sí misma (citado en Martínez Boom, A. y Jiménez Becerra, A., 2012:319). Dentro de este último grupo, podríamos señalar la existencia de infancias destituidas y constituidas en un resto para la sociedad, infancias que no tienen lugar en el mundo, expulsadas, a través de las crisis económicas, la desregulación del mercado laboral, la precarización, la explotación laboral de los niños, las que están faltas de contención o de lazos familiares y sociales, las cuales asisten poco o no asisten a la escuela, las que no tienen voz, las que se encuentran al borde o han quebrantado la ley para sobrevivir: “No se trata aquí de una infancia abandonada (los ‘pibes huérfanos’, los ‘chicos de la calle’, los ‘chicos de la guerra’) sino de ‘una formación particular de poder y de coerción diseñada para producir y mantener la condición de privación’ (Butler, ob.cit.)” (Amaya, O., 2010:43)

## Las Infancias

*“(...) el singular ‘infancia’ o ‘adolescencia’ nunca dio cuenta de la diversidad de modos de transcurrir un tiempo cronológico. Sabemos que una noción de infancia no alcanzó nunca a dar cuenta de los habitantes que nombra. Y, que al decir adolescencia, si conservamos el singular no encontraríamos ningún correlato entre la pretensión de universalidad y el universo de los que se intentan nombrar.”*

*Entrevista a Graciela Frigerio<sup>4</sup>*

“La infancia” no es una sola, existen distintos tipos y concepciones de **infancias**, diferentes formas de transitarlas, de vivirlas, dependiendo de la sociedad en la que se viva, la región, el contexto cultural, económico, etc. Debemos tener una mirada plural acerca de las **infancias**: existen niños que trabajan en talleres clandestinos, otros niños asisten a escuelas privadas, hay niños en ciertos países que son utilizados como soldados por guerrillas, hay niños que viven en la calle y otros que viven en countries, etc.

Consideramos importante aclarar que, desde nuestra concepción, se debe hablar de **infancias**. En las ocasiones en que hablamos de **infancia**, es porque nos referimos a escritos que han realizado otros autores.

Como señala Oscar Amaya (2010), la complejidad de abordar actualmente a **la infancia** se debe a que ahora nos enfrentamos con múltiples objetos de análisis, no con

---

<sup>4</sup> Diario La Capital (11 de Septiembre de 2004). Graciela Frigerio: ‘Educar es ante todo un acto político’ [http://archivo.lacapital.com.ar/2004/09/11/educacion/noticia\\_131674.shtml](http://archivo.lacapital.com.ar/2004/09/11/educacion/noticia_131674.shtml)

uno, por lo tanto no es algo que se pueda precisar totalmente, sino que hay que visibilizar sus vivencias, la multiplicidad y heterogeneidad de las mismas, sus formas de transitar, heridas y rostros, construyendo, conjuntamente con los niños, los conocimientos, aprendizajes y dificultades de las infancias, todo ello teniendo en cuenta sus particularidades, sus culturas y sociedades, las condiciones socioeconómicas en las que viven, y en dónde viven, teniendo presentes las cuestiones de género existentes en sus sociedades. También es importante visibilizar y analizar los discursos -científicos, legales, políticos-, las prácticas y los dispositivos culturales que se van construyendo en torno a las mismas.

Retomando la transformación del concepto de **niño objeto** al de niño **sujeto de derechos**, que se produjo a partir de la Convención de los Derechos del Niño, podemos afirmar que, a pesar de ser un gran avance, las viejas concepciones y prácticas para con los niños que no encajan dentro del ideal, que son **desechables**, el resto, siguen existiendo:

(...) sostenemos que sobre la infancia pesan, en mayor o en menor grado, en formas deliberadas o inadvertidas, prácticas des-subjetivantes, entendidas como “aquellas que, donde hay alguien, operan como si ese alguien fuera nada o nadie, expropiándolo de su condición de sujeto” (Frigerio, 2008), que perviven a pesar de las transformaciones sufridas en las representaciones de los adultos que intervienen en las diversas políticas de formación sobre ella (Amaya, O., 2010:27).

En otras palabras, esa concepción binaria de la infancia, que enfrentaba lo normal/ideal, al **niño**, con lo anormal/corregible, el **menor**, fue sustituida por una **concepción de derechos** a través de la cual la infancia es sujeto de los mismos, pero aún perduran prácticas que se orientan a **guiar y corregir** la vida de la infancia, dispositivos orientados a **atender** los problemas de conducta, de atención, de desarrollo de la personalidad, trastornos de ansiedad, entre otros, que *sostienen* la vieja dicotomía:

Esbozemos una hipótesis: los nuevos cuerpos normativos fundados en la Convención internacional de los Derechos del Niño, que afectan a los pequeños, no los afectan por igual, según se hallen de un lado u otro de la frontera que los distingue como niños o minorizados.

En lo que concierne a estos últimos la reciente producción normativa se inscribe sobre un fondo de ideologías des-subjetivantes de larga data, propias a un orden simbólico cuyos sentidos aún perseveran y de cuya carga imaginaria las instituciones de la protección a la infancia y las prácticas no se han aún desmarcado totalmente. (Frigerio, G., “La división de las infancias: la máquina de etiquetar” p. 5)

Las **prácticas des-subjetivantes** ignoran al otro, los niños continuarían estando *etiquetados, clasificados* por parte de los adultos. Siguiendo a Ignacio Lewkowicz (2004), proponemos *re-pensar la infancia*, des-suponiéndola, es decir enfocándonos en los

chicos de hoy y no en futuro, en los futuros hombres. Es necesario pensar en la fragilidad, no sólo de los chicos, sino también de los adultos: en una era en la cual las instituciones perdieron la solidez característica de la modernidad, los adultos y los chicos deben construir relaciones de cohesión.

**La infancia** no es monolítica, sino **plural**, no existen infancias normales y anormales, sino diferentes modos de transitar los comienzos de la vida. Consideramos que la perspectiva del niño **sujeto de derechos** es fundamental, pero que es necesario trabajar sobre los derechos de los niños que son excluidos, para que tales derechos no sean simplemente un mero discurso, una mera enunciación, es necesario trabajar para deshacer las viejas concepciones de **la infancia** que perduran hoy en día, tanto en instituciones como en los individuos y en la sociedad. Se trata de acompañar a **las infancias**, facilitando maneras de generar procesos de subjetivación, haciéndolas visibles, no tratando de embolsarlas en denominaciones generales, permitiéndoles así construir sus propias singularidades (Amaya, O., 2010).

## 2.5 Infancias, Primeras Infancias y Educación

*“En nuestro tiempo, la palabra educación evoca desafíos y también nombra lo pendiente (...) Sostener hoy la importancia de educar, la responsabilidad de educar, conlleva para nosotros hacer el esfuerzo de resignificar, retomar viejos sentidos, cuestionarlos, interrogarlos y conservarlos cuando mantienen vigencia y pertinencia; pero también incluye la responsabilidad de incorporar asignaciones y mandatos nuevos sin complacencias (eventualmente no respondiendo a ciertas demandas de la actualidad y quizás sosteniendo ofertas aún cuando, para ellas, no sea este el tiempo de la demanda).”*

Graciela Frigerio<sup>5</sup>

En los artículos 28 y 29 de la Convención, se reconoce el derecho del niño a la educación, la cual debe impulsar su desarrollo -físico, mental, de sus aptitudes y de su personalidad-, inculcando el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales, por sus padres, su cultura, sus valores, etc. (CDN, 1989)

Siguiendo esta línea, en 1990 en Jomtien, Tailandia, se realizó la Conferencia Mundial de la Educación para Todos. En la Declaración de Jomtien, se hacía hincapié en el cuidado y la educación inicial de **la infancia**, se señalaba que ambas se pueden fomentar con medidas que se dirijan a las mismas familias, a la comunidad o a las instituciones que se encargan de ello. Además, se planteaba que se debe concebir un

---

<sup>5</sup> Frigerio, Graciela. (2003) Los sentidos del verbo educar. Conferencia dictada en la Cátedra Jaime Torres Badet, publicada por el Crefal, N7, México. Versión web: [http://escuelaps.com.ar/wp-content/files\\_mf/1393514376Frigerio.Lossentidosdelverboeducar.pdf](http://escuelaps.com.ar/wp-content/files_mf/1393514376Frigerio.Lossentidosdelverboeducar.pdf)  
Págs. 14-15-16

sistema complementario e integrado, que fomentara tanto la enseñanza como las posibilidades para que esta se desarrolle. (Jomtien, 1990)

En 2000, se realizó el Foro Mundial de Educación en Dakar, Senegal, allí se concibió el Marco de Acción de Dakar, un compromiso colectivo, a través del cual los gobiernos se comprometieron a cumplir los objetivos y finalidades de la **Educación para Todos**, reiterando la idea de que la educación es un derecho humano fundamental y clave para el desarrollo. Se establecieron seis objetivos a alcanzar: el primero es el que nos interesa, “*Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia*”, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos. Además, se destacaba la idea de que el *acceso a la educación y la calidad* de la misma son cuestiones *interdependientes*. (Dakar, 2000)

El Comité de los Derechos del Niño, en 2005, presentó la Observación General nº 7 “Realización de los derechos del niño en la primera infancia”. En esta se estableció una definición de **primera infancia** que abarca a todos los niños desde el nacimiento hasta los 8 años. Se enfatizó que la primera infancia es una *etapa esencial* para la realización de los derechos consagrados en la Convención, y que los Estados no le habían prestado la atención necesaria. Debían tenerse en cuenta los principios de *universalidad, indivisibilidad e interdependencia* de todos los derechos humanos a la hora de considerar los derechos de la **primera infancia**. (UNICEF, 2005)

En lo pertinente a la educación en la **primera infancia**, la Observación hace una especial mención a ésta, señala que el derecho a la educación en esa etapa *comienza con el nacimiento*, y lo liga al derecho al desarrollo. Renueva la idea de que las familias son las primeras educadoras de los niños, debiendo los Estados ayudar en la crianza. También se reconoce el rol de las comunidades en estos procesos, y se insta a los Estados a que proporcionen oportunidades de colaboración conjunta. Además, se hace hincapié en la necesidad de adoptar un enfoque *coordinado, integral y multisectorial* para las políticas dirigidas a las primeras infancias.

En 2007, los ministros de educación de los estados miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA) suscribieron el Compromiso Hemisférico por la Educación de la Primera Infancia, en el cual señalan a la educación como algo esencial en el desarrollo integral de los niños hasta los ocho años. También, pactaron que se llevarían adelante marcos legales y mecanismos de financiamiento con el objetivo de implementar políticas

integrales para la primera infancia, brindándole especial atención a la cobertura de la educación (OEA, 2007).

En 2010 se celebró la Conferencia Mundial sobre Atención y Educación de la Primera Infancia (AEPI), en Moscú. Se buscó visibilizar la importancia de que las políticas tomen como prioritaria a *la educación de las primeras infancias*. Dentro del Marco de Acción y Cooperación de Moscú, se sugirieron medidas nacionales e internacionales dirigidas a su educación y atención (Martínez Oyarce, L. y Ditzel Lacoa, L., 2012).

En 2015, la Organización Mundial para la Educación Preescolar (OMEP) realizó la Declaración de Medellín. La misma se enfoca en *la atención y educación de las primeras infancias* (AEPI). Señala que en Latino América persisten grandes desafíos sin resolver y grandes *desigualdades en la oferta y el acceso* a la atención y a la educación, especialmente en la franja etaria que abarca *desde el nacimiento hasta los 4 años*, y que debido a que muchos niños crecen en contextos adversos y violentos esto afecta su desarrollo integral. También, señalan que aún subsiste una cultura adultocéntrica y que se sigue considerando a los niños como dependientes y como menores, y, como consecuencia, no se respetan sus derechos ni sus culturas (OMEP, 2015).

Se interpela a los gobiernos de los Estados latinoamericanos, a organizaciones privadas y a la sociedad con el objetivo de desarrollar políticas integrales, señalando a la educación como central dentro de estas políticas, y remarcando que no por ello se deben descuidar las demás. Se persigue proporcionar la *continuidad educativa* durante la primera infancia -nivel inicial y primeros grados de la educación primaria-, y se destaca el rol que poseen los educadores y la importancia de su formación.

Otros objetivos y metas que trataron temáticas relacionadas con las infancias y/o la educación fueron:

- Objetivos de Desarrollo del Milenio, planteados en el año 2000 y replanteados en el 2015
- Metas Educativas de la Organización de Estados Iberoamericanos (“Metas Educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios”, 2010). Se impulsaron en El Salvador, en una reunión de ministros de educación iberoamericanos en el año 2008. En su meta general tercera se propone *augmentar la oferta en educación inicial para los niños de 0 a 6 años* (OEI, 2010).

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: en su objetivo N° 4 se propone garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa.

En Mayo de 2015, en Incheon, República de Corea, se realizó el Foro Mundial sobre la Educación, en el cual se aprobó la Declaración de Incheon para la Educación 2030. Dentro de esta, en el punto 4.2 se determina: “De aquí a 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria” (Declaración de Incheon, 2015:20).

Es fundamental que se proporcionen oportunidades educativas en las primeras infancias a todos los niños, pero especialmente a los más vulnerables. Otra cuestión central es que las políticas dirigidas hacia las primeras infancias y, particularmente, las educativas, sean integrales, inter y multisectoriales.

Son muy grandes las desigualdades que todavía existen en la oferta y el acceso a la atención y educación, especialmente en la franja etaria que abarca a los niños desde su nacimiento hasta los 4 años. Esto nos parece una cuestión primordial, ya que la política municipal de JMM de la ciudad de Santa Fe se elaboró e implementó dirigida a niños de entre 45 días hasta la sala de 3 años.

Consideramos que actualmente, los Estados, las comunidades y los adultos, en lo referente al derecho a la educación para las infancias, a nivel mundial y especialmente en lo atinente a las primeras infancias, nos encontramos en deuda.

## 2.6 Importancia de las políticas enfocadas en la atención integral del desarrollo infantil.

*“La integralidad no se logra con una sumatoria de acciones paliativas y temporales, requiere de procesos intencionales de planificación social, de redistribución e inversión presupuestaria, de voluntad política y compromiso de todo el conjunto de la sociedad” Loreto Martínez Oyarce y Loreto Ditzel Lacoa<sup>6</sup>*

En el apartado anterior señalamos las normativas a nivel internacional que indican la importancia de la atención integral del desarrollo infantil y de la educación en las primeras infancias. A continuación nos explayaremos sobre estas dos cuestiones.

---

<sup>6</sup> Martínez Oyarce, L. y Ditzel Lacoa, L. (2012) Lineamientos para la implementación y gestión de políticas públicas de protección integral dirigidas a la primera infancia. Versión web: <http://www.iin.oea.org/pdf-iin/Lineamientos-Gestion-Primera-Infancia.pdf>. Pág. 18

El desarrollo de las infancias debe ser integral: se tienen que contemplar los aspectos psíquicos, físicos, sociales, cognitivos y espirituales, los niños deben tener asegurada una adecuada nutrición, un ambiente sano, seguro y confortable, los cuidados emocionales y los incentivos cognitivos necesarios. Ellos, al nacer, se encuentran completamente vulnerables, lo cual los hace dependientes de otras personas en sus primeros años. El objetivo es que puedan desarrollar todas sus potencialidades. Los primeros años de vida son críticos y centrales para que esto suceda, no son posibles las postergaciones: si las políticas públicas llegan a los niños, sus familias y comunidades después de los primeros años de vida de los niños, llegan tarde. Es central que se implementen desde antes del nacimiento. Algunas cuestiones fundamentales para el desarrollo del niño son la existencia de: buenas condiciones habitacionales y una buena nutrición de las madres durante la gestación, lactancia materna, un peso apropiado al nacer, una buena nutrición, un buen ambiente familiar en el que se estimule al niño y se le brinde afecto.

Durante los primeros años se produce y construye el desarrollo del niño, un proceso acumulativo, no lineal, que está altamente relacionado al ambiente en el cual el niño habita: el desarrollo físico y psicomotor, la formación del cerebro y sus conexiones, la formación de la capacidad de aprender, razonar, pensar (habilidades cognitivas), el desarrollo del lenguaje y la comunicación y el desarrollo de las habilidades socioemocionales (Berlinsk, S. y Schady, N., 2015).

La pobreza afecta de manera **multidimensional** y profunda a las primeras infancias. La **pobreza infantil** abarca tres dominios interrelacionados: la **privación**, es decir la falta de condiciones y servicios materiales esenciales para el desarrollo; la **exclusión**, resultado de procesos de desajuste, a través de los cuales la dignidad, la voz y los derechos de los niños son negados o sus existencias amenazadas; y la **vulnerabilidad**, que es definida como la ineficiencia de la sociedad de poder controlar amenazas existentes en sus entornos que atentan contra los niños. (Minujín, A., 2013).

Es por ello que la implementación de políticas públicas integrales de calidad sólo es posible si se realiza de manera inter y multisectorial, en donde la participación tanto de los diferentes niveles del Estado (nacional, provincial, local), de sus diferentes áreas (salud, educación, trabajo, entre otras) y de organizaciones civiles, clubes, ONG's y otras instituciones e individuos es fundamental. Deben enfocarse en los niños, sus familias, y sus comunidades. Debe existir coordinación y articulación entre las políticas sectoriales y los diferentes actores que las elaboran, las implementan y participan en las mismas.

Si bien señalamos que los derechos de las primeras infancias son universales, y que las políticas integrales dirigidas hacia las mismas también deben serlo, consideramos muy importante que, en una primera instancia, los esfuerzos y recursos (generalmente limitados) se destinen en mayor medida a las infancias vulnerables, las que se encuentran en comunidades o familias en situaciones de privación de diversos derechos, con el objetivo de buscar una mayor equidad al menos en los fundamentales y básicos - alimentación, salud, hogar, educación, higiene, saneamiento, condiciones habitacionales, un ambiente adecuado-, ya que existe:

(...) evidencia concluyente de que el entorno del hogar para los niños pequeños de los hogares más ricos es más favorable para el desarrollo infantil de diversas maneras. Los niños de los hogares más ricos tienen más probabilidades de comer alimentos nutritivos, más probabilidades de que les lean y de recibir estimulación temprana, y más probabilidades de tener padres afectuosos que los apoyen, en comparación con los niños de los hogares más pobres. Si los cuidados son de alta calidad, desplazar a un niño pobre del hogar a un jardín de cuidado infantil mejorará su entorno en mayor medida que desplazar a un niño más rico (Berlinsk, S. y Schady, N., 2015:99).

En lo referente a la educación en las primeras infancias, investigaciones y científicos sostienen la importancia fundamental de una educación de calidad -no sólo la educación formal, sino también la recibida desde el círculo más íntimo del niño-, la cual proporciona múltiples beneficios en su desarrollo, en su futuro, pero también en su presente. Se indican beneficios sociales, educativos -en el rendimiento y permanencia en la escuela primaria- y económicos. Como señala Orfelía Reveco, la falta de oportunidades educativas en los primeros años de vida tiene consecuencias sobre:

- El normal desarrollo durante la primera infancia, en lo referente a coordinación, lenguaje, integración social y, en menor medida, en la motricidad.
- El rendimiento escolar en los inicios de la escuela primaria. Distintas investigaciones señalan que un buen rendimiento escolar depende, en mayor medida, de la educación temprana que del nivel socio-económico que posean los niños y sus familias.
- Las motivaciones y la integración social, en un mediano plazo (Blanco, R. y Umayahara, M., 2004).

Políticas educativas dirigidas hacia las primeras infancias pueden reducir las desigualdades de partida, y las desventajas sociales y económicas de los niños más vulnerables. Pero para que las políticas de educación en las primeras infancias sean realmente aprovechadas, consideramos que es fundamental la existencia de

**coordinación y articulación** entre las políticas sectoriales -dirigidas no solo a educación, sino a garantizar todos los derechos fundamentales de los niños-, y los diferentes actores que las elaboran, las implementan y que participan en las mismas. Los derechos humanos están interrelacionados y no se puede priorizar uno sobre otro, son todos fundamentales. Un niño que, en el marco de un programa o política sectorial, accede a la posibilidad de asistir a un jardín, pero que no está bien alimentado, no posee estímulos en su círculo más íntimo, careció de cuidados prenatales, o vive en hacinamiento, partirá de una situación de desventaja respecto de los niños que gozan de sus derechos básicos y fundamentales, y, probablemente padezca consecuencias, que se proyecten y que perduren a lo largo de toda su vida. Por lo señalado anteriormente, también consideramos esencial que el Estado llegue a las familias antes de que el niño nazca, son fundamentales tanto los cuidados durante el embarazo como la información que debe proporcionárseles a sus padres sobre las necesidades que demandará el niño: afectivas, de salud, alimenticias -por ejemplo, la importancia de la lactancia materna-, habitacionales, de crianza.

En las primeras infancias, el acceso a la educación no solo debe ser de calidad sino que no puede separarse de su atención básica. Educación en las primeras infancias no significa extender la escolarización para “preparar” a los niños y que lleguen con más conocimientos al inicio del ciclo primario:

El uso del término ‘educación’ durante la primera infancia es más amplio que la (pre) escolarización, ya que incluye el aprendizaje a través de la estimulación temprana, la orientación y un amplio espectro de actividades y oportunidades para el desarrollo. En la práctica, ‘atención’ y ‘educación’ no pueden ser separadas y la provisión de calidad para los niños pequeños da cuenta de ambas dimensiones (UNESCO, 2006:16).

El fortalecimiento de las acciones de los gobiernos a nivel local es fundamental a la hora de garantizar a las primeras infancias políticas de calidad de atención y educación: “(...) es el ámbito local el privilegiado para el desarrollo de acciones directas hacia los niños, niñas y sus familias, ya que es ahí donde concretizan los derechos” (Martínez Oyarce, L. y Ditzel Lacoa, L., 2012:47). El desarrollo de estas políticas también es esencial y tiene importantes consecuencias especialmente en las madres y mujeres, quienes son frecuentemente las encargadas del cuidado de los niños.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 Paneo general sobre la situación de la infancia en América Latina y el Caribe

*“Como la mayoría de las inequidades encuentran sus raíces en condiciones iniciales desiguales, dar un buen comienzo en la vida a todos los niños y las niñas reducirá considerablemente el nivel de polarización y desigualdad en la sociedad”*

*Maite Onochie Quintanilla<sup>7</sup>*

Las reformas sociopolíticas **neoliberales** de achicamiento del Estado, implementadas durante los años '90, produjeron consecuencias negativas en las sociedades latinoamericanas. Sin embargo, en las últimas décadas, con el ascenso de muchas fuerzas políticas que han sido definidas como **progresistas**, se produjo una revalorización del rol del Estado, el cual volvió a sostener un rol social muy importante.

Más allá del cambio en la concepción del Estado y de muchos avances, por ejemplo en lo referente a la reducción de la pobreza, en América Latina, aún persisten procesos fuertes de exclusión y/o de categorización social negativa de muchos sectores: discriminación hacia pueblos originarios; por cuestiones de género; jóvenes y niños pobres considerados como una potencial amenaza. América Latina continúa siendo una de las regiones más desiguales del mundo, existen muchas disparidades entre los países que la integran y también al interior de los mismos. Los niños que viven en zonas urbanas constituyen los grupos que más se ven afectados por la pobreza y la desigualdad. En la región, la mitad de las infancias y las adolescencias habitan en viviendas precarias, y se ven damnificados por la desnutrición infantil, la falta de cuidados prenatales adecuados, la maternidad temprana, la inasistencia escolar en la adolescencia, y también están expuesta/os a mayores amenazas ambientales y a mayores niveles de violencia (Freitez Diez, M. y Bagnoli Fernández, V., 2017).

#### Las Infancias y Primeras Infancias

*“El índice de Gini como medida de desigualdad en la distribución del ingreso muestra que la inequidad sigue prevaleciendo en la región. Para la infancia, ello implica la imposibilidad de ejercer sus derechos y romper el círculo vicioso de la transmisión intergeneracional de la pobreza”.*

*González Contró, M., Mercer, R. y Minujin Z., A<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> Onochie Quintanilla, M. (2013) Una mirada regional a la situación de la primera infancia. Dirección Editorial Elena Duro, Especialista en Educación de UNICEF. Págs 50-62. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) – Noviembre de 2012. Pág. 50

Mundialmente, y también a nivel regional, hubo un reconocimiento en relación con la importancia de construir e implementar políticas públicas integrales dirigidas a las **primeras infancias**. Sin embargo, las prestaciones y servicios dirigidos a las mismas suelen estar fragmentados, viéndose dificultada así una atención integral **real**. En algunas estructuras y/o niveles gubernamentales de los países de la región, existen resistencias a llevar adelante estos cambios conceptuales sobre los derechos de las primeras infancias. Debe apuntarse a lograr que las políticas que se implementen por parte de un gobierno sean tomadas como políticas de estado, logrando así una **continuidad** (Onochie Quintanilla, M., 2013). Todavía existe un camino por recorrer en lo referente al cambio de paradigma en las prácticas, las instituciones, algunas leyes y en las formas de nombrar y pensar las infancias.

En América Latina y el Caribe, las condiciones de vida de las infancias mejoraron. Actualmente, las probabilidades de los niños de morir en el parto o durante sus primeros años de vida son menores, así como han mejorado los indicadores de salud, nutrición y educación. Sin embargo, en cuestiones como el lenguaje y las capacidades cognitivas existen retrasos:

El problema comienza en los primeros cinco años de vida porque muchos de esos niños no reciben la estimulación requerida para asegurar el desarrollo adecuado. Las pruebas muestran que los niños pobres conocen menos palabras que los más ricos, y que los niños de nuestra región conocen menos palabras que los de los países más desarrollados. (Berlinsk, S. y Schady, N., 2015; XIII-XIV).

En relación con las primeras infancias, siguen existiendo grandes deudas y vulneraciones de derechos. En la etapa de 0 a 3 años, continúan los problemas de desnutrición y raquitismo, lo cual aumenta el riesgo de padecer enfermedades infecciosas (por la falta de nutrientes), e impacta negativamente en las habilidades académicas y, consecuentemente, en la vida de los niños (UNESCO, 2013).

Hablar de **equidad** es muy importante, ya que para la región es un desafío central cortar con la **reproducción intergeneracional de la pobreza**, que se observa, siguiendo a Alberto Minujín, en privaciones que afectan el desarrollo, influyendo de esta manera en el ejercicio pleno de la ciudadanía política y social, en la inserción en el mercado de trabajo y en la obtención de los recursos necesarios para el acceso a niveles de bienestar. La pobreza es un fenómeno económico y social que se reproduce a sí mismo, y se

---

<sup>8</sup> González Contró, M., Mercer, R., Minujín Z., A. (2016) Lo esencial no puede ser invisible a los ojos: pobreza e infancia en América Latina. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede México. Pág XIV

transmite de generación en generación. La **pobreza infantil** se inscribe en el cuerpo, afecta negativamente en el presente, pero también produce adversidades en el resto de la vida, para luego reproducirse a las siguientes generaciones. Las infancias y adolescencias son altamente vulnerables a las consecuencias que provocan en ellas las desigualdades y la pobreza (González Contró, M., Mercer, R., Minujin Z., A., 2016). La falta de políticas de atención y educación en las primeras infancias tiene importantes consecuencias para el desarrollo de los niños y para las familias, especialmente para las mujeres (fundamentalmente si son pobres), dado que son ellas usualmente las encargadas de cuidar a los niños, y ven, por ello, dificultado su acceso al mercado laboral.

## Educación

En lo referente a la educación de las **infancias**, también se han realizado avances. Sin embargo, persisten grandes brechas en lo relacionado no sólo con el **acceso** a los sistemas educativos, sino también a su **calidad**. Con respecto de la oferta de oportunidades de aprendizaje, pocos países alcanzaron una cobertura alta (algunos presentan una muy baja), y pocos son los que tienen programas o políticas dirigidas a la educación de la franja etaria de 0 a 3. Por lo general, debido a factores como las restricciones financieras y las percepciones culturales, la oferta educativa para las primeras infancias se concentra en los niños de mayores recursos, de zonas urbanas (Onochie Quintanilla, M., 2013).

En términos generales, los países de América Latina y el Caribe realizaron importantes progresos en el mejoramiento de las condiciones iniciales de las primeras infancias, pero los avances en la educación preescolar fueron limitados y muy heterogéneos, también hacia el interior de cada país. La inequidad existente en el acceso a la educación preescolar desfavorece a los niños de familias de menores ingresos, a los que viven en zonas rurales y a los que son de origen indígena (UNESCO, 2013).

Para que los jardines infantiles beneficien a los niños, deben ofrecer **calidad educativa**, ya que si los niños asisten a jardines o centros de cuidados escasa calidad pueden ver perjudicado su desarrollo:

El mayor reto para los países de América Latina y el Caribe es encontrar el equilibrio adecuado entre calidad y cobertura en los jardines de cuidado infantil públicos (...)  
El auge de la oferta de jardines de cuidado infantil públicos en la región en la última década, y la muy baja calidad de estos servicios, señala que los gobiernos deben centrarse mucho más en mejorar la calidad de lo que lo han hecho hasta ahora (Berlinsk, S. y Schady, N., 2015:119-120).

Una cuestión que impide evaluar la calidad es que el 80% de los niños que asisten a un programa de educación inicial en América Latina y el Caribe concurren a instituciones de dependencia y gestión privada, casi sin regulación estatal. Esta tendencia se ve intensificada en el rango etario de 0 a 2 años, que no es parte de la escolaridad obligatoria y no posee un diseño curricular específico (UNESCO, 2012). Es muy importante que los Estados garanticen el acceso a una educación pública de calidad en las primeras infancias, y que realicen un relevamiento y un control de las instituciones privadas.

### 3.2 Infancias y educación en Argentina. De *niño objeto a niño sujeto de derechos*.

En este apartado, retomaremos sucintamente la historia argentina, con el objeto de comprender el modo en que el Estado ha abordado a las infancias y a la cuestión de la educación en las primeras infancias, a lo largo de la historia.

En Argentina, a fines del siglo XIX, comenzaron a desarrollarse formas de control social y penal de los menores, debido a la preocupación por la supervisión de los hijos de los inmigrantes, en un contexto de difusión de ideas anarquistas. Así, se sancionaron leyes y se crearon instituciones de corrección **del menor**, con objetivos de tutela y protección:

Hasta ese entonces no se contaba con formas institucionales específicas de control penal de los menores. La familia y la iglesia, a través de la religión y la enseñanza, predominaban en este ámbito. Los menores eran enviados a la penitenciaría donde se mezclaban con el resto de los presos. O incluso se utilizaron los batallones para este fin (Corvera, 2012:29).

Diversas razones incitaron a ello, entre las cuales podemos mencionar, siguiendo a Fabio González (2000), la idea de control estatal del futuro de los niños (citado en Corvera, 2012).

En 1919, se sancionó la Ley n° 10903, basándose en la llamada **doctrina de la situación irregular**. En esta ley, se le concedía poder *discrecional* a los jueces, quienes tenían la facultad de ordenar la tutela de un menor por parte del estado, ya fuese este visto como criminal, es decir acusado por algún hecho, o incluso siendo víctima -dado que también decidía en lo referente a cuestiones sociales. El Estado, con el objetivo de proteger a los menores, podía disponer de ellos. Además, se crearon instituciones de

internación. Se concebía al menor como **objeto de derecho** (no como **sujeto**), sometido a la arbitrariedad de la decisión de un juez.

La **doctrina de la situación irregular** se guiaba por una lógica de control social de los menores, especialmente aquellos en situación de pobreza y vulnerabilidad. Presentaba una dicotomía entre el **menor**, al cual hay que controlar y tutelar ya que se encuentra en una situación irregular y no responde a los parámetros estipulados para la **infancia**, y el **niño**, la infancia "*normal*", que no es objeto de control penal-estatal ya que transita el período de la forma socialmente aceptada y esperada. (González, 2000, citado en Corvera, 2012).

Con la sanción de la Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989), se produjo, en el marco jurídico internacional, el paso a la concepción centrada en el niño **sujeto de derechos**. En nuestro país, con la Ley n° 23849 de 1990 se ratificó la Convención, y con la reforma de 1994 se le otorgó jerarquía Constitucional. Sin embargo, recién en 2005 y 2006, con la aprobación de la Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, n° 26061, y de la Ley de Educación Nacional, n° 26206, se institucionalizó el paso del niño **objeto de derecho a sujeto de derecho**. A pesar de ello, persisten algunas leyes, praxis o instituciones que conservan prácticas y concepciones arraigadas a la doctrina de la situación irregular, establecida en la Ley n° 10903, conocida como *ley de patronato de menores*.

La Ley n° 26061 encomienda adoptar políticas nacionales de protección a la infancia y adolescencia, crea la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF), sugiere que se nombre un Defensor de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, y resuelve que el Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia (COFENAF) es el sitio para la coordinación interprovincial de *políticas de protección*. También promueve la creación de un Sistema de Protección Integral de derechos.

Si bien se puede observar un importante cambio a nivel normativo, en cuanto a la concepción, el rol y los derechos de los niños, no se puede afirmar que el camino ya esté allanado. Aún es dificultosa la conformación y el funcionamiento de un **sistema de protección integral** para todo el territorio argentino. En América Latina y el Caribe, en relación con la profundidad de la integralidad de las políticas dirigidas a las primeras infancias, se visualizan tres grupos:

- 1- Países que avanzaron en la instauración de estrategias integrales, tanto en su diseño como en su implementación: Chile, Colombia, Cuba y Ecuador.

- 2- Países que realizaron avances normativos o discursivos para el establecimiento de estrategias integrales, sin lograr una implementación comprehensiva: Costa Rica, Brasil, Nicaragua, Panamá y Uruguay.
- 3- Países que, a través de programas, implementaron políticas, sin perseguir el logro de un abordaje integral. En este grupo se encontraba Argentina, y también Guatemala, Paraguay, Perú, República Dominicana y México (Aulicino, C. y Díaz Langou, G., 2015).

Dentro del territorio argentino existe diversidad: algunas provincias sancionaron leyes de protección integral antes de la sanción de la Ley 26061, otras lo hicieron después y otras sólo adhirieron a la Ley Nacional (UNICEF, 2016). Actualmente, la mayoría realizó la adecuación normativa. Las diferencias entre los poderes y sectores estatales, en relación con las respectivas obligaciones y atribuciones, y sus concepciones acerca del *tratamiento adecuado* de las infancias, dificultan el desarrollo y la implementación de **políticas integrales**. Es decir que, a pesar de la existencia de leyes, el obstáculo más grande es la coordinación intersectorial, entre todos los niveles y poderes de gobierno, organizaciones privadas y la sociedad. En Argentina, se encuentra dificultado esto debido a la falta de una autoridad rectora. Esto implica consecuencias directas sobre la vigencia y goce de los derechos de los niños.

Para que haya una **Intersectorialidad** de alta intensidad, y, así, se garantice el tratamiento integral de las políticas de los niños es necesario que existan:

- **Inclusividad**: el estado con sus sectores y niveles debe poseer objetivos comunes, un presupuesto integrador y participar en todo el ciclo de las políticas hasta la evaluación, inclusive; y,
- **Mancomunidad**: los sectores y niveles deben dividirse y compartir recursos, responsabilidades, información y acciones;  
(Aulicino, C. y Díaz Langou, G., 2015).

Si bien se puede observar un importante cambio a nivel normativo, en cuanto a la concepción, el rol y los derechos de los niños, no se puede afirmar que el camino ya este allanado. Por el contrario, existen grandes deudas en relación con las infancias, no sólo en nuestro país, sino también a nivel regional y mundial. Sin embargo, es conveniente señalar que a partir del año 2003, en Argentina, comenzó una transformación en el rol del Estado, dejando atrás el modelo económico neoliberal, devolviéndole un rol protagónico en lo social, y otorgándole un lugar central como garante de los derechos humanos. En lo

atinente a las infancias, no sólo se sancionaron las leyes mencionadas, sino que también se llevaron adelante diversas políticas y programas con el objetivo de velar por los derechos de los niños.

### 3.3 Paneo general de la situación de las infancias en Argentina

*“Aun cuando, tal como mencionamos, diversos indicadores del nivel de vida material, en su evolución en el tiempo, muestran una indiscutible mejora en los últimos años como resultado del crecimiento económico, los mínimos normativos (derechos) están todavía lejos de cumplirse para la niñez y adolescencia en cualquiera de las dimensiones consideradas (condiciones materiales de vida, crianza, socialización y formación).*

*Las desigualdades sociales se revelan persistentes en el tiempo. Las capacidades de los hogares de movilizar recursos materiales, humanos y sociales son claramente desiguales, en el marco de una sociedad en la que las estructuras de oportunidades se han modificado y endurecido”.*

*Observatorio de la Deuda Social Argentina<sup>9</sup>*

Paradójicamente, Argentina adhirió a la Convención de los Derechos del Niño en los ‘90, época en la cual las políticas neoliberales de ajuste estructural llevadas adelante produjeron un fuerte crecimiento del desempleo y el aumento de la pobreza, como consecuencia de las cuales se enfrentó una fuerte crisis socio-económica y política que afectó a vastos sectores de la población, produciendo un aumento de los niveles de pobreza.

A partir de 2003, la realidad socioeconómica comenzó a cambiar, y se lograron mejorar los niveles de ingreso y la situación de muchas familias pobres – referentes a la capacidad de consumo, la inclusión laboral, y la protección social. Con el cambio de concepción en el rol del Estado, se produjeron muchas transformaciones y avances. Algunas leyes, políticas, programas y planes que se implementaron desde el gobierno nacional para velar por los derechos de los niños son:

- Ley de Prohibición del Trabajo Infantil y Protección del Trabajo Adolescente.
- Ley de Educación Obligatoria y de Financiamiento Educativo.
- Centros de Desarrollo Infantil.

---

<sup>9</sup> Observatorio de la Deuda Social Argentina (2010) Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. La deuda social con la niñez y la adolescencia: magnitud, evolución y perfiles. Pontificia Universidad Católica Argentina. 1 Ed. julio de 2010. Buenos Aires. Pág. 194

- Programa Nacional “Creciendo Juntos” y los Centros de Desarrollo Infantil Comunitarios.
- Ley de Salud Sexual y Procreación Responsable
- Asignación Universal por Hijo/a y protección de la embarazada.
- Conectar Igualdad.
- Programa Nacional “Primeros Años”.
- Acciones por la erradicación del trabajo infantil y la explotación sexual.
- Régimen administrativo para la inscripción de nacimientos de niños recién nacidos y hasta los 12 años de edad.
- Plan Nacional de Acción por los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes
- Creación de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, y el Consejo Federal de Niñez, Adolescencia y Familia
- Programa PROMIN
- Plan Nacer/Programa SUMAR
- Plan Nacional de Acción por los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes

Es necesario aclarar que aquí no están incluidas todas las políticas, programas, planes y acciones enfocados en los niños. La variedad de iniciativas es muy amplia. También, es importante la inversión social que comenzó a realizar el Estado en relación con las **primeras infancias**.

El nuevo y amplio marco legal y la nueva institucionalidad son avances importantes en el reconocimiento del niño como **sujeto de derechos**, como un ser independiente, titular de derechos que deben ser respetados. Sin embargo, no se ha logrado construir un sistema integral de atención y educación hacia los niños, niñas y adolescentes en general, y hacia las **primeras infancias**, en particular. Sigue existiendo una brecha entre las leyes, normas, programas y su **aplicación real**. Aunque hubo un cambio de políticas con respecto de las infancias, y los indicadores económicos y sociales mejoraron, la pobreza sigue concentrada en la niñez. Además persisten disparidades socioeconómicas, regionales, y entre grandes centros urbanos y zonas rurales (UNICEF, 2016, “Primera infancia 2016-2020. Para cada niño, el mejor comienzo”).

Aquí nos parece importante retomar el concepto de “**deuda social**” con las infancias, desarrollado en el Programa del Observatorio de la Deuda Social Argentina:

(...) se considera que cuando alguno o muchos miembros de una sociedad, en este caso los niños, las niñas y los adolescentes, son privados o impedidos del acceso a recursos, condiciones u oportunidades para el logro de un mejor desarrollo y crecimiento, la situación creada constituye según la norma social existente una trasgresión a los derechos humanos. Cuando ello acontece, podemos decir que quienes tienen la responsabilidad política de garantizar el cumplimiento de tales derechos contraen una deuda con quienes han sido violentados en el ejercicio de sus legítimos derechos (...) En los sucesivos informes presentados en los últimos años se ha reconocido una estructural y persistente “deuda social” con la niñez y adolescencia (...) (Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2010:31).

Según la Sociedad Argentina de Pediatría (SAP) y UNICEF, en Argentina, en 2015, había 3.764.736 de niños en la franja etaria 0-4 años, un 9% de la población total (43.131.966) (SAP-UNICEF, 2017). Diferentes estudios afirman que en el país, así como en gran parte de Latinoamérica, existe una **infantilización de la pobreza** (UNICEF, 2016, “Primera infancia 2016-2020. Para cada niño, el mejor comienzo”), la cual está caracterizada por niveles de pobreza más elevados en la infancia que en el general de la población. La pobreza afecta profundamente a las infancias, constituyendo un factor de exclusión estructural y permanente. La pobreza genera exclusión y marginalidad social.

La pobreza es **multidimensional**: “Los niños y las niñas que viven en la pobreza sufren una privación de los recursos materiales, espirituales y emocionales necesarios para sobrevivir, desarrollarse y prosperar, lo que les impide disfrutar sus derechos, alcanzar su pleno potencial o participar como miembros plenos y en pie de igualdad de la sociedad” (UNICEF, 2004:18).

UNICEF en su publicación “Para cada niño, el mejor comienzo” de noviembre de 2016 nos brinda ciertos datos:

- **Pobreza**: el 30% de los niños son multidimensionalmente pobres. En **la primera infancia** el 34,4% lo son. Aquí se observa una enorme desigualdad. Por ejemplo: un niño que vive en el noroeste tiene 6,5 veces más probabilidades de sufrir privaciones que un niño de la ciudad de Buenos Aires.
- **Salud**: en lo atinente a la mortalidad, a pesar de los grandes avances (viene en descenso desde 1990), siguen existiendo inequidades regionales.
- **Violencia**: según el programa nacional “Las Víctimas contra las Violencias”, entre 2009 y 2013, del total de los niños, niñas y adolescentes víctimas que se comunicaron con el mismo, se presentaba una mayor concentración de víctimas entre los 0 y 5 años.
- **Cuidado**: de los niños de entre 0 y 3 años, el 79% no accede a servicios educativos y de cuidado (este porcentaje es desigual, dependiendo de la región

del país y de la educación familiar). Otras tres problemáticas están atadas al cuidado infantil: en primer lugar, la falta de acceso a licencias de maternidad o paternidad -o lo restringido de las mismas-, ya que la mitad de los trabajadores no son formales; en segundo lugar, hay niños que tienen un “cuidado inadecuado”, pues quedan a cargo de otro niño menor de 10 años; y, en tercer lugar, las faltas de políticas de cuidado afectan directamente a las mujeres, encargadas generalmente del mismo (UNICEF, 2016-2020 “Para cada niño, el mejor comienzo”).

El Observatorio de la Deuda Social Argentina (Tuñón, 2017) realizó un estudio, que abarca el período 2010-2016, en el cual se consideraron seis **dimensiones**, cada una de las cuales tiene en cuenta lo siguiente:

Estimulación/ Educación:

.De 0 a 3 años: si se les suele leer cuentos, si suelen jugar con ellos, si no asisten a centros educativos, si en su hogar se suele utilizar el maltrato físico y/o verbal como forma de disciplinar.

.De 4 a 5 años: que no asisten a establecimientos escolares o, si asisten, carecen de educación física y música.

Información: si carecen de cinco o más de los sucesivos elementos: teléfono fijo, teléfono celular, Internet, biblioteca, libros infantiles, o computadora.

Salud: si hace un año o más que no visitan a un médico y no tienen las vacunas correspondientes a su edad.

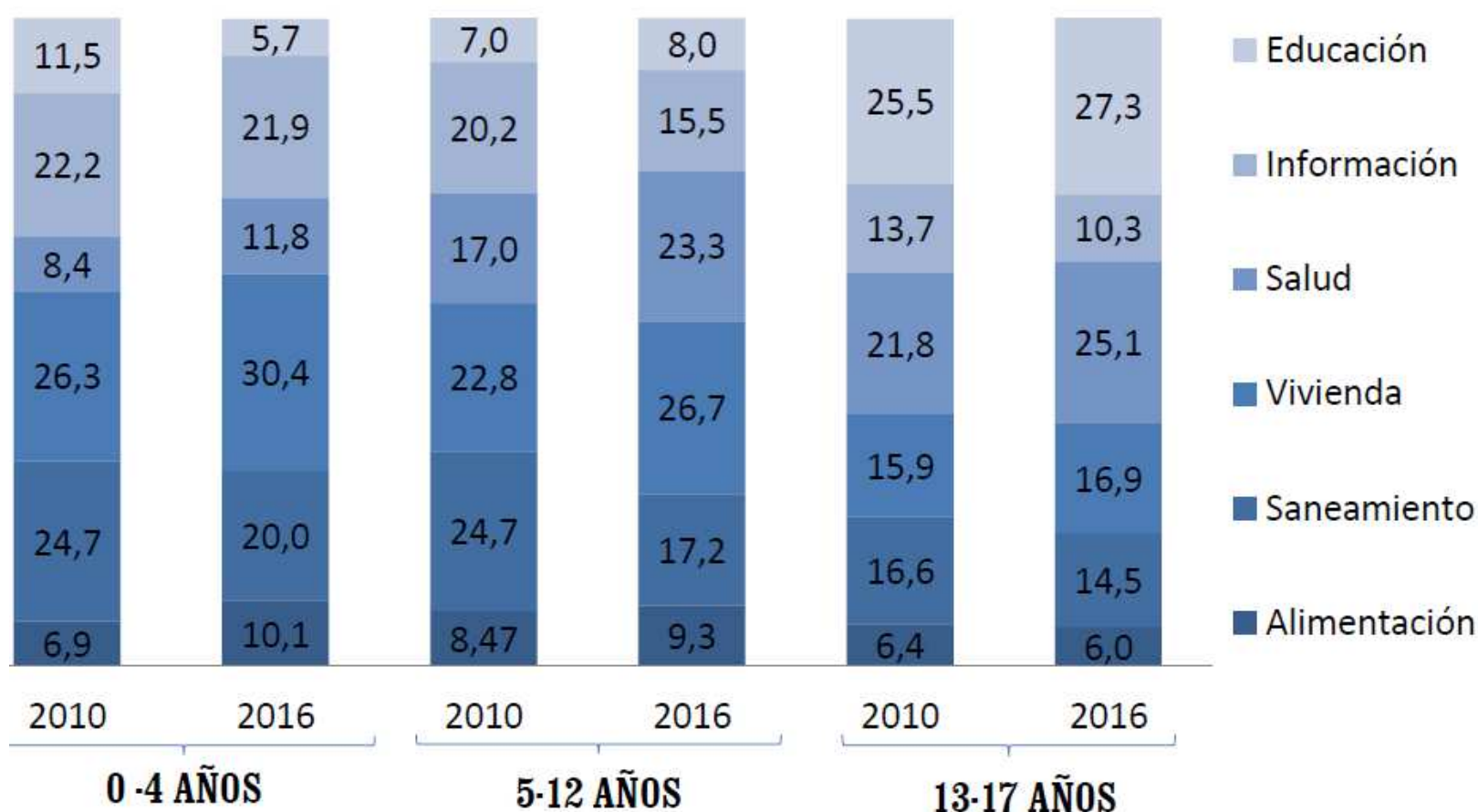
Vivienda: niños en hogares con cuatro o más personas por cuarto habitable, en viviendas cuyas paredes son de ladrillo sin revoque, adobe, madera, chapa de metal o fibrocemento, chorizo, cartón, palma, paja o materiales de desechos.

Saneamiento: niños en hogares que no tienen acceso al agua corriente, que carecen de servicio sanitario adecuado (tienen inodoro sin descarga de agua, o no tienen inodoro).

Alimentación: niños y adolescentes que pasaron hambre en los últimos 12 meses por falta de dinero, y/o que no han recibido alimentación gratuita.

## CONTRIBUCIÓN DE CADA DIMENSIÓN SEGÚN GRUPO DE EDAD

En porcentaje de niños, niñas y adolescentes entre 0 y 17. Años 2010-2016.



FUENTE: EDSA-BICENTENARIO (2010-2016)

OBSERVATORIO DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA (ODSA-UCA). AÑOS 2010-2016.

Como podemos observar, los porcentajes de cada dimensión han ido variando, aumentaron las privaciones en lo referente a salud, vivienda y alimentación, y disminuyeron las privaciones en educación, información y saneamiento.

Por otro lado, el mismo estudio advierte una clara disminución en la evolución de las tasas de pobreza y de intensidad durante el período 2010-2016. Sin embargo, en lo referente a las infancias, el reto es “superlativo”, ya que *más de la mitad de los niños* son pobres (pobreza multidimensional) en lo referente al ejercicio de derechos fundamentales. Según este informe, desde una medición conservadora, el porcentaje de pobreza que se alcanza en 2016, en el grupo etario de niños, niñas y adolescentes, es de 38,7%, en las regiones urbanas (Tuñón, 2017).

En nuestra opinión, es necesario **sostener y profundizar** las políticas nacionales que se implementaron en estos años, porque tuvieron un impacto positivo sobre las infancias. Sin embargo, es fundamental progresar en la conformación de un sistema de **protección integral**, para lo cual también se presenta como desafío construir un sistema de protección social más amplio, que incluya a sus familias, a su comunidad y a la sociedad en general.

## 3.4 Educación para las primeras infancias en Argentina.

### Algunos números.

*“Así, el jardín maternal ingresa en una zona de informalidad mayor que el jardín de infantes, y al no contar con regulaciones en la mayoría de las jurisdicciones del país, permite diversas estrategias de atención. ‘El jardín maternal es una experiencia que tiene diferentes grados de desarrollo, que tiene también mucha iniciativa comunitaria compartida. Digo se trabaja bastante más en lo local.’ (Cargo ejecutivo. Educación Inicial. Nivel Nacional)”*

*Eleonor Faur<sup>10</sup>*

En Argentina, la educación inicial, en el sistema educativo formal, inició su desarrollo de manera temprana. Fue propuesta por Sarmiento, pero recién comenzó a desarrollarse en la primera mitad del siglo XX. Sin embargo, fue a partir de mediados de siglo que comenzó a expandirse y, en 1970, empezó a desarrollarse la pedagogía infantil, y, con ello, una progresiva modificación del concepto de **guarderías** hacia el de **jardín maternal**, dirigido a los hijos de madres trabajadoras, uniéndose la responsabilidad social con la pedagógica. Los años siguientes se vieron signados por debates en relación con la orientación y los contenidos del nivel inicial, y por el desarrollo institucional del mismo (Kochen, 2013). Recién en el año 1993, el jardín de infantes se convirtió en obligatorio, la Ley Federal de Educación, N° 24195, estableció la obligatoriedad de la sala de 5.

La **Ley de Educación Nacional** (2006), a la que ya hicieramos referencia en el apartado 3.2, es la que define a la educación inicial como una unidad pedagógica, que comprende a niños y niñas de 45 días a 5 años: así se incorpora a los jardines maternos en la educación inicial. También reafirma la obligatoriedad de la asistencia de los niños y niñas de 5 años, cuestión que ya había sido instituida en la Ley de 1993, y establece la obligación del Estado (nacional y provincial) de universalizar la sala de 4 años. Esta ley se inscribe bajo la concepción de que los niños y niñas **son sujetos de derechos**. Pretende promover el aprendizaje y desarrollo integral de los niños, apuntando a su participación activa. “En definitiva, el texto de la ley proyecta una apuesta pedagógica para el nivel como dispositivo complejo, que supera la distinción entre cuidado y enseñanza, y que trasciende el carácter preparatorio para el acceso al primario” (Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa, 2017:13).

---

<sup>10</sup> Faur, Eleonor (2009). Organización social del cuidado infantil en la Ciudad de Buenos Aires: el rol de las instituciones públicas y privadas 2005 - 2008. Tesis de doctorado. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires. Págs. 160-161.

Un año antes, en 2005, se había sancionado la Ley n° 26075, de Financiamiento Educativo, que proponía un incremento del presupuesto del Gobierno Nacional, de las provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en educación, ciencia y tecnología. Este incremento se realizaría de manera progresiva, hasta alcanzar un 6% del PIB en 2010. A fines de 2014, se sancionó la Ley n° 27045, que ordenó la obligatoriedad de la educación inicial para los niños y niñas de 4 años, y la obligación del Estado de universalizar la sala de 3 años, otorgándoles prioridad a los sectores menos favorecidos de la población.

En educación, además de las leyes nacionales, cada provincia tiene sus leyes particulares, ya que estas jurisdicciones son responsables de todos los niveles educativos, excepto el universitario, del cual es responsable el Estado nacional. También existe el Consejo Federal, organismo de articulación presidido por el ministro de educación nacional e integrado por los ministros provinciales.

Si bien, con la Ley Nacional de Educación, se incorporó a los jardines maternos dentro de la educación inicial, dicha ley no establece precisiones sobre las obligaciones y responsabilidades de las diferentes jurisdicciones del país, para el diseño, la construcción y la gestión de dichos jardines y sus recursos. Cada jurisdicción debe decidir si invierte en estas edades, regular y conseguir los medios para hacerlo. Se producen, así, dos situaciones: por un lado, existen responsabilidades explícitas -de financiamiento, universalización y control- por parte de organismos del Estado, para garantizar el derecho de las edades establecidas en la educación obligatoria; por el otro lado, para las edades de entre 0 a 3 años, esto no está regulado. Así se establece un status diferencial para los niños, dependiendo la posibilidad de acceso a la educación, de la edad de los mismos (Faur, 2009). La obligación del Estado debería ser asegurar el acceso a todo niño, desde su nacimiento, a una educación de calidad. Si no son edades de educación obligatoria, la decisión será de las familias.

Diversos estudios (Kochen, 2013; OMEP, 2015; Redondo, 2012) señalan que, si bien la educación inicial de 3 a 5 años fue incorporándose a la educación estatal, distinto es el caso para la franja de entre 0 a 3 años, donde la oferta sigue siendo escasa, especialmente para las familias más pobres, puesto que gran parte proviene del sector privado. Es decir que **las brechas en el acceso** a la **educación maternal e infantil** estarían constituidas por **edades**, además de **grupos sociales** y **regiones** del país.

La oferta en el nivel maternal es muy heterogénea, existen muchas dependencias de gestión de las instituciones, diferencias en las condiciones de formación los maestros, en los contenidos, en las infraestructuras, las condiciones materiales y los recursos. Los grupos sociales más pobres tampoco pueden acceder a jardines privados, de esta forma el cuidado de los niños menores sigue siendo una cuestión familiar, particularmente de las mujeres. Otra cuestión relevante es que los niños cuyas madres, o adulto mujer responsable, tienen mayores niveles de instrucción formal, tienen más probabilidades de acceder al nivel inicial. En la edad de entre 0 a 3 años las probabilidades son cinco veces mayores, si la madre tiene estudios terciarios o universitarios, en contraste con las que no terminaron el nivel secundario (UNICEF, Noviembre de 2016).

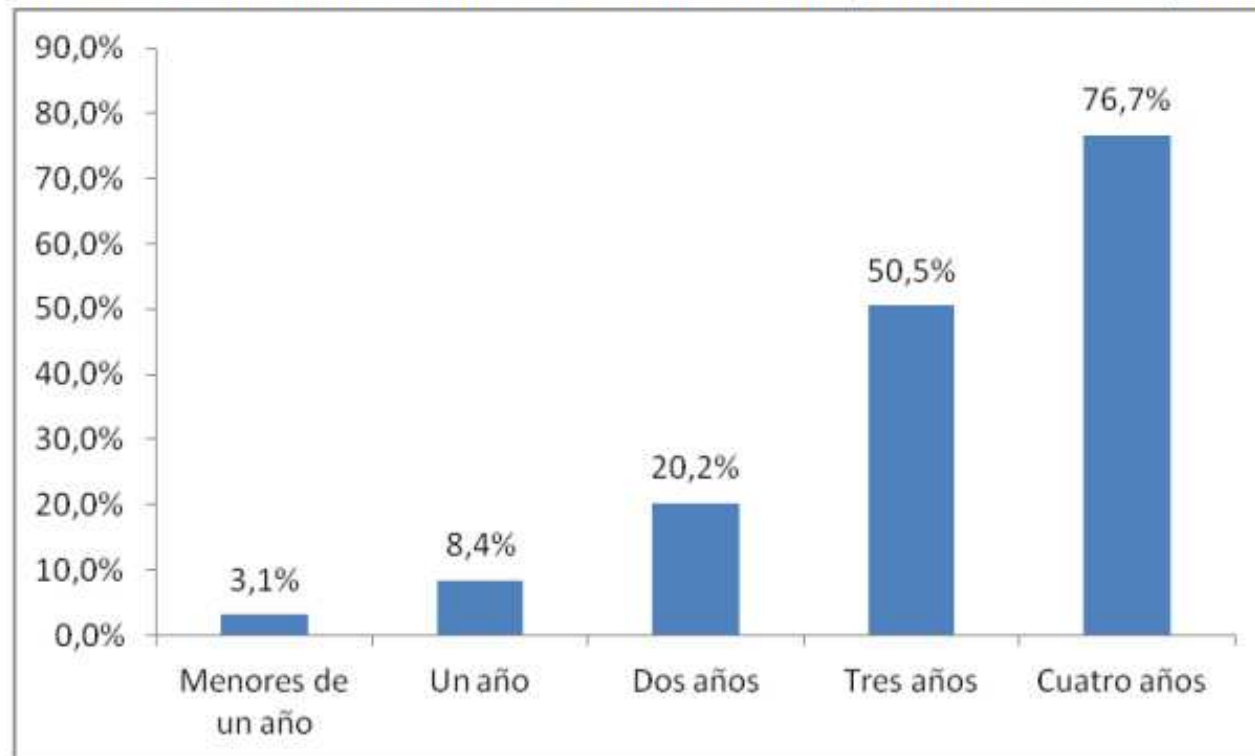
Los **Jardines Maternales** son las instituciones encargadas de atender las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de los niños, y de ejercer una acción educativa planificada, a través de un enfoque educativo integral. Trabajan en cuatro líneas de acción fundamentales: satisfacer las **necesidades biológicas** del niño (alimentación e higiene); estimular y controlar su **estructura psíquica** favoreciendo y acompañando el desarrollo de las capacidades infantiles; asistir sus **requerimientos sociales**; y promover y acompañar el **desarrollo integral** de su personalidad. Para lograrlo, deberán proporcionarle al niño las condiciones ambientales, afectivas y de atención necesarias (Krauth, K. y BOLLASINA, V., 2007).

Consideramos indispensable que el Estado y la comunidad logren ampliar la oferta de la **educación maternal de calidad**, siempre desde un marco regulado por el Estado, comenzando por los sectores más vulnerables, en cumplimiento de políticas de equidad, para luego avanzar sobre políticas más universales.

En lo relativo a los jardines maternales, según datos de 2014, el nivel de cobertura de 0 a 2 años era inferior al 10% (UNICEF, 2016).

En 2015, el nivel inicial tenía 1.733.374 alumnos, de los cuales 101.009 pertenecían al ciclo maternal: representando el 5,8% de la matrícula del nivel inicial (Copes, A., 2016). Filgueira, F. y Aulicino, C. en su trabajo "La primera infancia en Argentina: desafíos desde los derechos, la equidad y la eficiencia." Presentan otros datos. Los aportes de estos autores son importantes, ya que incluyen a las edades de 1, 2, 3 y 4 años, en cuanto a asistencia a centros de cuidado y educación inicial. En la edad de 4 años, se observa una cobertura amplia, tendencia que va decreciendo a los 3 y 2 años, hasta llegar a niveles casi ínfimos al año (Filgueira, F. y Aulicino, C., 2015).

**Gráfico 5. Asistencia a centros de cuidado infantil y educación inicial por edades simples, en %**



Fuente: CIPPEC, sobre la base de Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y UNICEF, 2013.

Podemos advertir que la meta de **universalidad e igualdad de oportunidades** en el nivel inicial del sistema educativo, en Argentina, aún está lejos, especialmente en el ciclo maternal. Sin embargo, fueron enormes los avances que se realizaron debido al reconocimiento del niño como **sujeto de derecho**.

### 3.5 Las infancias en la Provincia de Santa Fe.

#### **De niño objeto a niño sujeto de derechos.**

Veinte años pasaron desde la Convención de los Derechos del Niño, hasta que la provincia de Santa Fe adhirió, en una primera instancia (2009), a la Ley Nacional de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes de 2005, para luego sancionar la Ley Provincial n° 12967 de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2010). Con la misma, crea el Sistema Provincial de Promoción y Protección Integral de los Derechos de la Niñez, la Adolescencia y Familia. Este se encuentra integrado por distintos organismos públicos y organizaciones no gubernamentales, con el objetivo de realizar un abordaje integral de las políticas públicas orientadas a los niños (Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, 2013).

La Ley 13237, del año 2011, realizó modificaciones en la regulación de las medidas excepcionales dirigidas a los niños, estableciendo también una “medida excepcional de

urgencia”, que implica la privación de los niños de su centro de vida, como medida subsidiaria y temporal.

## Algunos números

En 2010, a nivel nacional, el peso relativo de la población de niños, niñas y adolescentes era del 30%. En la provincia de Santa Fe, era de un 28%, sin embargo esto presentaba diferencias regionales, en el norte y centro de la provincia había mayor concentración que en el sur. El 90% de la población vivía en zonas urbanas. Dentro del grupo etario de niños, niñas y adolescentes, el 32% pertenecía a las primeras infancias - de 0 a 5 años (Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, 2013).

La tasa de mortalidad infantil, desde 1997 hasta 2010, decreció de manera constante. Sin embargo, otros datos de 2010 son negativos para los niños, niñas y adolescentes:

- hogares sin cobertura de agua de red: la población del rango etario de 0 a 17 años presentaba mayor cantidad de privaciones que el total -18,8% sin cobertura contra un 16,3% de la población total.
- ausencia de desagües cloacales: un 62.4% de niñas, niños y adolescentes no contaba con ellos, en comparación del 54.1% del total de los hogares.
- hogares con necesidades básicas insatisfechas: un 16,5% de niños, niñas y adolescentes vs un 6.42% de la población total.
- hogares con hacinamiento crítico (presencia de tres o más personas por cuarto, sin contar la cocina ni el baño): contaba con el 12.1 % de los hogares con niños, niñas y adolescentes, y, cuando se toma la población total, el porcentaje era de 3.2% (a nivel nacional es de es de 3.95%) (Observatorio de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, 2013).

Observando estos datos, vemos reflejada la **infantilización de la pobreza**. Aunque hay otras dimensiones que se podrían analizar -como violencia, trabajo infantil, acceso a la educación-, la privación en cuestiones como necesidades básicas, agua de red, desagües cloacales y la presencia de condiciones de hacinamiento implican vulneraciones importantísimas de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes.

Es necesario reconocer los avances que ha llevado adelante la provincia de Santa Fe en relación con este grupo etario, como la adecuación del marco normativo y la disminución de la mortalidad infantil. Sin embargo, es evidente que el camino por recorrer para garantizar y velar por los derechos de los niños, al igual que a nivel nacional, es aún

largo, y las deudas son muchas. Nos interesa recalcar nuevamente que, para poder trabajar de manera integral, es necesario un cambio cultural, social, político e institucional, para pensar a las **infancias y adolescencias** desde una posición **no adultocéntrica**, y llevar adelante las transformaciones necesarias.

## 4. JARDINES MATERNALES MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE SANTA FE

En este capítulo, comenzaremos con una primera parte descriptiva. En primer lugar, describiremos el **Sistema Municipal de Educación Inicial** y la política de **JMM** implementada a partir de 2012 en la ciudad de Santa Fe. Luego, detallaremos quiénes son los **actores principales** que intervienen en esta política. También haremos referencia a la cuestión de la **integralidad** y a las diferentes acciones y políticas vinculadas a la política en cuestión. Para finalizar, nos referiremos al barrio las Flores, y más específicamente al JMM "Las Flores".

En una segunda parte, nos adentraremos en el análisis de la **implementación de la política de JMM**, en la ciudad de Santa Fe, específicamente el JMM "Las Flores". Haremos referencia a la **modalidad no tradicional** con la cual se trabaja en los jardines, y las consecuencias que eso conlleva, en la implementación de la política. Para ello, nos referiremos, por un lado, a las problemáticas vinculadas a la **dispersión**, a la **limitación temporal** y a la **restricción cuantitativa en el crecimiento del equipo directivo** de estos jardines, y, por el otro, a la gran **cantidad de actividades y tareas** que deben realizar las docentes, con sus correspondientes consecuencias y problemáticas.

Para finalizar, analizaremos cómo se coordinan los aspectos vinculados a la política de JMM y qué cuestiones consideramos que permanecen pendientes: las mismas se encuentran relacionadas con la **integralidad** y la **intersectorialidad** necesarias para implementar dicha política.

### 4.1 Descripción de la Política

#### 4.1.1 Sistema Municipal de Educación Inicial

En 2012, en la ciudad de Santa Fe, 2.949 niños estaban inscriptos en instituciones de educación maternal. 488 asistían a salas para niños de entre 45 días y 2 años, y 2.461 a salas de 3 años. El 76,4 % de los primeros y el 63,9 % de los segundos concurrían a establecimientos privados. El **diagnóstico** del Estado municipal fue que existía un **déficit de oferta pública en educación maternal**. En ella había una mayor participación de la gestión privada en la provincia, contrariamente a los niveles restantes, en donde la mayor parte de la oferta es de gestión era estatal (Tosti, 2012).

Por medio de la Ordenanza n°11841, de marzo de 2012, se creó el Sistema Municipal de Educación Inicial (de ahora en adelante, SMEI). La misma pretendía establecer un marco regulatorio para ordenar y controlar **toda la oferta de servicio educativo del nivel inicial** de la ciudad de Santa Fe, dirigida a niños de entre 45 días y 4 años, incluyendo los jardines de gestiones estatal, asociada (estatal y particular) o particular. También, a través del SMEI, se procuraba desarrollar y coordinar las políticas educativas del nivel. Lo que impulsó la creación del sistema fue la intención del municipio de garantizar la **igualdad de oportunidades a todos los niños** de la ciudad, en lo relacionado con el acceso a una educación de calidad. Aquí también, se visibilizó la problemática familiar del cuidado infantil, de las familias que no pueden enviarlos a jardines o guarderías, por lo cual quedan al cuidado, generalmente de las madres, o de otros familiares, padres, tías, abuelas, hermanos mayores que a veces faltan a sus propias actividades escolares (Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, “Sistema Municipal de Educación Inicial”. Proyecto Educativo, consultado en la WEB del gobierno municipal, en Julio de 2015. Anexos: pág. 122). Como vimos en el capítulo anterior, si bien con la Ley Nacional de Educación de 2006 se incorporó a los jardines maternos dentro de la educación inicial, no se establecieron las obligaciones y responsabilidades de las diferentes jurisdicciones del país para el establecimiento de los mismos y sus recursos necesarios. La reglamentación y la inversión en estas edades quedaban **libradas a la discrecionalidad de cada jurisdicción**. Este **vacío legal** fue el que le permitió al gobierno de la ciudad de Santa Fe, como gobierno municipal, local, crear un sistema de educación inicial.

Luego de que se detectara que, en zonas de la ciudad con alta vulnerabilidad social, no existían ofertas de educación inicial, a través del SMEI también se implementó la política de JMM, estableciéndose como prioridad el proporcionar la posibilidad de acceder a la educación inicial a los niños de familias que, por cuestiones socioeconómicas, no podían acceder (Anexos: Entrevista a la Secretaria de Educación Municipal, 2015).

Con la puesta en marcha del sistema, se buscó institucionalizar las acciones educativas, para que las mismas se hicieran de manera sistemática y planificada. La intención fue construir, desde el estado municipal, una **política pública** dirigida hacia la educación en las **primeras infancias**. También se buscó que no dependieran de un gobierno (Anexos: Entrevista a la Secretaria de Educación Municipal, 2015). Como vimos cuando hablamos de políticas públicas, la intervención del estado sugiere cierta

***direccionalidad***, una orientación que afectará el desarrollo del proceso social que se produce en torno a una cuestión, en este caso, a la educación en las primeras infancias. Así, la política estatal no constituye una respuesta aislada, sino una serie de iniciativas y respuestas que se realizan, en un determinado momento histórico y contexto, a través de las cuales podemos deducir la posición predominante del Estado frente a una cuestión.

Los objetivos del SMEI son 8 y se encuentran establecidos en el artículo nº 5 de la Ordenanza nº11841 (2012):

- a) Establecer un marco que regule la oferta del servicio educativo del nivel inicial, garantizando igualdad de oportunidades a todos los niños y niñas de nuestra ciudad en el acceso a una educación de calidad.
- b) Promover servicios educativos de calidad para la infancia de manera de atender la situación de las familias más vulnerables o aquellas que hoy, por imposibilidades económicas, no pueden acceder al nivel inicial de educación.
- c) Diseñar y planificar prácticas educativas que constituyan un servicio de calidad para la atención integral de los niños y niñas de la ciudad, respetando los marcos legales y normativos que regulan el nivel y garantizan la articulación curricular con el resto del sistema.
- d) Reconocer la experiencia acumulada y las capacidades instaladas de las organizaciones sociales de la ciudad que se han ocupado y que estén interesadas en la temática, constituyendo ámbitos de gestión asociada de manera de aunar esfuerzos y unificar la calidad de la oferta educativa.
- e) Combinar esfuerzos con el Gobierno Provincial en un marco cooperativo y de cogestión.
- f) Atender la formación de los recursos humanos proponiendo un acercamiento a las problemáticas específicas de los alumnos del nivel inicial.
- g) Promover hábitos nutricionales saludables, dentro y fuera de los establecimientos.
- h) Colaborar en la atención primaria de la salud (p. 1-2).

Previamente, en noviembre de 2011, con la Ordenanza nº 11829, se había creado la Secretaría de Educación, otorgándole a la educación un carácter más jerarquizado, ya que anteriormente estaba asignada a una subsecretaría. Esta Secretaría se constituyó en la ***autoridad de aplicación*** del SMEI. En 2016 se sumó una Subsecretaria de Gestión Educativa, quien es responsable de la gestión y dirección del SMEI, y de la dirección y coordinación de un Equipo Técnico encargado del SMEI y de los JMM. Además, coordina el Liceo Municipal (Anexos: Entrevista a la Subsecretaria de Gestión Educativa, 2017).

#### **4.1.2 Jardines Maternales Municipales**

Como se mencionó, el municipio, dentro del SMEI, implementó una política de JMM, la cual está enfocada hacia los barrios, familias y niños más vulnerables de la ciudad, que por, razones socioeconómicas, no pueden acceder a la educación inicial no obligatoria. Si

bien dentro de esta política no se considera la obligatoriedad en relación con la asistencia de los niños, sí se considera la obligatoriedad del Estado de **garantizar la educación inicial** en la primera infancia. Para seleccionar los barrios en los cuales construir los jardines:

(...) lo primero que hicimos es ver dónde está la concentración de población con mayor vulnerabilidad socioeconómica, que es todo el cordón Oeste, Noroeste y la Costa, la Guardia, Alto Verde. Precisamente toda esa zona coincide con la zona más vulnerable hídricamente, en las dos inundaciones de la ciudad son los lugares que quedaron tres metros bajo agua, y precisamente, si le solapamos el mapa de las Necesidades Básicas Insatisfechas coincide con toda esa zona. Entonces, nuestra meta era esa zona, e ir distribuyendo, y más o menos ir acomodando que vaya quedando cerca e ir cubriendo (...) y, además, es también en dónde mayor población hay, o sea todo, si vos ponés mayor concentración de población, necesidades básicas insatisfechas, riesgo hídrico, cero servicios, no había agua potable, luz, no había cloaca... es como que estás planificando la pobreza (...) nosotros vamos a construir un jardín y en torno al jardín está el barrio, y en ese barrio vamos acompañando con iluminación, tendido eléctrico, cloaca, pavimento, es decir, es como que el pivot es el jardín, y a partir del jardín se va urbanizando y se va cambiando el escenario del barrio. (Anexos: Entrevista a la Secretaria de Educación, 2015:6)

Por otro lado, según documentos oficiales, desde el municipio se reconoce a la familia como el primer lugar social y educativo del niño, señalando su rol como irremplazable. El jardín acompañaría a la educación familiar, complementándola y enriqueciéndola. Se pretende **incluir a las familias** en el proceso educativo del mismo (Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, “Sistema Municipal de Educación Inicial”. Proyecto Educativo, consultado en la WEB del gobierno municipal, en Julio de 2015. Anexos: p. 122).

Como meta, el gobierno municipal había proyectado crear 30 **salas** por año. A partir de marzo de 2012, comenzaron a funcionar 34, en 10 barrios de la ciudad. Cada sala contaba con un maestro titulado y con un auxiliar (Discurso de Corral, José Manuel, 2013; Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, “Sistema Municipal de Educación Inicial”. Proyecto Educativo, consultado en la WEB del gobierno municipal, en Julio de 2015. Anexos: p. 122).

La política de JMM también está enfocada en cuestiones de **género** (Corral, 2013). Como señalaron distintos funcionarios en entrevistas, el cuidado infantil generalmente, en los barrios más vulnerables, está a cargo de las madres, es su “trabajo”. Para lograr que las familias llevaran a los niños a los primeros jardines, el municipio debió *caminar* el barrio, y convencer a las familias de que era bueno para sus hijos, ya que muchas no consideraban la opción de enviarlos a jardines maternas, esto se intensificaba cuanto

menor era la edad de los niños. Al compartir el cuidado y la educación de los niños con el Estado, las madres comenzaron a disponer de tiempo y opciones que antes no tenían. Como señalaban Oslak, O. y O'Donnell, G. (1976), debido a la expansión del estado latinoamericano, este ha ido abarcando cuestiones que anteriormente estaban en la esfera de la sociedad civil, penetrándola, y politizando diferentes problemas sociales, en este caso, la cuestión del cuidado infantil.

Hasta la fecha de cierre de esta investigación -diciembre de 2017-, estaban en funcionamiento 16 Jardines Municipales:

- JMM "Alto Verde"
- JMM "Coronel Dorrego"
- JMM "Atilio Rosso"
- JMM "La Guardia"
- JMM "San Lorenzo"
- JMM para Hijos de Empleados (este fue remodelado)
- JMM "Villa Hipódromo"
- JMM "El Abasto"
- JMM "Barranquitas Sur"
- JMM "Las Flores"
- JMM "Loyola Sur"
- JMM "Pro Mejoras Barranquitas"
- JMM "San Agustín"
- JMM "Facundo Zuviría"
- JMM "Roca"
- JMM "Varadero Sarsotti"

De estos 16 JMM, hay tres que son de gestión asociada con el Movimiento "Los Sin Techo", y tienen salas de 4 y 5 años: el JMM "Atilio Rosso", el JMM "Barranquitas Sur" y el JMM "Coronel Dorrego". Luego, hay dos JMM que eran de antigua gestión municipal, a los cuales en un primer momento se los reformó, y ahora se construyó un edificio nuevo, con los mismos lineamientos que los demás, el JMM "San Lorenzo" y el JMM "La Guardia" (se inauguró en marzo de 2018).

La mayoría de los JMM se construyeron, se equiparon y son mantenidos con fondos del Fondo de Asistencia Educativa (FAE), creado por el Decreto Provincial N° 5085/68, hubo dos que se construyeron con fondos nacionales -de la Dirección de Infraestructura

del Ministerio de Educación-, “Alto Verde” y “Villa Oculta”, y uno con fondos provinciales Plan Abre-. El financiamiento para las inversiones en personal y funcionamiento de los JMM se realiza con fondos municipales.

### 4.1.3 Principales actores involucrados en la política

Como ya mencionamos al explicitar el Marco Metodológico, identificamos cuatro grandes grupos de actores, a partir de una clasificación propia, según se tratara de actores estatales o no, a qué sector y nivel del estado pertenecieran, y según su relevancia en la implementación de la política:

Entre los **actores estatales municipales** pertenecientes a la Secretaría de Educación, encontramos:

- 1- Las profesoras de nivel inicial que integran cada jardín.
- 2- La Secretaría de Educación, en especial, su Subsecretaría de Gestión Educativa y el Equipo Técnico.

De estos dos grupos de actores, el primero corresponde a cada jardín, y el segundo es el mismo para todos. En esta tesina, haremos los análisis a partir del caso del JMM “Las Flores”, con el aporte de algunas experiencias en otros JMM, narradas por maestras o por funcionarios; pero, dentro de cada jardín, dependiendo de las personas que lo integran, así como del barrio de pertenencia, habrá distintas realidades, lo cual redundará en la **especificidad del proceso de implementación**.

#### 3- Otros actores Estatales:

Constituyen este grupo distintas secretarías y áreas del Estado municipal, que trabajan en diferentes cuestiones conjuntamente con la Secretaría de Educación, y también distintos niveles y sectores de los estados nacional y provincial, que de diversas maneras han intervenido en la política de JMM, pero de manera complementaria a la Secretaría de Educación municipal.

#### 4- Actores no Estatales:

Este grupo de organizaciones y/o individuos, como el movimiento “Los Sin Techo”, la Fundación CONIN, OMEP, Mercado El Abasto, Grido, entre otros, si bien participan de distintas maneras en la implementación de la política, lo hacen en forma secundaria, dependiendo del llamado, convenio o autorización, y en coordinación con la Secretaría de Educación municipal. Algunos trabajan en determinados JMM, otros lo hacen en

coordinación con el Equipo Técnico, o donan recursos para el funcionamiento de los JMM en general, etc. Es importante ver cómo este grupo va interviniendo en la implementación de la política ya que, aún cuando el Estado inicia con gran autonomía una cuestión, como en este caso, las posteriores decisiones se verán influidas por las posiciones que adopten otros actores (Oszlak, O. y O'Donnell, G., 1976). Esto es así debido a que la implementación de una política es un **proceso plural**, que constantemente está en movimiento, va cambiando y reconstruyéndose a lo largo del tiempo, debido, como ya lo comentáramos, a que, al ser un proceso histórico-social está constantemente **influido por, e influyendo a**, la coyuntura histórica, política, social y cultural.

#### 4.1.3.1 Equipo Técnico

El Equipo Técnico (a partir de ahora ET) es el órgano directivo de los JMM. Hasta diciembre de 2017, se encontraba constituido por una directora, una vicedirectora -encargada de la supervisión de los jardines particulares-, dos supervisoras -encargadas tanto de los JMM como de los jardines particulares-, una trabajadora social, una psicopedagoga, una psicóloga, una profesora de nivel inicial, y, por último, cinco colaboradoras que lo reforzaban, pero que no pertenecían al equipo: una trabajadora social y cuatro docentes del nivel. Estas últimas conformaban “un segundo anillo” del equipo (Anexos: Entrevista a integrante del ET, 2017). Es decir que, a través de las entrevistas, pudimos relevar que los integrantes del ET eran 7/8, más las cinco colaboradoras de refuerzo. Este equipo centralizado gestiona, conjuntamente con la Subsecretaría de Gestión Educativa y con la Secretaría de Educación, todo el SMEI. La dirección de los jardines se ejerce de manera colegiada, en equipo, de forma centralizada.

El antecedente directo de esta forma de trabajo en la ciudad se produjo entre 2007 y 2011, cuando la directora del jardín San Lorenzo “se va”. La intendencia les propuso a la directora del jardín La Guardia y a una docente del jardín San Lorenzo, armar un **equipo directivo** para trabajar coordinadamente y de **forma rotativa**, no permanente, en cada jardín. Según lo relevado en las entrevistas, la evaluación de este sistema de **dirección rotativa y conjunta** fue positiva para el ejecutivo municipal, y a partir de esta experiencia, se decidió replicar la modalidad para el diseño de la política de JMM (Anexos: Entrevista a Directora del ET, 2017).

Otra característica particular de la modalidad de trabajo del ET es que no tiene un lugar fijo de trabajo, sino que su trabajo es en el **campo**, según lo relevado: las integrantes del ET van circulando por diferentes jardines, están un período de un mes y

medio aproximadamente en uno y luego rotan: cada año transitan por cuatro o cinco jardines. Sin embargo, no asisten diariamente al jardín en el cual están centrando su trabajo. Pudimos observar que, a comienzo del ciclo lectivo, suelen estar más tiempo presentes en los jardines. Las docentes aseveran que pueden consultar al ET en cualquier momento, puesto que poseen celulares y correo electrónico para comunicarse, y pueden ir a la oficina en la secretaría. Además, afirman que el ET visita los jardines constantemente. Sus integrantes cumplen la función -además de evaluar, coordinar y dirigir- de acompañar a las docentes. Como se mencionó, la mayor parte del trabajo la realizan en el **territorio**, los JMM, y si se necesita, por algún trabajo específico, tienen oficinas en la Secretaría de Educación.

A través de las entrevistas, relevamos que algunos integrantes del ET asisten a reuniones con los padres, principalmente las de comienzo de año. Además, parte del ET está encargada de realizar la **entrevista social** a los padres, y de determinar qué niños van a asistir al jardín, en el caso de que los inscriptos superen el cupo del establecimiento (Anexos: Entrevista con la Directora del ET, 2017). En las entrevistas con las familias, ciertos familiares afirmaron haber tenido contacto directo y cercano con algún integrante del ET; sin embargo, otros sólo los conocían por sus nombres y/o los habían visto, pero no habían tenido contacto directo.

La Subsecretaría de Gestión Educativa y el ET tienen asignadas otras tareas, además de la dirección de los JMM: se encargan de gestionar y coordinar el trabajo con diferentes instituciones como OMEP, la UNL, CONIN, y de actividades como la construcción del Marco Curricular Participativo, conferencias, talleres. En diciembre de 2017 incorporaron dos directores zonales, los cuales pasarían a formar parte del ET y tendrían a su cargo ocho jardines cada uno.

#### 4.1.3.2 Las Profesoras de Nivel Inicial

Según el ejecutivo municipal, la Secretaria de Educación y las integrantes del ET, una cuestión fundamental para el municipio son las **profesoras de los jardines**. Todas deben contar con el título de Profesoras del Nivel Inicial. Las primeras fueron elegidas a través de todo un proceso: primero participaron de un curso, dictado por docentes de la Asociación de Profesores de Nivel Inicial de la ciudad (UNADENI), con evaluación final. Posteriormente realizaron una evaluación psicotécnica, una evaluación de antecedentes académicos y una entrevista personal.

En 2014, se sancionó la Ordenanza n° 12092, creando el “Estatuto del docente municipal de la ciudad de Santa Fe”, en la cual se establecieron los derechos y obligaciones de los docentes y se las institucionalizó dentro del Estado municipal. Por otro lado, conjuntamente con la Universidad Nacional del Litoral, se creó la carrera de Licenciatura en Educación y Primeras Infancias, en la Facultad de Humanidades y Ciencias, la cual responde a una necesidad, en cuanto a la formación pedagógica orientada hacia las primeras infancias, en lo atinente al nivel maternal. Las docentes de los JMM fueron becadas para realizar la licenciatura.

Como modalidad de trabajo de la política implementada, las docentes rotan todos los años de sala, y aproximadamente cada dos años, también de jardines, siempre dentro del SMEI. De esta forma se buscó evitar una personalización de los JMM con las docentes, procurando generar una visión del Sistema en su conjunto (OMEPE, 2015) Se pretende que la identificación esté basada en el SMEI y no en personas particulares. Así, la labor docente se ve desafiada, ya que al ir trabajando en diferentes jardines y salas, deben ir adaptándose continuamente a contextos diferentes, familias, barrios, compañeras, niños, edades y necesidades pedagógicas diferentes.

Otra particularidad de los JMM es que, en cada sala, no hay una pareja pedagógica, sino que hay una profesora y una asistente. Se busca que las asistentes formen parte del barrio del jardín (Anexos: Entrevista Secretaria de Educación Municipal, 2015).

Si bien, a través de las entrevistas, pudimos advertir un acompañamiento y una evaluación por parte del ET para con las docentes, las mismas cuentan con un amplio margen de acción y son las **implementadoras directas** de la política. Ellas diseñan el Proyecto Educativo Institucional Anual de cada jardín. En una primera etapa, desde la Secretaria se hizo una propuesta educativa general, un documento base, para enmarcar y orientar las tareas durante el año. Posteriormente, en base a la experiencia de trabajo, a las propuestas educativas las diseña el equipo docente de cada jardín. También deciden qué estrategias pedagógicas usar dentro del salón. Se encargan de la apertura y del funcionamiento general de los jardines: abren, desactivan la alarma, preparan todo para comenzar el día, reciben y despiden a las familias con sus niños, llevan un registro diario o semanal de los avances de los niños -la Agenda Diaria-, y desempeñan la labor pedagógica, altamente demandante, dado que se busca lograr **calidad educativa**, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de los niños y sus familias, sus costumbres, y las características de cada barrio. Como señaló una de las integrantes del

ET en su entrevista: “(...) ellas son las **responsables** de la institución (...)” (Anexos: Entrevista a Integrante del Equipo Técnico, 2017:169).

Las docentes también pueden participar de la elaboración del Marco Curricular Participativo. Otra actividad relevante de la cual se encargaron fue la de *caminar* los barrios, cuando comenzaba la política, con el objetivo de construir la demanda y convencer a las familias y comunidades de la credibilidad de la misma, conjuntamente con las asistentes: “(...) no fueron las asistentes sociales, fueron las maestras a recorrer las casas, y a las maestras les creyeron” (Anexos: Entrevista a Secretaria de Educación 2015:145).

En lo atinente a la relación con las familias, las docentes realizan la segunda entrevista, y son el contacto directo con ellas, manteniendo la comunicación y trabajando con ellas: deben comunicarse si pasa algo con algún niño, por ejemplo: tardanzas o ausentismo. Detectan si hay algún problema, y, si es necesario, posterior a la realización de un seguimiento personalizado, solicitan la intervención de una asistente social, a través de la “ficha de pedido de intervención”, o, a veces, la misma docente inicia una intervención.

A través de las entrevistas con los padres y madres, pudimos determinar que, en los JMM, las referentes son las docentes, actúan como nexo entre las familias y el estado.

#### **4.1.3.3 Otros actores Estatales**

En la implementación de esta política, pudimos apreciar que existen diferentes puntos y tipos de articulación y trabajo, con distintos sectores y niveles del estado. Como ya mencionamos, conjuntamente con la UNL se creó la Licenciatura en Educación Inicial y Primeras Infancias y se otorgaron becas a las docentes y a las integrantes del ET que son docentes del nivel, para promover su formación superior. También se trabaja conjuntamente, a través de programas de extensión, con las Facultades de Bioquímica y Ciencias Biológicas -carreras de Nutrición y Trabajo Social- y de Ciencias Jurídicas y Sociales –Derecho-, y se estaba elaborando un proyecto con la carrera de Medicina, para trabajar en la detección de asma y enfermedades respiratorias.

Otro punto de articulación es el trabajo que se realiza con practicantes de distintos institutos del Profesorado de Educación Inicial de la ciudad, el Instituto Superior del Profesorado N° 32 “Normal San Martín”, el Instituto Superior del Profesorado N° 8 “Alte. Guillermo Brown”, el Instituto Superior del Profesorado N° 9017 “San José Adoratrices”, el

Instituto Superior del Profesorado Incorporado N° 9105 “Sara Faisal” y el Instituto Superior Particular Autorizado N° 4057 “Umbral” (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016).

En este grupo también se encuentran diferentes sectores del estado municipal, del estado provincial y del estado nacional. El trabajo que se realiza con algunos de estos actores lo describiremos más adelante, en el punto 4.1.4.

#### 4.1.3.4 Actores no Estatales

La articulación, los puntos de contacto y el trabajo vinculado con diferentes instituciones, ONG's, empresas, son muy diversos y se llevan a cabo de distintas formas.

Algunas acciones se realizan con fundaciones, por ejemplo, conjuntamente con la Fundación Conciencia, se realizan talleres y hacia fines de 2017 se firmó un convenio con la Fundación CONIN, para empezar a trabajar el tema de la nutrición.

Para la creación del Marco Curricular se realizó una convocatoria abierta. De la misma participaron integrantes del SMEI, de OMEP, de la UNL, de institutos de formación docente de profesorado de nivel inicial, de jardines particulares, de la Universidad Católica, etc.

En cada jardín que se abre, se procura realizar un trabajo dentro de las comunidades, con las instituciones pertenecientes a cada barrio. Por ejemplo, en tres de los jardines, la municipalidad cogestiona con el movimiento “Los Sin Techo”. “(...) con las instituciones, con otras escuelas, con los centros de salud, con ONG, con organizaciones sociales (...)” (Anexos: Entrevista a la Directora del ET, 2017:157).

Además, se busca que los niños y sus familias se vinculen con actividades culturales, se hacen visitas a teatros, museos, a la estación Belgrano, entre otras.

En lo atinente a la vinculación con empresas, la Municipalidad implementó un Programa de Responsabilidad Social, con el establecimiento de **padrinos** de los JMM: el Casino de Santa Fe, las Heladerías GRIDO, el Mercado de Productores y Abastecedores de Frutas, Verduras y Hortalizas de Santa Fe, la Unión Industrial de Santa Fe, el Colegio de Farmacéuticos de Santa Fe 1ª Circunscripción, el Walmart y algunos diputados provinciales.

Particularmente, OMEP es una de las organizaciones con la cual se han realizado y se realizan más y diversas acciones: evaluación solicitada por el Municipio y realizada por

OMEPE, talleres, conferencias, capacitaciones, creación del Marco Curricular Participativo, cursos de interés dirigidos a las maestras en el marco de los jardines, charlas, capacitaciones para las asistentes de sala -por ejemplo, una de manipulación de alimentos.

#### 4.1.4 Jardines Maternales Municipales, integralidad y políticas vinculadas

De acuerdo con lo relevado en las entrevistas, lo establecido en la Ordenanza de creación del Sistema Municipal de Educación Inicial y lo informado en diversas publicaciones del municipio, en el proyecto de los JMM no solamente se considera el ámbito educativo, sino que se pretende realizar un **trabajo integral**.

Por ejemplo, una integrante del ET señaló durante su entrevista que no llevan a cabo solamente una cuestión educativa, sino que también se realiza un **seguimiento integral** - cuestiones de género, de salud, de vulnerabilidad-, un trabajo en red e integral -con el Equipo Interdisciplinario de Intervención en Niñez y Adolescencia de la Municipalidad, con escuelas especiales, entre otros- para abordar las situaciones problemáticas que surjan en relación con los alumnos. Indicó que no sólo se trabaja con los niños, sino también con las familias y con otras instituciones. En cuestiones de salud, al inicio del período escolar, se efectúan seguimientos y se solicitan las constancias de las vacunas, algún control médico, o, si las docentes detectan que hay alguna dificultad, charlan con la familia, consultan con el Área de Salud de la municipalidad, o, si se comprueba la asistencia a algún centro de salud, se contactan con el mismo (Anexos: Entrevista Integrante del ET, 2017).

En este mismo orden, podemos observar que en la Ordenanza nº 11841, de creación del SMEI, el artículo nº 5 establece los objetivos del sistema, y uno de ellos es: “h) Colaborar en la atención primaria de la salud” (Ordenanza nº 11841, 2012:1).

En el Libro Digital "Educación y Primeras Infancias" de la Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y de la Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe (2016), la municipalidad plantea que **la incorporación de la salud** a la política educativa se concibió como un **acompañamiento transversal** a los niños y familias de los JMM. Se buscó otorgarles conocimientos y herramientas a los niños, las familias, las docentes y las asistentes de los JMM. El municipio planteó tres ejes de trabajo:

1- Se considera a los niños y sus familias, su contexto y los centros de salud de la provincia: "Uno de los objetivos es fortalecer el vínculo de las familias con los centros de salud propios del barrio y propiciar acciones de articulación entre estas instituciones que dependen del Gobierno Provincial y los Jardines Municipales" (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016:77).

2- Se centra en la capacitación de las docentes y asistentes de los JMM en relación a cuestiones referentes a la salud, enfermedades y atención de los niños y las formas de desarrollar herramientas dentro de su labor pedagógica.

3- Se centra en las docentes, busca interpelarlas en su labor pedagógica, y también contenerlas en relación con ciertos aspectos de los contextos en los cuales los niños y sus familias habitan y las docentes desempeñan su rol.

Las actividades y estrategias que se implementaron fueron: recorridas por los centros de salud y los Jardines, diferentes talleres y encuentros que se realizaron entre el personal de los JMM, el sistema de salud y las familias. Se señala que de esta manera se mejoraron las condiciones de salud de los niños y niñas, y se detectaron conductas o situaciones problemáticas, las cuales fueron atendidas de manera integral y oportuna. (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016)

**La integralidad** en la atención de las primeras infancias se plantea en la Ordenanza nº 11841, ya que en el artículo nº 6, como objetivos de la Educación Inicial, se señala:

“a) Favorecer el aprendizaje y desarrollo de niños y niñas como sujetos de derecho y partícipes activos de un proceso de formación integral, miembros de una familia y de una comunidad. (...) d) Favorecer la formación corporal y motriz.” (2012:2). También son objetivos la promoción del juego, el desarrollo de capacidades de expresión y comunicación a través de los distintos lenguajes, la participación de las familias en el cuidado y la tarea educativa, y el cuidado del medio ambiente.

En lo referente a la integralidad, y sumado al ya mencionado inciso referido a la salud, en el artículo nº5, como objetivos del SMEI se establecen:

(...) c) Diseñar y planificar prácticas educativas que constituyan un servicio de calidad para la atención integral de los niños y niñas de la ciudad, respetando los marcos legales y normativos que regulan el nivel y garantizan la articulación curricular con el resto del sistema (...)

g) Promover hábitos nutricionales saludables, dentro y fuera de los establecimientos.  
(Ordenanza 11841, 2012:1-2).

Desde la Ordenanza, la **integralidad** no sólo está enfocada en proporcionar una **educación** integral, sino también en la **salud**, en el desarrollo físico y motriz de los niños, y las prácticas nutricionales, contemplándolos como sujetos de derechos, y considerando también a sus familias y comunidades.

En lo atinente a la **alimentación saludable**, se implementó el darle a los niños en los JMM una fruta como colación. Además, se trabajó con las familias, las docentes de los JMM y las asistentes, a través de talleres de capacitación, y por medio de la Secretaría de Salud del Municipio, en el marco del "Programa de Difusión y Concientización de la Alimentación Saludable"

Al mismo tiempo, se han vinculado al Programa Urbano Integral del municipio gran parte de los barrios en los cuales se edificaron los JMM. Dicho Programa es una "(...) nueva modalidad de trabajo que depende directamente del Intendente y es transversal a todas las secretarías municipales con el fin de dar respuesta a necesidades concretas de las diferentes zonas donde se pone en marcha" (Programa Urbano Integral, 2018). A través de este programa se realizan diversas acciones, como la concreción de obras de desagüe, cloacales, de agua potable, viales, de iluminación, la construcción de escuelas de trabajo, de viviendas, y se articula con planes y programas nacionales -"Jóvenes con más y mejor trabajo", el Plan Nacional Habitat, de financiamiento-; y provinciales -talleres, cursos, financiamiento de obras.

### Las **cuestiones de género**

Desde que se comenzó a implementar la política de JMM, se observó que había madres que no querían delegar el cuidado y la educación de sus hijos, esto estaba arraigado a una situación de desigualdad de género:

(...) muchos hombres, hay una cuestión de violencia de género, no quieren que los nenes vayan, tienen en su concepción que la mamá tiene que estar con el nene, al cuidado del nene (...) Es como que las obligan, es el rol que tienen establecido  
(Anexos: Entrevista a la Secretaria de Educación, 2015:145).

A través de un relevamiento, la municipalidad determinó que, de los adultos a cargo de los niños, un 99,7% (333 de 334) eran mujeres y un 64% de ellas (123) no tenían trabajo remunerado (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016). Para el año 2015, el 71% de las

madres tenía entre 16 y 25 años, y la mayoría, además de no trabajar, no había terminado sus estudios obligatorios. La política de los JMM no sólo consideraba a los niños, también significó que las mujeres tuvieran posibilidades de continuar sus estudios o de trabajar.

A partir de 2013, se comenzaron a diseñar e implementar programas con el objetivo de promover la capacitación y el empleo de las madres. En el marco del Programa “YO Puedo” de la Subsecretaría de Empleo del municipio, se creó el “Programa de fortalecimiento de la empleabilidad destinado a las madres de las niñas y niños de los Jardines Maternales Municipales”, conjuntamente con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL y con el Área municipal de la Mujer:

Se ha buscado favorecer, así, la inclusión laboral y social de las mujeres a cargo de las niñas y niños que concurren a los JMM, a partir del fortalecimiento de su empleabilidad, el desarrollo de sus competencias emprendedoras, la mejora del acceso a capacitaciones laborales de calidad y de remoción de barreras simbólicas y subjetivas que dificultan sus posibilidades de formación y de inserción laboral plena (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016).

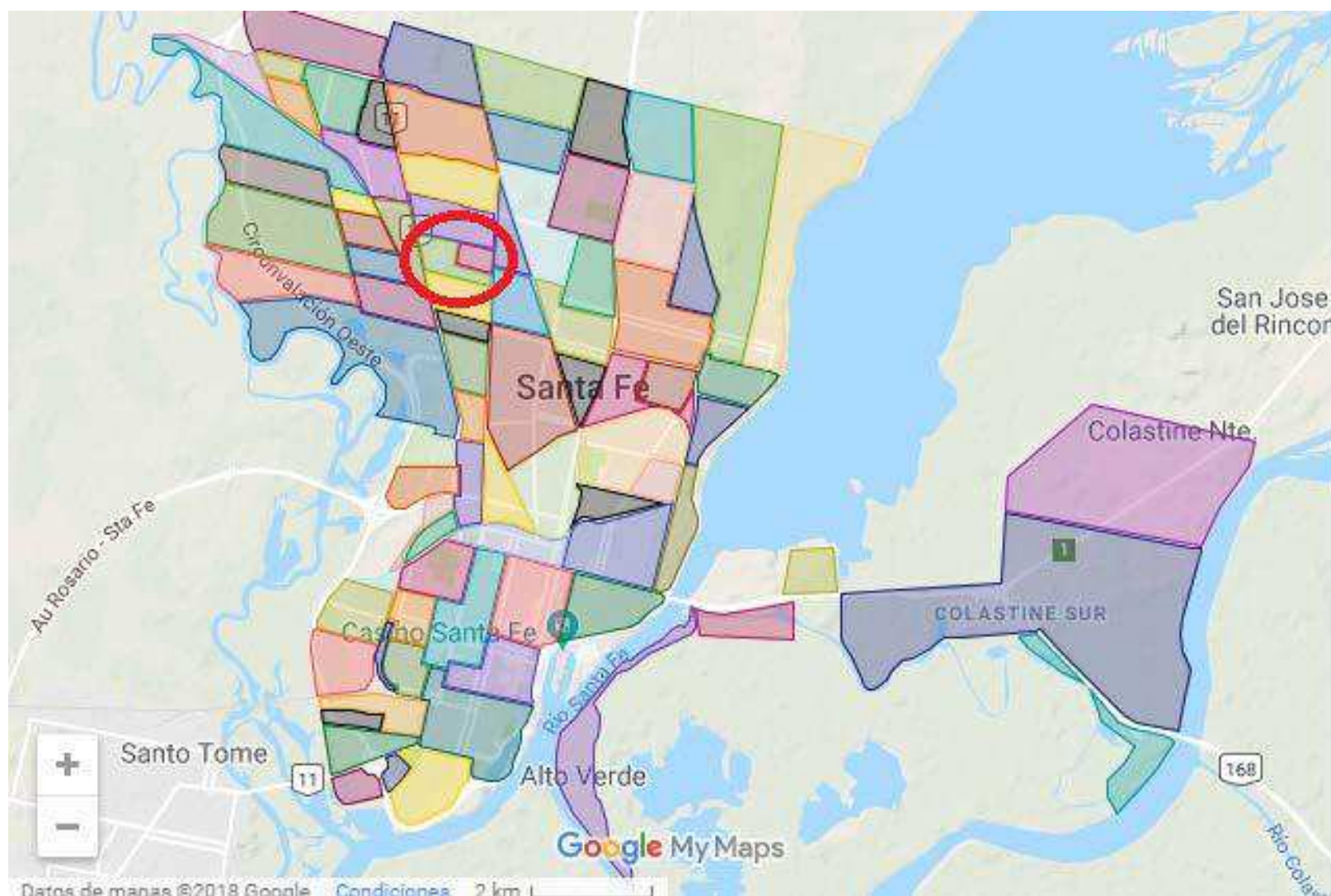
En el Centro de Capacitación Textil de la municipalidad de Santa Fe, se dictó el curso de “Moldería textil y confección de Blancos y Uniformes”, y se llevaron a cabo diferentes talleres a cargo de la UNL. En un principio, había resistencia para participar, pero, de a poco, las madres fueron inscribiéndose. Posteriormente, trece de las mujeres que finalizaron el curso conformaron la Cooperativa de Trabajo “Historias con Hilos” y otras comenzaron emprendimientos propios. Esta cooperativa firmó un acuerdo con la municipalidad, para ser proveedora única de los artículos textiles como guardapolvos y uniformes de los JMM (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016).

En lo atinente a la educación de las madres, también se promovió la vinculación con el programa provincial “Vuelvo a estudiar”, con el objetivo de incluirlas en el sistema educativo (Anexos: Entrevista a la Secretaria de Educación, 2015).

## 4.1.5 El Jardín Las Flores

### a. El barrio

La zona a la cual comúnmente se le denomina “Barrio Las Flores” se encuentra en el distrito norte de la ciudad de Santa Fe.



Fuente: elaboración propia en base al mapa interactivo de la página del gobierno de la ciudad ([http://www.santafeciudad.gov.ar/ciudad/asociaciones\\_vecinales.html](http://www.santafeciudad.gov.ar/ciudad/asociaciones_vecinales.html))

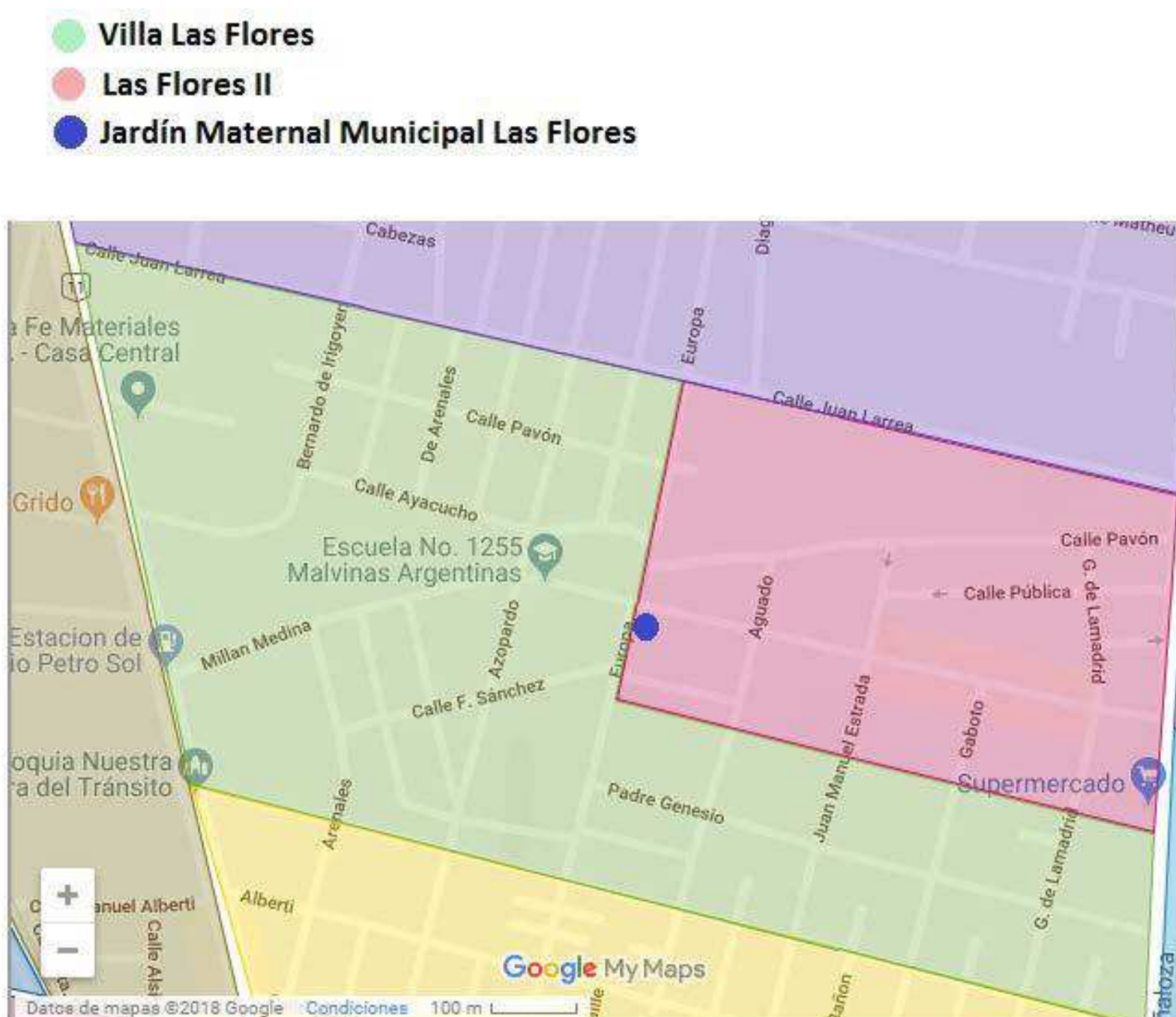
Está integrada por dos barrios:

- Villa Las Flores - Las Flores I: delimitado por Risso, Peñaloza, Javier de la Rosa, Europa, Larrea y Blas Parera. Fue inaugurado en 5 etapas. Está integrado por 18 monoblocks, los cuales cuentan cada uno con 60 viviendas. En 1968 se habilitaron los primeros, y recién entre 1974 y 1977 concluyeron el resto. Entre 1993 y 1997 se abasteció al barrio de gas natural y agua potable (Mino, 1998). Cuenta con una vecinal, una escuela primaria, la n° 1255 “Malvinas Argentinas”, creada en 1982, el Jardín de Infantes n° 22 “Javier Fernández Ortiz” y la Escuela de Enseñanza Técnica (EET) n° 633 “Centenario de Bolivia”, las tres estatales provinciales.

- Las Flores II: delimitado por las calles Peñaloza, Javier de la Rosa, Europa y Larrea. Inaugurado en 1981, cuando se habilitaron dos torres, 3 monoblocks y algunas casas. Cuenta con los servicios de energía eléctrica, agua potable, cloacas, gas natural, recolección de residuos y transporte público. Tiene un centro de salud, una subcomisaría, la Sub 3era., una sede de la Policía Comunitaria, el Club "Las Flores" y una vecinal (Diario El Litoral, 24 de Junio 2015).

## b. El JMM Las Flores

El jardín maternal municipal Las Flores se encuentra en el barrio las Flores II, en el límite con Villa Las Flores, sobre calle Regimiento 12 de Infantería y Europa:



Fuente: elaboración propia en base al mapa interactivo de la página del gobierno de la ciudad ([http://www.santafeciudad.gov.ar/ciudad/asociaciones\\_vecinales.html](http://www.santafeciudad.gov.ar/ciudad/asociaciones_vecinales.html))



Fuente: Página Gobierno de la Ciudad de Santa Fe. <http://santafeciudad.gov.ar/blogs/obras/educacionycultura/jardin-de-infantes-las-flores/>

Su construcción se realizó conjuntamente con la Provincia a través del “Plan Abre”. Al frente del jardín, hay una plaza. Cuenta con una superficie cubierta de 547,05m<sup>2</sup> y una semi-cubierta de 285,89m<sup>2</sup>. Tiene seis aulas, con sus respectivas áreas de apoyo: baño, cambiador, lugar para preparar desayunos y colaciones; un salón de usos múltiples; una administración; un núcleo sanitario; una sala de máquinas; un depósito; una biblioteca; un patio central; y un pequeño espacio verde detrás de tres aulas. La entrada principal se encuentra sobre la calle Regimiento 12 de Infantería, y en un lateral, sobre la calle Europa, hay otra puerta auxiliar. El jardín funciona en doble turno, con salas de 1, 2 y 3 años. Fue inaugurado el día 4 de Abril del año 2016 (Diario El Litoral, 27 de Marzo de 2016).

Según lo relevado, el barrio Las Flores, no es de los más vulnerables de la ciudad, se trata de un barrio de gente trabajadora y de clase media baja. Algunas particularidades del JMM “Las Flores” fueron marcadas por las docentes. Por ejemplo, en la entrevista pedagógica que realizan a principio de año, una de las docentes tuvo a ambos padres en la mayoría de los casos, salvo dos en que asistieron abuelas, pero, en experiencias anteriores, en otros JMM había tenido entrevistas con tías, abuelas y primos. El jardín se distingue de otros en que ambos padres suelen estar muy presentes en las actividades propuestas. Por otro lado, la mayoría de los padres tiene instrucción en la habilidad lingüística de **lectura**, hecho que no ocurre con la población de otros JMM. Otra característica distintiva es que las familias toman más naturalmente algunas solicitudes, por ejemplo la de una foto familiar para el trabajo en el salón. En otros JMM, los padres cuestionan el pedido, se niegan, se sienten invadidos (Anexos: Entrevista Docente del JMM “Las Flores”, 2017).

## 4.2 Una mirada a partir del caso del Jardín Maternal Municipal “Las Flores”

Para analizar la implementación de esta política, siguiendo al enfoque *bottom-up*, debemos reconocer a las Docentes de los JMM, a la Subsecretaria de Gestión Educativa y el Equipo Técnico como partícipes centrales. Las ideas, intereses, motivaciones, interpretaciones y construcciones propias que portan -que están permeadas por sus propios sistemas de valores- constituyen un marco a partir del cual actúan e intervienen en la implementación. Esto se puede ver reflejado en ciertos posicionamientos respecto de la educación como herramienta, la búsqueda de la calidad educativa, etc. También, a través del seguimiento y las evaluaciones constantes que realiza el ET a las docentes se puede observar que buscan generar ciertas ideas, conceptos y prácticas comunes, dentro de una determinada concepción de la educación en las primeras infancias, y de las prácticas y métodos convenientes. A través del accionar de estos actores se puede observar cómo, al implementar la política de JMM, sus acciones hacen, construyen y transforman la política, es decir que no son simples ejecutores. Las docentes, particularmente, poseen un rol fundamental a la hora de implementar la política, ellas son las verdaderas *policymakers*, las *street level bureaucrats*, que interactúan directamente con los niños y las familias asistentes a los JMM. Además, poseen muchas responsabilidades y atribuciones, y bastante libertad y discrecionalidad a la hora de desempeñar sus tareas.

La discrecionalidad y la adaptación de los *street level burocrats*, a la hora de implementar la política, son muy importantes. Esto se puede observar, por ejemplo, cuando las docentes deben cambiar de sala, y, fundamentalmente, cuando deben cambiar de jardín, adaptándose a un contexto completamente nuevo, como señala una de las docentes:

(...) cada barrio es particular, cada familia demanda de cosas diferentes, ni uno es mejor ni uno es peor, pero son diferentes... son diferentes barrios, diferentes familias, diferentes instituciones. Si bien cada una pertenece, todos pertenecemos a todo un gran sistema, cada institución también es diferente, el personal es diferente, entonces uno también cuando va al cambio va al cambio en general, para todos. Pero bueno, frente a eso nunca tuve nada (...) me parece interesante, es como que rompe esto de la rutina (...) (Anexos: Entrevista a Docente del JMM “Las Flores”, 2017:202).

La implementación es un proceso dinámico, que se da en un contexto determinado con actores determinados –que pueden ir variando. Por un lado, estos se van adaptando

a las necesidades de la implementación, y, por el otro, la política –sus objetivos y métodos- también se deben ir adaptando al contexto y la dinámica de los actores -por ejemplo, en los casos en los cuales los padres no saben leer, se procuraba adaptar los informes para poder comunicarse con ellos.

Como vimos, la **implementación** es una de las etapas del ciclo de las políticas, un proceso complejo, con entrecruzamientos, conexiones, avances y retrocesos entre las etapas, que no son delimitables claramente y tampoco siguen necesariamente una lógica lineal. La dinámica de la implementación y del ciclo de las políticas se vuelve evidente en nuestro trabajo, ya que la **política de educación inicial del municipio es diseñada, reformulada, profundizada, evaluada, complementada y transformada constantemente.**

Siguiendo el concepto de Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1976), de que las políticas estatales son generadoras de un **doble proceso**: las tomas de posición del Estado no sólo influyen en otros actores, sino que también generan procesos internos al mismo estado; también podemos ver reflejado este doble proceso en nuestro estudio. La **toma de posición** de una unidad dada dentro del estado produce repercusiones: horizontales, en otras unidades, por ejemplo, en la articulación del trabajo con diferentes secretarías y áreas de la municipalidad; y verticales, en las atribuciones de competencia y en asignaciones de recursos en unidades dependientes de la que inicialmente adoptó la política. Estas **repercusiones verticales** pueden producir **crystalizaciones institucionales**, es decir, una diferenciación interna del estado a medida que surgen diferentes cuestiones y el cambio en la naturaleza de las unidades involucradas en la resolución de las mismas, como la creación de nuevos aparatos burocráticos -la Secretaría de Educación y sus diversas subsecretarías, el cuerpo docente, el Equipo Técnico, las asistentes de sala-, o la reasignación de funciones a organismos ya existentes.

A continuación, para analizar la implementación de esta política, dividiremos el trabajo en dos apartados. En 4.2.1, señalaremos los aspectos novedosos de la modalidad de trabajo en los **JMM**, que provoca consecuencias en la implementación de la política. En 4.2.1.1, analizaremos la modalidad de trabajo del **ET** y sus implicancias, y en 4.2.1.2, la modalidad de trabajo de las **docentes** y las consecuencias que trae aparejadas.

Luego, en 4.2.2, analizaremos la forma en la cual se coordinan los aspectos interconectados a la política de JMM, para luego mencionar qué cuestiones consideramos

que se encuentran **pendientes**, referidas a los objetivos planteados en la Ordenanza n° 11841, a la **intersectorialidad** y a la **integralidad** de esta política.

#### 4.2.1 Modalidad no tradicional de trabajo y consecuencias en la implementación

Como ya señalamos, la modalidad de trabajo en los JMM es novedosa. Al momento de analizar la **implementación** de la política de JMM, hay tres cuestiones fundamentales para entender la dinámica particular que adquiere dicha implementación, y las consecuencias, que no siempre son las deseadas y las programadas a la hora de diseñar una política. En esto se visualiza la importancia crucial que tiene el momento de la implementación, dentro del ciclo de las políticas.

En este apartado nos centraremos en tres aspectos de la novedosa modalidad elegida para los JMM, que difieren de la utilizada en las escuelas tradicionales:

- La **no existencia de directores** dentro de cada establecimiento. La dirección es llevada adelante por un ET, colegiado, de aproximadamente 7 miembros más 5 colaboradoras. Sus integrantes, durante el ciclo lectivo, van rotando entre los jardines, están entre un mes y un mes y medio en cada uno. Esta modalidad de trabajo, **dispersa y limitada temporalmente**, ocasiona consecuencias en la implementación de la política, las cuales en su mayoría recaen sobre las docentes y sobre los niños y familias que asisten a los JMM. La dispersión y la limitación temporal se profundizan debido al **crecimiento dispar** del ET, en relación con la expansión del SMEI.

- La **gran cantidad de responsabilidades y roles** que tienen las docentes dentro de cada jardín, por lo cual se ven obligadas a actuar como “pulpos”, muchas veces deben realizar varias actividades de manera simultánea, o priorizan unas descuidando otras. Las actividades que tienen asignadas exceden el rol tradicional de las docentes.

- La **rotación** de las docentes, quienes, en promedio, cada dos años rotan de JMM, teniendo que adaptarse a nuevos espacios, comunidades distintas con particularidades y problemas propios, a nuevos compañeros de trabajo y nuevas rutinas personales.

Desarrollaremos estos tres ejes a continuación.

#### 4.2.1.1 Dispersión, limitación temporal y restricción en el crecimiento cuantitativo del Equipo Técnico

Como ya indicamos, la dirección de los JMM es llevada adelante por un ET, el cual es único para todos, y también sus integrantes van rotando de jardines durante el ciclo lectivo. Esta modalidad de trabajo es distintiva de los JMM. En este apartado analizaremos qué implicancias se pueden observar en la implementación de la política, debido a esta metodología utilizada.

Es interesante puntualizar que, si bien en las entrevistas a las integrantes del ET, las mismas afirman que tienen pleno conocimiento de cada chico y de cada familia de todos los JMM, es muy difícil que esto suceda, ya que actualmente existen 16 JMM y cupo para 2000 niños, sumado a la **rotación** que realizan las integrantes del ET. Esta última cuestión, la rotación, es muy importante a la hora de analizar la implementación de esta política ya que, al estar integrado cada JMM por diferentes docentes, niños, familias y comunidades muy diversas, la realidad de trabajo en cada JMM es diferente, teniendo que adaptarse los integrantes del ET de manera rápida a las mismas, como también las docentes deben adaptarse a las diferentes personas que van rotando por los JMM. Esto limita el trabajo del ET en los JMM, ya que, al estar continuamente rotando por diferentes jardines, es muy difícil que lleguen a trabajar **en profundidad** en cada uno de los mismos.

La búsqueda constante de crecimiento y perfeccionamiento son remarcadas desde el ET y la Subsecretaría de Gestión Educativa. El SMEI va cambiando, profundizándose, creciendo, incorporando cuestiones nuevas a partir de las evaluaciones: se está creando un Marco Curricular Participativo para la ciudad; a partir de 2017 implementarían que el segundo informe a las familias se realizara a través de un encuentro con cada familia, para tener un espacio específico con las mismas. Sin embargo, la **cantidad de integrantes** es otra cuestión que aparece como central a la hora de analizar el trabajo del ET y las problemáticas que su modalidad plantea en la implementación de la política. Como señalamos anteriormente, está conformado por 7/8 personas y hay 5 personas más que colaboran con el ET. Sin embargo, en distintas entrevistas con integrantes del ET ellos señalan que la conformación del mismo ha quedado limitada numéricamente: “Somos pocos igual” (Anexos: Entrevista integrante del ET, 2017:174); “Exacto, antes éramos 6, 7 en el quipo con 30 maestras y 30 salas, ahora somos, también 7 personas en el equipo, están las chicas, las profes que colaboran con el equipo y con las maestras, y

bueno, tenemos 16 jardines con ciento y pico de maestras y 2000 niños” (Anexos: Entrevista la Directora del ET, 2017:156).

Cuando comenzó la política existían 34 salas, actualmente existen 120 salas, y hay un nuevo jardín en construcción y proyectos de ampliación para otros jardines, por ejemplo el Jardín Maternal CIC Facundo Zuviría. En setiembre de 2016, se incorporó la Subsecretaria de Gestión Educativa, ella tiene a su cargo la coordinación y gestión del SMEI y del ET, y también otras responsabilidades: bajo su órbita está el Liceo Municipal de la ciudad. Se han ido incorporando algunas personas al ET, como superiores o como colaboradores, pero el crecimiento no ha sido proporcional con la expansión de los JMM y su cobertura. Esta situación, al no existir directores, impacta directamente en la labor docente.

Las consecuencias directas de la falta de directores en cada establecimiento y del estancamiento del ET recaen sobre la labor de las docentes, quienes adquieren mayores responsabilidades y libertades. Las docentes se afianzan así como las representantes y encargadas directas de los JMM, produciéndose una clara identificación como referentes de los JMM, por parte de las familias de los niños que asisten a los mismos. Nuevamente se vislumbra la importancia del momento de la **implementación** en el ciclo de las políticas, ya que algo que se diseñó con cierta intencionalidad, como la metodología de trabajo sin directores en cada establecimiento, para evitar el enquistamiento y la identificación personal del jardín con una persona, produjo consecuencias no previstas, contrarias a lo que se pretendía: la **identificación personalizada** de los jardines con las docentes.

En 2014, a través del Estatuto del Docente Municipal, se previó la figura de los “Directores Zonales”, los cuales tienen:

(...) como función la coordinación, seguimiento y evaluación de las acciones y actividades de docencia, investigación y extensión desarrolladas en los Jardines Municipales comprendidos en la zona para la que fue designado/a. Entiende en las gestiones administrativas de estudiantes y docentes (Ordenanza 12092, 2014:5).

En el año 2015, OMEP, en su evaluación, recomienda que se ponga en marcha esta cuestión -debido a la gran identificación de las familias con las docentes-, pero es recién a finales del año 2017 que se realizan los concursos para dos Directores Zonales, los cuales tendrían bajo su órbita 8 jardines determinados cada uno, y no irán aleatoriamente recorriendo los jardines como lo hace el ET. La misma municipalidad, en el libro digital “Educación y Primeras Infancias” señala que:

Al suponer que la cantidad de los Jardines continuará expandiéndose, se ha considerado y previsto en el Estatuto del Docente Municipal, dentro del agrupamiento directivo, la figura de los Directores Zonales, quienes nuclearán a tres o cuatro instituciones “teniendo en vista el no perder la conciencia de unidad del Equipo y el trabajo interdisciplinario que tanto prestigio y buenos resultados le otorga a esta forma de gestión” (Informe evaluativo, OMEP 2015). (Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, 2016:35).

Sin embargo, a la hora de implementar esta figura, sólo se han creado dos cargos. El SMEI ha crecido en forma notable desde su inicio, y no ha sido correlativo el crecimiento de su equipo directivo:

(...) pero el trabajo también te va dando seguridad y entonces, como que bueno, al principio la autonomía de no tener una directora, aunque el equipo siempre estuvo presente, imagínate que eran 30 salitas y éramos 30 docentes, sólo 30, entonces había 8 personas que nos acompañaban a nosotras, porque éramos solo 30, ahora que es tan amplio, ahí se complica porque somos muchas más personas (...) igualmente ahora también como me tomaron a mí para que sea integrante del equipo técnico, hay como un, la Subsecretaria de Gestión Educativa le dice el segundo anillo, que son otras profes de los jardines también, que también tomamos prestadas para que hagan el acompañamiento. Como el sistema va creciendo también implica que tiene que haber más personas, ahora estamos con el tema de los concursos, directores zonales, ya se presentaron las carpetas y todas las cuestiones. (Anexos: Entrevista integrante del ET, 2017:172)

La designación de los Directores Zonales es muy importante y viene a tratar de reforzar al ET, sin embargo, el hecho de que se hayan designado sólo dos cargos es una cuestión central. La misma municipalidad ha señalado, como mencionamos, que estos Directores Zonales tendrían a su cargo entre tres y cuatro JMM cada uno, pero, por el momento, sólo habrá dos, que tendrán a su cargo ocho cada uno, lo cual continúa siendo una gran cantidad, ya que serían 1000 niños y familias por Director, además de una gran cantidad de docentes. Será interesante analizar en un futuro cómo se implementará esta figura, ya que cuando se consultó aún no estaba definido cómo sería la modalidad de trabajo, si contarían con un lugar fijo o también irían recorriendo los JMM, cómo se coordinaría el trabajo con el ET, etc. Habrá que analizar si esto modifica en alguna medida la gran personalización que existe por parte de las familias para con las docentes, en lo referente a los JMM, y si ayuda a disminuir la gran cantidad de responsabilidades que tienen las últimas. Además, considerando que el ingreso de docentes es fluido (Anexos: Entrevista a integrante del ET, 2017) y que las mismas rotan por salas y jardines, también habría que evaluar si de esta forma se logra una mayor estabilidad, tanto dentro del equipo de trabajo como especialmente para las familias.

La falta de crecimiento numérico en la composición del ET y los problemas que esto conlleva están directamente relacionados con la modalidad de trabajo: los JMM no

poseen directores, el ET es el cuerpo directivo de los mismos, pero no está presente de manera diaria, y, además, rota, cada aproximadamente mes y medio, por distintos JMM. Podemos observar que el trabajo del ET se realiza de manera dispersa y muy limitada en el tiempo, entre JMM diversos, integrados por diferentes docentes, niños, familias, que se encuentran insertos en comunidades particulares con sus propias problemáticas.

Algunos padres manifestaron otra problemática: en ocasiones, cuando, falta una docente, no se les avisa, llegan al jardín y ven que es otra la docente que está a cargo. Aquí, el hecho de que las referentes directas, para las familias y niños, sean las docentes, el rol fundamental que ellas ejercen, y que no haya nadie más de manera estable en los JMM, supone que ante cualquier imprevisto en el cual no se encuentra **la docente**, las familias no posean ninguna persona conocida a la cual dirigirse. En situaciones como esa, por lo general no hay integrantes del ET presentes, lo cual puede generar una sensación de inestabilidad e inseguridad para las familias, lo que se agrava con la rotación de las docentes por distintos jardines, ya que puede llegar a ocurrir que tampoco conozcan a las docentes de otras salas del jardín. Algunas madres señalaron que los niños resultan afectados cuando falta una docente, que en años anteriores conocían a las docentes de la otra sala, porque hacían trabajos en conjunto, pero a partir de 2017, esto no sucede. Las docentes pueden tomar licencias y, para que esto no se convierta en un hecho disruptivo, consideramos que es importante que se cuente con, al menos, un referente permanente en el jardín.

El ET también tiene la función de supervisar al Liceo Municipal, y una parte del mismo también está abocado al control y supervisión de los jardines particulares de la ciudad de Santa Fe, los cuales fueron regulados a través de la Ordenanza nº 11841 de creación del SMEI.

De este modo, de las siete integrantes del ET, tres son responsables de supervisar y, si es necesario, realizar un acompañamiento pedagógico de los jardines particulares -la vicedirectora del ET y dos integrantes del mismo. En la página web del gobierno de la Ciudad figuran 39 jardines particulares como habilitados por el municipio. El ET tiene, entonces, a su cargo, la supervisión de 55 jardines - contabilizando los de gestión particular y pública. Asimismo, es necesario aclarar que, anteriormente a la existencia del SMEI, sólo había una supervisora para los jardines particulares, y los mismos eran habilitados y pensados como **emprendimientos comerciales** (Anexos: Entrevista a la Directora del ET, 2017). La existencia de otras responsabilidades, además de los JMM,

para un equipo que ya de por sí trabaja de manera dispersa, limitada en el tiempo y que quedó restringido en cuanto a su conformación numérica, puede representar otra cuestión problemática dentro de la implementación de la política.

Lamentablemente, no pudimos acceder a ninguna evaluación del trabajo que se está realizando en los jardines particulares, pero consideramos que, si se realiza un acompañamiento pedagógico a, al menos, algunos de ellos, esta labor debe ser lo suficientemente demandante como para no disponer de demasiado tiempo para trabajar con los JMM, agravándose de esta manera la limitación de dedicación del ET.

Tanto desde el ET como desde la Secretaría de Educación y la Subsecretaría de Gestión Educativa, manifiestan un gran convencimiento acerca de que todo este sistema se pudo llevar adelante gracias a una fuerte decisión política, y hay una clara convicción de que la educación es la herramienta para generar grandes transformaciones. Estos actores coinciden en que el municipio transformó una mirada predominantemente asistencial, en otra visión que considera a la educación como derecho y como herramienta. También sostienen que existe una constante evaluación del sistema y que hay una búsqueda permanente de crecimiento y perfeccionamiento. Otra cuestión que destacan es la calidad en la educación, y la necesidad de la especialización de las docentes.

Según señalan, tanto los integrantes del ET como las docentes, existe una comunicación fluida:

Ellos, más allá que nosotros llamemos o no, siempre están visitando los jardines. Por cuestión de que ellos tienen la responsabilidad de gestionar de que todo esté funcionando correctamente. A principio de año, por ejemplo los tenemos un tiempo prolongado la mayoría de las veces y están, miran. Que es importante, si bien no están todo el tiempo, pero están, la mirada siempre está puesta, nosotros tenemos que planificar absolutamente todo, reunión de padres por ejemplo, actividad de hoy, todo planificado. No es que vos hacés una reunión de padres, "Ah, mañana les entrego el informe...". "¿Qué vas a hacer? ¿Qué vas a hablar? Todo se planifica. (Anexos: Entrevista a Docente del JMM "Las Flores", 2017:184)

Las docentes reconocen que están evaluadas constantemente, pero señalan que no lo vivencian como un *control*, sino como una forma de mejorar sus prácticas y de ir puliéndolas. El ET busca un perfil docente que no es el usual, es por ello que se frecuentemente realizan observaciones y luego indican cuáles son las cuestiones por mejorar.

En lo atinente a la evaluación del SMEI, podemos remarcar dos formas en las cuales se realiza. Por un lado, la evaluación externa, que fue realizada por OMEP, por otro, la

evaluación interna, habitual, especialmente a las docentes. Es importante analizar que, si bien se realiza una evaluación frecuente para con las docentes, no pudimos observar que exista una evaluación interna, sistemática, del resto del sistema, es decir el ET y sus superiores. Si el objetivo es tener una permanente evaluación, es fundamental que el cuerpo directivo sea considerado dentro de la misma, porque su rol, en la implementación de la política, es fundamental, al carecer los JMM de los directores clásicos. El seguimiento de la labor pedagógica es muy importante, pero, al estar las docentes encargadas de muchísimas cuestiones y roles, que superan ampliamente la misma, la constante evaluación puede volverse agobiante por momentos.

Para finalizar con este eje, podemos sintetizar lo que consideramos como las principales problemáticas derivadas de la modalidad de trabajo del ET:

- su limitación temporal y su diseminación en los jardines -lo cual afecta también a la continuidad del trabajo.

- el crecimiento en la cantidad de JMM, y consecuentemente en la cantidad de niños beneficiarios y familias, no tuvo un correlato en el ET, que continúa teniendo la misma cantidad de **integrantes** -sin que se hayan puesto en funciones los Directores Zonales- y ejerciendo otras responsabilidades por fuera de los JMM, como Liceo Municipal y jardines particulares.

- como consecuencia de la rotación que realizan los integrantes del ET por los JMM, durante el ciclo lectivo -y a la falta de los tradicionales directores-, se refuerza la *figura de estabilidad* asociada a las docentes, para los niños y las familias. Sin embargo, si éstas toman alguna licencia, los niños y familias quedan sin un referente cercano y directo al cual recurrir.

- la cantidad de cargos creados de Directores Zonales, es insuficiente para descomprimir el trabajo de las docentes, y establecer *referentes permanentes*, cercanos a las familias, niños y a las implementadoras directas.

#### 4.2.1.2 Docentes *Pulpo*.

Las docentes de los jardines, las denominadas **street level bureaucrats**, son quienes tienen el contacto diario y cara a cara con los beneficiarios de esta **política**, la hacen y la transforman. Esta situación se ve acentuada por la modalidad de trabajo con la cual se implementa la política. Al no haber directores o encargados en los establecimientos, las encargadas y referentes de los JMM son las docentes. Además, cumplen muchos roles que en jardines pertenecientes a otros *sistemas* no realizan:

Si bien nuestra tarea específica es en la sala, el jardín es nuestro y la docente es la que se hace responsable desde la llave, hasta que quede el foco apagado, hasta que quede el ventilador apagado, desde las entrevistas con las familias, desde el trato en la entrevista, hasta la planificación. Entonces nuestra tarea es de todas, y creo que en esto es fuertemente donde apunta la política digamos, en creer en nuestras posibilidades, y también en nuestro conducir esto de los jardines (...)  
(Anexos: Entrevista a Docente del JMM “Las Flores”, 2017:201-202)

Una problemática específica de la implementación de la política se plantea en relación con este punto. Con la modalidad de rotación de las maestras y con la ausencia de un director establecido en cada jardín, el Estado municipal busca que la *identificación* de las familias sea con el *sistema* y no con *personas particulares*, pero las familias, una vez que los niños ingresan, tienen contacto directo con las docentes, estas se transforman en los referentes de los JMM. El primero y, a veces, el único contacto que poseen las familias son las docentes. La ***identificación con personas particulares*** se produce, en los hechos, aunque en el diseño de la política se haya buscado evitarlo, consecuencia no pensada o no deseada de la metodología utilizada.

A través de la observación realizada en el cumpleaños del JMM “Las Flores”, pudimos percibir la existencia de una relación y comunicación fluida entre las docentes y las familias de los niños, que asistieron a la fiesta y realizaron actividades conjuntamente con ellos. Durante este festejo, se confeccionaron unos afiches en los cuales los padres debían escribir sus deseos para el jardín. En los mismos se expresaron cuestiones como los avances de los chicos, la alegría por ir al jardín, “que sigan más años”, seguir aprendiendo, que se cuide al jardín, el trato cariñoso que reciben los niños, que sigan haciendo felices a muchos niños, entre otras (Anexos: Cumpleaños del Jardín Maternal Las Flores. 7 de Abril de 2017). Pudimos observar, tanto por parte de los niños como de sus familias, un manejo en el lugar, realmente de *un espacio de todos*, con naturalidad, evidenciándose una gran apertura del jardín y de las docentes hacia la participación de las familias. Las actividades de ese día habían sido planificadas y dirigidas por las docentes, que, de hecho, son las referentes y responsables directas de los jardines y de la relación y contacto con las familias. En esa observación, no se registró la asistencia de ningún integrante del ET.

La *discrecionalidad* que poseen las docentes en el día a día es muy grande, así como también sus responsabilidades. Si bien existe una evaluación, un seguimiento y un acompañamiento por parte del ET para con las docentes, diariamente son ellas quienes desempeñan un rol de ejecución, construcción y reconstrucción directa de la política. Además, la diversidad de roles que llevan adelante no se agota en la labor pedagógica,

de preparación y cuidado del jardín, de la jornada, el contacto con las familias, sino que también a veces, a través de las entrevistas pudimos percibir que son las mismas docentes quienes también buscan formar algunas redes de trabajo en los barrios, *con la "chica del distrito norte"*, y *con gente "del Liceo Municipal"*, como comentó en la entrevista una de las docentes.

En lo atinente a la **evaluación** de las docentes, como se planteó anteriormente, se encuentran abrumadas con una cantidad importante de diferentes labores y roles, que la evaluación puede contribuir a acrecentar. Es importante que se realice un seguimiento de la **labor pedagógica**, para asegurar la calidad de la misma, pero también es un problema, a la hora de analizar el día a día de la política, la cantidad de actividades y roles que deben llevar adelante las docentes.

Las docentes también son responsables de detectar, dentro del aula, si algún niño presenta algún problema de salud. Por ejemplo, una de ellas narró que tuvo muchos casos de chicos en situaciones vulnerables, con enfermedades y con diferentes problemas, en el JMM San Lorenzo. Particularmente, tuvo un caso en el cual tenía confianza con la madre, entonces fue comunicándose ella: se trataba de una niña que durante el fin de semana no quería comer, sólo tomaba mate cocido. Un día, en el jardín, empezó a *"vomitar gusanos"*, y también *"tenía gusanos en la cola, en la materia fecal"*. La docente se comunicó con la asistente social y comenzaron a indagar acerca de cómo y dónde vivían, si tenían para comer, si compraban pañales, sus relaciones, entre otras:

(...) ahí nos dimos cuenta de que la mamá vivía en un ranchito, que vivía en la tierra y que la nena todo el tiempo, no sabía caminar la nena, porque estaba en salita de uno, entonces andaba gateando y obviamente comía la tierra, y eso se lo llevaba a la boca y eso le producía los gusanos que tenía (Anexos: Entrevista a Docente del JMM "Las Flores", 2017:213).

Plantea que frente a esas situaciones intervienen con cuidado:

(...) porque también uno desde el rol docente no le va a ir hacer nada, no le voy a hacer los pisos. Entonces es ir tratar de educar a la familia para que prestemos más atención a lo que la nena está haciendo, para que la lleve al médico si tiene gusanos y que el médico sea el que le saque esos gusanos, y que la familia intente entender esto (Anexos: Entrevista a Docente del JMM "Las Flores", 2017:213).

La mamá de la niña no sabía leer, y, después de este episodio, lo manifestó, así que la docente comenzó a leerle los informes, cuando terminaba la reunión con el resto de las familias.

Esta situación familiar nos conecta con dos temas que trataremos a continuación: la **integralidad** de las políticas dirigidas hacia las primeras infancias, y la conveniencia de llevar adelante **políticas intersectoriales**. En este caso, quedó evidenciada la importancia de trabajar, al menos en el ámbito de salud, de manera **cogestionada** y **coordinada** con la provincia, para poder detectar de manera temprana si existe algún inconveniente en la salud de los niños. Actualmente, esta responsabilidad recae en las docentes, si bien no está estipulado que sean las principales encargadas, al trabajar con poblaciones vulnerables, es *de hecho* lo que sucede.

Que las docentes tengan a su cargo la detección de los problemas de salud de los niños, como primera instancia, no sólo no es lo ideal sino que es un trabajo para el cual no están formadas. Consecuentemente, en muchos casos se puede realizar una atención tardía de diferentes problemáticas. Los JMM fueron diseñados para trabajar con niños vulnerables, por ende la atención *integral* es fundamental.

Es interesante el nivel de responsabilidad y compromiso que se pudo observar en la **labor de las docentes** durante la implementación de la política, y también la flexibilidad a la hora de contemplar diferentes situaciones familiares. Sin embargo, la gran cantidad y carga del trabajo diario podría ser aliviada. A la hora de analizar la implementación de la política, este punto en particular es crucial, ya que existe una sobrecarga de trabajos y roles, lo cual no beneficia a la política en cuestión. Lo atinente a la construcción de redes con instituciones del barrio, a la relación con los padres en el rol de referentes de los jardines, ciertas actividades cotidianas, y las cuestiones relacionadas con la salud de los niños, deberían ser responsabilidad de otras personas, así las docentes podrían enfocarse en la labor pedagógica. Esta multiplicidad de roles, de una manera u otra, termina afectando la labor que realizan dentro del aula. Por ejemplo, una de las docentes señaló que no poseen un tiempo específico durante el día para poder realizar la Agenda Diaria, herramienta que ella considera como fundamental en su labor pedagógica, cuestión que le señaló al ET.

Si bien fue fundamental la sanción de la Ordenanza n° 12092, El Estatuto del Docente Municipal, para institucionalizar a las docentes dentro del Estado municipal, al analizar las funciones que se les asignan, no se reflejan todas las atribuciones que de hecho poseen las profesoras de nivel inicial dentro de los JMM.

En su artículo n° 11 indica las funciones que corresponden al cuerpo docente. En el inciso “a” se refiere al Profesor, señalando que “(...) es aquel que tiene a su cargo el

desarrollo de las actividades de enseñanza; realiza, patrocina o dirige actividades de investigación y de extensión; forma recursos humanos en las actividades sustantivas de las instituciones educativas municipales.” (Ordenanza 12092, 2014:6). Como estuvimos desarrollando anteriormente, en el transcurso de la implementación de esta política, las responsabilidades de las docentes de los JMM van mucho más allá de la labor pedagógica y educativa, sin embargo, la ordenanza sancionada establece un rol acotado a estas cuestiones. Esto plantea un conflicto, ya que si se pretende que las docentes sigan realizando todas las actividades y sigan teniendo todas las responsabilidades, como *de hecho* tienen y realizan actualmente, sería importante que esto se vea reflejado en la normativa y en sus retribuciones. Sin embargo, no están contempladas en la ley bajo la cual se institucionalizó su existencia, sus deberes, derechos, incompatibilidades, régimen disciplinario y método de evaluación, es decir que existe, en este caso, una clara distancia entre el **diseño** de la política y la **implementación** de la misma.

En la misma ordenanza también se determinan, como parte del cuerpo docente, distintos profesionales: -profesor/a de nivel inicial, -profesor/a de expresión corporal, -profesor/a de educación física, -profesor/a de de música, -profesor/a de plástica o artes visuales; y, como auxiliar docente, la figura del bibliotecario/a. Sin embargo, estas figuras no han sido implementadas hasta el momento. Es importante que se integren a los JMM. Esto ayudaría a compartir las responsabilidades de las docentes de nivel inicial con otros profesionales, y a diversificar la educación de los niños. Una cuestión que se visibilizó en entrevistas con los padres fue justamente la posibilidad de la existencia de un profesor/a de educación física.

Para finalizar con este eje podemos sintetizar lo que consideramos como las principales problemáticas y dificultades derivadas de la modalidad de trabajo que deben llevar adelante las docentes, dentro de los JMM:

- Experimentan una gran sobrecarga de responsabilidades y actividades, diferentes. Sumado a esto, gran parte de las mismas no se encuentra relacionada con las actividades pedagógicas que deben desarrollar dentro del aula. Además, existe una falta de correlato entre lo sancionado en el Estatuto del Docente Municipal y lo que de hecho ocurre, en relación con las funciones y responsabilidades, estando de esta manera el marco legal muy distanciado de la realidad de la implementación de la política.

- Las docentes rotan aproximadamente cada dos años de JMM, lo cual también genera una falta de pertenencia. Les suma un trabajo extra, ya que deben adaptarse a un nuevo escenario, a una nueva comunidad, con sus problemáticas y particularidades y a nuevos compañeros de trabajo. Paradójicamente, se constituyen, de hecho, en referentes hacia la comunidad.
- La evaluación constante está centrada en las docentes, y no así en el ET, esto estaría focalizando en un aspecto de la implementación de la política, y dejando de lado la evaluación del cuerpo directivo de los JMM.
- Existe una considerable demora en la implementación de otros cargos instituidos en el Estatuto del Docente Municipal, como profesores de educación física o de música, hecho que mejoraría el trabajo docente y contribuiría a la educación de los niños.

A continuación analizaremos de qué forma se coordinan los aspectos vinculados con la política de JMM y cómo se busca implementar algunos de los objetivos que se establecieron en la Ordenanza n° 11841, quiénes son los principales actores que intervienen y qué deudas podemos señalar que existen.

#### **4.2.2 Cómo se coordinan los aspectos vinculados a la política de Jardines Maternales Municipales**

Podemos observar, en la implementación de esta política, cómo, debido a la multidimensionalidad de los problemas sociales, existe una interdependencia entre diferentes actores, públicos y privados, y, de los públicos, también entre los diferentes niveles y sectores gubernamentales y administrativos, la cual, en algunos casos, es canalizada a través de las redes, que sirven para movilizar los diferentes recursos e intereses, a la hora de llevar adelante una política pública (Fleury, 2002).

Podemos identificar al Estado municipal, a través de la Secretaría de Educación, como el actor dominante. Por lo general, es el municipio el que proporciona ciertos marcos de acción, y decide qué acuerdos lleva adelante o busca concretar con otros actores. OMEP es uno de los actores externos, no estatales, que más intervención ha tenido en diversos aspectos de la política, y también el movimiento “Los Sin Techo”, con quienes se cogen algunos jardines. Con el Estado nacional y provincial, se han coordinado ciertas acciones puntuales, generalmente vinculadas con políticas ya existentes, pero no intervienen en forma directa en la cotidianeidad de los JMM. Dentro de

la red, los actores son interdependientes, porque dependen de otros para lograr sus objetivos, sin embargo, esto no impide que exista una **asimetría** en lo atinente a los recursos y el poder de cada actor.

El Municipio ha buscado implementar acciones que enfoquen de manera integral el desarrollo de los niños, y ha tendido diversas redes con diferentes actores, tanto estatales como no estatales, y con distintos niveles y sectores del Estado, sin embargo, el camino a transitar en este aspecto es aún largo. A continuación, nos referiremos a las *deudas*, y a cuestiones pendientes que deben considerarse para seguir construyendo y gestionando redes de políticas que aspiren a una **atención integral del desarrollo** de los niños.

#### **4.2.2.1 Cuestiones Pendientes en torno a la integralidad y a la intersectorialidad de la política de Jardines Maternales Municipales**

- **Integralidad e intersectorialidad:** necesidad de profundizar el trabajo conjunto con el estado provincial y el estado nacional.

Como los niños, durante las primeras infancias, son más vulnerables y dependientes respecto al entorno, las políticas que se elaboran e implementan dirigidas a la atención y desarrollo de las infancias deben ser, por ello, **integrales**, y deben enfocarse en *garantizar los derechos de toda la comunidad* en que los niños se encuentran insertos (familias, mujeres, trabajadores, etc.).

En políticas de desarrollo integral, hay que contemplar tanto los aspectos psíquicos, como los físicos, sociales, cognitivos y espirituales de los niños: ellos deben tener asegurada una adecuada nutrición; un ambiente sano, seguro y confortable; los cuidados emocionales y los incentivos cognitivos necesarios. Hay que proporcionarles el marco para que puedan desarrollar todas sus potencialidades. Los primeros años de vida son críticos y centrales para que esto suceda, no son posibles postergaciones, si las políticas públicas llegan a los niños, sus familias y comunidades después de los primeros años de vida de los niños, llegan tarde.

Analizando la manera en la cual se implementó la colaboración en la atención de la salud primaria de los niños, esbozada en la Ordenanza de creación del SMEI, se puede concluir que la primera detección de problemas ha quedado en manos de las docentes. Es necesario que, para asistir de manera más profunda, en salud se actúe antes. Este

punto nos conecta con la falta de **intersectorialidad**, y la necesidad de profundizar el trabajo y la cooperación con el **sistema de salud provincial**, para lograr detecciones de casos problemáticos de manera temprana, realizar un seguimiento a los niños y familias que lo necesiten, y respaldar a las docentes en un área que no es su especialidad, aún cuando pueden realizar importantes aportes.

Si bien se puede observar que se realizó un significativo trabajo, y que se llevaron adelante diversas políticas y programas, que apuntan a distintas problemáticas que no sólo se centran en los niños, sino también en sus familias y comunidades, es importante destacar que aún hay cuestiones que se pueden profundizar, y que, para lograrlo, es necesario que se trabaje de *manera más vinculada y conjunta tanto con el estado provincial como con el estado nacional*.

Siguiendo a Minujín (2013), mencionamos que la pobreza infantil no se presenta de manera homogénea y abarca tres dominios que se interrelacionan:

1- la *privación*: la carencia de condiciones y servicios materiales esenciales para el desarrollo;

2- la *exclusión*: la dignidad, la voz y los derechos de las infancias son negados o sus existencias amenazadas; y

3- la *vulnerabilidad*: la existencia de amenazas sociales que atentan contra los niños.

Debido a la *multidimensionalidad y a la complejidad* de los problemas sociales, y particularmente de la *pobreza infantil*, la implementación de políticas públicas integrales de calidad sólo es posible si se realiza de manera **inter y multisectorial**, y es fundamental la participación tanto de los diferentes niveles del Estado, como de las diferentes áreas y de organizaciones civiles, sindicatos, clubes, ONG's. Debe existir **coordinación y articulación** entre las políticas sectoriales y los diferentes actores que las elaboran, las implementan y que participan en las mismas. Fleury (2002) destaca justamente *el problema de la sectorialidad de las políticas sociales*, las cuales, para enfrentarse a los problemas complejos, deben ser integrales. La *descentralización* no garantiza la eficacia de las políticas, si diferentes políticas se enfocan en los mismos grupos sociales que están en un territorio específico, pero no lo hacen de manera conjunta. Por ello es necesaria la **coordinación** de las diversas políticas que intervienen en distintos aspectos de estos problemas (Fleury, 2002).

El municipio de la ciudad ha trabajado con distintas áreas, secretarías, subsecretarías, además de la Secretaría de Educación, han intervenido la Secretaría de Planeamiento Urbano, la Secretaría de Desarrollo Social, el Área de la Mujer, la Secretaría de Relaciones Institucionales y Comunicación, y se han realizado muchas articulaciones inter áreas, pero el trabajo es:

Muy complejo, con las otras secretarías, también, uno va remando, y bien a veces, no tan bien a veces, un poco más complicado, y demás. Pero, yo digo que lo que favoreció acá es esto (...) la voluntad política, y la decisión política (...) (Anexos: Entrevista a Secretaria de Educación, 2015:243)

Tanto en el artículo nº 2 de la Ordenanza nº11841 de creación del SMEI, como en el artículo nº 5 inciso “e”, en dónde se establecen los objetivos del SMEI, se habla de *coordinar políticas con el Estado provincial, en un marco de cooperación y cogestión*. Sin embargo, al analizar la implementación de esta política, podemos concluir que, aunque se llevan adelante algunas acciones con la provincia, es necesario profundizar las articulaciones entre ambos niveles del Estado, y también con el Estado nacional, y con instituciones e individuos de la sociedad civil. Como ya mencionamos, por ejemplo, es fundamental que se articule un trabajo con el Sistema Provincial de Salud, y se asegure una atención y un seguimiento temprano de los niños y sus familias, proporcionando un seguimiento profesional de la salud a los niños y sus familias.

El caso narrado con anterioridad -detección por parte de una docente de una nena en situación de vulnerabilidad muy grande, que vomitaba gusanos-, es una muestra de la necesidad de incorporar un control temprano de la salud de los niños, y un posterior seguimiento de la misma, en la implementación de esta política.

Por otro lado, en el análisis de la implementación de la política de JMM, no pudimos concluir que se realicen acciones tendientes a vincular el **Sistema de Educación Municipal** con el **Sistema de Educación Provincial**. Es fundamental articular el trabajo entre ambos niveles del Estado, para que los niños que egresan de los JMM puedan continuar sus estudios en los jardines provinciales, que se facilite el vínculo con los jardines de cada barrio. Una consecuencia posible de esta falta de coordinación es que niños que egresan de los JMM no asistan a los Jardines Provinciales, porque no consigan cupo. Además, a través de la coordinación de ambos sistemas, se podría compartir información, facilitando así la posterior tarea de los Jardines Provinciales.

Asimismo, como se señaló al hablar de integralidad, es muy importante que las políticas públicas alcancen a las comunidades y familias de los niños (especialmente a

sus madres) antes de sus nacimientos, que se generen buenas condiciones habitacionales, la existencia de una buena nutrición de las madres durante la gestación, la capacitación de las familias acerca de las necesidades que tendrán los niños cuando nazcan. En este punto, es muy importante que el Estado municipal se vincule con el Estado nacional y provincial, para que desde lo local, desde el territorio, se identifiquen los sectores más vulnerables y se trabaje con las familias antes de que los niños nazcan. Fleury (2002) señala que, en las políticas sociales, el contexto local, sus características, actores, y elementos son fundamentales en *el desarrollo de redes* que vinculan a una población específica en un territorio específico con la gestión de políticas. Las redes vienen a gestionar las políticas públicas en contextos donde hay variedad de problemas, diversidad de actores, de intereses, escasos recursos, y crecientes demandas. Es por ello que son fundamentales la *negociación*, las *articulaciones*, los *acuerdos*, la *gestión compartida* y los *consensos* entre los diferentes actores que integran la red, sus saberes, valores y recursos.

- Una deuda pendiente en el caso particular del JMM “Las Flores”: que se implementen acciones destinadas a articular el trabajo dentro de la comunidad del barrio.

El trabajo en red dentro del barrio de Las Flores aún no estaba desarrollado, en diciembre de 2017, a dos años del comienzo del Jardín Maternal:

Acá en Las Flores las chicas hacen contacto, no está todavía afinado el trabajo. La idea es poder trabajar, por ejemplo articular el trabajo con el jardín que está acá en frente, que nosotros tenemos de 1 a 3 y el jardín tiene salas de 4 y 5, entonces a las familias les averiguan, les averiguamos las fechas, las inscripciones, cómo es el tema. La idea es que eso se vaya fortaleciendo con las instituciones del barrio, esta la escuela también, el centro de salud, el CAF, acá en el barrio la idea es que se pueda ir trabajando, es un proceso, está en esta etapa (Anexos: Entrevista a integrante del ET, 2017:177).

Es una cuestión pendiente la implementación de acciones que articulen el trabajo del JMM dentro de la comunidad del barrio, que busquen conformar redes, y, especialmente, que se construya un trabajo conjunto con el jardín infantil de la provincia, que está enfrente, para que los niños que egresan puedan continuar su formación, que se asegure que tengan un cupo, que se coordine el trabajo entre ambos jardines, o que al menos se comparta información sobre los niños, sus necesidades, qué trabajos y avances han realizado.

Este aspecto nos conecta nuevamente con la ***intersectorialidad***. Las razones por las cuales no se han realizado este tipo de vinculaciones y trabajos conjuntos son interesantes de analizar. La tarea de diseñar e implementar la política de JMM ha sido

demasiado demandante, eso sumado al limitado número de integrantes del ET, a la gran cantidad de responsabilidades que poseen las docentes y al crecimiento exponencial que han tenido los JMM, tanto en demanda como en cobertura. Esto pudo haber provocado que cuestiones como tejer lazos más profundos de trabajo coordinado con el Estado Provincial no hayan sido abordadas. O posiblemente, en un país en el cual el Estado no tiende a ser altamente coordinado entre sus diferentes niveles y sectores, no se piense en implementar políticas de manera cogestionada con otros niveles del Estado. Una posibilidad es que no se busque abrir el “juego” de la política a otros sectores o niveles del Estado. También es cierto que la coordinación de distintas políticas, niveles y sectores del mismo no es simple, que esto demanda una gran predisposición por parte de los diferentes actores involucrados y también compartir recursos e información.

## 5. CONCLUSIONES, DISCUSIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

La **experiencia** de los JMM es innovadora, para la ciudad de Santa Fe, ya que es la primera vez que el Estado municipal se encarga de implementar una política que busca legislar y equiparar las oportunidades educativas de los niños de la ciudad de entre 45 días a 3 años. Una originalidad en la propuesta es el carácter educativo que se le otorgó y la metodología de trabajo y direccionalidad que se adoptaron.

Otra cuestión a resaltar es que esta política se encuentra atravesada por cuestiones de género, ya que las mujeres son principalmente quienes están encargadas del cuidado de los niños. La novedosa metodología de trabajo presenta tres puntos que, a la hora de realizar el análisis de la implementación de la política de JMM, son fundamentales para entender la dinámica particular que adquiere la implementación, y, también conlleva distintas consecuencias, algunas de las cuales no fueron las deseadas a la hora de diseñar la política, pudiéndose observar la importancia crucial que tiene el momento de la **implementación** dentro del ciclo de las políticas.

Estos **tres aspectos** son:

- La no existencia de directores dentro de cada establecimiento, la dirección es llevada adelante por un ET, y sus integrantes dentro del año lectivo van rotando entre los jardines.
- La rotación de las docentes, quienes aproximadamente cada dos años rotan hacia otro jardín municipal.
- La gran cantidad de responsabilidades y roles que tienen las docentes dentro de cada jardín, los cuales exceden ampliamente la labor pedagógica.

Esta política se ve enmarcada por un contexto internacional cargado de reuniones cumbres y declaraciones que reconocen el rol de la educación, y especialmente la importancia de la misma durante las primeras infancias, y llaman a asegurar el derecho a una educación de calidad para todos, implementando políticas integrales que consideren todo el desarrollo de los niños, a sus familias y comunidades. Ello contrasta con el escenario regional, nacional y provincial, en el cual la pobreza se encuentra infantilizada, se ven vulnerados los derechos de los niños, y la cobertura educativa nacional, entre los

0 y los 2 años era el 10%, en el año 2014 (UNICEF, 2016). Además, es necesario destacar la existencia de grandes desigualdades (regionales, sociales, culturales y etarias).

En el proceso de implementación de la política, se fuimos visualizando cuatro grandes grupos de actores: los actores estatales municipales más jerarquizados, pertenecientes a la Secretaría de Educación municipal; las docentes (actores *street level* estatales) de los JMM; otros actores estatales (pertenecientes a otros sectores del Estado municipal, al Estado provincial y al Estado nacional); y el cuarto grupo, de actores no estatales -un entramado diverso de fundaciones, empresas, individuos- que trabajan en red con la Secretaría de Educación del Estado municipal. Estos actores son muy heterogéneos, y también lo son sus atribuciones, su frecuencia de participación en la implementación, y sus ámbitos de cooperación y acción. La *comunicación*, la *negociación*, la *cooperación* y la *evaluación* son centrales a la hora de implementar esta política, pero, el Estado municipal es el *actor dominante*: otorga ciertos marcos de acción, y decide qué acuerdos lleva adelante o busca concretar con otros actores.

Las docentes son las principales *policymakers*, el nexo del estado con las familias, y también de las familias con el estado. Las relaciones de este grupo con los actores municipales de mayor jerarquía suelen ser buenas y constantes. En cambio, los nexos entre este grupo de mayor jerarquía y los beneficiarios de la política no son tan frecuentes, tienen mayor intensidad al comienzo del ciclo lectivo, y cuando las familias ingresan en el jardín.

Como mencionamos en la hipótesis de trabajo, el rol de las docentes es fundamental, y es destacado tanto por el ET como por los padres de los niños que asisten a los jardines. Además, debido a la metodología innovadora de trabajo, sin la presencia de un director por jardín, las maestras poseen mayor libertad y autonomía, aunque también tienen muchas responsabilidades. Tanto docentes como integrantes del ET manifiestan que al principio cuesta adaptarse a la modalidad de trabajo, sin un directivo en cada jardín, “choca un poco”, (Anexos: Entrevista a Docente del JMM “Las Flores”, 2017), pero, con el tiempo, lo consideran una muy buena experiencia, una mejor manera de trabajar.

Con la modalidad de rotación de las maestras y con la ausencia de un director establecido en cada jardín, el Estado municipal busca que la identificación de las familias sea *con el Sistema y no con personas particulares*, lo cual se logra hasta cierto punto, ya que los padres que envían a sus hijos a los jardines municipales lo hacen porque han

escuchado de ellos a través de distintos medios, les han comentado otras familias o los han visto en el barrio. Pero, una vez que ingresan al jardín, debido a la forma en la cual está implementada la política, la única referencia de las familias son las docentes, al no haber un director o coordinador en cada jardín.

El SMEI ha crecido en forma más que considerable desde su inicio, pero, este crecimiento no ha tenido un correlato en el ET, el cual ha quedado limitado a la misma cantidad de integrantes. Cuando comenzó la política, eran 7 en el equipo con 30 maestras y 34 salas, actualmente son 7/8, más un grupo de 5 personas que colaboran, pero hay 16 jardines, 120 salas y capacidad para 2000 niños. En septiembre de 2016, se incorporó la Subsecretaría de Gestión Educativa y en 2018 se sumaron dos directores zonales (cada uno con 8 jardines bajo su órbita), pero también hay un nuevo jardín en construcción, y proyectos de ampliación para otros jardines, por ejemplo el Jardín Maternal CIC Facundo Zuviría. Esta situación, sumada a que el ET trabaja en los jardines en forma dispersa y limitada en el tiempo, lo cual afecta a la continuidad del trabajo, y a que en el ET hay integrantes que poseen otras responsabilidades, por fuera de los JMM -Liceo Municipal y jardines particulares- impacta directamente en la **implementación** de la política.

Desde nuestro punto de vista, sería recomendable que los Directores Zonales tengan a su cargo menor cantidad de jardines cada uno, debido a la gran personalización que las familias mantienen con las docentes, y también para que las mismas puedan ver acotadas sus múltiples responsabilidades. Dicha función ayudaría a tener mayor estabilidad y seguridad, tanto dentro del equipo de trabajo como para las familias. Aquí cabe preguntarse cómo será el trabajo de los Directores Zonales y por qué sólo se destinaron hasta el momento dos cargos.

Debido a la gran carga de trabajo y responsabilidades que, como vemos, tienen las docentes, las mismas actúan como “pulpos”, realizan una gran cantidad y multiplicidad de tareas y responsabilidades, muchas de ellas de manera simultánea, y resulta difícil priorizar unas sobre otras.

Un aspecto importante en esta política fue la sanción de la Ordenanza n° 12092, el Estatuto del Docente Municipal, a través de la cual se institucionaliza a las docentes de los JMM, sin embargo, existe una falta de correlato entre lo sancionado en el Estatuto del Docente Municipal y lo que *de hecho* ocurre en la implementación de la política, en relación con las funciones y responsabilidades de las docentes. Además, en el estatuto se incorporan, como parte del cuerpo docente, distintos profesionales (profesor/a de

expresión corporal, de educación física, de música, entre otros), cargos que no han sido implementados aún, hecho que sería recomendable, ya que colaboraría en acotar las responsabilidades de las docentes y en ofrecer calidad de educación para los niños.

Retomando nuestra hipótesis, comprobamos que muchos niños de sectores sociales que antes no **accedían**, o les costaba mucho, a una educación de calidad, a través de esta política pueden hacerlo. Sin embargo, también se verifica la falta de intersectorialidad necesaria para llevar adelante un abordaje integral del desarrollo de los niños. Si bien existe una red de trabajo interesante, con una gran cantidad y variedad de actores, actividades y tareas, se prioriza el accionar municipal, pero no se hace tanto hincapié en **vincular ésta política con el estado provincial y con el nacional**. Por ejemplo, en cuestiones relacionadas con **salud y educación**, se podría trabajar de manera más conjunta y coordinada con el *Sistema de Educación provincial* y con el *Sistema de Salud provincial*. También sería interesante que se coordinaran y articularan políticas para lograr llegar a las comunidades, familias y, especialmente, a las madres de los niños antes de que estos nazcan, orientadas a brindar información sobre las necesidades de los niños, a asegurar una buena nutrición de las madres durante el embarazo, a mejorar las condiciones habitacionales de las familias, entre otras.

Por medio de un caso en particular, pudimos observar que recién se considera el enfoque desde otras instituciones, cuando es detectado un problema específico. Podría controlarse el estado de salud de todos los niños que ingresan al jardín, a través de la realización previa de exámenes médicos. No proponemos que todo el abordaje sea responsabilidad exclusiva del gobierno municipal, pero sí que se realicen acciones coordinadas con otras instituciones. Las políticas dirigidas a la infancia deben ser integrales, es decir, no deben enfocarse en un solo aspecto del desarrollo de la misma. Es en este aspecto, el de la **sectorialidad**, que creemos que la política de JMM de Santa Fe presenta una deuda. Sin embargo, es importante remarcar que este es un problema que se observa también a nivel nacional. Como señalan Aulicino, C. y Díaz Langou, G. (2015), Argentina está dentro de los países de América Latina y el Caribe que, a través de programas, realizaron políticas dirigidas hacia las primeras infancias pero que no tuvieron en cuenta lograr un abordaje integral. Lógicamente, lo ideal sería que estuvieran generalizadas las políticas integrales hacia las infancias a nivel nacional. Creemos que, por ejemplo, la existencia de controles y seguimientos médicos a los niños de barrios vulnerables es muy importante. Es una responsabilidad muy grande que las docentes

deban detectar problemas como los de salud, ya que no son médicas, y pueden observarlos en forma tardía. Creemos que en este aspecto es esclarecedor el caso de la niña que llegó al jardín llena de gusanos, cuando se visibilizó su situación.

Desde el grupo de actores que integran la categoría de actores estatales de la Secretaría de Educación municipal, hay mucho convencimiento acerca de que todo este proceso se pudo llevar adelante gracias a una fuerte decisión política y de que la educación es la herramienta para generar transformaciones. Coinciden en que el municipio transformó la mirada y considera a la educación como derecho y como herramienta. También sostienen que existe una permanente evaluación, y que hay una búsqueda constante de crecimiento y profundización, destacando la calidad en la educación, y la necesidad de la formación de las docentes. Sin embargo, gran parte de la evaluación que se realiza está centrada en las docentes y no en el ET.

El mayor protagonismo adquirido por los gobiernos locales, la politización de problemas sociales y la penetración del estado en la sociedad civil se pueden ver reflejados en el diseño e implementación de la política de JMM de la ciudad de Santa Fe, la cual fue iniciada de manera autónoma por el Estado.

Por parte de los padres de los niños, las percepciones hacia la política, y lo que ellos observan que sienten los chicos, es altamente positivo. También tienen ciertas opiniones de cuestiones que podrían implementarse o mejorarse, pero se evidencia una alta confianza en la política del municipio, y particularmente, en la labor docente.

Una deuda pendiente en la implementación de la política de JMM en el Jardín las “Flores” es la concreción de acciones que articulen el trabajo dentro de la comunidad del barrio, que se busque conformar redes dentro del mismo, y, especialmente, que se construya un trabajo conjunto con el jardín infantil de la provincia, el cual se encuentra ubicado enfrente.

Nos interrogamos acerca de las razones de la falta de articulación con el Estado provincial y el Estado nacional. Reconocemos que el Estado Argentino no se caracteriza por ser un Estado altamente coordinado, sino que, por el contrario, los diferentes niveles y sectores suelen trabajar de manera sectorializada.

## **Otras consideraciones finales**

En lo atinente a la calidad educativa, no queremos realizar un análisis que exceda nuestros conocimientos, pero sí nos parece interesante señalar que son las mismas

docentes quienes observan los contrastes existentes con otros jardines, los diferentes modos de trabajar. También creemos que es importante que se tengan en cuenta las particularidades de cada niño y de cada grupo a la hora de planificar las actividades y que las docentes tengan la libertad de hacerlo. Si bien cuando se realizó la investigación, el marco curricular aún no estaba disponible, se estaba realizando, y está pensado implementarlo.

En cuanto al objetivo de proporcionar una **igualdad de oportunidades** a los niños y niñas de la ciudad de Santa Fe, estipulado en el artículo nº 5 de la Ordenanza nº11841, creemos que podemos formular algunas reflexiones. En esta investigación no se realizaron estudios focalizados en este aspecto, pero nos permitiremos señalar que la calidad de la educación debe estar garantizada para todos los niños de la ciudad, para poder afirmar la existencia de una igualdad de oportunidades. Aunque se reglamentaron los jardines particulares y se buscó ordenarlos, las vivencias expresadas por las docentes indican que esas unidades suelen trabajar con una proporción inadecuada de alumnos/docentes, y que siguen teniendo una visión adultocéntrica del cuidado y la educación: “Pero sí sé, y soy consciente que, hoy en día, las escuelas en realidad se manejan así. Cuando hay tanta cantidad de chicos y hay dos personas, y sí otra no tenés...” (Anexos: Entrevista a Docente del JMM “Las Flores”, 2017:215). Podemos afirmar que, si no se garantiza también la educación de calidad en los demás jardines de la ciudad, tampoco se está logrando el objetivo de la igualdad de oportunidades. La demanda para asistir a los JMM empieza a aparecer desde sectores de la sociedad para los cuales no está dirigida la oferta:

(...) se ha transformado en referencia el sistema, entonces nos empieza a aparecer la demanda de los profesionales, de la clase media, si se puede hablar de clase media, los que hoy llevan a sus niños más chiquitos a las guarderías, a los jardines privados. Pero, claro, como empezó a tomar entidad de seriedad la propuesta educativa y toda esta cuestión, bueno, la verdad que para nosotros es meta cumplida digamos (...), pero bueno, nosotros les decimos que no, porque tenemos claro que lo armamos y lo estamos pensando para los que no tienen posibilidades (Anexos: Entrevista a Secretaria de Educación, 2015:139).

Sería interesante también, para incluir realmente a las familias en el proceso educativo llevado adelante por los JMM, en los jardines en los cuales los padres se encuentran predispuestos, y el JMM “Las Flores” lo es, invitar a los padres a diseñar ciertas actividades, planear por ejemplo el día del cumpleaños del jardín, de manera conjunta, ya que si bien se los invita siempre, se hace con una actividad ya organizada. Esto no quiere decir que no se deban seguir las planificaciones de las maestras ni que se

cuestionen sus actividades, sino que consideramos que sería una interesante forma de que los padres se involucraran más en el proceso educativo.

Por último, nos gustaría realizar una reflexión final. En el transcurso del trabajo, observamos un importante cambio a nivel normativo en Argentina, sin embargo, el reto sigue siendo enorme. Es necesario sostener y profundizar las políticas nacionales que se implementaron en estos últimos años, pero por sobre todo es central progresar en la conformación de un sistema de protección integral para las infancias. Y dentro del ámbito normativo, consideramos que es necesario que el **estado nacional** legisle, y ejerza la responsabilidad estatal que tiene en lo referente a la **oferta de una educación de calidad para los niños de 0 a 2 años**. Una cuestión tan importante no se puede dejar librada al azar, por si alguna provincia o localidad tiene *voluntad* de tomar la responsabilidad como propia. El Estado se debe hacer responsable, y dejar de discriminar a los niños dependiendo de, si por edad, están incluidos en la educación obligatoria o no. Para finalizar, queremos hacer hincapié en la necesidad de un cambio cultural, social, político e institucional, para pensar y repensar a las infancias y adolescencias y llevar adelante las transformaciones necesarias desde una posición no adultocéntrica, cambio que debemos realizar, nosotros, todos, teniendo presente la deuda que aún mantenemos con las infancias.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

- Aguilar Villanueva, L.F. (1993) **Estudio introductorio**. En Problemas públicos y agenda de gobierno. Porrúa Grupo Editor. México 1993. Páginas 15-72
- Aguilar Villanueva, L.F. (1993) **Estudio introductorio**. En La implementación de políticas. Porrúa Grupo Editor. México, 1993. 2da. Edición. Páginas 15-92
- Amaya, O. (2010) **La(s) infancia(s) y sus destinos: esos lugares en donde las cosas suceden de otros modos**. HOLOGRAMATICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ – Año VII, Número 12, V3 (2010), pp. 23-53. Versión web: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/904/hologramatica\\_n12vol3pp23\\_53.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/904/hologramatica_n12vol3pp23_53.pdf)
- Arrabal, Ana (2012). **La educación y atención de la primera infancia en la unión europea: un estudio comparado entre los sistemas de Suecia, Inglaterra y España**. Universidad de Valencia.
- Aulicino, C. y Díaz Langou, G. (2015). **Políticas Públicas de desarrollo infantil en América Latina. Panorama y análisis de experiencias**. Versión web: <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/03/FINAL-Politicas-publicas-de-desarrollo-infantil-en-AL-2.pdf>
- Berlinsk, S. y Schady, N. (2015) **Los primeros años: el bienestar infantil y el papel de las políticas públicas**. Banco Interamericano de Desarrollo. Nueva York
- Berman, P. (1993) **El estudio de la macro y microimplementación**. En Luis Aguilar Villanueva, La implementación de políticas. Porrúa Grupo Editor. México, 1993. 2da. Edición. Páginas 281-321.
- Baquero, R. y Narodowski, M. **Escuela y construcción de la infancia**. En entrevista a Michael Apple. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Año III, N°4, Julio de 1994. Versión web: [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/5/PDGA\\_Baquero\\_Narodowski\\_Unidad\\_3.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/5/PDGA_Baquero_Narodowski_Unidad_3.pdf)
- Blanco, R. y Umayahara, M. (2004) **Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana**. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe OREALC / UNESCO Santiago. Versión web: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139030s.pdf>

- Cea D'Ancona, M. Angeles, (1996) **Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Ed. Síntesis, Madrid. Capítulo 2.
- Copes, A (2016) **La cobertura del nivel inicial en Argentina. Situación y tendencias en contexto**. Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa. Informe realizado por Leandro Bottinelli. Junio de 2016. CABA.
- Corvera, G. E. (2012) **Construcción social de las infancias: Los procesos de transmisión en el ámbito de las organizaciones del tercer sector [en línea]**. Tesis de posgrado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Versión web: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.741/te.741.pdf>
- Díaz, C. **El ciclo de las políticas públicas locales: notas para su abordaje y reconstrucción**. En Venesia, J. (comp.) Políticas públicas y desarrollo local. I.D.R. - Instituto de Desarrollo regional (Rosario, 1998). Págs. 67-108
- Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa. (2016) **La cobertura del nivel inicial en Argentina. Situación y tendencias en contexto**. Versión web: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005564.pdf>
- Duschatzky, S.; Corea, C. (2002) **Chicos en banda. Los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones**. Buenos Aires, Paidós.
- Efron, L. (2015) **La inversión en la primera infancia en América Latina**. Versión web: [https://www.unicef.org/ecuador/unicef\\_ispi\\_confichas\\_201512\\_2.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/unicef_ispi_confichas_201512_2.pdf)
- Falção Martins, H. y Fontes Filho, J. R. (1999) **¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional**. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999). Caracas. Págs 1-18. Versión web: <http://siare.clad.org/revistas/0033942.pdf>
- Faur, Eleonor (2009). **Organización social del cuidado infantil en la Ciudad de Buenos Aires: el rol de las instituciones públicas y privadas 2005 - 2008**. Tesis de doctorado. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires.
- Fleury, Sonia (2002) **El desafío de la gestión de las redes de política**. Revista del Instituto Internacional de Gobernabilidad. Diciembre 17 de 2002. Versión web: [www.iigov.org/revista/12/re09.pdf](http://www.iigov.org/revista/12/re09.pdf)
- Fraccia, Cristina (2010) **Casa de Fortalecimiento Familiar y Comunitario**. En Observatorio de la Deuda Social Argentina. Barómetro de la Deuda Social de la Infancia.

La deuda social con la niñez y la adolescencia: magnitud, evolución y perfiles. 1 ed. Buenos Aires. Pontificia Universidad Católica Argentina. Páginas 115-117

- Freitez Diez, Marina y Bagnoli Fernández, Verónica (2017) **Inequidades de la infancia urbana en el contexto latinoamericano**. Equidad para la Infancia, septiembre 2017.

- Filgueira, F. y Aulicino, C. (2015). **La primera infancia en Argentina: desafíos desde los derechos, la equidad y la eficiencia**. Documento de Trabajo N°130. Buenos Aires: CIPPEC. Enero de 2015. Versión web: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1259.pdf>

- Frigerio, Graciela y Diker, Gabriela (2008) **Infancia y derechos: las raíces de la sostenibilidad**. Aportes para un porvenir. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe OREALC/UNESCO Santiago. Chile

- Frigerio, Graciela. (2003) **Los sentidos del verbo educar**. Conferencia dictada en la Cátedra Jaime Torres Badet, publicada por el Crefal, N7, México. Versión web: [http://escuelaps.com.ar/wp-content/files\\_mf/1393514376Frigerio.Lossentidosdelverboeducar.pdf](http://escuelaps.com.ar/wp-content/files_mf/1393514376Frigerio.Lossentidosdelverboeducar.pdf)

- Frigerio Graciela. **La división de las infancias: la máquina de etiquetar**. Versión web: [http://ipes.anep.edu.uy/documentos/2011/desafiliados/materiales/maq\\_frigerio.pdf](http://ipes.anep.edu.uy/documentos/2011/desafiliados/materiales/maq_frigerio.pdf). Consultado en Enero de 2018.

- García, M.J., (2006) **Conferencia ¿El fin de la infancia?** XVIII Jornadas de Psicología del Uruguay. Boletín Sociedad de Psicología del Uruguay. En línea. N°42, Montevideo dez. 2006

- González Contró, M., Mercer, R., Minujín Z., A. (2016) **Lo esencial no puede ser invisible a los ojos: pobreza e infancia en América Latina**. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede México

- Kochen, Gladys (2013) **Aportes conceptuales y experiencias relevantes sobre educación en la primera infancia**. -1ª ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE Unesco 2013. Versión web: <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Primera%2520infancia2013.pdf>  
>

- Krauth, K. y Bollasina, V. (2007) **El Jardín Maternal y el Jardín de Infantes: la relación con pares y la socialización recíproca**. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Psicología Evolutiva Niñez, Cátedra I. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, Agosto de 2007.

- Martínez Boom, A. y Jiménez Becerra, A., (2012) **¿Un poliedro para pensar la infancia?** Revista Colombiana de Educación N° 63. ISSN 0120-3916. Segundo semestre de 2012. Versión web: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n63/n63a18.pdf>

- Martínez, Victoria (2012). **Derechos humanos y primera infancia**. En E. Duro, Crecer juntos para la primera infancia: Encuentro regional de políticas integrales (págs. 104-114). Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

- Martínez Oyarce, L. y Ditzel Lacoa, L. (2012) **Lineamientos para la implementación y gestión de políticas públicas de protección integral dirigidas a la primera infancia**. Versión web: <http://www.iin.oea.org/pdf-iin/Lineamientos-Gestion-Primera-Infancia.pdf>

- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani J.I., (2007) **Metodología de las Ciencias Sociales**. Emecé Editores, Buenos Aires. Cap. 10

- Meltsner, Arnold J. (1994) **La factibilidad política y el análisis de las políticas**. En La hechura de las políticas. Porrúa Grupo Editor, (México, 1994) 2da. Edic. Págs. 367-392

- Mino, L. (1998) **Para conocernos**. Libro 2 - Historia de la Ciudad de Santa Fe 1853-1998, Santa Fe, ed. Canal 13, 1998. Versión web: [http://www.paraconocernos.com.ar/?page\\_id=7](http://www.paraconocernos.com.ar/?page_id=7)

- Minujín, A., (2013) **Estrategias regionales de medición de pobreza en niñez**. Informe Final de Investigación. Equidad para la Infancia América Latina, 2013. Programa de Estudios Sociales de Infancia y Juventud Escuela de Humanidades. Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).

- Lewkowicz, I (2004). **Frágil el niño, frágil el adulto** Página 12. 4 de Noviembre de 2004. Versión web: <https://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/9-43161-2004-11-04.html>

- Observatorio de la Deuda Social Argentina (2010) **Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. La deuda social con la niñez y la adolescencia: magnitud, evolución y perfiles**. Pontificia Universidad Católica Argentina. 1 Ed. julio de 2010. Buenos Aires.

-Onochie Quintanilla, M. (2013) **Una mirada regional a la situación de la primera infancia**. Dirección Editorial Elena Duro, Especialista en Educación de UNICEF. Págs 50-62. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) – Noviembre de 2012.

-Oslak, O. y O'Donnell, G. (1976). **Estado y políticas estatales en América Latina**. Mimeo, CEDES, Bs. As., 1976

-Philippe, Ariés (1960) **El niño y la vida familiar en el antiguo régimen**. Capítulo II El descubrimiento de la infancia. Versión web: [http://iin.oea.org/Cursos\\_a\\_distancia/El\\_nino\\_y\\_la\\_vida\\_familiar.pdf](http://iin.oea.org/Cursos_a_distancia/El_nino_y_la_vida_familiar.pdf)

- Redondo, Patricia (2012). **Infancia, educación e igualdad**. En E. Duro, Crecer juntos para la primera infancia: Encuentro regional de políticas integrales (págs. 130-133). Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

- SAP-UNICEF (2017) **Salud materno-infanto-juvenil en cifras 2017**. Versión web: [https://www.sap.org.ar/uploads/archivos/files\\_2017-en-cifras\\_1505316814.pdf](https://www.sap.org.ar/uploads/archivos/files_2017-en-cifras_1505316814.pdf)

-Subirats, J. (1989) **Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración**. INAP, (Madrid, 1989). Páginas 101-123 y 125-138

- Tosti, Ivana (2012) **Santa Fe ¿Cómo vamos?** Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe-Bolsa de Comercio de Santa Fe. Versión web: <http://www.santafeciudad.gov.ar/media/files/Santa%20Fe%20-%20Como%20Vamos%202012.pdf>

-Tuñón, Ianina (2017). **Evolución de indicadores de desarrollo humano y social en la infancia en perspectiva de derechos humanos (2010-2016). Documento estadístico**. Presentación del informe. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Serie del Bicentenario 2010-2016. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Educa, 2017. Versión web: <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/2017-Observatorio-Evolucion-indicadores-desarrollo-humano-y-social-presentacion.pdf>

- UNESCO (2006) **Sistema de información sobre los derechos del niño en la primera infancia en países de América Latina**. Libro digital: <http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/publicaciones/462/sistema-de-informacion-sobre-los-derechos-de-la-primer-infancia-en-america-latina>

- UNESCO (2012) **Informe Regional sobre la Educación para Todos en América Latina y el Caribe. Logros y retos más allá del 2015**. Reunión Mundial de Educación

para Todos. Paris, noviembre 21 -23, 2012. Versión web: <<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/informe-regional-ept-post-2015-mexico-2013.pdf>

- UNESCO (2013) **Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015**. Publicado en 2013 por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). Versión web: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

- UNICEF (2004) **Estado Mundial de la Infancia 2005 - infancia amenazada**. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2004.

- UNICEF (2012) **Crecer Juntos para la Primera Infancia. Encuentro Regional de Políticas Integrales 2011**. Versión web: [https://www.unicef.org/ecuador/educacion\\_Libro\\_primera\\_infancia.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/educacion_Libro_primera_infancia.pdf)

- UNICEF (2016) **Primera infancia 2016-2020. Para cada niño, el mejor comienzo** Documento de posicionamiento. Noviembre de 2016. Versión web: [https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-03/PrimeraInfancia2016\\_0.pdf](https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-03/PrimeraInfancia2016_0.pdf)

- UNICEF (Noviembre de 2016) **Estado de la situación de la niñez y la adolescencia en Argentina**. UNICEF en Argentina. Versión web: <https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/SITAN.pdf>

- Vela Peon, Fortino, (2001) **Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista**. En TARRES, Maria Luisa, (Coordinadora) Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. Ed. Porrúa, El Colegio de México, FLACSO-sede México, México. Págs. 63-95

#### Diarios

- Diario El Litoral (24 de Junio de 2015) **Las Flores II, una ciudad aparte**. Disponible en versión web: [https://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/115324-las-flores-ii-una-ciudad-aparte](https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/115324-las-flores-ii-una-ciudad-aparte)

- Diario El Litoral (4 de Abril de 2016). **El Jardín Municipal Las Flores, entre las 15 mejores obras de arquitectura del país**. Disponible en versión web:

[http://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/128000-el-jardin-municipal-las-flores-entre-las-15-mejores-obras-de-arquitectura-del-pais](http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/128000-el-jardin-municipal-las-flores-entre-las-15-mejores-obras-de-arquitectura-del-pais)

- La Gaceta (2009). **Hay una retórica de los derechos del niño, pero hay niños a la intemperie**. Entrevista a Graciela Frigerio. 9 de Diciembre de 2009. Versión web: <https://www.lagaceta.com.ar/nota/356123/informacion-general/hay-retorica-derechos-nino-pero-hay-ninos-intemperie.html>

- Diario La Capital (11 de Septiembre de 2004). **Graciela Frigerio: ‘Educar es ante todo un acto político**  
[http://archivo.lacapital.com.ar/2004/09/11/educacion/noticia\\_131674.shtml](http://archivo.lacapital.com.ar/2004/09/11/educacion/noticia_131674.shtml)

### Normativas y leyes

#### Internacionales

- ONU. Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (1989).
- Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Organización de Naciones Unidas (1990).
- Jomtien (1990). Conferencia y Declaración Mundial sobre Educación para Todos.
- Dakar (2000). Foro Mundial de Educación y Marco de Acción de Dakar.
- UNICEF. Observación General N° 7 “Realización de los derechos del niño en la primera infancia” (2005)
- OEI (2007), Compromiso Hemisférico por la Educación de la Primera Infancia
- OEI (2010). Metas Educativas 2021 “La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios”. Documento final (2010).
- Declaración de la 66° Asamblea y Conferencia Mundial de la Organización Mundial para la Educación Preescolar (2014).
- Medellín (2015) Declaración por el derecho a la educación en la primera infancia (OMEP).

-Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (2015).

#### Argentina

- Ley Nacional N° 10.903 de Patronato de Menores (1919).

- La Ley Federal N° 24.195 de Educación (1993).
- Ley N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2005).
- Ley N° 26.075 de Financiamiento Educativo (2005).
- Ley N° 26.280 de Educación Nacional (2006).
- Ley N° 27045 de Modificación de la Ley N° 26.206 de Educación Nacional (2014), incorporación de la obligatoriedad de la sala de 4 años.

#### Provincia de Santa Fe

- Ley Provincial 12.967 de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescente (2009).
- Ley Provincial 13.237 de Modificación de artículos de la Ley N° 12.967 (2011)

#### Ciudad de Santa Fe

- Ordenanza N° 11.829 (2011).
- Ordenanza N° 11.841 (2012).
- Ordenanza N° 12.092 (2014).

#### Discursos

- Corral, José Manuel (2011) Discurso de asunción
- Corral, José Manuel (2012) Discurso de Apertura Sesiones Ordinarias del Honorable Concejo Municipal.
- Corral, José Manuel (2013) Discurso de Apertura Sesiones Ordinarias del Honorable Concejo Municipal.

#### Documentos

- Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, **Sistema Municipal de Educación Inicial**. Proyecto Educativo. Consultado en Julio de 2015.
- OMEP (2015) **Informe evaluativo. Sistema Municipal de Educación Inicial de la Ciudad de Santa Fe**. Convenio de Colaboración N° 1922/14. 2015.
- Secretaría de Comunicación y Desarrollo Estratégico y Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe (2016) "Educación y Primeras Infancias. El Sistema

de Educación Inicial en la Ciudad de Santa Fe”. Libro Digital. Disponible en:  
[https://issuu.com/santafeciudad/docs/educacion\\_inicial\\_vf\\_baja](https://issuu.com/santafeciudad/docs/educacion_inicial_vf_baja)

Páginas web:

- Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe: <http://www.santafeciudad.gov.ar>
- Página de Federico Cairolí: <http://www.federicocairolí.com/>

## 7. ANEXOS

---

### 7.1 INFANCIAS

#### Un poco de historia

*“La infancia es una construcción de la modernidad definida por la atribución de ciertas características a un conjunto particularizado de la población, características*

*condensadas en diferentes instituciones y en ciertos discursos científicos y normativos.*

*En este sentido es posible afirmar la historicidad del concepto de infancia, ya no una historicidad que afirme simplemente el carácter relativo de los atributos dados a la infancia, sino un carácter histórico en tanto la infancia fue minuciosa y puntualmente construida en esa sutil trama de dispositivos discursivos e institucionales.*

*La escuela moderna es la escuela de la infancia pedagogizada, de la infancia sometida a una analítica propuesta por la pedagogía y la psicología educativa.”*

*Ricardo Baquero y Mariano Narodowski<sup>11</sup>*

Las infancias, como las conocemos hoy, son una construcción histórico-social que depende tanto de la época histórica como del contexto social, cultural y económico. Su construcción, diferenciación del mundo adulto y valoración comienza en la modernidad. Sin embargo, durante la Grecia Antigua, autores como Platón y Aristóteles señalaron la importancia de la educación en los primeros años. Como señala Arrabal (2009), el primero, destacó el juego como medio para la educación de los niños, y el segundo señala la importancia de una educación previa a la formal (entre los 5 y 7 años), la cual debería realizarse dentro del seno familiar:

Es importante advertir que será la primera vez en la historia de la educación Occidental que se establezca una periodización dentro de esta etapa vital de la infancia. De este modo, dentro de este período, distingue entre dos etapas posteriores a lo que él llama la primera edad y anteriores al comienzo de la escolaridad propiamente dicha: la primera abarcaría de los 2 a o 3 años hasta los 5, y la segunda, de los 5 a los 7, sugiriendo dos años de preparación como actividad propedeútica al ingreso en la escuela (Arrabal, A., 2009:28)

Otra contribución dentro de la Antigüedad Clásica lo realizó Marco Fabio Quintiliano quien señaló la importancia de la educación del niño a edades tempranas y la observación de que ninguna etapa de la vida del niño debía carecer de educación (la cual es un proceso continuo), esto le ayudaría posteriormente en sus labores de adulto (Arrabal, 2009)

Posteriormente, en la sociedad medieval, estas cuestiones no fueron consideradas. Philippe Ariès, en su libro “L’Enfant et la vie familiare sous l’ancien régime” (1960) plantea que antes del siglo XIII o XIV los sentimientos que hoy en día se tienen hacia “la infancia” no eran los existentes en la cultura y en las prácticas de occidente de esa época (Arrabal, A., 2009). Durante el “Ancien Régime” no se diferenciaban de los adultos por sus actividades, ropas, costumbres, juegos, etc., sino que participaban de las mismas

---

<sup>11</sup> Baquero, R. y Narodowski, M. Escuela y construcción de la infancia. En entrevista a Michael Apple. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Año III, N°4, Julio de 1994. Versión web: [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/5/PDGA\\_Baquero\\_Narodowski\\_Unidad\\_3.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/5/PDGA_Baquero_Narodowski_Unidad_3.pdf). Págs. 8 y 9.

actividades tanto en términos de educación, trabajo y juegos (Baquero, R. y Narodowski, M., 1994)

Así, pues, el niño medieval no existe, es un desconocido absoluto y sólo se le tolera si sabe comportarse como un adulto; razón por la cual el período de la infancia es muy breve, dado que su duración se reducía al período de mayor fragilidad cuando no podía valerse por sí misma y, en cuanto podía desenvolverse físicamente, se le fusionaba rápidamente con los adultos, con quienes compartía sus trabajos y juego, de manera que el niño no salía de una especie de anonimato (Arrabal, A., 2009:40).

El niño era un adulto pequeño al cual no se le prestaba atención ni a su desarrollo ni a su educación. Sin embargo, había ciertos círculos sociales en los cuales si existía una inquietud por la educación, pero esto quedaba reservado para hijos de nobles, eclesiásticos (cristianos) o señores, es decir eran círculos restringidos.

El paso a la concepción nueva de la infancia se va produciendo a través de cambios en los sentimientos que se tenían hacia la misma. A partir de los siglos XV y XVI la sociedad comienza a ver a la infancia como un grupo específico, incompleto, heterónimo, necesitado de protección y disciplinamiento, y dentro de la esfera familiar, comienza a surgir un sentimiento distinto para con los niños, criaturas a las cuales había que cuidar y civilizar. Se comienza a reflexionar sobre la educación de los niños. En esta línea, Philippe Ariés (1960) señala que la noción de infancia surgió en Europa en el siglo XVI, si bien anteriormente habían existido ciertas señales (Arrabal, 2009). Así, en los siglos XVI y XVII la infancia pasa a ser considerada como dulce y divertida, existiendo un sentimiento de “mimoseo” (“mignotage”) para con la infancia temprana entre las mujeres quienes eran las encargadas del cuidado de los niños (madres o cuidadoras), y un sentimiento de protección del niño pequeño al cual había que cuidar y fortalecer debido a su fragilidad (surgiendo así el moderno amor maternal). Sin embargo, otros autores como Le Roy señala la existencia de amor maternal en la Edad Media, por lo que la diferencia entre los sentimientos hacia la infancia de ambas épocas no fue tan tajante (Le Roy 1975, citado en Baquero, R. y Narodowski, M., 1994). Paralelamente con la construcción del sentimiento moderno de la infancia se produce la construcción moderna de la familia (desde los sectores burgueses medios y altos pasan a centrarse en la vida privada). También se comienza a concebir a la escuela moderna como otro pilar fundamental en el desarrollo de los niños.

Durante el siglo XVII y XVIII tomaría fuerza la idea predominante de que la educación temprana, (dentro del seno familiar en los primeros años para luego pasar a la escuela) era la única forma de guiar a los individuos al buen camino, existiendo así un sentimiento

de necesidad de normalización y estudio hacia la primera infancia. Dentro de este pensamiento se destaca Johan Amos Comenius, pedagogo que es considerado como el fundador de la educación en la primera infancia, quien elaboró un manual para la escuela materna, la cual complementaría la educación familiar, hasta los 6 años (Arrabal, 2009)

Así, se pasaría a considerar necesaria la separación de los niños del mundo adulto, comenzando a pensar esta etapa como específica, con características propias. Arrabal (2009) señala que en el libro de Rousseau, "Emilio", se puede ver este nuevo concepto sobre la infancia, que posteriormente será retomado por la pedagogía, en el cual se establece que la educación comienza con el nacimiento y que es necesario desarrollar una educación específica y gradual para cada niño, los cuales no son adultos pequeños.

Durante y hacia fines del siglo XVIII, con el surgimiento y expansión de la clase media urbana se expandieron sus normas familiares, las cuales comenzaron a predominar en la sociedad de la época, así, se produjeron dos transformaciones importantes: el reemplazo de la familia por la escuela en educación (la cual anteriormente estaba ligada exclusivamente a los padres, vecinos y comunidad cercana), y el cambio que sufre la familia con las nuevas formas de trabajo y condiciones de vida y organización del espacio privado. Como consecuencia, se desarrolla una nueva definición de la primera infancia y comienza a demarcarse la especificidad infantil, pasando los niños a ocupar un espacio central dentro la familia. La familia se constituye como un espacio de afecto (y educación en los primeros años) (Arrabal, A., 2009). Vemos así el surgimiento de los dos pilares modernos y estatales, siguiendo a Ignacio Lewkowicz (2004) en su artículo de página 12 "Frágil el niño, frágil el adulto", en torno a los cuales se produce a la infancia como institución (no a los niños), es decir, la familia y la escuela. El objetivo de las mismas era el de producir ciudadanos.

Sin embargo, todo este cambio de concepción y el surgimiento de la importancia de la educación de la infancia fue un proceso que en un comienzo se dio en las clases altas y medias, en las clases bajas la realidad de la infancia seguiría con las concepciones anteriores, las cuales no consideraban como prioridad a la educación de los niños. La especificidad de la infancia, la construcción de su concepción moderna y la necesidad de su educación fueron procesos que se desarrollaron de manera diferente y a diferentes ritmos dentro de la sociedad occidental. De manera progresiva se comenzaría a extender la demanda de la educación de la infancia como una exigencia social. Las familias burguesas y las populares operaban en sentidos distintos:

En ambas series hay un efecto de recentramiento de la familia sobre sí misma, pero este proceso no tiene del todo el mismo sentido en cada rama. La familia burguesa se constituyó por un estrechamiento táctico de sus miembros, que apuntaba a reprimir o controlar a un enemigo interno, los criados. Para lograr esta cohesión, se le asigna un plus de poder que la eleva socialmente y le permite reingresar al campo social con más fuerza, para ejercer allí controles y patronazgos diversos (...) La familia popular, en cuanto a ella, se forja a partir del repliegue de cada uno de sus miembros, en una relación circular de vigilancia contra las tentaciones del exterior, el cabaret, la calle (...) Aislada, en adelante queda expuesta a la vigilancia de los desvíos (Donzelot, 2008:50, citado en Corvera, G. E., 2012:25).

Los principios de la institucionalización del cuidado y la educación tempranas se pueden ver según Arrabal (2009) como consecuencia de la revolución industrial de la segunda mitad del siglo XVIII, ya que personas y organizaciones filantrópicas o religiosas fundaron las primeras instituciones con el objetivo de resolver el problema del abandono infantil, ayudando a las familias pobres a cuidar a sus hijos (cuidado, alimentación e higiene), como consecuencia de la gran incorporación, en ciudades en las cuales se produjo un gran desarrollo industrial, tanto de hombres como de mujeres a extensas jornadas de trabajo y como consecuencia de la explotación laboral que comenzaron a sufrir muchos niños. Así se pueden observar los inicios de las guarderías (las cuales tenían un objetivo de cuidado, no tanto de educación). Estas se encargaban de cuidar a los hijos que no asistían a la escuela y que sus madres debían trabajar en la industria y que no podían dejarlo con ningún familiar o conocido. También se promulgó legislación destinada a fiscalizar las prácticas de explotación hacia los niños: “Quizá fuera esta la primera vez que el Estado aceptaba la responsabilidad última de proteger el bienestar de los niños” (Berlinsk, S. y Schady, N., 2015:3).

Como mencionamos anteriormente, en la construcción de la infancia moderna hubo dos instituciones que fueron fundamentales, la escuela y la familia:

En el proceso de infantilización de una parte de la sociedad, es decir, en el proceso mediante el cual la sociedad comienza a amar, proteger y considerar como agentes heterónomos a los niños, la institución escolar juega un papel central: escolarización e infantilización parecen, según todos los autores reseñados, dos fenómenos paralelos y complementarios (Baquero, R. y Narodowski, M., 1994:4).

Hacia fines del siglo XVIII, con la Revolución Francesa y la Declaración de los Derechos del Hombre se comienza a afianzar la idea de la necesidad de establecer una educación pública, el Estado debía garantizar la educación básica de los niños, quienes serían futuros ciudadanos. Estas ideas se irán propagando durante el siglo XIX. (García, M.J., 2006). Es decir que podemos hablar de tres pilares, tres instituciones fundamentales a la hora de referirnos a la construcción moderna de la infancia, el Estado, la familia y la

escuela. A partir de este siglo se fue conformando la mencionada doctrina de la situación irregular.

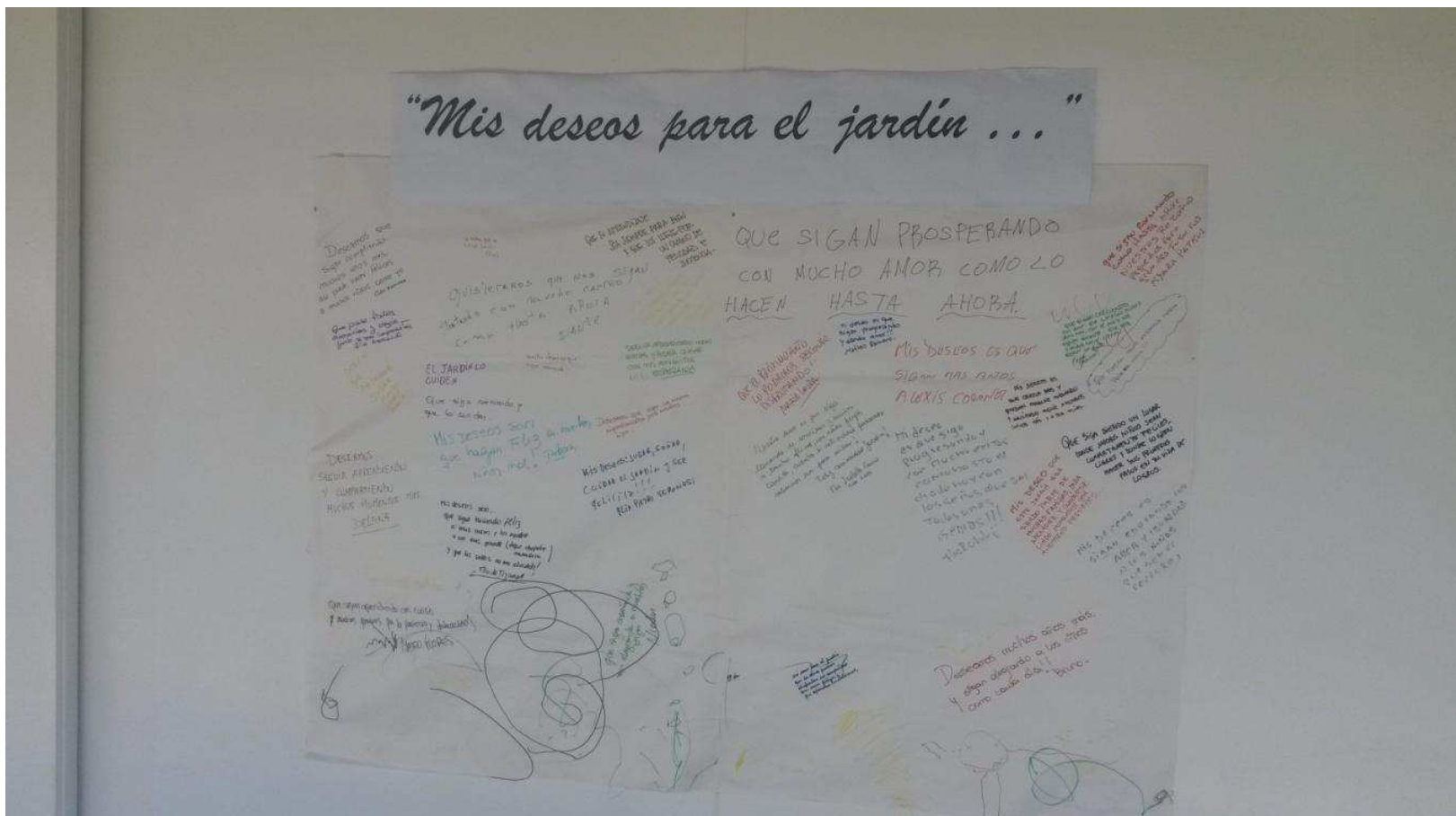
Distintas disciplinas fueron constituyendo a la categoría de “infancia”, como la pedagogía (estudio de la infancia para educarla, disciplinarla, desarrollarla, en el campo escolar), la psicología, el derecho (niño objeto de derechos y niño sujeto), la política, la religión y la pediatría, todo desde una visión adultocéntrica. No sólo se buscaba estudiar cómo eran los niños, sino que también se buscó establecer cómo debía ser la infancia. (Baquero, R. y Narodowski, M., 1994).

El paso del niño al alumno se realiza a través de la escuela:

(...) un sujeto se *apropia de* la cultura con las modalidades que tales dispositivos regulan, pero, fundamentalmente, la cultura se *apropia del sujeto*, sujetándolo a un sistema de expectativas, incluyéndolo en un régimen de trabajo, significando estratégicamente sus comportamientos, imprimiendo dirección a su desarrollo (.....) El infante resulta el niño pedagogizado y la pedagogización del niño (de la niñez) se procesó en el gran dispositivo/laboratorio escolar (Baquero, R. y Narodowski, M., 1994:7).

## 7.2 Cumpleaños del Jardín Maternal Las Flores. 7 de Abril de 2017.

Afiche escrito por familiares de los niños que asisten al jardín.



**Mis deseos para...**

Deseamos que sigan cumpliendo muchos años más, así puede hacer felices a muchos niños como yo. *Cleo Ramirez*

Que pase felices momentos y cosas junto a sus compañeros. *Elio Alvarez*

QUE SI APRENDIZAJE SEA SIEMPRE PARA BIEN Y QUE LOS LLEVE POR UN CAMINO DE FELICIDAD E INDEPENDENCIA.

Quisieramos que nos sigan tratando con mucho cariño como hasta ahora. *Ahora Dante*

SEGUIR APRENDIENDO COSAS NUEVAS Y PODER JUGAR CON MIS AMIGUITOS. *LA ESPERANZA*

que siga creciendo y que lo cuiden.

EL JARDIN LO GUIDEN

Mis deseos son que hagan feliz a muchos niños mol! *Debon*

Deseamos que sigan con nuevas aventuras por nuestros hijos...

MIS DESEOS: JUGAR, SOÑAR, CUIDAR EL JARDIN Y SER FELICES!!! *ELIA PIETRO VERONOSI*

que el próximo año lo podamos celebrar *MARIA LAURA*

mi deseo es que sigan progresando y dando amor!!! *Matteo Romero*

que sigan progresando con mucho amor HACEN HASTA

Mis deseos son que sigan ALEX

mi deseo es que sigan progresando

**Mis deseos para...**

Deseamos que sigan cumpliendo muchos años más, así puede hacer felices a muchos niños como yo. *Cleo Ramirez*

Que pase felices momentos y cosas junto a sus compañeros. *Elio Alvarez*

QUE SI APRENDIZAJE SEA SIEMPRE PARA BIEN Y QUE LOS LLEVE POR UN CAMINO DE FELICIDAD E INDEPENDENCIA.

Quisieramos que nos sigan tratando con mucho cariño como hasta ahora. *Ahora Dante*

SEGUIR APRENDIENDO COSAS NUEVAS Y PODER JUGAR CON MIS AMIGUITOS. *LA ESPERANZA*

que siga creciendo y que lo cuiden.

EL JARDIN LO GUIDEN

Mis deseos son que hagan feliz a muchos niños mol! *Debon*

Deseamos que sigan con nuevas aventuras por nuestros hijos...

MIS DESEOS: JUGAR, SOÑAR, CUIDAR EL JARDIN Y SER FELICES!!! *ELIA PIETRO VERONOSI*

que el próximo año lo podamos celebrar *MARIA LAURA*

que sigan progresando con mucho amor HACEN





### 7.3 Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, “Sistema Municipal de Educación Inicial”. Proyecto Educativo, consultado en la WEB del gobierno municipal, en Julio de 2015

SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCACION INICIAL  
JARDINES MATERNALES



---

PROYECTO EDUCATIVO

---

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE SANTA FE  
"SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCACIÓN INICIAL"

---

## **SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA CIUDAD DE SANTA FE**

### **Fundamentación**

El Siglo XX nos permitió entender la infancia como un tiempo de la vida humana con características particulares y no como una etapa de simple desarrollo para la formación de un hombre posterior. Sabemos que el niño aprende y se va apropiando de la cultura desde sus primeros días y que la intervención de los adultos cercanos juega un papel fundamental en este sentido.

Numerosas investigaciones demuestran que el recibir algún tipo de atención educativa planificada potencia los aprendizajes y aumenta las posibilidades de que los/as niños/as transiten exitosamente el primer grado. También evidencian que los pequeños/as que asisten por más tiempo logran mejores aprendizajes en los campos considerados claves en la educación básica (lectura, escritura y numeración) que aquellos niños que van menos años o con menos frecuencia.

Sabemos que la familia (sea cual fuere su configuración) es el primer lugar social y educativo que acompaña a un niño porque transmite el lenguaje, las costumbres, las normas y valores. Cuidar, proteger, alimentar y contener es un rol indelegable. El jardín acompaña en esta educación, la complementa, la enriquece, pero no cumple las funciones parentales paternas o maternas. Ofrece adultos que cuidan y contienen y colaboran en la crianza pero desde otro rol, el rol de enseñar

### **Universalizar el nivel**

Según reconoce la Ley Nacional de Educación, el nivel Inicial es el primero del Sistema educativo argentino y abarca desde los 45 días hasta los 5 años cumplidos. El reconocimiento legal de la educación inicial como *unidad pedagógica* desde el primer mes y medio de vida de un/a niño/a es una conquista fundamental que exige políticas concretas para materializarla.

La universalización no es sinónimo de "obligatoriedad de asistencia de los/as niñas", sino que debe entenderse como "obligatoriedad del Estado de garantizarla". No se considera que para que el primer ciclo del nivel sea universal, la asistencia de los/as niños/as deba ser obligatoria. Se entiende que el estado debe brindar los servicios educativos para la primera infancia, porque las familias deben tener la opción de contar con ámbitos propicios para que la escolaridad de sus hijos se desarrolle en instancias externas al hogar. Además, por la reconocida función que cumple la atención integral de la primera infancia en el desarrollo social, es que se entiende necesaria la universalización de todo el nivel inicial.

El involucramiento de los gobiernos locales en la gestión y administración de los servicios educativos para la infancia, constituye una oportuna experiencia para propiciar la calidad y la cantidad en términos de cobertura necesaria, de los ámbitos educativos destinados a los niños/as. Significa ofrecer una respuesta a la vez social y cultural a una ciudad en evolución y crecimiento, porque apostar por la calidad de vida de los niños/as significa apostar por la calidad de vida de la ciudad en su conjunto.

#### **Situación en la ciudad de Santa Fe**

A los efectos de considerar la población de niños entre 0 y 1 año, referenciamos a los nacidos vivos, que en el año 2009 en el Departamento La Capital fueron 9245 niños, considerando que se produjeron 101 fallecimientos en la franja etaria que comprende a los menores de 1 año. Existen 9144 niños que deberían haber tenido el derecho de acceder a la educación pública en los Jardines Maternales y de los cuales sólo lo han hecho 115, o sea, un 1,25%.

Cuando consideramos solo a la Ciudad de Santa Fe, si se efectúa una derivación de datos se obtiene que en 2009 los nacidos vivos están representados aproximadamente por 6519 niños que requieren que el estado les asegure su incorporación efectiva al

primer nivel de la enseñanza consagrada en la LEN y más específicamente a los Jardines Maternales y Salas de 3 años.

En la ciudad, la cobertura de la Educación Inicial en lo que respecta a Jardines Maternales es asumida mayoritariamente por particulares. Existen actualmente 51 Jardines Maternales de gestión particular habilitados y supervisados por el municipio, los cuales albergan aproximadamente 3000 alumnos.

Desde el Estado provincial la asistencia destinada a los sectores populares más vulnerables en términos de condición socioeconómica para el acceso temprano al nivel de educación inicial resulta insuficiente, puesto que sus posibilidades de acceso a la oferta educativa de gestión particular se limita casi exclusivamente a jardines particulares pertenecientes a Asociaciones Vecinales. Estos sectores entonces van quedando excluidos de los primeros tramos de la educación inicial y por lo tanto se distribuyen en distintas acciones articuladas exclusivamente desde las áreas de salud y de acción social, con ausencia de las órbitas educativas. Las intenciones educativas para el nivel se ven así desplazadas y esto atenta contra su concepción como unidad pedagógica que se ensambla en un proyecto político educativo global, abarcador e inclusivo.

#### **ACERCA DEL SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCACIÓN INICIAL**

La constitución del Sistema Municipal de Educación Inicial, creado mediante Ordenanza HCM 11841/12, ha significado un claro avance en la legislación local. Tiene como objeto organizar y establecer un marco que regule, ordene, organice y controle toda la oferta de servicio educativo del nivel que se desarrolla en la ciudad de Santa Fe (de gestión estatal, asociada o particular) de manera de garantizar igualdad de oportunidades a todos los niños y niñas de nuestra ciudad en el acceso a una educación de calidad.

Los objetivos propuestos por el gobierno municipal en referencia al nivel inicial se encuentran en correspondencia con las diferentes legislaciones educativas nacional y

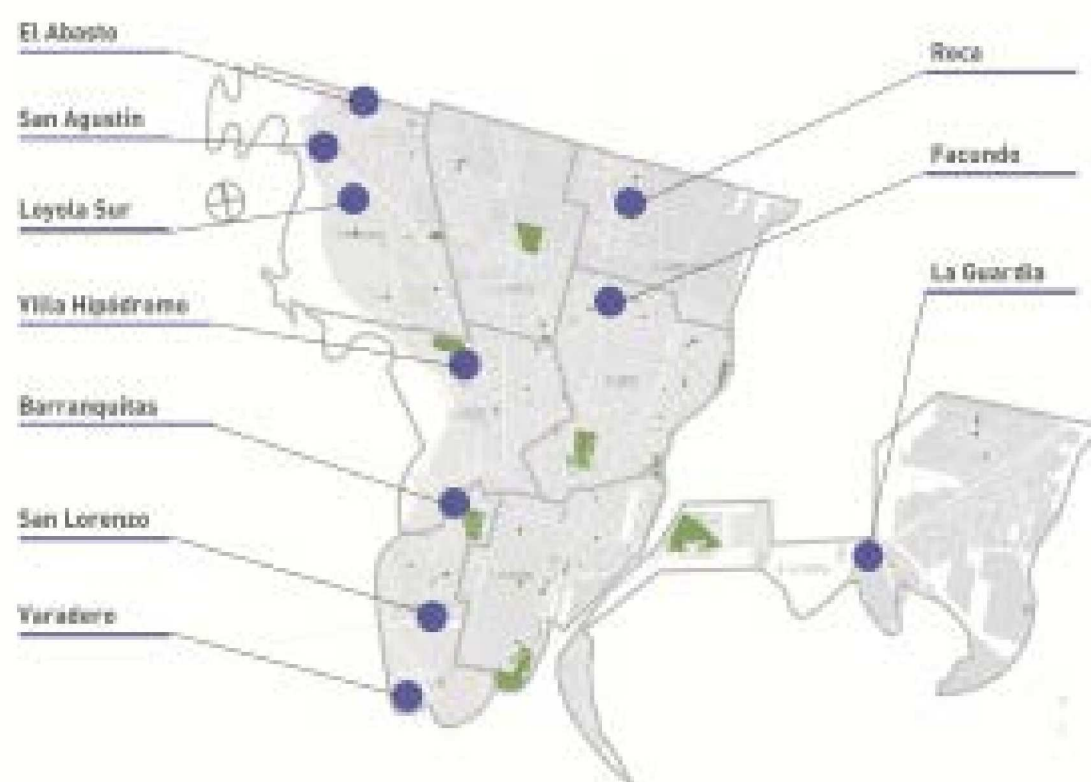
provincial y deben favorecer desde sus fundamentos el desarrollo del niño/a. Es así que se establece para la ciudad:

- Favorecer el aprendizaje y desarrollo de niños y niñas como sujetos de derechos y participantes activos de un proceso de formación integral, miembros de una familia y de una comunidad.
- Promover el juego como contenido de alto valor cultural para el desarrollo cognitivo, afectivo, ético, estético, motor y social.
- Propiciar el desarrollo de capacidades de expresión y comunicación a través de los distintos lenguajes, verbales y no verbales.
- Favorecer la formación corporal y motriz.
- Propiciar la participación de las familias en el cuidado y la tarea educativa promoviendo la comunicación y el respeto mutuo.
- Promover el cuidado del medio ambiente como parte integrante del proceso de formación/enseñanza a través de acciones implementadas en el ámbito propio de los jardines

#### **JARDINES MATERNALES MUNICIPALES**

Desde diciembre de 2011 hasta la fecha (mayo de 2012) se han inaugurado y puesto en funcionamiento ocho nuevos Jardines Maternales del gobierno de la ciudad que se suman a los dos existentes (San Lorenzo y La Guardia).

Localizados en distintos barrios de la ciudad (Varadero Sarsotti; Roca; Loyola; Facundo; San Agustín; Villa Hipódromo; Pro Mejora Barranquita; El Abasto) estas nuevas instituciones educativas albergan niños y niñas de 1 y 2 años, en treinta secciones distribuidas en dos turnos. Actualmente asisten más de 340 niños y niñas a las 34 salas que se encuentran funcionando. Durante el año 2013 se inaugurarán las salas de tres años y nuevos Jardines maternos.



### **La calidad educativa**

Consideramos que para lograr la calidad educativa de los jardines maternos es prioritario promover buenas prácticas de enseñanza; docentes que se asuman como profesionales de la educación interesados por mejorar sus prácticas; materiales apropiados; ambientes adecuados y edificios de calidad que ofrezcan el mejor uso de los espacios y recursos arquitectónicos.

### **Los docentes**

Para la selección de docentes el Municipio realizó una convocatoria para conformar el Escalafón de profesores del nivel. Este proceso inédito de escalafonamiento se realizó a partir de cuatro instancias evaluativas. De la convocatoria participaron 426 docentes, oriundos de la ciudad de Santa Fe y de localidades vecinas. Las aspirantes asistieron a un Curso con evaluación final de carácter eliminatorio dictado por docentes de la Asociación de profesores de nivel inicial de la ciudad (UNADENI); una evaluación psicotécnica eliminatoria; la evaluación de los antecedentes académicos y por último una entrevista personal. Las primeras treinta y tres profesoras del nivel ingresaron en el mes de abril de 2012 como personal del municipio.

La Universidad Nacional del Litoral a través de la Facultad de Humanidades y Ciencias se suma al compromiso del gobierno municipal para contribuir en lo que respecta a la formación académica de los docentes para la educación de este tramo de la infancia acorde a los requerimientos de la sociedad actual y específicamente de la ciudad de Santa Fe. Para ello a pedido del gobierno local se creó un Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial y Primeras Infancias que intenta dar respuesta a las necesidades de profesionalización en la educación de la primera infancia.

Es así que las treinta y tres docentes seleccionadas se constituyen en las primeras alumnas de la Licenciatura, a partir del convenio firmado recientemente de manera de garantizar la actualización y capacitación de calidad de todas las docentes de los jardines municipales. El cursado de la carrera es de condición obligatoria para todas las profesoras de los jardines municipales de la ciudad de santa fe.

### **Las asistentes de sala.**

Cada docente cuenta con una asistente de sala que colabora en las actividades que ésta le asigna. Mantener la higiene de objetos y sala, colaborar en la preparación de

mamaderas y colaciones saludables son sólo alguna de las tareas. Para su selección se consideró la pertenencia al barrio en el que está ubicado el jardín, el ajuste al perfil definido y se les brindan talleres de capacitación en temáticas tales como primeros auxilios, manipulación de alimentos, etc.

### **Los edificios**

Uno de los objetivos ha sido construir a lo largo de la gestión nuevos edificios y ampliar los existentes de modo de garantizar condiciones óptimas, desde el reconocimiento de que las instituciones dedicadas al nivel deben tener una arquitectura particular y mobiliario específico adecuado a las posibilidades de los alumnos.

El espacio en los jardines maternos ejerce una gran influencia en el tipo de intervención educativa, en las relaciones que se establecen dentro de la institución y en el bienestar de los adultos (docentes, familias, personal no docente) y de los niños. Los niños y niñas necesitan espacios abiertos y con condiciones higiénicas y físicas mínimas (de luz, ventilación, amplitud) para sentirse a gusto y acceder a aprendizajes de calidad. Los espacios pequeños, oscuros y poco acogedores inciden en el bienestar emocional y en el aprendizaje de los pequeños generando en ellos apatía, agresividad, nerviosismo e incomodidad.

Para ofrecer a los niños condiciones básicas para el logro del bienestar se construyeron teniendo como premisas básicas que sean seguros, amplios, cálidos y funcionales para sus desplazamientos autónomos. No solo se ha tenido en cuenta el aspecto estético, sino del aspecto general que brinda la sensación de sentirse a gusto, que da ganas de quedarse y de volver a este lugar.

### **Los espacios**

El modo en que se organizan los espacios y la forma en la que se distribuyen los mobiliarios y materiales, la manera de decorar, brindan información acerca de las actividades que se realizan, la forma de comunicación que se establece entre los grupos y con el exterior y como se tienen en cuenta los intereses y necesidades de los niños y niñas.

Desde el campo de la pedagogía el jardín se convierte en un escenario didáctico, fuente de aprendizaje y de cultura que trasciende la idea de espacio y hace referencia a dimensiones que van más allá de las características físicas de un lugar pequeño. Los ambientes en el jardín maternal dicen cosas, transmiten mensajes, convirtiéndose de esta forma en contextos de vida enriquecedores donde pueden desarrollarse aprendizajes significativos. Por ello, los Jardines Municipales de la Ciudad de Santa Fe, espacios donde transcurre la crianza, son contextos construidos con una intencionalidad pedagógica que pretende ser un escenario estimulante que invite y proponga cosas interesantes que complemente las tareas que realiza el docente con los niños.

### **Acompañar los procesos y evaluar para mejorar.**

Un equipo de profesionales compuesto por una profesora del nivel; una psicopedagoga, una trabajadora social; una profesora de expresión corporal y un cientista de la educación constituyen el equipo técnico de profesionales que acompaña, monitorea, elabora instrumentos de seguimiento y de evaluación para producir las mejoras necesarias en cada uno de los Jardines Municipales.

Por otra parte el Cuerpo de Supervisores pedagógicos creado recientemente realiza su tarea de monitoreo tanto en los Jardines municipales como en los Jardines Maternales particulares que conforman el Sistema Municipal de Educación Inicial.

La evaluación permanente de las diversas acciones brindará sin dudas las herramientas necesarias para que los Jardines Maternales Municipales de la Ciudad de Santa Fe, en un proceso de "conocer para mejorar", sean propuestas educativas de calidad.

## 7.4 Entrevistas

### 7.4.1 Actores Estatales

#### a. Secretaría de Educación, principalmente dentro de esta la Subsecretaría de Gestión Educativa y el Equipo Técnico

##### Entrevista a Secretaria de Educación, del día 12 de febrero de 2015.

###### Entrevistadora

Secretaria de Educación

---

**-La Primer pregunta era ¿Con qué situación se encontraron cuando asumieron? ¿Si había habido algún abordaje anterior a la primera infancia? ¿O no?, y si es que había, si era un proyecto o programa**

- Bueno, yo tengo que hablarte de dos gestiones en las que participé, con este grupo político en 2007, el intendente era Mario Barletta, integrante del mismo grupo político, y en el 2011 es como que se planteó una continuidad del mismo grupo con José Corral. En el 2007, lo que nosotros encontramos después de veinticinco, treinta años del gobierno peronista, que siempre fue el gobierno o el partido ganador, en esta ciudad y en la provincia, encontramos diversos dispositivos que atendían a los niños. Digo diversos porque, además de que se encuentran siglas y espacios físicos en el territorio, espacios muy feos digamos, lugares muy feos. Los CIC, Centros de Integración Comunitaria, que esos son centros que emanaron todo de políticas de los Ministerios de Desarrollo Social o Promoción Comunitaria o como se hayan llamado a lo largo de la historia y generalmente con financiamientos nacionales de estos Ministerios de Desarrollo Social. Bueno encontramos Centros de Integración Comunitaria, los famosos CIC, encontramos los CDZ, Centros de Desarrollo Zonal, los CAF, Centros de Acción Familiar, y seguramente algún otro...

**- Sí, una variedad importante...**

- Una gran variedad, dónde en su gran mayoría estos centros, y que generalmente los gestiona la provincia, eran gestión del gobierno provincial, se ocupaban centralmente de atender a los niños y a las familias más vulnerables, pero desde una perspectiva bien asistencial. En el caso de la Municipalidad, nosotros encontramos, en el 2007, dos jardines con salitas desde los 45 días hasta

**- Que son los que se reformaron después.**

- Que son los que se reformaron. Y comedores, espacios físicos municipales, también de atención a la familia y a los niños, pero donde iban a comer, comedores. Nosotros en ese momento, en el 2007, creamos un programa que lo llamamos "Solares". En realidad, esos mismos espacios municipales que eran comedores, empezamos como a correr el lugar del comedor, y trabajar la cuestión de la comensalidad en la casa, entonces en vez de ir a comer al comedor, les dábamos el bolsón de alimentos secos para que ellos cocinen en su casa, y les dábamos cursos a las madres para que aprendan a cocinar, porque no tenían ni el hábito, ni la práctica ni el saber. Trabajando siempre ésta idea de recuperar el espacio de la comensalidad, el espacio de la buena alimentación y demás.

**- Claro, que la familia misma se haga cargo de cocinar, y no el Estado**

- Exactamente. Y en esos Solares empezamos a atravesarlos con políticas, talleres de cultura, destinados a los niños, a los padres, a los más grandes, talleres de todo tipo, talleres educativos, culturales, de todo lo que se te ocurra, desde teatro, juegos, apoyos escolares. Y empezamos a atravesar, a meterle todas esas actividades, a hacer que los solares sean un espacio representativo en el barrio, que la gente se arrime, lo vea como espacio de referencia, pero que no vaya a comer. Deporte también, muchas actividades deportivas. Eso, en gestión 2007-2011, este programa Solares estaba asentado en la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad, pero en ese momento existía dentro de la Secretaría de Desarrollo Social una Subsecretaría de Acción Social y una Subsecretaría de Educación, que era yo misma. Entonces, es como que entre las dos secretarías lo íbamos trabajando y piloteando con todas las asistentes y las trabajadoras sociales que estaban en el ámbito de la Subsecretaría de Acción Social, yo en Educación tenía educadoras, no asistentes, entonces íbamos atravesando, pero era desde mi subsecretaría que se armaba la agenda de actividades de los Solares. Los Solares siguen existiendo y siguen funcionando de ésta manera, pero en el ¿2007? Ya en su campaña electoral, José Corral, empieza a, se le ocurre, y empezamos a dibujar, ésta idea de cambiarle la perspectiva de atención a la primera infancia, correrla del lugar de solamente

la atención asistencial, y hacer pié en una propuesta educativa. Y es así como se genera el Sistema Municipal de Educación Inicial...

**- ¿Cuáles eran los objetivos cuando se plantearon el tema de los Jardines?**

- Los objetivos eran precisamente esto, reconocer que las políticas sociales destinadas a los niños y a las familias vulnerables existen desde siempre, que sin embargo los impactos, desde la perspectiva asistencialista, no se ven, no se veían, y desde un convencimiento de que no es poca cosa que siempre las políticas hayan surgido de los ministerios de desarrollo social, si bien hoy hay una mirada bastante diferente también de estos espacios, y nunca involucrado el ministerio de educación en estas políticas. Y bueno, nosotros, nuestro origen como grupo político, y demás, el convencimiento de que la educación es la herramienta para las grandes transformaciones, que, si bien, uno cuando se plantea propósitos, metas y proyectos educativos sabe que los resultados no son a corto plazo, si a mediano y a largo plazo, pero nosotros decidimos apostar a la educación como herramienta. Si bien, es cierto que hay cuestiones de asistencia a las necesidades básicas, de sectores muy, muy, muy vulnerables, que no tienen qué comer, o no tienen dónde vivir, que hay que atender, y las vamos atendiendo y las seguimos atendiendo, pero nunca en términos de coyuntura y de...

**- De salir del paso...**

- De salir del paso, sino siempre en términos de pensar de, realmente, cambiar definitivamente esas condiciones. Que no es cosa sencilla, nosotros nos dimos todo un trabajo de gestionar la titularidad de las tierras, que cada uno sea propietario de su terreno, todo un trabajo de construcción de viviendas, no feas, sino de viviendas dignas, dónde nos involucramos con una organización, los Sin Techo, que vienen trabajando de hace mucho tiempo, y los mismos propietarios ponían la mano de obra, y nosotros los apoyábamos con cuadrillas, y conseguíamos financiamiento y les dábamos los materiales, pero el diseño de la vivienda se lo hicimos nosotros desde la Secretaría de Planeamiento, para que sean funcionales, para que sean dignas, para que sean lindas, para que sean de calidad, es decir, seguimos asistiendo en muchos casos con la cuestión de la alimentación, pero en esta línea, trabajamos con el INTA y Educación, y también Desarrollo Social, toda la cuestión de la basura, el compostaje, las quintas, las verduras. El INTA nos dona las semillas, es decir, hay necesidades básicas que hay que seguir acompañando y asistiendo desde el Estado, pero lo hacemos siempre desde una perspectiva de modificar en algún momento...bueno, las políticas de empleo, de

capacitación laboral, es decir, la perspectiva es que no estén toda la vida “colgados” del Estado y del subsidio del Estado, sino que puedan tener autonomía, y tengan su casa, y tengan su terreno y tengan su quinta, y puedan formarse en algo, y tener un emprendimiento, es decir, siempre pensando en que en algún momento puedan ser autónomos. Que es un gran problema que tiene que ver con un montón de cosas, bueno, la pobreza tiene que ver con un montón de dimensiones, pero creo que las políticas sociales, inclusive hasta en los debates, si uno lee sobre ese tema, las políticas sociales hace 15 años atrás, hace 10 años atrás, están miradas desde una perspectiva diferente, y entonces, claro, nunca generas autonomía. Cuando nosotros asumimos con Barletta en el 2007, Diciembre del 2007, navidad, año nuevo, era colas de gente pidiendo su bolsón, pidiendo su comida, o sea, mendigando. Porque esa era la práctica ¿entendés?

**- Sí, ya sabían a dónde tenían que ir para pedir cada cosa.**

- Ésa era la práctica. Bueno, vos ahora vas a la municipalidad y no hay colas de gente mendigando. No digo porque se terminaron los pobres, sino primero que entendieron que...yo siempre me río, esto es una anécdota, yo en la Subsecretaría de Educación, pero dependiendo de Desarrollo Social, y además llegábamos a un municipio 30 años gobernado por otro, yo recuerdo que descubrí este espacio y me vine acá y tomé este lugar, y no me quedé allá en el palacio municipal, venían y nos pedían plata, y nosotros, y trabajaba yo todo ese tema, porque acá funcionaban los planes sociales, los jefes y jefas, ¿vos te acordás todos esos planes sociales viejos?, que eran listados negros que nos llevó 3 meses encontrar la información, acomodar, saber quiénes eran, dónde estaban, si existían, bueno, toda esa cuestión, y nosotros les ofrecíamos educación, y después nos reíamos con mi compañera de trabajo de ese momento, “Nosotros estamos locas, los tipos vienen a pedirnos plata, subsidios, bolsones”, y nosotros les decíamos “No, no, no, a ver vení, no querés hacer este curso de albañilería..” Nosotros les ofrecíamos educación. “Algún día nos van a pegar”, pero nadie se atrevió a pegarnos, porque los dejábamos en estado de coma, y muchos se sumaron. Muchos se sumaron...

**- Como que nunca se les había ofrecido esa parte...**

- Claro, pero además los entusiasmábamos porque nosotros les decíamos, “Vos toda la vida querés hacer cola mendigando algo, ¿no querés ser autónomo? ¿No te gustaría ponerte un emprendimiento? ¿Qué sabés hacer? ¿Qué te gusta?”, y nos sentábamos y nos tomábamos el trabajo de atenderlos. ¿Qué te gustaría saber hacer? O ¿Qué quisieras hacer? Bueno, lo más común era panadería, pizza, era lo más común en ese momento,

“Pero no tengo el horno”, “Bueno, vení, hacé el curso, formate”, después nos vinculamos con el Ministerio de Trabajo, Empleo se llama, creo, el plan nacional del Ministerio de Trabajo, que es un buen dispositivo, y empezamos con ellos a generar capacitaciones y financiamientos, que no son subsidios, sino que si ellos iban cumpliendo metas, se les iba pagando, se los becaba para que estudien, y después, una vez que terminaban, conseguían el subsidio para comprarse el equipamiento, el horno, lo que sea necesario. Es decir, ahí empezamos a articular con el Ministerio de Trabajo de la Nación, ese programa, ese dispositivo, es uno de los dispositivos más interesantes que tiene Nación en estos términos, porque está pensado desde esa perspectiva, desde la perspectiva del auto-emprendimiento, de la autonomía...

**- Sí, de ayudar a que puedan cambiar su situación...**

- Que la cambien. Bueno, eso es lo que encontramos, y la posición de pensarlo, vuelvo a ratificar lo que te digo, venían a pedirnos comida, que era la práctica de asistencia social imperante, y nosotros les ofrecíamos educación, lo que te demuestra que nuestra perspectiva y nuestra mirada en todas las decisiones, jardines o esto, tienen que ver con ir a la raíz de los problemas, y entender y estar convencidísimos que es la educación la que va a generar los cambios en profundidad.

**- Ya de entrada llegaron con esa visión, no es que fueron haciéndola porque fueron detectando diversas cuestiones.**

- No, nosotros somos un equipo, Barletta era el rector de la Universidad del Litoral, y cuando Barletta gana la intendencia todo el equipo, secretarios, subsecretarios, directores, a lo mejor no el cien por cien, pero el noventa y nueve coma nueve, todos profesionales que laburábamos con él en la gestión en la universidad, nos vinimos, o sea, todo personal técnico capacitado formado y todos, digo cuando vos laburás en la universidad tu eje es, tu impronta es esa. No sólo yo que soy la fanática de la educación y la gestión educativa, todos, el mismo Barletta, la cuestión de la educación es central, José Corral obviamente que también, de hecho está el proyecto vedette de los jardines de él, digamos, de José.

**- ¿Cómo se seleccionaron los lugares para construir los jardines? ¿Se tuvo en cuenta que haya Centros de Salud cercanos, infraestructura necesaria como agua, luz, gas? ¿O se tuvo que ir también haciendo?**

- No, se tuvo que ir haciendo en algunos casos. En realidad, nosotros tenemos bien delimitado el mapa de la Ciudad de Santa Fe, está clarísimo digamos dónde están, lo primero que hicimos es ver dónde está la concentración de población con mayor vulnerabilidad socioeconómica, que es todo el cordón Oeste, Noroeste y la Costa, la Guarda, Alto Verde. Precisamente toda esa zona coincide con la zona más vulnerable hídricamente, en las dos inundaciones de la ciudad son los lugares que quedaron tres metros bajo agua, y precisamente, si le solapamos el mapa de las Necesidades Básicas Insatisfechas coincide con toda esa zona. Entonces, nuestra meta era esa zona, e ir distribuyendo, y más o menos ir acomodando que vaya quedando cerca e ir cubriendo, entonces nos están quedando huecos, igual tenemos proyectos en adelante, la idea es seguir profundizando, pero es eso, y, además, es también en dónde mayor población hay, o sea todo, si vos ponés mayor concentración de población, necesidades básicas insatisfechas, riesgo hídrico, cero servicios, no había agua potable, luz, no había cloaca... es como que estás planificando la pobreza.

**- Sí, yo me “reía” porque buscaba para ubicar los jardines en el mapa, en google maps, y ni siquiera figuran las calles, los nombres de las calles, aparte es una parte importante, no son 5 cuadras, y no existen.**

- No existen. Entonces bueno, yo no digo que haya sido así, digo, hay planes de bacheo, hay planes de agua potable, planes de electricidad, planes de cloaca, planes de pavimentación, pero es como que, que no están cerca de los jardines, pero con el jardín aparece todo eso, el entorno, es decir, nosotros vamos a construir un jardín y en torno al jardín está el barrio, y en ese barrio vamos acompañando con iluminación, tendido eléctrico, cloaca, pavimento, es decir, es como que el pivot es el jardín, y a partir del jardín se va urbanizando y se va cambiando el escenario del barrio.

**- Por eso también valora tanto el barrio la presencia del jardín.**

- Exactamente, además de que es el lugar dónde están los más chiquitos del barrio, porque con el jardín llega todo lo demás. Por más que digo, los planes de bacheo, o los planes de cloaca, o los planes de iluminación, no sólo se desarrollan en dónde están los jardines, pero con el jardín el abordaje que hacemos es integral digamos, vamos a todo.

**- Sí, es un conjunto, no son planes aislados que capaz te llega la electricidad un mes, al año el agua. Sino que llega todo, eso hace la diferencia.**

- Exactamente, llega todo, eso hace la diferencia.

**- En el tema de seguridad, ¿cómo se maneja? ¿Se contempló que haya algún destacamento policial cerca? Leí que sí se usan cámaras de monitoreo.**

- Sí, mirá nosotros tenemos un sistema de monitoreo centralizado, los jardines tienen alarmas, tienen cámaras y están monitoreados todo el tiempo desde el Centro de Monitoreo de la Municipalidad. En algunos casos, en algunos barrios, tenemos, teníamos, creo que no queda más ninguno, pero al inicio, porque hubo que construir esta, que ahora ya está, esta apropiación del barrio, del barrio en su totalidad, los padres, los niños se apropiaron inmediatamente, pero hubo que hacer todo un laburo de construcción de apropiación de ese lugar durante un tiempo, en algunos barrios más complejos, lo más complejo en términos de los índices de violencia, teníamos una seguridad, que es la seguridad urbana de la ciudad, que no están armados, pero que es sí, seguridad urbana. Bueno, un tiempo, cuando todavía no estaba tan, tan consolidada y tan armada la seguridad urbana, bueno teníamos policías que lo cuidaban, de hecho ahora estamos a punto de inaugurar un jardín tan emblemático como el de Barranquitas Sur, enorme, en el Barrio Coronel Dorrego, que para el resto de la comunidad es "El Chaqueño", que es el barrio, uno de los barrios en dónde se concentra la mayor, los últimos muertos en las estadísticas, que se matan entre ellos los pibes, está concentrado en ese barrio, que además es como un granito de arena, porque tenés toda una ciudad, es Aristóbulo del Valle 7 mil y pico antes de Gorriti y French, tenés un montón de barrios nuevos, porque la ciudad se expande para allá, y ahí quedó anclado, obviamente ahí fuimos con todo, fuimos con jardín, que lo estamos inaugurando en unos días, que si estás me encantaría que vengas a verlo, fuimos con luz, fuimos con recolección diferenciada de la basura, fuimos con pavimento, mañana inauguramos a dos cuadras una plaza, que era un espacio descampado ocupado, y hoy se va a llamar "La Plaza de los Niños", fuimos con cloaca, fuimos con todo. Igualmente, hoy, por ejemplo, lo tenemos custodiado, pero porque todavía no están los niños. Cuando están los niños adentro y empieza el movimiento de la familia y los niños, los cuidan, el barrio se ocupa de cuidarlos.

**- Ahora sé que en Alto Verde y las Flores también estaban empezando.**

- En Alto Verde todavía no, en las Flores ya arrancamos. Eso también va a ser gigante porque es un barrio muy grande, mucha población, se está trabajando mucho, no sé si lo tenés visto, viste que son esos fonavis. Trabajamos mucho en el armado de los consorcios de esos edificios, estamos, no es fácil, pero ya logramos constituir varios consorcios, que los vecinos, que la gente que vive ahí se comprometa, estamos poniendo

financiamiento para mejorar el espacio, plazas verdes, y demás, mejorar los edificios, y ahí vamos a construir un jardín doble digamos, tiene dos aulas de uno, dos aulas de dos, dos aulas de tres, y enfrente está el jardín de la provincia de salas de cuatro y cinco, al costado la escuela primaria, y más allá el secundario, entonces se arma todo un complejo educativo. Bueno ese está en construcción, va a llevar un poco más de tiempo, y estamos gestionando, que todavía no lo anunciamos, pero en una gestión muy avanzada, que tenía como tres etapas y ya nos aprobaron las dos primeras y estamos ahí, que es el financiamiento de Cristina (Kirchner) de los jardines maternos, para Alto Verde y Villa Oculta. Que viene bien toda esa negociación, ya pasamos, había toda una primer etapa donde había que documentar un montón de cosas, salió sin observación, acordamos el proyecto, acordamos los modos de licitación, o sea que estamos esperando lo último, que seguramente va a ser en estos días y vamos a arrancar la construcción de esos dos jardines con financiamiento nacional.

**- ¿Son los únicos dos que tienen financiamiento nacional? ¿Todo lo demás es todo fondo del FAE?**

- Los únicos. Lo demás es todo fondo municipal, de todo tipo. Bueno, las construcciones sí, FAE, pero el funcionamiento es presupuesto municipal.

**- Que es un logro también**

- Por supuesto, y es una decisión política, prima eso.

**- ¿Cuánto era el gasto en los Jardines?**

- En tres años, tengo que revisarlos bien a los números porque exacto no me acuerdo, pero en tres años en la cuantificación, de gasto, funcionamiento, personal, maestras, mantenimiento, capacitación de docentes, todo lo que significa el armado del sistema, fueron 43 millones de pesos, pero en tres años, nada, lo que quiere decir que no es imposible como política, y también habla de un uso racional de los recursos.

**- ¿En eso no se incluye todo lo que es luz, agua?**

- No, el pago de los servicios no lo cuantifica

**- Digo la infraestructura, va acompañado con otras secretarías**

- No. Sí, seguro.

**- Y los terrenos en los cuales se construyó ¿son todos municipales (Solares, CIC)?**

- Sí, son todos terrenos municipales
- **De la Nación que mencionabas, el financiamiento ¿es de la Dirección de Infraestructura?**
- Del Ministerio de Educación. Dirección de Infraestructura del Ministerio de Educación.
- **Y, más o menos, por año ¿cuánto es el gasto en personal, docentes?**
- No lo tengo tan en mi memoria, pero te lo puedo pasar, pero no es mucho tampoco.
- **Empleados, docentes, personal habías dicho que eran 133. Y Ahora cuando se hagan los demás jardines...**
- Sí. Más salas, más docentes y más asistentes, que es la figura del acompañante del docente, pero no la pareja pedagógica, sino el que asiste al docente le ayuda, y arma, además de limpiar, mantener limpias las salas, arma las colaciones, le ayuda al docente a cambiar los pañales, digamos no es un perfil profesional, no es la pareja pedagógica digamos, hay un solo docente en cada sala a cargo de la sala, y su asistente.
- **Además de los nuevos jardines, en los que ya están, ¿se piensan hacer más salas?**
- Sí, lo vamos viendo en función de la demanda, estamos pensando en ampliar alguno, por ejemplo en el CIC Facundo, que tenemos lista de espera enorme, sobre todo en las salas de dos y tres años, entonces la idea es construir otra sala de dos y de tres. Lo vamos viendo en función de la demanda. La demanda quiere decir las listas de espera de los pibes, las madres que vienen a inscribir al nene.
- **Que es bueno también, que haya lista de espera.**
- Muy bueno. Lo que nos está sucediendo es que, no en los barrios más alejados, pero este por ejemplo, que está un poco más cerca del centro, se ha transformado en referencia el sistema, entonces nos empieza a aparecer la demanda de los profesionales, de la clase media, si se puede hablar de clase media, los que hoy llevan a sus niños más chiquitos a las guarderías, a los jardines privados. Pero, claro, como empezó a tomar entidad de seriedad la propuesta educativa y toda esta cuestión, bueno, la verdad que para nosotros es meta cumplida digamos, porque José, cuando empezamos a hablar este tema me dijo “Yo quiero los jardines a los que yo llevaría a mis hijos”, pero bueno, nosotros les decimos que no, porque tenemos claro que lo armamos y lo estamos pensando para los que no tienen posibilidades.

- **Sí, sino se tergiversa**

- Se tergiversa, exactamente.

- **Igual, no es fácil decir que no...**

- No, no es fácil, es complicado, pero bueno, ellos tienen posibilidades de pagar que otras familias no lo pueden hacer.

- **Actualmente ¿tenés idea de cuántos chicos asisten a los jardines?**

- 1.300 más o menos, no estoy contando los que estamos inscribiendo ahora en Dorrego que vamos a abrir, pero 1.300 niños.

- **Más las listas de espera**

- Obviamente, a ver, si construyéramos doble jardín en cada lugar sería el doble porque los llenamos inmediatamente.

- **Habla bien de lo que se hizo. A mí me sorprendía, cuando empecé a investigar el tema, que en tantos años de gestión de otros gobiernos no se haya hecho al menos el planteo, en Rosario tampoco se hizo.**

- Hoy, las discusiones en torno a los gobiernos locales han pegado un giro muy interesante. Yo participo del Mercociudades, de hecho, 270 ciudades de Brasil, Argentina, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, que participan del Mercociudades, que adhieren, y nosotros lo integramos, y de hecho el año pasado, todos los años, el Mercociudades funciona con unidades temáticas, donde se trabajan temas puntuales, son todos gobiernos locales, una unidad temática es educación, el año pasado, por primera vez participamos, la verdad que no sé por qué por primera vez porque ya participamos con otras áreas, con ambiente desde hace mucho tiempo y demás, y bueno y fuimos y se eligen coordinadores de las unidades temáticas por un año, digamos alguna ciudad que coordine una unidad temática, que proponga actividades para que se discuta, se debata. Fuimos por primera vez, y nos eligieron coordinadores de la unidad contando esta experiencia. Porque bueno, hoy, los debates, y las lecturas y los escritos en torno a el rol de los gobiernos locales ha pegado un giro muy importante, ya no es más alumbrado, barrido y limpieza, sino que la idea de la proximidad con el vecino, esas perspectivas le otorgan otro rol, otro lo lugar. Antes los municipios no se ocupaban de la educación, ahora sí, de la seguridad, y ahora los municipios están buscando alternativas, la salud, generalmente corresponde a la jurisdicción provincial, y los municipios también están

trabajando en esos temas que no eran temas hace diez años, no te estoy diciendo hace cincuenta años, hace diez años no eran temas de preocupación de los gobiernos locales. Y esta política, desde una perspectiva educativa, pensando en la primer infancia y demás, yo digo que la instalamos nosotros como debate, nosotros nos ganamos un premio, nos presentamos, y CIPEC nos da un premio como política innovadora, y a partir de ahí, empezamos a recorrer y a contar las historias, y hoy, hay muchísimos candidatos que hablan, y ponen el eje, de hecho, Pablo Javkin que es candidato, pone el eje ahí, y como él, un montón. No en términos de agrandarnos, pero creo que logramos nosotros en instalar eso, ese tema, este tema, la atención a la primera infancia desde una perspectiva educativa.

**- Sí, por eso te decía mi asombro, está bien, yo tampoco, uno crece acostumbrado a eso, a que las guarderías son privadas, los jardines son privados, y es así, pero también no sale del asombro de que el Estado, ya sea municipal, provincial, nacional, no tenga una política educativa concreta para las primeras infancias, siendo el sector más vulnerable.**

- Y, viste que ahora salió Cristina con el programa de infraestructura de educación que financia programas de playones deportivos y jardines maternales, pero esto arrancó, yo fui a una primera reunión, donde nos convocaron a todos los municipios para contarnos el proyecto, me animo a decirte, estoy medio perdida en el tiempo, fue el año pasado, en Marzo del año pasado, no es que es política. Los Ministerios de Educación nunca se ocuparon, sí Desarrollo Social desde esa perspectiva, pero la Ley de Educación habla de la unidad pedagógica de los 45 días a los 5 años, habla de la obligatoriedad, ahora también la obligatoriedad de la de 4, la universalidad y toda esa historia, pero ningún punto dice la primer infancia quién, cómo, no le encomienda a nadie la responsabilidad.

**- Sí, más cuando ahora se sancionó que las salas de 4 sean obligatorias y se proporcionen las de 3 y lo demás se dejó, otra vez.**

- Tal cual, yo la verdad que no puedo creer por qué ningún educador o ningún gestor educativo haya pensado en eso, inclusive cuando se diseña la nueva ley de educación nacional. A ver, hay escrito, no es que las investigaciones en torno a la importancia de la educación en la primera infancia aparecieron hace tres años, desde el campo de la educación, desde el campo de la neurología, desde todos los lugares. Y a nadie se le ocurrió. Por otro lado, yo me acuerdo haberle dicho a José cuando empezamos a armar la idea, mejor que no diga nada, porque queda, ese hueco nos permite a nosotros meternos,

ese hueco nos permitió meternos. Pero bueno, vuelvo, fue voluntad, y decisión política. Vos no podés dejar librada la primer infancia a una decisión política, a un intendente.

**- Por eso se hicieron ordenanzas...**

- Para armar un sistema y dejarlo instituido, que nos trascienda a nosotros, que eso quede, es así.

**- Los jardines de administración asociada eran dos...**

- Sí, el de Barranquitas Sur, siempre con el Movimiento Los Sin Techo, porque ellos tienen salas de 4 y 5 años desde hace mucho tiempo, que lograron en un momento los Sin Techo, no sé si recordás que su líder era el padre Atilio Rosso, que falleció, igual el Movimiento Los Sin Techo sigue laburando en esos barrios, mucho, ellos tienen la sala de 4 y 5 en varios lugares, y el cura en su momento logró que Obeid que era gobernador le pague a las docentes. Entonces como que corresponden a la jurisdicción de la provincia, del Servicio Provincial de Educación Privada, el SPEP, del ministerio. Barranquitas Sur, el del ingreso a la ciudad, ahí en donde está ahora semejante jardín, había un ranchito de chapas pintado de azul, donde funcionaban las salas de 4 y 5 de Los Sin Techo. Eso se derrumbó, y están contenidos dentro de nuestro jardín, las salas de 4 y de 5, ese es de gestión asociada. El de Dorrego, el Chaqueño, el que vamos a inaugurar ahora, también, porque Los Sin Techo están instalados ahí con la sala de 4 y 5, y el de Villa Oculta, que es el que estamos gestionando con Nación, también va a ser un jardín con sala de, en este caso, nos pusieron como condición, nosotros arrancamos con la sala de uno, uno, dos tres, no con los 45 días, pero nos pusieron como condición que arranquemos con la de 45, cuestión que no tenemos problemas en hacer, y, seguramente...no los llevan a los nenes, a nosotros nos costó convencerlos de que se despeguen del chiquitín, viste que es gráfico, eso hay que leerlo, no creo que lleven a un bebé de 45 días. Pero bueno, el de Villa Oculta está proyectado así, sale de 45, uno, dos, tres, cuatro y cinco, o sea va a ser enorme, porque ahí también va a ser en gestión asociada con Los Sin Techo.

**- Y el de Alto Verde ¿también va a ser desde 45?**

- Sí, el de Alto Verde también, esa fue la exigencia que nos pusieron.

**- ¿Por algo en particular?**

- No, yo creo que por lecturas erróneas, pero no argumentan por qué. Será porque se agarran de la ley, y en realidad quieren cubrir ese vacío, viste, porque dicen, bueno,

obligatorias las de cuatro y cinco, se encomienda que se vaya cubriendo la de tres, y entonces con este programa garantiza lo que la ley dice desde 45. Supongo.

**- ¿Cómo es la relación con las demás secretarías? Que en la charla pasada ya, más o menos, lo explicaste**

- Articulación. Bien, con algunas mejor con otras peor. Nosotros con Planeamiento, que es con una de las secretarías donde más articulamos, sobre todo desde el inicio, porque juntos decidimos el diseño de los jardines, donde nosotros desde la educación y desde nuestro léxico, les decíamos, nosotros queremos que sean amplios, abiertos, espacios que inviten a quedarse, seguros pero sin rejas, después nos fuimos más a los detalles finitos, si vidrio sí, si vidrio no, si el techo alto, si la pared, si la puerta, digamos a cosas más finitas para garantizar la funcionalidad de los jardines. Si el bañito al lado o adentro o afuera.

**- Cuestión que fue premiada también, la arquitectura de los jardines.**

- Sí. Bueno, ese diálogo, ese intercambio, y además, en la ejecución, en la operatividad, porque el FAE lo tengo yo y es de dónde salen los fondos, donde lo pagamos y lo administramos, y ellos hacen los proyectos, y yo licito, o licitás vos, toda esa articulación con planeamiento brillante. Somos un solo equipo, en tema jardines, ahí, somos un solo equipo.

**- Sí, que es algo complejo.**

- Muy complejo, con las otras secretarías, también, uno va remando, y bien a veces, no tan bien a veces, un poco más complicado, y demás. Pero, yo digo que lo que favoreció acá es esto... a ver Corral habla de los jardines y llora digamos de la emoción, la voluntad política, y la decisión política, y la pila a este proyecto que él le puso. Entonces, si vos me decís, “¿Te fue difícil gestionar todo esto?” , como se lo decía yo a José hace pocos días, tuve mucho trabajo, renegué con miles de cosas, como con cualquier cosa digamos, renegué, tuve mucho trabajo, pero no me fue difícil, porque como estaba la decisión política, y yo siempre tuve el acompañamiento de José, yo levantaba el teléfono y decía “Necesito cinco teléfonos para los jardines porque están incomunicados”, y al día siguiente yo tenía los cinco teléfonos. Los expedientes míos corren... que yo contaba esto que se había corrido que si querías que algo salga rápido pongas en algún lugar “Jardines Maternales”. Porque todo el mundo entendió que esta era la prioridad para el intendente, y bueno... por eso no me fue difícil. Porque si hubiese tenido que remarla sola digamos,

sin esta voluntad, sin esta decisión, y renegar para tener un teléfono durante dos meses, y renegar para tener tal cosas durante diez meses, y que los contratos de las maestras no me salgan. Acá, es como que está instalada una práctica, que tiene que ver con los tiempos de la administración, que suponete yo a vos te contrato, te doy un cargo, y está como recontra naturalizado que no vas a cobrar de aquí a dos meses, mientras tanto vos tenés que vivir y laburar, porque “el tiempo administrativo”... Las contrataciones o los cargos de las maestras, los presento hoy, y dentro de tres días ya están. Si yo hubiese tenido que renegar con todo eso, o sea, si yo no hubiese tenido este escenario que armó José para los jardines, “adelante con todo”, estaría más arrugada aún.

**- Bueno, y la última pregunta se refería a ¿cuál o cuáles fueron los principales obstáculos?**

- Ninguno, yo no encuentro.

**- O las situaciones más complejas quizás que tuvieron que afrontar, en algún jardín determinado, algún problema con el terreno, con la ejecución.**

- No. En Dorrego, vuelvo a decir que es el lugar dónde está el mayor índice de violencia, tuvimos que parar mientras estaban construyendo, tres veces la obra, porque los trabajadores, los obreros iban en bicicleta a la obra y los asaltaban a ellos, y les ponían armas en la cabeza. Bueno, ahora ahí hay un despliegue de, creo que hasta está Gendarmería ahí, es como un nudo muy difícil de desatar. Hay un cana en cada esquina y toda esa historia, pero no sólo en el jardín, en todo el barrio, que está el nudo, hay un nudo ahí social complejo. Pero, creo que esas fueron las mayores dificultades. Problemas de seguridad, de nuestras maestras, de nuestros niños, de nuestros jardines, nunca.

**- Cuando ya se instala, ya está.**

- Exactamente. Nunca. Y, como yo contaba la vez pasada, al principio, tuvimos que trabajar, no tuvimos problemas, pero tuvimos que trabajar muchísimo, estás dos cuestiones: primero, la creencia, creer, creernos, que la gente nos crea, porque les han mentido tanto. Creerle al Estado. Bueno, nosotros empezamos a recorrer las familias con este tema, cuando, capaz que había una hilada de ladrillos, todavía no estaba el edificio, entonces es difícil creer cuando a vos te mienten tanto ¿viste? Que crean en nuestra propuesta y que crean en el Estado en términos generales, y después, que nos confíen a sus hijos. O sea, que confíen en nuestra propuesta, que no se veía todavía, que nos confíen a sus hijos, que eso es una tarea que fue, nosotros ahí la pegamos, que eso yo

también lo contaba en Rosario, no fueron las asistentes sociales, fueron las maestras a recorrer las casas, y a las maestras les creyeron. O sea, otro tema para mirar, la legitimidad, la autoridad del docente, y esta cosa que también hay mucho escrito, sobre que ha perdido legitimidad pedagógica, y autoridad pedagógica, y creencia en la sociedad.

**- Y es parte del enfoque que ustedes plantean también, de educación y no asistencialismo u otra cuestión.**

- Es coherente con eso. Y, lo otro, a las mamás de los chicos de un año, de los niños de un año, nos costó hacerles entender, bueno, primero que se despeguen, de esto que yo decía digamos, la única proyección de vida en los casos extremos de vulnerabilidad, son, la única proyección son sus hijos. Y bueno, y este que tiene ahora agarrado no lo quiere soltar, y lo va a soltar cuando el año que viene tenga otro para agarrar. Entonces, lo suelta. Entonces, no querían traerlos. Pero, además, se cruzan, yo le decía a la Secretaria de Educación, que es la Directora de Sistema, que trabaja conmigo, yo decía, “estaría bueno medirlo, estudiarlo”, bueno, la verdad que todo el tiempo se me ocurre, esto habría que mirarlo, estudiarlo, analizarlo, pero bueno, capaz que pasado un tiempo me dedique a hacer eso.... muchos hombres, hay una cuestión de violencia de género, no quieren que los nenes vayan, tienen en su concepción que la mamá tiene que estar con el nene, a cuidado del nene. Eso ya es todo un tema de género y de, como para estudiar y analizar digamos. Es como que las obligan, es el rol que tienen establecido. Pero, también, convencerlas de que los traigan, y, yendo más finito, convencerlas de lo bueno que es la escolaridad temprana e ir al jardín para el nene. Pero, eso fue en los primeros tiempos donde lo estábamos armando, ahora ya está totalmente, ya nos creen, porque los jardines están, ya fueron, ya estamos recibiendo los hermanitos de nuestros primeros alumnos, ya se va armando la cadena. Creo que eso pudimos resolverlo bien, que en su momento fue un tema que le dimos mucha vuelta.

**- Con las madres, también generar educación para ellas y trabajo, que, no sé si eso también fue difícil por el tema del rol que comentabas recién, o ya una vez que aceptaron que los chicos vayan al jardín también fue más fácil eso.**

- No, no, al principio hubo, en el primer intento, no lográbamos reclutar a mamás, ahora ya también se fue allanando. No, porque es muy fuerte esta cuestión de la mamá en la casa cuidando a los chicos, bueno, y ni quiero hablar de la violencia de...y todo lo que se te ocurra. Bueno, yo contaba, la primer cooperativa que armamos con las mamás se llama

“Historia con Hilos”, porque ellos encontraron ahí, porque nosotros le cruzamos el equipo del área Mujer, entonces mientras cocían y aprendían, este equipo, que hay una psicóloga, sacaban temas y ahí empezaban. Entonces, cada una contó su historia, cada una lloró, y la otra se animó, entonces se transformó en un espacio hasta terapéutico para ellas, y por eso se llama “Historias con Hilo”. Está bueno escuchar hablar a la madre. Hay una propaganda nuestra, de la cooperativa que habla, que está saliendo por canal 13. Vos las escuchas, cada vez que hay un evento, y agarra algún micrófono alguna de ellas nos hace llorar a todos, estamos todos con unas lágrimas, porque es una cosa tan emocionante, tan emocionante...

**- Sí, les cambió la vida...**

- Les cambió la vida, les cambio el aspecto. Yo el otro día decía, mirábamos, “Mirá esta fue la primera reunión en donde las convocamos, miralas ahora”. Cada vez que tenemos una actividad, se llevan la planchita, se planchan. Digo, les cambió la vida. Se empezaron a preocupar de vuelta por ellas mismas. Esa es otra de las cosas que a mí me emociona tremendamente. Entonces, viste, se pueden hacer cosas.

**- Y, ¿lo pensaron a eso cuando planeaban el tema de los jardines?**

- Sí, sí, nosotros pensamos al jardín como un lugar de, además de ponerle toda la pila a la atención de los pibes y al proyecto educativo y toda esa cuestión, pensábamos en ir atravesándolo, que es como la excusa también para la vinculación con la familia y el abordaje, no sólo acompañarlos en la crianza de los niños y ocuparnos de la enseñanza, sino de ir involucrándolos a ellos, que aprendan en la crianza de sus hijos, pero de meternos en sus problemáticas, e ir acompañándolos en sus propias problemáticas.

**- ¿Tuvieron algún caso de padres que cuidaran a los chicos? ¿Uno?**

- Nosotros, levantamos datos estadísticos, que a partir de ahí armamos toda esta historia de las cooperativas, que yo creo que lo dije también en Rosario no me acuerdo el porcentaje cómo daba, pero de la totalidad un hombre era responsable de los niños, el resto eran mujeres. Mamás, o abuela o tías.

**- ¿Hermanos, hermanos chicos, o hermanitas?**

- No, no. No tanto no. Si ellas, las mamás eran muy chicas, el 71% de todas esas mamás tienen entre 16 y 25 años, más de la mitad no había terminado la escuela secundaria, más de la mitad no trabajaba.

- **¿Y con más de un chico la mayoría?**

- Y sí.

- **Sí, quizás son muy chicas, tienen el primer hijo, después el otro, y nunca logran retomar.**

- Claro, entonces ahí trabajamos el tema de las cooperativas y el programa “Vuelvo a Estudiar” de la Provincia, donde las fuimos insertando en el sistema educativo para que terminen la escuela.

- **Un lindo laburo.**

- Hermoso, para mí, apasionante

## **Entrevista a la Subsecretaria de Gestión Educativa, del día 1 de diciembre de 2017**

### **Entrevistadora**

Subsecretaria de Gestión Educativa

---

- **¿En qué consiste tu trabajo como coordinadora... como subsecretaria de gestión educativa?**

- Fundamentalmente, en relación con los jardines, yo coordino y gestiono todo lo que es el equipo técnico, en realidad, todo el sistema. Mi trabajo, más directo, es coordinar el equipo técnico profesional que es como el equipo colegiado que dirige en este momento a los jardines, porque no tenemos directoras por jardín, sino que hay un equipo centralizado que gestiona, conmigo y con la Secretaria de Educación, que es la secretaria, todo el sistema municipal de educación inicial.

- **Había estado hablando que justo ahora van a entrar 2 directores zonales...**

- Estamos en pleno proceso de concurso, de 2 directoras zonales por ahora, que se incorporarían al cuerpo directivo.

- **Pero seguiría siendo un sistema... no directores clásicos digamos.**

- No, siempre se piensa la dirección, o el cuerpo de dirección colegiadamente y en equipo interdisciplinario desde la secretaría, digamos, centralizadamente.

**- Vos empezaste como subsecretaria hace más o menos...**

- En septiembre del 2016.

**- ¿Y antes estabas, también, dentro del ámbito de educación o estabas en otro ámbito?**

- Yo trabajaba en la universidad, en la secretaria académica de la universidad, en el programa de ingreso, coordinador el programa de ingreso de la UNL. Desde la dirección de articulación de niveles. Tengo experiencia en gestión educativa hace bastante.

**- ¿Y, aparte de los miembros del equipo técnico, con las maestras también tenías bastante relación?**

- Si, yo trabajo, junto con el equipo siempre, pero si trabajamos las plenarias, todas las capacitaciones que hacemos, estamos en un proceso trabajando con la Organización mundial de la educación preescolar, en el proceso de escritura del marco curricular para los jardines municipales de santa fe, que bueno hay muy pocas experiencias de marcos curriculares o de diseños curriculares para la primer infancia, entonces también es un trabajo inédito, y junto con OMEP, que es una organización que nos asesora en esto, la licenciada Mercedes Mayol Lassalle y la profesora Claudia Soto, que son dos expertas en el nivel, trabajan con nosotros una vez por mes durante todo este año, estuvimos trabajando una vez por mes la escritura del marco curricular. En esos equipos de escritura se suman docentes y por supuesto el equipo, yo coordino todas esas tareas, y a su vez, a partir de una indagación y un diagnostico que hicimos el año pasado, que se trabajo todo lo preparatorio para la escritura del marco, siempre se convoco a otras instituciones educativas que tengan que ver con la primer infancia, incluso la Universidad Católica, la UNL, los institutos de formación docente de profesorado de nivel inicial, siempre trabajamos, o sea en los equipos de escritura también participan las docentes que voluntariamente se ofrecieron a trabajar y el equipo. Y eso, OMEP nos brinda la posibilidad de generar conferencias, que son jornadas de capacitación, se hizo una por mes prácticamente durante 6,7 meses este año abiertas a la comunidad donde también participan las estudiantes avanzadas de los profesorados, que tienen que ver con temas que surgieron de esas reuniones preparatorias para el diseño y que tienen que ver con

grandes temas que preocupan o que atraviesan la educación en la primer infancia.

**- Lo de las conferencias no tenía idea.**

- Sí, nosotros creemos en el docente como un profesional de la educación, entonces ya nuestro sistema prevé la participación de las docentes en la licenciatura en primeras infancias que es una carrera a término que ofrece la facultad de humanidades y ciencias de la UNL, donde el municipio beca a todas las docentes que se incorporan al sistema, tanto titulares como interinas, las beca el municipio para que realicen esa licenciatura y puedan convertir su título terciario en un título universitario. Ya ahora contamos casi con 10 docentes licenciadas, que la verdad son las primeras licenciadas en primera infancia en la provincia, y surge en la universidad esta propuesta a partir de la creación del sistema también. Y, bueno y creemos en la capacitación, han venido especialistas súper importantes en todos los temas que se trataron. Se trato TIC en la primera infancia, o sea tecnologías de información en la comunicación, el tema de la inclusión educativa, siempre pensando en el nivel. Por suerte se pueden ofrecer abiertas a toda la comunidad para que también las estudiantes avanzadas, que en general son mujeres y están estudiando para ser profesoras de nivel inicial, puedan también capacitarse y aprovechar esa instancia de formación porque es muy importante. La última que hicimos fue de evaluación, y la verdad que en todas esas conferencias participaron entre 500 y 600 personas. Muchísimo, más allá de las del sistema. Y aprovechamos algunas veces para trabajar algunos talleres especiales con esas, o sea aprovechar que vienen esos especialistas para trabajar talleres puntuales con nuestras profes, porque creemos en eso, en la formación de la docente y que se tienen que capacitar constantemente.

**- Sí, charlaba con un integrante del ET sobre todo el tema de que en los terciarios no tienen la parte de primeras infancias; 1, 2 y 3 años sino que se centran en el primer tramo, en 4 y 5.**

- Sí, porque en realidad es como...siempre se pensó en guarderías para estas edades, y bueno en el caso del programa del municipio es casi inédito institucionalmente, entonces, sí, se empieza a profesionalizar de alguna manera el trabajo en ese nivel, el trabajo educativo en ese nivel.

**- Y también charlábamos el tema del trabajo en redes, recién justamente me mencionaste OMEP... mas o menos le fui preguntando con qué otros trabajaban.**

- Y la verdad que trabajamos con un montón de instituciones, por suerte muchas instituciones interesadas en la educación en la primer infancia y el derecho a la educación, el acceso al derecho a la educación de estos niños desde tan temprana edad. Trabajamos con la Fundación Consciencia, que también nos permite generar talleres en algunos temas de experiencias estéticas, narración oral... Ahora hace poquito firmamos un convenio con CONIN, también para empezar a trabajar el tema de la nutrición, que nos parece fundamental justamente en esas edades. Vamos generando siempre vínculos con otras instituciones, tanto públicas como privadas, que se acercan a trabajar con nosotros, hay muchos programas de extensión que se generan en la UNL y que trabajan justamente en los jardines. Desde la licenciatura en nutrición ahora, hay una nueva propuesta de medicina para trabajar detección de asma y de enfermedades respiratorias, y prevención de ese tipo de enfermedades. Hay otro PEIS (Proyectos de Extensión de Interés Social) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, donde trabajamos el tema de derecho de alimentos y asesoramos a las familias sobre ese tema.

**- Claro, porque se trabaja mucho con las familias también.**

- Exactamente. Fundamentalmente nuestro primer vínculo, además de, prioritariamente es con el niño, pero si o si con la familia. Nosotros coparticipamos de la educación de los niños, nos ponemos siempre coparticipes de esa educación y de esa crianza.

**-Te hago una pregunta nomás para no robarte más tiempo; si hay algo, o que profundizarías de la política, porque vos siempre decís bueno, estamos haciendo esto, yo apuntaría a profundizar ahora esto, o cambiar o mejorar.**

- Bueno, nosotros estamos igualmente todavía en construcción, es un sistema que tiene 6 años, y la verdad que creo que se ha hecho bastante en 6 años. Estamos...el mismo sistema va demandando la atención a algunos temas, y la profundización de algunos temas. En lo que no resignamos nunca, es en ofrecer una educación de calidad, por eso también insistimos mucho en esto de la formación de las docentes, creo que es algo que siempre hay que profundizar y siempre hay que atender, y a partir de esa premisa tratamos de generar instancias de vínculo con otras instituciones, universidades e instituciones educativas, y de capacitación y formación de las docentes constantemente, no solo de las docentes, sino también de las asistentes, que también trabajamos en cuestiones de manipulación de alimentos porque ellas son las que colaboran con la docente en el armado de la colación y de la fruta que comen los chicos en los jardines. En eso también se incorporan otras instituciones que funcionan a través del programa de

responsabilidad social empresarial, donde funcionan como padrinos. El mercado de frutas de Santa Fe nos brinda frutas todas las semanas, Grido, leche y azúcar, porque le damos una colación a los niños siempre basándonos en esto de la nutrición y que puedan tener una colación en el jardín porque pasan muchas horas en el jardín y son pequeñitos. Creo que profundizar la política en general, en eso estamos, por eso estamos concursando directoras ahora también, que tiene que ver con ir institucionalmente consolidando el sistema, porque como digo, es un sistema muy joven, pero que ya ha hecho un camino muy interesante.

**- No parece pero sí**

- Sí, si uno lo piensa como una institución educativa es joven, tiene 6 años y, entonces, sí profundizar en esto, y eso también creo que habla las claras de una decisión política en términos de este servicio educativo que tomó José Corral desde un inicio, que propuso crear los jardines, de consolidación del sistema más allá de la gestión, que haya la posibilidad de docentes titulares y de que se concursen todo el tiempo cargos de titularización, ahora que se concursen y los concursos son abiertos y públicos, que se concursen cargos directivos, también eso habla de que accedan a cargos que ya son casi permanentes dentro del sistema, colaboran en consolidar institucionalmente el sistema. Yo creo que eso es la profundización a la que estamos tendiendo, y siempre revisar, a partir de que este el marco curricular el año que viene, ya empezamos a trabajar las propuestas educativas con un marco curricular, que atiende a diferentes dimensiones, la dimensión política, por supuesto, la institucional, la comunitaria y la pedagógico-didáctica. Esas son las dimensiones en las que está estructurada la escritura del marco curricular, y que son las dimensiones que nos atraviesan y no dejamos de atender nunca. Esta también la posibilidad que ofrece un sistema en construcción que es revisar todo el tiempo lo que se está haciendo, y revisar siempre para mejorar, diagnosticar y proyectar mejoras o cambios.

**- Eso es una postura política también que tienen.**

- Desde decidir qué modelo de gestión, esto que no haya un director. Incluso las docentes cuando se incorporan al sistema como interinas, se incorporan como docentes del sistema, van rotando entre los 16 jardines, ahora se solicitó el número 17 que va a ser en el barrio Chalet. Posiblemente el año que viene estemos inaugurando Chalet y reinaugurando La Guardia y San Lorenzo porque son los jardines más viejitos que existían en el sistema, que eran guarderías antes y se incorporaron al sistema municipal,

y ahora se están refaccionando los edificios para adecuarlos a los que tenemos en los otros jardines que se construyeron desde cero. Creo que vamos en camino de la consolidación del sistema y la profundización de ciertas cuestiones en cuanto a lo didáctico-pedagógico que sigue siendo una buena propuesta. Este año nos reconoció OMEP mundial, ganamos el premio mundial a la educación para el desarrollo sustentable y ganamos el premio ONU al mejor servicio educativo, es la primera vez que una institución de la argentina gana un premio ONU a un servicio público que atiende a los más pobres y más vulnerables. Competíamos con otras instituciones que no eran educativas, si que trabajaban con una población más vulnerable, pero en otros términos, y se resolvió, bueno la ONU nos premio y eso para nosotros es un orgullo y un reconocimiento importante.

**-¿Por qué te parece que, hablando de este tema de la intencionalidad política que desde la municipalidad se pensó en una política como esta, que es una política educativa a largo plazo, que no es con la asignación de recurso y todo lo que se le da, no es lo que más resultados a nivel electoral, y quizás hasta político también, te va a dar ni en el corto ni al mediano plazo?**

- Porque creo que desde José Corral hasta todos los que formamos parte de la secretaria de educación estamos convencidos de que la educación es una herramienta importante para generar oportunidades. Los jardines se constituyen en una política directamente direccionada a los niños, a los más chiquitos que creemos que tienen que tener oportunidades, y oportunidades educativas, por eso los jardines se localizan en las poblaciones donde no había. El sistema se crea generando una demanda, antes sólo existían jardines particulares donde había que pagar, que no son públicos. Esto es una política pública y educativa fundamentalmente, que intenta garantizar ese derecho, de acceso a la educación, pero además colabora con las familias, o sea las oportunidades no solo se las brindamos a los niños, dentro del jardín, sino que la posibilidad que tienen las madres o las familias, los familiares, a partir de que pueden, con confianza y seguridad dejar al niño en el jardín les abre muchas posibilidades y genera muchas oportunidades. Muchos padres terminan de estudiar los padres o los adultos responsables de los niños son muy jóvenes, y tienen la posibilidad, gracias a que pueden dejar al niño en el jardín tantas horas, pueden retomar sus estudios, o empezar a estudiar o trabajar, o buscar otras posibilidades para desarrollarse laboralmente. Entonces me parece que en el convencimiento de todo eso, de que la educación es la herramienta de transformación y

de cambio, y de que los niños tienen que tener, tienen el derecho de acceder a los bienes culturales, entonces pensamos también la propuesta desde eso, desde el juego y desde las expresiones artísticas, los niños tienen que crecer y desarrollarse en ambientes sanos, y bueno eso es lo que tratamos de brindarles en el jardín. Pero no sólo a los niños sino a toda la familia. Pero creemos eso, creemos que la educación es la herramienta fundamental para eso, y creo que estamos así, como apostando al futuro, pensando en esto que te digo, antes no existía la posibilidad de los jardines, o de pensar en jardines para niños tan pequeños, porque desde los 45 días pueden ir hasta los 3 años, que no es una edad obligatoria, pero sí creemos que es fundamental que se alfabeticen y se eduquen desde muy pequeños para que tengan otras oportunidades.

**- Hay probadas evidencias, aparte, de que es la edad, que después lo que no se hace en esa edad...**

- Sí, es la edad en la que realmente uno aprende y lo que aprende en esa edad sienta las bases para que después todo el desarrollo sea mucho más fructífero, en términos sociales, en términos intelectuales y en términos de salud; física, mental y emocional. Las madres siempre nos dicen nuestros hijos son menos violentos desde que van al jardín, saben esperar su turno, aprenden en el jardín modos de comportamiento socialmente aceptables, nosotros trabajamos mucho con eso... cuidamos muchos a los niños en los jardines.

### **Entrevista del 1 de diciembre de 2017, a la directora del Equipo Técnico.**

#### **Entrevistadora**

Directora del Equipo Técnico

---

**- ¿Vos estas dentro del equipo técnico?**

- Yo soy docente del nivel, soy profe de educación especial también. Estoy cursando el ciclo de Licenciatura de Educación Inicial en Primeras Infancias que se está dictando en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Universidad. Formo parte del equipo técnico,

formalmente tengo después el cargo de Directora de Educación Inicial, pero bueno estoy en el equipo y, en realidad, la idea es trabajamos todos coordinadamente.

**- Y más o menos que, porque por ejemplo yo estuve hablando con un integrante del ET que bueno, ella me explico que ella era maestra y después la tomaron para integrar parte del equipo y ella va recorriendo ciertos jardines. ¿Vos trabajás acá digamos o también tenés que ir recorriendo?**

- No, en realidad yo, todas las personas del equipo no tenemos un lugar fijo de trabajo. En eso nos distanciamos mucho de los equipos directivos de escuelas o de una institución educativa tradicional. Nosotros, nuestro modelo de trabajo es distinto, no tenemos un lugar fijo, sí por ahí cuando hay que centralizar algo nos venimos a la oficina, pero nuestro trabajo digamos es en el territorio, en los jardines, en las salas, haciendo visitas domiciliarias, ese es nuestro trabajo.

**- Sí, ella me comentaba... igual me dijo que ahora se iban a incorporar ciertos directores zonales.**

- En estos momentos estamos justamente, por eso también estoy acá, porque estamos en pleno proceso de concurso para, se están concursando dos cargos para directivos zonales. El concurso es un concurso abierto en el cual se presentaron profes de nuestros jardines y también docentes externas al sistema municipal, y bueno, ya pasamos toda la instancia de análisis de los antecedentes, ayer tuvimos las entrevistas y bueno, ahora tenemos que sentarnos para puntuar.

**-Claro, y ellos van a trabajar...**

- Del resultado de este concurso se va a armar un escalafón y bueno, los dos primeros son quienes van a ocupar de este puesto de director zonal. Los directores zonales van a tener a su cargo, nosotros en estos momentos tenemos 16 jardines y los directores zonales van a tener 8 jardines a su cargo cada uno. Igual no van a estar solos, estamos nosotros, el equipo técnico que va a estar acompañándolos.

**-Sí, no es el sistema tradicional digamos en que cada jardín tiene un director. Está bueno, es bastante original el planteo, se dan otras dinámicas, es bastante interesante.**

- Y también va a ser un, esto lo conversábamos ayer en las entrevistas, que va a ser un desafío para las personas que ocupen esos cargos porque ellas van a empezar a trabajar con jardines en donde se van a encontrar con docentes, las chicas, nuestras maestras los

conocen, docentes que son gestoras de sus propias salas y de sus propias instituciones, entonces bueno, es como que es algo nuevo, esta bueno, es necesario, pero bueno es un desafío para todos.

**- Sí, cuando las entrevistaba a las chicas, las maestras, me decían que para ellas también fue algo novedoso y que algunas en el principio les costó adaptarse porque...**

-Si, a todos.

**- Venían con la vieja estructura entonces era como que sí, no sabían de donde agarrarse, o hacían actividades que quizás más en centrarse en que los chicos duerman, que lleguen, coman algo y duerman y bueno, tuvieron que cambiar hasta toda la dinámica en la clase y reaprender todo, para poder llevar adelante la tarea, pero sí es bastante...**

- El modelo de gestión de todos los jardines municipales es totalmente diferente al modelo tradicional.

**- ¿En qué se basaron para desarrollar el modelo?**

- En realidad, mirá. Históricamente acá en la municipalidad existieron dos jardines, que era el de San Lorenzo, uno que estaba en San Lorenzo y otro en La Guardia. En estos dos jardines sí, en otra época había un director en cada institución. Cuando asume el intendente Barleta nos proponen, una directora de un jardín se va, y nos proponen a la directora del jardín de La Guardia y a mí, que estaba como maestra en San Lorenzo, nos proponen armar como un equipo directivo en donde podamos trabajar coordinadamente a partir de las fortalezas de cada una con las dos instituciones, pero no enquistados en los jardines sino que realmente de forma rotativa, y que cada una vaya a cada jardín de acuerdo a las necesidades o a lo que nosotros priorizábamos para trabajar o para abordar. Y bueno, después, cuando asume José Corral, se empieza a llevar a cabo, a implementar toda esta política. A partir de ésta primer experiencia, que vimos que era bueno, que no haya un directivo enquistado en una institución, empezamos a probar y bueno, es todo una decisión de nuestros superiores, la secretaria de educación, en ese momento era subsecretaria de educación. Se llamó a distintos profesionales de distintas disciplinas, ahí se conformó el equipo y ahí empezamos a trabajar con las maestras en cada una de las salitas. El primer año fueron, había 30 maestras con 30 salas y bueno, a medida que fueron pasando los años el sistema fue creciendo.

**- Es bastante más complejo**

- Exacto, antes éramos 6, 7 en el quipo con 30 maestras y 30 salas, ahora somos, también 7 personas en el equipo, están las chicas, las profes que colaboran con el equipo y con las maestras, y bueno, tenemos 16 jardines con ciento y pico de maestras y 2000 niños.

**- Sí, aparte hay varios jardines que se siguen agrandando.**

- Sí, ya está previsto para el año que viene 3 jardines más.

**- ¿En qué barrio?**

- En barrio Chalet, el de barrio Chalet va a ser un jardín nuevo, y el de San Lorenzo y el de La Guardia se van a construir de nuevo.

**- Porque lo estaban remodelando a esos, los van a...**

- Esos jardines la verdad que desde el municipio siempre se mantuvo la estructura edilicia para que el jardín siga funcionando pero ahora no, ahora ya se... el de La Guardia es más, ahora están las maestras, no están trabajando en el jardín, las asistentes, los chicos ya terminaron las clases la semana pasada, la otra porque ya se está tirando abajo todo la parte que se estaba ocupando, porque ya está prácticamente terminado, y el de San Lorenzo, bueno, están las chicas trabajando pero están con los obreros. Pero la idea es que estos jardines, arquitectónicamente brinden las mismas condiciones que brindan las demás.

**-Yo a esos dos no los conozco, pero deben ser bastante viejos.**

- Son edificios viejos, muy precarios.

**- Un tema de comodidad también para poder trabajar.**

- De darle lo mejor a los chicos. Mismas condiciones que los chicos que van a los jardines de los otros barrios.

**- Vos estás desde el principio, porque me contabas que estabas en los otros jardines de gestión municipal. Un tema que charlábamos con un integrante del ET era el tema de las redes, que el trabajo en red que plantea también el municipio, ella me había comentado más o menos que con CONIN hacen ciertas cosas, con OMEP, no sé si con algunos más o...**

- En realidad todo el tiempo se está tratando de trabajar en red, con CONIN ahora lo estamos iniciando, todavía nos estamos como conociendo, intercambiando alguna información, los instrumentos... las chicas usan un modelo de entrevista, nosotras estamos en ese proceso ahora, intercambiarnos los instrumentos para poder establecer algunos acuerdos de trabajo en conjunto y empezar con todo el año que viene. En esa etapa estamos con CONIN. Con OMEP, que es la Organización Mundial de Educación Preescolar, esta organización, el año 2014, evaluó todo el sistema, ellos realizaron evaluaciones... nosotros todo el tiempo estamos realizando evaluaciones a las docentes, nosotros en el equipo, las asistentes. Eso es algo permanente pero bueno, OMEP realizó en el 2014 una evaluación externa de todo el sistema. A partir de los resultados de esa evaluación, nosotros tomamos algunos puntos que nos interesaron mucho, sobre todo el de la necesidad de contar con un marco curricular para todas las instituciones de la ciudad, porque en realidad eso no lo teníamos, y bueno es importante para organizar el trabajo. Entonces nosotros con OMEP desde el año pasado estamos trabajando para concretar este marco. Creemos que para el año que viene lo vamos a terminar. Las personas que participan en la escritura y construcción del marco también, para participar de esta instancia, se hizo una convocatoria abierta, hay personas de la universidad, hay docentes de los institutos de formación, hay profes nuestras del sistema, hay docentes especiales, se hizo una convocatoria abierta para que en el diseño se plasmen distintas voces que tenga que ver con la primer infancia.

**- No cerrarse en la mirada propia.**

- Exacto. Y también nosotros trabajamos con el movimiento de "Los sin Techo", porque tenemos los jardines que están congestionados. Cada jardín dentro de cada comunidad también se hace un trabajo en red con las instituciones, con otras escuelas, con los centros de salud, con ONG, con organizaciones sociales, entonces bueno, eso a nivel macro es como que sí, es verdad, trabajamos con "Los sin Techo", con OMEP, CONIN, también trabajamos con diferentes secretarías del municipio; el área de la mujer, el área de la salud, tratamos de...

**- De articular todo.**

- Sí, con escuelas especiales, institutos de estimulación temprana, el hospital de niños, el hospital Vera Candiotti.

**- También, ustedes están a cargo de lo que es el tema de los jardines particulares ¿Eso más o menos cómo lo hacen?**

- Dentro del equipo, del equipo técnico, yo tengo el cargo de dirección y la vicedirectora que está ahí afuera, es profe del nivel también, también está cursando la licenciatura, estamos también en el proceso de tesis. Ella sí tiene concretamente a su cargo la tarea de supervisión, y junto con dos profes más son quienes se ocupan de hacer la supervisión de los jardines particulares.

- **Sí, porque eso era todo un tema también. Me acuerdo cuando salió todo era porque no había un marco que los legislen.**

- Sí, ellas son quienes se ocupan de esa tarea, y aparte de supervisar también realizan el acompañamiento pedagógico que puedan estar necesitando.

- **¿Y lograron adaptar más o menos todos los jardines particulares que había a la nueva ordenanza?**

- Sí, todos los jardines que están habilitados ya están dentro de nuestra órbita y todos deben responder a lo que establece la ordenanza.

- **¿Tuvieron que hacer una nueva habilitación? Digamos los viejos que ya venían habilitados de antes, con la vieja ordenanza, un control nuevo.**

- No, en realidad sí se prestó más atención a algunos aspectos que quizás no se prestaban antes, pero en realidad no.

- **Se les prestó atención y se les cambió de órbita digamos.**

- Sí. Antes había otra ordenanza que brindaba, que normaba el funcionamiento de estos jardines y también, la vicedirectora era quien lo supervisaba. Quizás ahora la diferencia entre la ordenanza anterior y la nueva es que ésta apunta más a la calidad educativa, a garantizar la calidad educativa de los chicos, entonces desde ese lugar sí, obviamente que es mucho más superior que la ordenanza anterior, y todos los jardines que están, que son habilitados por el municipio obviamente deben encuadrarse en esa ordenanza, y las chicas lo que hacen es supervisar que eso se cumpla. No sé si soy clara.

- **Sí, mi duda era esa, lo habíamos charlado con un integrante del ET y todo pero lo que no tenía en claro era cómo se hizo con los que ya estaban habilitados antes, si se los empezaba a controlar ahora más, u otras cuestiones...**

- Antes había una ordenanza y había una sola supervisora para determinada cantidad de jardines, a partir de la sanción de esta ordenanza, se suman dos supervisoras más, o sea que también está bueno eso porque es un equipo más grande, más fuerte, y sí lo central

de esta ordenanza es justamente eso, garantizar que los niños accedan a una educación de calidad. Entonces las chicas, cuando van a supervisar, ellas deben supervisar que todo esté en orden, en función de cumplir con los objetivos.

**- Sí, lo que habíamos charlado era que se habilitaba más como un, sacando la parte educativa antes....**

- Sí, como un negocio, eso era lo central y la clave de la sanción de esta ordenanza es justamente...

**- Sí, pasarlo al ámbito educativo. Tenía la duda si eran 15 o 16 por eso le preguntaba...**

- Lo que pasa es que en Alto Verde se inauguró en julio y Atilio Rosso, estamos en diciembre y se inauguró en septiembre, entonces depende del momento en que hiciste la entrevista. Atilio Rosso se inauguró hace poquito.

**- Sí por eso, es más, la preguntaba ahora porque justamente no sabía. Bueno, y desde tu punto de vista ¿Hay algún aspecto que profundizarías de esta política o que cambiarías? Más que nada me interesa que profundizarías.**

- No, la política es perfecta ¿Vos no viste la evaluación de OMEP?

**- Sí**

- Bueno, la política es perfecta. Yo creo que sí debemos seguir trabajando y esforzándonos y autoevaluándonos también, y estar abiertos a la evaluación externa para mejorar, porque siempre, o sea la política está, los edificios están, el personal está, desde la normativa está todo garantizado porque están las ordenanzas. Entonces me parece que nuestro deber es hacer que en el trabajo cotidiano las cosas mejores cada vez, hacer las cosas mejor. Si yo digo, no ya está, tengo todo resuelto... no.

**- Sí eso es muy interesante de cómo se planteo la política, que realmente se planteo como una política y no como un programa que termine, cuando cambie el gobierno ya está**

- Es más, yo te soy sincera, yo soy personal de planta, nunca milité en política, la verdad que para mí la política es algo, un mundo sobre el cual nunca, la verdad... pero a partir de esto que viví, de todo esto, todo este proceso, me doy cuenta cuándo una política pública, cuando hay intenciones de hacer que esta política se cumpla, se puede lograr. Y la verdad que lo han hecho, desde la política, desde la normativa, la normativa era necesaria

para ordenar todo el sistema, los edificios, hemos recibido premios internacionales por los edificios de los jardines. Entonces bueno, lo único que yo aspiro a cambiar, cambiar no pero me parece que lo único que hay que fortalecer es sobre el trabajo cotidiano, y el día que yo diga tengo todo resuelto, no, ahí tenés que dar un paso al costado porque en realidad no, y constantemente seguir uno autoevaluándose y estar un abierto a cambiar y a que no hay nada estanco y a que bueno... proponer cosas nuevas...

**- Algo que para mi llama mucho la atención es que, se centraron en una política, algo que en general no es un tema de los municipios, el tema educativo, menos en primeras infancias, y además, es algo a largo plazo, no es que vos decís hago esto y al año ya tengo los resultados políticos.**

- Exactamente. Esto que estamos haciendo ahora, lo del concurso de directivo es algo a largo plazo, en la ordenanza está previsto que hayan tantos directivos por jardín. En estos momentos se pueden ofrecer dos cargos, y bueno vos sabes que ahora son 2 y quizás dentro de 2 años sean 2 más, y sabes que todo se va concretando para que las cosas queden ya armadas de la mejor manera. Y el otro tema, es el de la educación, que realmente, de dar lo mejor para los chicos, para los que menos tienen, y sobre todo para la primera infancia, y también que no solo es para los niños sino también para la familia. Es una política muy completa.

**- Es inevitable, si entras en el tema, en primera infancia está la familia sí o sí. A mí fue algo que me sorprendió en ese sentido, que en general los municipios, primero no tratan el tema, y segundo cuando hay escasez de recursos, siempre, entonces no se destina gran cantidad de recursos a cuestiones así que son a muy largo plazo**

- Yo te lo puedo decir porque también tuve la otra experiencia de ser docente de un jardín municipal, en otra época, con otras prioridades políticas y con otras...entonces bueno, realmente la verdad que es muy bueno todo esto, y para la ciudad misma también. Vos si vieras los lugares en donde están nuestros jardines, nuestros jardines no sufren actos de vandalismo, no sufren roturas... por ahí se rompe algún vidrio, pero no sufren pintadas, viste que por ahí uno escucha que en las escuelas entran, que rompen, que instruyen. Y hay jardines que ya tienen 6 años, edificios, y eso es importante porque quiere decir que las comunidades los aceptan, los cuidan, los...

**- Sí, que debe haber sido también un tema también cuando se planteo la política, bueno cómo hacemos para que eso no suceda.**

- Y yo decía al principio ¿Esto va a durar? Los jardines lograron, en las distintas comunidades, lograron cierto reconocimiento, la gente confía en las instituciones... no sé si alguien te conto acerca de las rotaciones de los docentes. Una mamá llega con un niño de un año, lo deja este año con esta maestra pero el año que viene le toca otra, esa maestra o quizá a otro lugar. Son cosas que por ahí el que lo ve por afuera a veces, es como que impacta, pero nuestras maestras cuando entran a trabajar con nosotros saben que son maestras docentes de un sistema, no docentes de un jardín. Y bueno, vos fijate como los jardines, más allá del cambio de las personas, siguen estando y las familias siguen apostando, los siguen inscribiendo. Los primeros años había que salir a caminar, tocar puerta por puerta en los barrios y tratar de entusiasmar a la gente para que traiga a los chicos, y ahora vienen solos. En esta oficinita no, en la de al lado están las chicas con todos los listados de los preinscriptos, están trabajando, armando las salas, viendo a ver, hay lugares donde hay que evaluar quién ingresa y quién no.

**- Eso debe ser lo más duro de todo.**

- Sí, por eso están ahí hace como una semana, sí. Pero bueno, ellas son...hay trabajadores sociales, una psicóloga, una psicopedagoga, y analizan entrevista por entrevista.

**- Claro, ¿a cada uno que quiere... a cada familia se le hace sí o sí una entrevista?**

- Sí.

**- Aunque se sepa que no hay más cupo para seleccionar.**

- Sí, hay jardines que se arman directamente con los niños que se inscriben porque no se inscriben muchos, pero hay jardines donde se inscriben más de la cuenta y hay que hacer todo un trabajo de, muy serio, muy profesional para poder tomar las decisiones.

**- ¿Más o menos en que barrio vos decís, sabes qué bueno, en este barrio sí, siempre se inscriben muchísimos y...?**

- En Las Flores, en Coronel Dorrego, en Loyola y en Facundo y Gorriti, ahí que esta el CIC, en Alto Verde también. Ahí la inscripción supera...

**- Claro ¿Y cuando comenzaban, recién me comentabas, cómo fue la entrada a los barrios?**

- Tuvimos que hacer un trabajo muy fuerte con las maestras porque era la primera experiencia para ellas y para nosotros. Yo, en realidad, tenía experiencia de patear,

digamos, San Lorenzo y La Guardia, pero bueno eran barrios nuevos, donde nadie los conocía, las chicas iban con las remeras de los jardines, y bueno siempre...nunca las dejamos solas, siempre fuimos alguien del equipo acompañando. También las asistentes de los jardines, las asistentes infantiles son personas del barrio, entonces también, las chicas iban con las asistentes.

- **Generaban más confianza.**

- Exacto, pero bueno, fue todo un tema eso.

- **Más si son familias que no están acostumbradas a llevar a los chicos al jardín.**

- Y no estaba esa necesidad, o sea no existía esa necesidad entonces bueno, como que... ahora sí, ya se instaló y las familias como que ven que es bueno llevar los nenes al jardín.

- **Sí, no era costumbre para la familia entonces le tuvieron que crear la necesidad, lo cual es más difícil todavía.**

- Eso siempre lo valoramos, de que fue mérito de las maestras, nosotros acompañamos, pero las maestras fueron las que fueron casa por casa. Vos pensá que era un baldío y la maestras iban y decían "Bueno, acá se va a construir un jardín". Es más, cuando a mi me llamaron para formar parte del equipo yo dije, bueno yo dije que sí pero no sabía, digo "¿Cómo van a hacer?" o "¿Dónde los van a hacer?", no dimensionaba todo esto.

- **Aparte uno está acostumbrada, una obra pública, si va a haber un hospital, y si en 10 años hay un hospital, pero llevan...fue todo muy rápido, si hace 5 años que se empezó y ya van 16 jardines.**

- Sí, tal cual

### **Entrevista a integrante del Equipo Técnico, del 24 de noviembre de 2017**

**Entrevistadora**

Integrante del Equipo Técnico

---

**-¿Hace cuanto que trabajas en los jardines? ¿Desde que empezaron?**

- Los jardines municipales viste que comenzaron su trabajo a partir del 2012, pero en la ciudad ya había 2 jardines municipales; el jardín de San Lorenzo y el de La Guardia, que ya tienen más de 20 años esos dos jardines, lo que pasa es que estaban manejados en

otro ámbito de la municipalidad, no estaba conformada la secretaria de educación. Yo trabaje en el jardín "San Lorenzo" a partir de marzo de 2005.

**- ¿Qué ámbito lo manejaba?**

- La secretaría de desarrollo social lo manejaba en esa época. Los jardines tenían ese manejo también. Yo entro a cubrir un cargo, a una docente le ofrecen la dirección del jardín de empleados, que es un jardín que se paga una cuota mínima, pero se paga, entonces bueno había que suplir ese lugar y yo me había recibido recientemente, y bueno lleve mi currículum e ingrese enseguida, así que después de recibida enseguida mi primera experiencia fue entrar ahí en jardín de San Lorenzo.

**- ¿Se manejaban como se manejan ahora los jardines o era completamente distinto?**

- No, nosotras teníamos una docente a cargo que, ella era docente de un jardín de la provincia, entonces bueno la idea de ella era, desde la dirección del jardín, tratar de organizarlo al jardín como un jardín de la provincia, pero tenía una mirada muy asistencial también de los niños porque, por ejemplo, en esa época se daba de comer, la leche, una colación, una media mañana, se le daba de comer a los niños en el mismo jardín, en la mismas salas se les daba de comer, en estos dos jardines te digo, en San Lorenzo y La Guardia. Intentábamos trabajar con las instituciones del barrio, hacer redes, trabajar pedagógicamente, pero, digamos, la mirada desde la secretaría de desarrollo social era también más asistencial, no como ahora. Pero bueno se intentaba trabajar, pensar el proyecto educativo institucional, ver cómo trabajar con los alumnos, con el resto del personal, las instituciones del barrio, porque era un referente, como tiene muchos años era un referente del barrio, el centro de salud, la escuela San Lorenzo, hay lugares que son referentes del barrio, pero con esta mirada muy asistencial para esa época, aunque las personas a cargo eran docentes, cuando yo ingresé.

**- Sabía que estaban antes esos dos jardines, y que se los tomó dentro del sistema, pero no sabía cómo funcionaban antes.**

- Bueno, actualmente esos dos jardines están en refacciones, porque por ejemplo el jardín San Lorenzo sufrió dos inundaciones, la del 2003 y la del 2007, que bueno, los edificios se los trato de arreglar siempre de la mejor manera pero ya eran edificios viejos, las distribuciones de los espacios ya no era acorde a lo que los niños necesitan. Actualmente

están en refacción, en realidad se están haciendo paralelo a esos edificios los edificios nuevos como están en los jardines que tenemos ahora.

**- Pero están funcionando los jardines ahí igualmente.**

- El de La Guardia ya termino las clases, porque esta la obra avanzada y no se puede estar con los niños en esos espacios en donde se está construyendo, y bueno en San Lorenzo recién se inició la obra asique ya terminamos el 15 de diciembre. La idea es que para el año que viene ya estén listos y que sean espacios habitables para los niños y que tengan las buenas condiciones como tiene el resto.

**- ¿En qué consiste tu trabajo hoy en día en los jardines? ¿Vos sos parte del equipo técnico?**

- Claro, yo soy docente, hasta el 2015 estuve trabajando en sala en el jardín Facundo Zuviría, como el sistema se va ampliando, la Secretaria de Educación me toma prestada digamos del escalafón docente, nosotros tenemos evaluación de desempeño habituales y todo, entonces bueno ella me toma prestada del escalafón docente para cumplir este rol en el equipo técnico, como soy docente, hay varias docentes en el equipo, entonces para ocuparnos de la parte pedagógica y de la gestión en general, pero teniendo esta mirada y este acompañamiento a las docentes desde el aspecto pedagógico digamos.

**-¿Vos tenés ciertos jardines determinados o estás en todos?**

- La metodología de trabajo que nosotros tenemos en el equipo es estar en los jardines, rotamos, por períodos.

**- ¿Pero no tienen asignados tal, tal y tal?**

- No, no tenemos asignado, 4 o 5 jardines bueno vos vas a estar acá por un periodo, 5 o 6 meses, lo que hacemos es rotar, tenemos 1 mes y medio y rotamos en 4, 5 jardines, depende las necesidades que surjan en cada uno de los jardines. La parte que me compete a mi es acompañar a las docentes pedagógicamente y de acuerdo a, viste que el ingreso acá es fluido de las docentes, entonces hay titular, interinas, docentes reemplazantes y la particularidad del sistema hace que nosotros tengamos que acompañarlas a las docentes en la tarea, asique estamos rotando, vamos rotando en todos los jardines. Al finalizar el año estamos en todos, porque pasamos por todos, conocemos las dinámicas de trabajo de todos, las situaciones particulares de todos los jardines, y estamos así en el campo.

**- ¿Cómo evalúas, en comparación con la experiencia docente antes, esta experiencia? ¿Sería de coordinación o cómo llamarlo, de acompañamiento?**

- A comparación de antes, más allá de que la mirada, cuando empecé en 2005, la intención era ofrecer pedagógicamente lo mejor a los niños, tenía como por arriba, esta visión de asistencialismo, en cambio bueno cuando se crea el Sistema Municipal de Educación Inicial la mirada se centra en lo educativo, obviamente que no podemos olvidar que las actividades que hacen a la vida cotidiana son igual de importantes, pero sino buscar esta mirada de atender a los derechos que tienen los niños a una educación de calidad, gratuita, una educación integral, entonces bueno cambia, es una perspectiva diferente, que, primero que el estado piensa en la etapa en que están los niños que no la abarcaba, que no hay, porque en la provincia hay algunas salas de 3, pero la educación obligatoria a nivel inicial es 4 y 5, entonces esta edad de los niños que vienen a los jardines pueden acceder las familias que pueden pagar un jardín particular, que también está regulado por la municipalidad.

**- Que eso también es nuevo, porque antes no había un sistema que los regule a todos.**

- Estaba regulado pero desde una ordenanza y desde lo edilicio digamos, la Secretaría de Control se fijaba que esté todo el edificio correcto, todo lo que sea habilitación de un negocio en realidad, pero a partir de esta ordenanza se regula, no solo se da concreción al Sistema Municipal de Educación Inicial, sino que también se rigen a los jardines particulares en todo, más allá de la Secretaria de Control y de la habilitación del negocio, sino también en estos aspectos que tienen que ver, porque tienen niños adentro de las salas, quiénes son las personas a cargo. Formaliza y piensa en los niños y en el acceso a la educación que es un derecho que tienen todos los niños. Ahí está la base, piensa desde esta mirada educativa y de ofrecerles educación de calidad a todos los niños.

**- En este rol ¿tenés relación con los padres de los chicos o es más la relación con las docentes?**

- Nosotros en el equipo técnico, porque por ahí, como en toda institución surgen algunos inconvenientes en el día a día, por ahí es difícil de solucionarlos las docentes, por ahí no se animan, no tienen recursos, no tienen estrategia, pero nosotros venimos cuando hacemos estos pasajes por los jardines, que por ahí he venido bastante a este jardín, pero he estado en todos, los padres nos conocen...por ahí no está la chica que puede abrir la puerta y abrimos nosotros, tenemos contacto, asistimos a las reuniones con las

familias, siempre tratamos de estar presentes. Entonces digamos conocemos la realidad de la familia y tenemos el contacto con la familia, más allá de que acompañamos a las docentes, tenemos ese vínculo con las familias, vamos rotando y nos presentamos, no hay directivos acá, por ahora no hay directivos, en los jardines, entonces por ahí cuando una familia como toda, puede ser una escuela provincial, pide hablar con alguien a cargo, intentamos estar algún integrante del equipo técnico para atender, para escuchar. La idea del sistema es que nosotros estemos, aparte educamos y compartimos la crianza y la educación con la familia, entonces es importante que tengamos un vínculo jardín-familia importante y de comunicación fluida, más allá de los comentarios, intereses, las preocupaciones que tengan las familias poder escucharlos y tener un buen vínculo de comunicación, eso es fundamental, y más en esta edad que son muy chiquitos. Nosotros los vemos a los niños de 3 años y son los niños más grandes del jardín, pero recién tienen 3 años, les falta la sala de 4, la sala de 5, son chiquitos, lo que pasa que nosotros, esta mirada y el trabajo que ya se viene realizando, para nosotros los de 3 años son los grandes, y ahora más que tenemos salitas de bebé, pero no acá, en Alto Verde y en Atilio Rosso.

**- ¿Están inauguradas las dos?**

- Sí, ya están trabajando. Otro desafío para las docentes porque tienen muchos cuidados.

**- Sí, es difícil aparte que a esa edad te los quieran dejar también a los chicos.**

- Muchas veces las familias, cuando se inauguraron los jardines y que las docentes hacían el trabajo de campo, ir a visitar las familias, contarles que en ese lugar iba a haber un jardín, para quién iba a estar dedicado ese jardín, la edad de los niños que podían asistir... viste que la familia como que cuida mucho, "no, son muy chiquitos", "y, ¿qué le van a ofrecer ustedes?..."

**- Aparte al ser todo nuevo como que genera esa intriga de...**

- Sí, intriga, tensión, el que harán, sabrán, podrán, viste porque tengo una docente con 6 niños, podrán... y la mirada que tiene la comunidad al jardín. Después, cuando ya empiezan y ya se va conociendo el jardín y es un referente del barrio, por ahí preguntamos ahora en las entrevistas que estamos haciendo, "Por qué lo querés mandar al jardín?", "¿Por qué te interesa que el niño asista al jardín?". Entonces ellos van diciendo o por referencia de otro, algún familiar, de algún conocido que lo trajo al nene y cómo son

las maestras, entonces te va, va caracterizando la identidad institucional, y eso está bueno.

**- Sí, en eso en este jardín tuvieron una ventaja porque ya había otros anteriores.**

- Sí, en este jardín, sí, ya estaban.

**-Más o menos estaba consolidado el sistema...**

- Sí, lo conocían. Pero esta comunidad es grande, muy grande. Y, asimismo, el jardín es grande y hay mucha demanda, aún así hay mucha demanda. Y, aparte, viste la gente, por el edificio, ve las condiciones, lo ve al edificio y entonces bueno "Nosotros queremos que nuestros hijos vengan y asistan acá", "Y son todas docentes".

**- ¿Y en los primeros jardines cómo fue el entrar a la comunidad, el convencer a la gente que es un proyecto serio?**

- Por ejemplo, los jardines que se estaban por hacer, el trabajo de campo fue el trabajo de las docentes que ya iban a trabajar en ese jardín, y es patear los barrios, casa por casa, o en una vecinal, fue caminar, patear y contarles a las familias que en ese espacio donde todavía no había nada iba a haber una institución educativa que iba a atender niños de 1 a 3 años, qué se les iba a ofrecer, y un convencimiento, por eso te digo fue, el trabajo de campo de las docentes fue importante para poder tener niños después, y empezar a establecer vínculos de confianza y de comunicación.

**- Debe haber sido bastante duro.**

- Y animarse a caminar, a patear, el perfil también del docente, porque juega el rol en que uno se posiciona también. El trabajo en estas instituciones no es igual a otros.

**- Sí por lo que veo y me fueron comentando otras docentes, en comparación el trabajo en otros jardines no es nada que ver.**

- No, por ahí entonces cuesta entender la dinámica y el trabajo adentro de estos jardines.

**- Volviendo a las familias, en general, de los chicos que vienen acá, ¿se les realiza algún seguimiento más allá de las cuestiones educativas o se enfoca particularmente en la cuestión educativa?**

- No, solamente en la cuestión educativa no, nuestro equipo está integrado por varios especialistas. Tenemos profes de nivel inicial, una profesora de educación especial, que también es profe de nivel, una psicopedagoga, una psicóloga y trabajadores sociales. No

hacemos solamente un seguimiento desde lo pedagógico, sino integralmente, porque por ahí en la dinámica familiar surgen un montón de inconvenientes; bueno la violencia de género en estos tiempos está muy arraigada, pero algún problema de salud que el niño pueda tener, niños que vienen de casa cuna, o... tenemos de todas las situaciones, situaciones que nos derivan de la Secretaria de Niñez, diversas situaciones entonces tratamos de que no solo se haga el seguimiento en el aspecto pedagógico sino integral del niño, porque no podemos evaluar solo este aspecto, esta situación, y dejar afuera la mirada entera, integral del niño, asique trabajamos con la familia, y con otras instituciones también, otras instituciones educativas, escuelas especiales, con la secretaria de niñez, con ECINA, que depende de la municipalidad. Hacemos un trabajo en red, y digamos integral, para abordar las diferentes situaciones, problemáticas que surjan en los alumnos.

**- Y por ejemplo si hay un tema de salud, en temas de salud, ¿a quién llaman para solucionarlo?**

- ¿Algún tema de salud como qué sería?

**- Algún chico enfermo, enfermedad o cuestiones así...**

- Nosotros tenemos, como por ejemplo, a inicio del año se le pide carnet de vacunas, digamos, se le hace un seguimiento integral, se le pide, de acuerdo a la edad que tiene, el carnet de vacunas, algún control, si tiene un buen estado de salud, vemos, o las docentes detectan que hay alguna dificultad... qué sé yo, se me ocurre que tenga o granos, o que tenga algo que a uno llame la atención, y que lo pueda charlar con la mamá, y la mamá por ahí diga que lo lleva al centro de salud que le mandaron esto o aquello. Nosotros siempre también tenemos, viste que la municipalidad tiene áreas, entonces nosotros siempre consultamos al área de salud, digamos tenemos esa posibilidad que no en todos los lugares se da, de poder consultar. Por ahí si surge algo qué sé yo específico, alguna temática específica, también coordinamos con el área de salud o con otras áreas para abordarlo. Sino también las trabajadoras sociales, nosotros también cuando hacemos las entrevistas les preguntamos en qué centro de salud se atiende, si tiene obra social, si no tiene obra social. Entonces por ahí la mamá nos dice: "No porque la doctora me dijo, cuando lo lleve al control...", bueno si sabemos que es en centro de salud de acá nos acercamos, las trabajadoras sociales se acercan, van a consultar si ese niño se atiende ahí, hace cuanto que, le explica más o menos la situación de lo que se vio en el jardín y lo que le preocupa, y cuál es la respuesta de la madre, y entonces tratamos de ver...

**- Sí, de hacer un seguimiento**

- Sí, para dar una respuesta certera, viste porque por ahí empiezan... porque cuando están enfermos también, la idea es que un niño enfermo no pueda asistir al jardín, porque aparte de que contagia al otro, el niño ese no va a estar bien, va a tener que tener un cuidado especial, más allá de que la docente lo puede brindar, pero también tenemos que resguardarlo a él y su estado de salud, y de sus compañeros, poder ofrecerle lo mejor a él, porque si al niño le duele algo, está llorón, quiere estar upa, pide por su mamá, le sube fiebre... hay que estar con él, atendiéndolo, y también hay que cuidar al resto.

**- Sí. Bueno y de las maestras ya hablamos, que si tienen alguna consulta los referentes son ustedes los del equipo técnico, cualquier tipo de consulta, al no haber directivos son el vínculo**

- Claro, lo que nos pasa en todos los jardines es que, como no hay directivos, el personal docente es el que se hace cargo de la institución. Ellos hacen su proyecto educativo institucional, se juntan, bueno en este caso acá son 12 docentes, piensan, tienen que acordar, consensuar, y ellas son las responsables de la institución, más allá que nosotros vengamos y estemos un periodo, ellas se tienen que organizar y tienen esa autonomía para tomar decisiones también, y algo, si algo ellas no creen que no pueden solucionar, sí, estamos nosotras acompañándolas. Pero también les damos ese lugar que no en todos los espacios y en los lugares de educación se da, es dar la autonomía, que ellas puedan tomar las decisiones, porque ellas son profesionales de la educación, entonces también se les da esa herramienta de autonomía, y bueno ellas tienen que, y no es fácil consensuar con los otros, pensar, pero la idea es que puedan ir amalgamándose y funcionando, viste que por ahí alguna docente se pone bueno: "Lo que sea administrativo viste, que es mi fuerte", "Lo que sea la comunicación con la familia es mi fuerte", por ahí desde la escritura de algún documento, "Eso me gusta a mí", viste que en una institución educativa cada uno como que se va perfilando, su característica particular que hace que la institución pueda funcionar, a veces pasa que no, pero bueno, ese es el lugar también de responsabilidad y autonomía que se le da.

**- ¿Y el tema del marco curricular es porque todavía se está diseñando, por eso ellas tienen que armar, porque ustedes están diseñando?**

- Claro, nosotros estamos diseñando un marco curricular para la ciudad, pero viste que los marcos es como todo, es un documento que te orienta, que orienta a las instituciones educativas del nivel, y aparte que cuando las docentes hacen su proyecto educativo ellas

también tienen que tener esta mirada contextualizada del lugar donde está inserto el jardín.

**- Sí, no podés querer aplicar las prácticas que se hacen, no sé, en Nueva York acá porque no es lo mismo.**

- Sí, eso es lo que hablamos cuando uno se... por ahí lo que nosotros también buscamos es que por ahí alguna docentes son del barrio referente, y si no conocer, si no sos del barrio por lo menos tenés que conocer cuáles son las características y lo que nos permite también poder caracterizar y contextualizar, por lo menos el jardín este, son las entrevistas con la familia. Que también las entrevistas de preinscripción te dan un pantallazo de la familia, de qué hacen en el barrio, pautas sociales que se establecen acá, viste que cada barrio tiene su pauta social, sus horarios, su norma.

**- Cuando falta una maestra ¿se comunican con el equipo técnico, cómo se reemplaza?**

- Depende qué, que situación sea, por ahí como todo empleado, en este caso la municipalidad, también tenemos licencias por tales motivos, por día de estudio, por algún artículo, o si es una cuestión de enfermedad, hay un recorrido administrativo que hay que hacer, entonces bueno si por ahí una docente llama porque está con medico, hay que buscar, hay un escalafón de docentes que reemplazan, hay que llamar por teléfono y conseguir al reemplazo. Eso es cuando pasa en el día, cuando ya, es un permiso que vos tenés, bueno un permiso por dos o tres días, bueno la parte administrativa ya se encarga, para tal y tal día buscamos el reemplazo en el escalafón de los reemplazos.

**- Pero bueno eso no es cuestión del equipo técnico sino hay una parte administrativa**

- No, es la parte administrativa, a lo sumo si pasa que no se consiguió a ninguna maestra, bueno sí, vemos, se habla con la directora y vemos cómo se puede solucionar para que el servicio se ofrezca igual, buscamos alternativas para recibir a los niños, vemos como en el interior de la institución nos organizamos.

**- ¿La directora sería?**

- Es profe de nivel inicial y profe especial. La idea es solucionarlo, por ahí venimos nosotras, una integrante del equipo técnico o depende también de la cantidad de niños que asistan ese día, porque por ahí se puede reagrupar las salas, entonces queda con la

docente a cargo, la idea es ofrecer el servicio siempre, y velar porque los niños estén acá adentro del jardín.

**- En tu caso, si vos tenés alguna duda, algún inconveniente, ¿quién sería tu superior o con quién consultás?**

- Primero con los integrantes del equipo, con todos los integrantes del equipo, sino con la directora del Equipo Técnico o con la vicedirectora, con la Subsecretaria de Gestión Educativa o con la Secretaria de Educación... Porque siempre surgen dudas entonces, vos imaginate que de las integrantes del equipo soy como la más nueva, empecé en 2016 entonces... Con la trabajadora social, con la psicóloga, la psicopedagoga... Depende de qué situación, uno por ahí tiene herramientas y estrategias para dar soluciones en ese momento y si no el teléfono, el teléfono es la primera opción, entonces bueno "Yo pienso que puedo hacer esto, ¿vos qué decís?", "Sí dale, lo hacemos", o sino "No, aguantá que llamo", pero nos estamos comunicando constantemente. El teléfono viste es una herramienta que ocupamos bastante, porque como estamos descentralizados y vamos haciendo diferentes recorridos los integrantes del equipo, entonces es una herramienta que usamos bastante. Podemos solucionar problemas de inmediato, la inmediatez es nuestro...

**- Es la especialidad.**

- Sí, se trata de que no, pero cuando pasan diversas situaciones uno tiene que...

**- Aparte es inevitable con el trabajo con gente, siempre va a pasar algo.**

- Y niños imaginate.

**- ¿Cuál es tu opinión de este esquema de organización de los jardines? Porque es bastante único, el hecho de que no tengan... uno está acostumbrado al jardín, bueno las maestras, la directora, la escuela, la directora, esto es como raro a lo que se...**

- Es raro, viste cuando alguien te lo dice, es más nos ha pasado a muchas de las docentes que ingresamos, que no hay director, "Y ¿cómo vamos a hacer?", "¿Vamos a poder? Entonces en una primer instancia, cuando empezamos a trabajar en 2012, que yo estaba en sala, lo que se hizo desde la secretaria es hacer una propuesta educativa general, que nos enmarque a nosotros en nuestra tarea durante el año. Los primeros años fue esto, enmarcar, bueno qué pretendemos que se trabaje en todos los jardines, es esto lo que pretendemos, y bueno nosotros así armar nuestras planificaciones que tienen

que ser enviadas en tal fecha, tienen que ser revisadas para ver si están bien realizadas, después bueno nos iban a hacer las observaciones, observan cómo desarrollamos nuestras tareas, nosotros hacíamos las evaluaciones, tenemos evaluaciones de las observaciones de las docentes, de las planificaciones, de cómo trabajamos en la dinámica de la institución. Fue en un primer momento digamos, fue ese documento base que nos orientó a todas las docentes, porque estábamos... “Pero cómo puede ser que no tengamos directora, ¿cómo vamos a hacer nosotros?”. Pero la dinámica y la autonomía te permiten, que a cada docente le permitía poder ubicarse en algún rol, que permita dar funcionamiento. Después en otra etapa fue sí que ya, a partir de la experiencia de trabajo, que podamos pensar nuestras propuestas educativas institucionales, el equipo de seis, doce o el equipo docente de cada jardín que pueda pensar, reunirse, pensar que quieren llevar a cabo el año siguiente y después ejecutarlo y evaluarlo. Pero el trabajo también te va dando seguridad y entonces, como que bueno, al principio la autonomía de no tener una directora, aunque el equipo siempre estuvo presente, imagínate que eran 30 salitas y éramos 30 docentes, sólo 30, entonces había 8 personas que nos acompañaban a nosotras, porque éramos solo 30, ahora que es tan amplio, ahí se complica porque no somos muchas más personas.

**- Se les complica a ustedes, al equipo**

- Claro, sí, igualmente ahora también como me tomaron a mí para que sea integrante del equipo técnico, hay como un, la Subsecretaria le dice el segundo anillo, que son otras profes de los jardines también, que también tomamos prestadas para que hagan el acompañamiento. Como el sistema va creciendo también implica que tiene que haber más personas, ahora estamos con el tema de los concursos, directores zonales, ya se presentaron las carpetas y todas esas cuestiones.

**- ¿Cómo va a ser? ¿Los directores zonales tienen ciertos jardines?**

- La idea es esa, por ejemplo ahora el concurso es sólo para el cargo de 2 directores zonales. Así que también va a ser otra experiencia porque era un concurso abierto, no era cerrado, donde se pueden anotar otros profes del nivel que no tienen que ser específicamente de los jardines municipales, así que la experiencia, y el currículum y todo tendrá que ver para las evaluaciones.

**- ¿Y el rol de los directores zonales cuál...?**

- Y es como el que nosotros estamos haciendo, el equipo está haciendo de gestión, pero ya está, está en el estatuto docente que no va a haber un director por jardín sino va a haber por zonas, personas que se hagan cargo, entonces pueda ser mejor el acompañamiento, porque nosotros vamos como aleatoriamente.

**- Sí, ¿va a ser la primer llamada y después vendrían ustedes? A los problemas más cotidianos.**

- Claro, es como que la gestión se define, no sé cómo va a ser, pero es también un rol de gestión como lo está haciendo ahora el equipo. Así que el año que viene seguramente incursionaremos allá con los directores zonales, vamos a ver qué va a pasar. Organiza también.

**- Se busca siempre ir mejorando el sistema.**

- Y dar respuesta a un crecimiento rápido, porque vos imaginate, de 2012 a ahora hay 16 jardines, 2 que se están refaccionando, 2 que están en vista de hacer nuevos.

**- Y dentro de los mismos barrios ir... porque leía que hay algunos que se hicieron ciertas salas y arrancaron pero la idea es seguir expandiéndolos también...**

- Claro, por ejemplo, Facundo Zuviría el jardín de Facundo Zuviría es chiquito y hay mucha demanda, y hay espacio físico, asique está en un proyecto de una ampliación. Más chicos, más docentes, más personal, como que crece todo, más presupuesto, etc. Pero bueno, esta gestión apuesta a la educación entonces el presupuesto está.

**- Eso se ve bastante, lo que se necesita para los jardines se dispone, no tenés que estar buscando por todos lados, o rogando...**

- No, no, la política de este gobierno está, viste como que la gente la reconoce, todo el tiempo está reconociendo, y se hace evaluaciones externas también.

**- Sí, me pasaron una evaluación que se había hecho.**

- OMEP hizo una evaluación externa, también ganamos un par de premios este año, que estábamos, estaban contentos, en realidad estábamos porque somos todos, somos desde la asistente infantil, los docentes, las familias, el equipo, digamos todos los que trabajamos para... por ahí, sí, lo recibe el intendente, lo recibe la Secretaria de Educación, pero es un trabajo que, de cada uno, el rol que ocupa cada uno hace que sea reconocido el sistema.

**- El equipo técnico ¿cuántos miembros tiene hoy en día?**

- Queda medio chico. El equipo técnico está bueno la directora, la vicedirectora, bueno después hay dos supervisoras, que ellas supervisan nuestros jardines y también supervisan los jardines particulares. Después hay una trabajadora social, una psicopedagoga, una psicóloga y estoy yo, y hay una trabajadora social recién, recién recibida que ella no está dentro, sino que refuerza, y, sí, este año también lo que hicieron es tomar algunas profesoras de los jardines para que también colaboren con el Equipo Técnico, ellas serían cuatro, de esas chicas. Pero igual, viste que somos pocos.

**- Sí, pero más o menos son 13 personas en total... del equipo son nueve, ocho, pero que colaboran son trece...**

- Sí, sí, gestionamos... se toman decisiones en relación a la tarea que se hace... Somos pocos igual.

**- ¿La Subsecretaria está coordinando todo?**

- Es la que gestiona. Está la Secretaria de Educación, y la Subsecretaria.

**- ¿Es la encargada del tema de los jardines?**

- Claro, porque la Secretaria de Educación abarca otras áreas, no solamente los jardines, el Liceo Municipal, las Escuelas de Trabajo, después hay un área de educación ciudadana que trabajan con las escuelas de nivel primario y nivel inicial, hay otras áreas también que forman parte de la secretaria, entonces como que se necesitaba un lugar de gestión. También la Subsecretaria coordina el trabajo del Liceo Municipal, y es otra institución educativa que tiene otra dinámica. Entonces se necesitaba para organizar el trabajo, porque no son sólo los jardines municipales.

**- Y ya con los jardines municipales bastante. Con tu experiencia anterior, la que tuviste cuando comenzaste, y ahora, ¿cuáles son los puntos más fuertes que observas de la política en sí, y qué puntos a mejorar o quizás cambiar o profundizar te parecen...?**

- El punto uno, uno de los puntos más fuertes es pensar en la niñez en la ciudad de Santa Fe y en esta propuesta educativa, es uno de los puntos fuertes, fundamentales que se planteó esta política. Y segundo, bueno la formación, la formación docente es fundamental. Nosotras nos recibimos. Se armó la licenciatura. Yo por ejemplo que vengo trabajando desde 2005, también el anterior gobierno, que bueno estaba Barletta, también pensó en capacitarnos y en seguir formándonos a las docentes de estos dos jardines, porque nos becaron para hacer una actualización académica en el Sara Faisal, que es un

post título, ese post título eran dos años y que trabajaba específicamente de 45 días a 2 años, que en realidad nuestra formación en el nivel terciario es 4 y 5 puro, puro, y tomás algo de 1, 2 y 3 años, pero muy por arriba, entonces como nosotros trabajábamos con estas edades era necesario tener esta formación, y más si nos becaron. De todas maneras no todas las docentes lo hicimos, solamente tres docentes nos recibimos, la opción se les dio a todas las docentes de estos dos jardines, pero bueno, las que seguimos y las que nos recibimos, digamos becadas por el municipio fuimos tres, llegamos a terminarlo, cursarlo, terminarlo. Siempre estuvo la mirada de esta gestión de la formación, después sí, la licenciatura que también es importante y nos da muchas herramientas a nosotros, y nos permite reflexionar sobre nuestra propia práctica y tener un montón de temáticas y temas que a uno siempre le van haciendo ruido. Viste que uno parece que nunca termina de formarse, a mí me da siempre esa sensación de que nos falta un poquito más, pero también eso es algo personal, más allá de la gestión que nos beco, después es muy particular y personal. Yo desde que me recibí siempre me estuve formando, más allá de que me bequen o no, por mi cuenta siempre estuve formándome porque a mí me interesa, pero no pasa así con todas las docentes, entonces la formación que tenemos es continua acá, porque no solamente la licenciatura, son capacitaciones de temática que parecen de interés, por ejemplo, ahora que estamos trabajando con OMEP, durante todo este año se hicieron conferencias, charlas y talleres... la última fue sobre evaluación, de cómo evaluar en el nivel inicial, en jardín maternal, qué tener en cuenta, qué evaluamos, cómo lo hacemos, la mirada que el docente tiene que tener de su alumno, de lo que trabaja, de lo que deja de trabajar, la importancia que le da, a qué... la capacitación es fundamental, y tener el acompañamiento, y el empoderamiento de uno en su rol profesional como educador, eso me gusta. Uno trata de compartir con los otros, con las docentes, la importancia de esto, del rol que nosotros cumplimos, es un rol muy importante en la sociedad que por ahí no está visto así en la sociedad.

**- Sí, en general a los formadores no, y sobre todo al constante perfeccionamiento, que decís vos, más si cuando en el terciario no tenés muchas herramientas para estos niveles.**

- A mí me da la sensación que yo salí del terciario, y como que te dan muchas cosas incompletas, porque una cosa es lo que vos estudiás en el aula, y en la práctica y viste uno va haciendo agua... “¿qué hago acá?” me arrepiento, sigo, busco... y, bueno, el acompañamiento que tenemos es fundamental. A mí me parece que la formación es lo

que te da sustento a tu toma de decisiones, a lo que vos decís , yo con este grupo de niños voy a trabajar esto ¿por qué? por tal cosa, por esto, que yo observo que creo que pueden hacer, y también tener tu postura y poder fundamentarla desde un marco teórico. Decir, “Bueno, yo a esto lo hago así porque...”, que es importante que uno pueda decir cómo lo va a trabajar y tener las herramientas para poder fundamentar... voy a trabajar la primavera, por qué, porque en todos los jardines se trabaja la primavera... porque qué pasa, tenemos que posicionarnos en algo, yo quiero trabajar esto y pensar en los alumnos que tenemos, en la familia, no hacer las cosas por moda...

**- Sí, tal cual, reflexionar sobre lo que se hace.**

- Reflexionar sobre lo que se hace y qué objetivos uno piensa lograr. Yo lo de la formación lo pongo primero, que también nos dieron mucho, porque no todas quizás estaríamos haciendo la licenciatura si depende del presupuesto, de pagar apuntes, los traslados.

**- Sí, aparte se creó la licenciatura porque no existía.**

- Si, no existía. Y te digo, en mi caso el pos título también, se pensó en seguir formando las docentes, vos decís, tenés que pensarlo y después que ese dinero esté para pagar esa formación, es como que no la podíamos desaprovechar, pero también es una opción personal, particular de lo que vos querés hacer. Yo todo el tiempo estoy formándome, estoy haciendo ahora un pos título online que ya me falta la parte final también, a la par de la licenciatura empecé otro, pero es también por inquietud, y poder participar también en la escritura del diseño curricular. Por ahí, en otros lugares no se da como se dio acá, que es hacer un marco curricular colaborativo participativo en donde lo integren todas las instituciones que forman parte del nivel, los institutos de formación, los profesorados, los jardines particulares, los jardines municipales, personas de la facultad, profesores de la facultad, otros.

**- ¿Cómo se desarrolla el proceso, se va citando o está la propuesta y si uno se quiere anotar?**

- Claro, lo que hicieron desde la secretaria de educación es invitar, se invitó a todos a participar, y en ese invitar a todos vinieron, vino la gente de OMEP que es la que nos ayuda cómo armarlo al diseño curricular y nos hicieron unas capacitaciones y después cada una después va diciendo. En el proceso de elaboración quedamos pocos, hasta llegar al tramo de elaboración de los equipos de escritura, ya estamos terminando esa parte y después queda bueno la elaboración, la lectura, la síntesis, ver qué se deja qué

no, acomodar bueno los especialistas son los que lo hacen, pero los equipos de escritura ya quedan, de tantas personas que estaban interesadas, porque también hay que dedicarle tiempo, tiempo de lectura, de investigación, de consensuar, de acordar. Porque en los mismos grupos de escritura hay diferentes criterios, y bueno...

**- ¿Se dividieron por temas para los grupos?**

- Por dimensiones, dimensión política, dimensión institucional, dimensión comunitaria y dimensión pedagógica-didáctica. A partir de esas dimensiones se formaron los equipos de escritura, obviamente con un vocero, en este caso se pensó en que cada integrante del equipo técnico pueda ser vocero de los equipos de escritura de cada dimensión, y bueno, tener un vocero, y las redactoras. También esto es gratis, no se paga. Porque nos decían “¿Y cuánto me van a pagar?”, “¿Me reconoce el ministerio?”. No, es un marco curricular participativo-colaborativo que incluye a todos, la idea no es que sea un documento que esté en un jardín y no sea mirado sino que ayude.

**- ¿Es para los privados también?**

- Sí, también hay algunas directoras de los jardines privados/particulares. Pero viste que en la convocatoria todos, pero después cuando hay disponer de tiempo, pensar, reunirse, juntarse, capacitarse ahí como que se achica.

**- Noté que hablas bastante del trabajo en red y trabajar con distintos actores, que más allá de la municipalidad en sí, el jardín, por ejemplo acá en Las Flores, ¿se trabaja con vecinales?**

- Acá en Las Flores las chicas hacen contacto, no está todavía afinado el trabajo. La idea es poder trabajar, por ejemplo, articular el trabajo con el jardín que está acá en frente, que nosotros tenemos de 1 a 3 y el jardín tiene salas de 4 y 5, entonces a las familias le averiguan, les averiguamos las fechas, las inscripciones, cómo es el tema. La idea es que eso se vaya fortaleciendo con las instituciones del barrio, está la escuela también, el centro de salud, el CAF, acá en el barrio la idea es que se pueda ir trabajando, es como un proceso, está en esta etapa.

**- Puse el jardín como ejemplo, pero en otros jardines o si tienen ciertas organizaciones con las que vos me decís sí, con estas trabajamos...**

- Sí, la idea, por ejemplo, casi todos los jardines sí tienen contacto con los centros de salud, con los jardines, con las escuelas, con otras instituciones sí, eso se va fortaleciendo, y como se da a conocer lo que se hace en los jardines, los contactos son

más fáciles también. Nos pasaba, por ejemplo, en Facundo Zuviría que está ahí el centro de salud y el centro integrador comunitario, entonces bueno, se acercan las instituciones, nos presentamos entre las instituciones, ellos nos ofrecen qué podemos hacer con ellos, qué les brindan a la familia, y el centro de salud también, pasando fechas, y los profesionales que están ahí, y nosotros también dando a conocer nuestra característica particular, notificando cuándo van a ser las inscripciones, digamos para dar a conocer el trabajo que se hace con todas las instituciones que están cerquita nuestro. Y, aparte, cuando hay alguna situación particular de algún alumno, sí, la escuela especial, si hay una docente integradora que tiene que venir a los jardines o hacer algún seguimiento también. Se hacen acuerdos digamos entre las instituciones, instituciones y la municipalidad o la secretaría de educación para que se pueda trabajar, porque también tenemos nenes con síndrome de Down, con alguna enfermedad que sea de cuidado, la idea es que los niños puedan venir al jardín y hacer el seguimiento, hay nenes que van a la escuela o tienen alguna dificultad motora, tienen sus rehabilitaciones, entonces bueno está el contacto con la terapeuta que lo atiende, que hay que hacer un informe, la terapeuta necesita que vos le cuentes cómo el niño se desenvuelve en el jardín, por ahí nos han dado indicaciones de qué hacer, cómo trabajar con el niño en la sala, cuánto tiempo. Depende lo que tiene el niño, entonces también se va a acordando y vamos trabajando en conjunto con los especialistas, con las instituciones, siempre tratando de hacer acuerdos formales digamos para el trabajo. Viste que el ingreso de las personas acá en los jardines es controlado, tratamos de respetar y cuidar a todos los que están adentro del jardín, entonces viene alguien a sacar una foto, “Vengo de la municipalidad”, “Espere”, llamamos a la Subsecretaria, a la Directora, a la Secretaria, “¿Vos sabías que iban a venir a tomar fotografías?”...

**- Está bien, porque se trabaja con menores y es imprescindible tener control de quiénes entran.**

- Entonces viste, “No pero somos de la municipalidad ¿cómo no nos vas a dejar entrar?”. No, porque digamos a nosotros nos avisan, como no hay director, si están las docentes solas entonces avisan, “Va a ir fulanito de tal, a tal hora, va a ver esto, va a sacar fotos”, listo, y cuando no nos avisaban, cuando yo era docente, llamando por teléfono, “Mirá, vino tal, dijo que...” O nos olvidamos, o “No, así no es, que se comunique con el que se tiene que comunicar y nosotros autorizamos”. El ingreso, el resguardo de los menores es fundamental. Así que por eso le avisé al guardia, “Va a venir una chica Laura, va a hacer

una entrevista conmigo”, porque sino yo “Espere...”, averiguamos. Eso la familia también lo valoran mucho, y que todo el personal conoce a los niños, los llama por su nombre, por ahí en reuniones con la familia dicen “Nosotros estamos encantados porque todos se conocen, los niños se conocen entre ellos, los niños conocen a todas las docentes, las docentes los conocen por su nombre, no es mamá de tal...” No es que solamente las docentes trabajan en su sala, por ahí hacen actividades con sus alumnos pero todos conocemos a todos, entonces la seguridad y la confianza, no es uno más del montón de nenes. Eso hacen mucha referencia los padres del nene, eso nos destaca.

**- Sí, en comparación con otros jardines quizás, o lo ven como un punto muy fuerte digamos.**

- Sí, y un punto también fuerte es que digamos las familias habitan el jardín también, no es que la familia se queda afuera del jardín, sino que las propuestas de trabajo son con las familias, porque las familias son parte de la educación de los niños. Entonces, bueno, el trabajo con las familias por ahí en otras instituciones quedan en la puerta y no entran, no conocen la sala. Bueno acá pueden entrar, si necesitan una entrevista con la docente o lo que sea, entran, piden, la idea es poder darle respuesta y seguridad a la familia. Hay de todo, hay demandas a veces son absurdas de la familia, pero bueno, se escuchan, se trata de dar una respuesta, sin que se sienta mal la otra persona. También el comunicar es un aprendizaje, el cómo hablar, escuchar, por alguna situación que surja, qué sé yo, cualquier situación, una mordida, y la mamá viene, “No me avisaste”, y capaz que la señorita pasaron un montón de cosas y se olvidó, entonces también hay que mediar esas situaciones, y ser responsable de todo lo que sucede, porque los docentes somos responsables de lo que sucede dentro de la sala, nos puede pasar que nos olvidemos pero, si el medio de comunicación es fluido, es respetuoso y responsable no hay mayores dificultades.

**- Más con el tema de que trabajas con nenes muy chicos y que, vos comunicás más que ellos a veces, entonces sí o sí necesitas tener ese rol.**

- Tener y decir que a los papás le quede claro que tu hijo esta acá por algo, que yo lo conozco, que le voy a brindar lo mejor de mí, que voy a respetar sus tiempos, como es él adentro de la sala, entonces es importante. Pero, nos pasa a diario en todo en la vida, que la comunicación y el cómo decir las cosas es un aprendizaje. Para comunicar y que el otro te entienda.

- **Sí, y también con la experiencia que va dando estar al frente del aula vas aprendiendo cómo tratar, y cada caso particular...**

- Sí, es como con la familia, vos ya sabés que de esta manera no le va a gustar, le va a gustar de otra, entonces cómo hago, y respetar a la familia, y las pautas de crianza que tiene la familia me parece que son fundamentales, más allá que le podamos ofrecer otra cosa nunca olvidarnos, y respetar las pautas de crianza de la familia. Por ahí uno dice “¡Chupete a esta edad!”, pero no sabemos qué pasó antes, entonces la idea es como, viste que por ahí alguna docente: “¡Hay tiene chupete y tiene tres años!”, viste que son cosas que a todos se nos pasaron por la cabeza en algún momento, pero bueno, qué hacemos y ahí charlar con la familia, por qué usa chupete, qué pasó, si ella está interesada en que deje de usar... O sea, buscar estrategias, porque a uno a veces hay situaciones que lo chocan, pero uno cuando habla con la familia va entendiendo por qué. O por ahí que la madre dice: “Tiene un año y medio y quiero que deje el pañal”, entonces hay que explicarles que recién tiene un año y medio, la etapa evolutiva, que por ahí uno entendemos que “No, es mucho gasto de pañal y no tenemos”, y un montón de cuestiones, pero si vos tenés esta comunicación fluida con la familia te permite poder charlarlo y encontrar maneras y estrategias para solucionar algunos inconvenientes, capaz que son una pavada, como por ejemplo el pañal.

- **Sí, para uno es una pavada, pero viste que para la familia no...**

## **b -Docentes del Jardín Municipal Las Flores**

**Entrevista a docente del Jardín Maternal Municipal Las Flores, del 7 de abril de 2017.**

**Entrevistadora**

Docente

---

**-¿Hace cuánto que sos maestra jardinera?**

- Yo que estoy acá en el sistema municipal, este sería mi tercer año, transitando, desde 2015.

**- ¿Antes eras maestra también?**

-Sí, estaba recibida pero no ejercía por una cuestión de organización familiar.

**-¿Cómo comenzaste a trabajar en los jardines, cómo fue el proceso para ingresar?**

- Fue a través de concurso, por oposición de antecedentes, teníamos que presentar una carpeta con un legajo completo, con unos ítems que ellos nos daban, que obviamente iba todo lo que es el título, antecedentes, cursos y todo eso, actividad docente. Y bueno, fue con la oposición de de antecedentes, no me acuerdo qué número quedé en el escalafón, pero ingrese al año siguiente, no ingresé ese año. Pasó un año hasta que me llamaron. Y después, gracias a dios, tuve excelentes compañeras que me orientaron en mis ingresos, que lo hicieron muy llevadero y ameno, agradezco eso al sistema, que tuve muy buenas compañeras.

**- ¿Vos trabajaste siempre acá?**

- No, mi primer jardín fue Dorrego.

**- Claro, porque este en realidad empezó el año pasado, y ¿el año pasado ya trabajaste acá?**

- Claro, sí, sí.

**- Como jardín, como maestras, ¿cuáles son las cuestiones básicas que sabes que durante el año tienen que hacer? ¿Tienen algo pautado o es más día a día?**

- No, nosotros tenemos el proyecto, el PEI, ya a principios de años se dedica un período a prepararlo todo el armado, si, por ejemplo este jardín ya se venía trabajando desde el año pasado, se toma el PEI del año pasado, pero se reformula sería, en base a cómo se trabajó el año anterior y pensando que estos niños no son los mismos del año anterior. Entonces se reformula eso y ya se hace el proyecto anual, y de ahí se desprende todo lo que es planificaciones.

**- ¿El PEI es Proyecto Educativo Institucional? ¿Los procesos de selección de los chicos ustedes participan también, cómo se desarrollan?**

- Sí. De eso se encarga el equipo interdisciplinario sería, que hay asistentes sociales, psicólogas, psicopedagogas, todo ello sería en base a la entrevista inicial que se hace, se

recaban datos pertinentes y con eso se genera un orden de mérito, que es según puntos establecidos en la reglamentación vigente de los jardines municipales.

**-¿Y ustedes salen a hacer visitas al barrio?**

- Depende, a veces se nos sugiere salir, a veces no. Si lo amerita salimos.

**- Me podrás describir un día normal en el jardín, cómo es, por ejemplo.**

- Un día normal, por ejemplo, llegamos, nos recibe el guardia, desprogramamos la alarma, buscamos las llaves, nos saludamos, intimamos detalles para la jornada, si se trabaja en conjunto o algo y cada uno se dirige a su sala, la abre, la prepara para recibir a los alumnos. Mientras estamos preparando, a veces, llegan algunos temprano, porque el horario de ingreso es de una hora, de 7.30 a 8.30, o sea algunos caen justo 7.30 entonces te ayudan con el armado, son dos o tres en realidad que ayudan siempre con el armado Después bueno, ya la mayoría va llegando tipo 8.30, entonces ya cuando llegan ellos ya está todo armado y se incorporan al grupo, se permite porque los que llegaron temprano, si bien jugaron un tiempo más prolongado, se permite a los que ingresaron más tarde, que puedan jugar un ratito, interactuar con los compañeros, charlar. Después bueno, se junta a todos, se los incentiva a ellos a que colaboren con el guardado, en el cuidado, después ya nos higienizamos, desayunamos, algunos ya vienen desayunados de la casa y no quieren, pero compartimos la mesa, o en una colchoneta, depende, se va variando... a veces en colchoneta a veces las mesas, y a veces compartimos entre salas, depende. Después de eso juntamos y armamos todo otra vez, y la docente puede desarrollar la actividad planificada para la jornada o por ahí si vos ves que el grupo está medio “pum para arriba” los podés sacar un ratito al patio y corren, los traes, descansan, se relajan, ahí sí, podés trabajar mejor la actividad. Después, obviamente, ya está todo planificado, la actividad que vas a dar y las otras actividades que por ahí podés, por ejemplo vos tenés planificado trabajar con un video, haces la actividad del video, dibujar algo, pero después tenés que tener también pensado que vas a hacer durante el tiempo restante, qué vas a hacer, vas a jugar con tubos, con pompones, entonces ya a eso tenés que traerlo previsto, no es que llegas y abrís la baulera y, “¿Hay qué hago? ¿Qué le doy”?...tiene que estar todo planificado y pensado ya con anterioridad. Si bien esta todo en la planificación, nosotros llevamos una agenda diaria que dejamos sentado ya con anticipación qué es lo que vamos a hacer la jornada siguiente, no sólo para nuestra organización sino por el hecho que si viene una reemplazante, abre la agenda y ya sabe qué tiene que hacer.

**- Aparte los chicos al toque se aburren asique tenés que estar...**

- Y siempre la prioridad es la necesidad del niño, si vos ves que alguien, o sea acá no se les incentiva el sueño, no se lo acuestan en colchones y se los empieza a poner para que se duerman, pero si vos ves que alguien tiene la necesidad por ahí de dormir, por ahí sala de 1 y 2 más que nada, se le provee una colchoneta, una sabanita y descansan un rato, en inviernos con frazadita, hay de todo acá, pero la idea no es que duerman sino que ellos puedan interactuar, puedan aprender, y si necesitan se hace y duermen solitos, no hace falta apoyarlos ni nada. Después bueno, ya cerca de las 11 aproximadamente se vuelve a higienizarse las manos, cara, todo, porque si estuvieron trabajando, si estuvieron en el patio, te podés imaginar. Se higienizan y compartimos una colación de frutas, que a veces planificamos que la asistente las distribuya o sino que a veces ellos mismo puedan trozar la banana y compartirla. Depende de cómo este organizado el grupo, porque por ahí tenés una sala de 1 que son muy chiquititos, por ahí tenés una sala de 1 que son más grandes, según el grupo, eso lo vas viendo. Obviamente se da mucha importancia a la actividades de crianza durante la jornada, lo que es el cambio de pañales, la higiene, todo eso hacerlo con un sentido, no es que le cambio el pañal, venga el que sigue, sino es para estar todo el tiempo interactuando con el niño, y que sea algo ameno durante toda la jornada. Después bueno, aproximadamente doce menos cuarto ya se los empieza a preparar, se los vuelve a higienizar, porque sino imaginate, comieron fruta... entonces otra vez, el peinado y el perfume, se revisan los pañales que ya se habían cambiado previamente pero se los vuelve a revisar por las dudas. Y después llega la familia, si hay algún familiar que nunca ha venido a retirarlo se le pide documentación, se corrobora con la autorización de retiro y si está ahí anotado se lo puede retirar y si no "I'm sorry", "Venga más tarde", "Siga participando". Porque, como yo digo en la entrevista inicial, lo más importante del jardín no es la estructura, no es lo edilicio, no es la computadora, no es nada, son ellos... entonces si no los resguardamos a ellos...

**- Si, la seguridad de los nenes. Aparte la responsabilidad de que está a cargo tuyo, no se lo podés dar a cualquiera que venga a buscarlo. En el jardín más o menos ya fui hablando, sé que acá no hay directora, pero ¿quiénes serían sus superiores?**

- Es el equipo interdisciplinario, la subsecretaria, directora, vicedirectora y después hay un equipo que trabaja conjunto, es tipo supervisor, si se puede llamar así. Son los que se encargan de gestionar bien al jardín, si uno necesita algo, algún asesoramiento o algo, ellos están siempre disponibles, se acercan al jardín y coordinan por ahí a lo mejor distintas cosas que a nosotros se nos pueden escapar.

**- La relación de ustedes con ellos ¿es si necesitan algo los llaman, ellos visitan a veces los jardines?**

- Ellos, más allá que nosotros llamemos o no, siempre están visitando los jardines. Por cuestión de que ellos tienen la responsabilidad de gestionar de que todo esté funcionando correctamente. A principio de año, por ejemplo los tenemos un tiempo prolongado la mayoría de las veces, y están, miran. Que es importante, si bien no están todo el tiempo, pero están, la mirada siempre está puesta, siempre, porque nosotros tenemos que planificar absolutamente todo, reunión de padres por ejemplo, actividad de hoy, todo planificado. No es que vos hacés una reunión de padres “Ah mañana les entrego el informe...”. No, ¿qué vas a hacer?, ¿qué vas a hablar?, todo se planifica.

**- Y cualquier duda o problema siempre se consulta con ellos.**

- Obvio, sí, sí. Siempre, se levanta el teléfono, tenemos un celular acá en el jardín, no hay teléfono fijo, tenemos un celular que siempre tiene crédito y los números de ellos me parece que tienen acceso gratuito, así que siempre nos podemos comunicar.

**- Por ejemplo si hay un problema que no pueden resolver o encuentran un chico, no sé si les ha pasado, en alguna situación vulnerable, que se dan cuenta que pasa algo, enseguida tienen que hablar con ellos.**

- Claro, tenemos primero que llamarlos, después tenemos todo una ficha donde llenamos, que pedimos intervención, “ficha de pedido de intervención” se llama, vos llenas esa ficha, especificas el por qué, todo, pero previo a eso... no es que de un día para el otro vos te diste cuenta: “Ah hoy me parece que este nene tal cosa...”. No, vos tenés que haber venido viendo hace tiempo, porque por ahí uno especula, saca conclusiones, a la ligera y eso no es bueno. Entonces vos vas haciendo un seguimiento y si ves que realmente hay cuestiones que te hacen ruido, sí, vos ya tenés todo en la agenda diario, vas anotando todo en el legajo del nene todo, entonces tenés de donde justificar el pedido, si vos decís y “¿Por qué pedí?” , “No, porque lo vi hoy”, “Pero, ¿a vos te parece?”, por ahí la subjetividad te juega en contra, siempre hay que tener una mirada dentro de lo que se puede, objetiva, ir anotando y recaudando información y por ahí llamar a la familia, preguntar, siempre con respeto, no. Porque por ahí la pregunta según como esté orientada puede ofender, y a veces no hace falta hablar mucho si no entre líneas hablando de otros temas por ahí sale.

**- ¿Te ha pasado de tener situaciones así o todavía no?**

- No, graves no, cuestiones que por ahí no ameritaban llamar al equipo, cuestiones... llegaba siempre tarde ponele, cuestiones así, que vos decís, “¿Por qué llega siempre tarde?”, entonces vos lo hablas con la familia. Nosotros tenemos todo una rutina que es bueno que vaya formando el hábito de llegar a horario, y que después llega y están todos a lo mejor haciendo una actividad, trabajando y queda desorientado, y todos los otros miran... cuestiones así que no eran graves.

- **Bueno después esto ya te lo estuve preguntando, si era el primer jardín me dijiste que sí, en que trabajabas, digamos los municipales son los primeros, te iba a preguntar si habías trabajado en algún jardín que no sea del estado, cómo era, pero no.**

- No, sí, trabajo en la pública, reemplazo, pero no trabajo fijo sería, en casos así salteaditos.

- **¿Y notas alguna diferencia entre esos jardines y estos?**

- Y sí, por ahí la metodología es diferente. Viste que por ahí los jardines son más tipo escuelas, está la sillita, la mesita y sentate derecho. Viste, acá por ahí se dan... yo por mi parte me gusta que ellos se expresen viste, no viste: “Silencio, no hagan ruido, no griten”... Y por ahí qué sé yo, yo cuando estoy contenta me río a carcajadas, por ahí un gol lo gritas con fuerza, y por ahí no podés privarlo de que si quiere expresar algo, si está jugando por ejemplo a que está viendo un partido no le vas a decir que no grite, que jueguen en silencio. Entonces por ahí en los otros jardines yo veo que mucho se aplaca, que no griten, que silencien, o sentaditos... acá se corren las mesas... se les da más libertad, y en el trabajo puede ser en mesas, o se ponen, viste como te decía a veces puede ser en mesas o se ponen colchonetas... Y a veces yo les proveo distintos escenarios que, por ejemplo, que ellos elijan si quieren en la mesa, si quieren en el piso, si quieren en la pared, obviamente con papel...sino expulsada, que libertad ni libertad (risas).

- **Si no te matan a vos, tampoco tanta libertad.**

- Por ahí trabajando los distintos niveles también... yo tengo sala de 2, y yo veo que pararse, sentarse, eso les hace bien, darles distintos espacios, no limitarlos. Porque por ahí uno se empecina en que hagan como uno lo planificó, que no salga de la planificación, y por ahí hay que ver también por dónde quieren ir ellos. Siempre viendo la necesidad del

niño viste, pero si el nene quiere ir a jugar en pleno invierno con agua en el patio, obviamente no. Siempre que tenga coherencia, con la planificación y con la situación.

**- Ni hablar ¿Notás, aparte, alguna diferencia, por ejemplo con el trato con los padres en otras instituciones o...?**

- Sí, porque por ejemplo, hay jardines donde directamente se los recibe en la puerta, entregan los menores, los niños y las niñas, y se van, en cambio acá es un jardín a puertas abiertas, la familia cuando quiere toca el timbre, se los recibe, pueden hablar con los docentes, o las asistentes... hasta tienen buena interacción con lo que es el guardia, la guardia.

**- Se le da contención a la familia entera.**

- Sí, tratamos que todo el equipo... sería, pueda ser parte de...

**- Sí, que la familia sea parte del jardín.**

- Sí, sí, incluso en vacaciones, por ejemplo cuando pasan a veces la saludan a la chica de la tarde Alicia, "Chau Alicia" le dicen, hay un contacto permanente. Eso por ahí en los jardines públicos viste no... En los privados no puedo hablar porque no sé.

**- ¿Los jardines públicos son de la provincia?**

- Sí, sí, de la provincia, provinciales.

**- Me decías que las actividades, son otras las que tienen los otros jardines, pedagogías distintas digamos.**

- En realidad depende, porque por ejemplo en sala de 5 por ahí como tienen que articular mucho con primer grado es como que es todo más meticuloso, más arrimadito. Yo he ido a sala de 5 donde ya tienen el cuadernito de aprestamiento, es como que es todo más estructurado; se hace esto y ya está, se hace eso.

**- Y de los jardines municipales ¿qué es lo que más te impactó positivamente?**

- El sistema sí, me encantó. Cuando yo ingresé al sistema me encantó todo porque yo viste... salas despojadas, libres de carteles, primero te choca, vos decís "No hay nada", paredes blancas. Pero después entendés, por ahí yo después que miré desde acá me resulto extraño, porque es una sala y papeles, papeles, papeles, vos le hablabas al niño y la niña y se distraía mirando el avioncito, la florcita que quedó hace 5 años pegada en la pared. En cambio acá vos vas organizando qué querés que detenga la mirada el niño, que

atrape la mirada al niño, ponés un cartel o algo pero que sea pertinente a lo que estás trabajando, o lo que quieras que él rescate, y si él por ahí te tira algo, bueno, le das otro papel, lo dibujas, lo que sea y trabajas lo que realmente amerita para esa ocasión. Y después bueno lo sacás, porque a lo mejor a la docente que viene a la tarde no le sirve eso, si bien estamos con el mismo PEI, con la misma planificación, pero a lo mejor ella lo está trabajando desde otro lado.

**- O capaz los nenes de ella se distraen con eso.**

- Claro, "Miren este", "No, ella dibujo más lindo", es profesora de plástica también la otra. Entonces bueno, eso es lo que me gusto del sistema, que primero no lo entendía, pero después sí.

**- ¿Cambiarías, mejorarías algo, agregarías algo?**

- No sé, qué sé yo. Lo que me gustaría a lo mejor que haya, si bien tenemos la licenciatura nosotros, que haya a lo mejor capacitaciones más enfocadas en las artes para las docentes, la parte plástica, música, que por ahí lo que es en el instituto fue todo que te dan dos cachetazos y te recibiste. No, pero viste, si bien te dan no se ahondan mucho en cada área, acá a lo mejor no lo trabajamos por área pero toda la jornada va impregnada de las expresiones artísticas, entonces como que necesitaríamos a lo mejor más herramientas en ese sentido. Ahora tenemos profesora de expresión corporal, ahora va a empezar una chica de folclore, van a empezar las chicas de plástica. Pero por ahí, a lo mejor a mi me gustaría que haya algún tipo de curso intensivo de, no tanto de técnicas, sino de que nos ayude a nosotros a explorar el arte, porque nosotros, qué sé yo, lo hacemos pintar al niño, lo hacemos manipular masa, lo hacemos cantar. Pero por ahí nosotras necesitamos cantar, pintar. Necesitamos qué sé yo, que nos pongan una tela y pinten chicas, exploren, que nosotras volvamos a hacer un poquito más niñas.

**- Sí, para poder articular mejor también en el día a día.**

- Porque uno enseña a lo mejor, que lo ha experimentado pero a lo mejor actualmente, por ahí, por cuestiones de tiempo, de esto, lo otro, no te queda tiempo a lo mejor para experimentar a pleno, plenamente.

**- Sí, aparte cuando lo haces, en general, cuando sos chico también entonces después esas cosas ya...**

- Sí, pero cuando lo volvés a hacer, porque en una de las plenarias que tuvimos, el profesor que vino, que lo trajo la Subsecretaria de Gestión Educativa, que nos hizo el cuadro ese que vas juntando y forma el mural, estuvo hermoso eso. Después varias chicas lo replicaron en los jardines, y linda experiencia esa, porque vos decís haces algo que parece sencillo, después cuando lo plasmas, lo pusieron todo en conjunto, quedó una belleza, asique por ahí eso me encantó. Cuando fuimos al museo también porque viste que, yo por ahí la mayoría del tiempo hago doble turno y esta bueno eso que ellos gestionen esas salidas, o esas actividades, porque a lo mejor del tiempo que uno no dispone lo podes aprovechar acá.

**-¿En los chicos, qué cambios observas? Si es que observas alguno.**

- Más que nada cuando empiezan a explorar las distintas expresiones artísticas; pintar, cantar, bailar, disfrazarse. Algunos, por ejemplo que ya traen como un bagaje de conocimientos previos, de literatura, o sea que le leen, pero hay otros como que es un mundo nuevo, una puerta que se le abre un mundo nuevo. Y es como que entran con ojitos de asombro. Y vos te das cuenta el que ya trae algo y el que no. Pero después bueno, cada uno va forjando su propio camino.

**- Por eso es importante también en el jardín que lo puedan ver.**

- Claro, vos te das cuenta después, que ellos disfrutan y porque la familia te dice “Ah me dijo que trabajaron en tal cosa”, y vos decís, hablan a media lengua y le dijo a la familia que estuvieron trabajando con tal cosa, cómo les quedó eso, les va quedando.

**- Es increíble lo que absorben los chicos.**

- Sí, porque vos decís bueno trabajamos qué sé yo, pero no, ellos después lo comparten en casa, y cuando vos compartís algo... porque yo digo siempre, nada es totalmente real hasta que no lo compartís con tus seres queridos, te llega una nueva noticia, por ejemplo, quedaste efectiva, hasta que yo no se lo cuento a mi familia parece que no es real. Y bueno yo creo que ellos sienten lo mismo, que no es real hasta que no se lo cuentan a la familia, y como que ahí la familia también forma parte también todo el tiempo de esa realidad.

**- Aparte te das cuenta que realmente les queda, porque si el nene viene, hace, pero después no pasa nada... ¿vos qué actividades notas que les gustan más a los chicos?**

- Todo lo que tiene enchastre, ruido, maracas, latas.

**- Todo lo que los estimule más**

- Sí, todo lo que los estimule, potencie así “pum para arriba”, si les ponés témperas y que en una hoja blanca esparzan...

**- Sí, a todos nos gustaría igual poder hacer eso.**

- Jugar con tierra, con barro, poner música, disfrazarse, hacer ruido con las maracas, los tarros. El otro día, estaba reemplazando a la tarde y entró la asistente así como “Ahhh!”, y yo la miraba como...

**- Esto es “normal”.**

- Sí, claro, “pum para arriba”.

**- ¿Cuál considerás vos que es la importancia de la educación en las primeras infancias?**

- Es muy importante porque es la base de la formación del ciudadano, del ser humano que van a ser el día de mañana. Vos le vas inculcando, no inculcando, sino le vas proporcionando distintas alternativas, distintos modelos ya sea culturales, artísticos, formas de vida, de comportarse, entonces vos le transmitís mucho, y ellos también te transmiten, es un ida y vuelta sería, porque uno le transmite a ellos y ellos te transmiten a vos. Ellos van aprendiendo y en el aprender evolucionan, y en el evolucionar pueden saber que si eso le sirve a ellos lo comparten, como te decía, van compartiéndolo. Entonces no es que queda acá eso, no es que vos la transmitís a ellos, llenas ese vasito y se van, no, ellos toman lo que quieren, de lo que tenemos mucho para ofrecer, ellos toman lo que quieren y eso después yo creo que lo van a ir esparciendo por el mundo también.

**- Los padres siempre comentan que llegan a la casa y le dicen “No, te tenés que lavar las manos”, o cosas así que les quedan**

- Claro, porque no es que queda en ellos nomás eso. Todo lo que vos les puedas transmitir ellos van tomando lo que le sirve, y bueno después ellos mismos van a transmitir, y esa enseñanza a lo mejor el día de mañana no es que van a recordar que la aprendieron acá, pero como yo te digo, en esa base de enseñanza ellos van a ir evolucionando. Tal vez no recuerden “Ah, pero cuando la seño...” tal cosa, pero de acá a unos años ponele, todo eso va a surtir efecto, va a ir repercutiendo.

**- Las reuniones de padres vos me dijiste están planificadas, más o menos ya, ¿por mes tienen que hacer cierta cantidad...?**

- No, es relativo, más que nada como se hacen entrega de informes, a principio de año se hacen a lo mejor dos reuniones ponele, y después vas viendo por ahí, si hay cuestiones que habilitan a una reunión se hacen

**- Y si no se mantienen informados...**

- A través del cuaderno de comunicaciones o verbalmente.

**- ¿Esos son los medios más usuales, cuando los traen o se los llevan?**

- Sí, sí, más que nada a la salida. Porque al ingreso por ahí es medio complicado, los dejan y chau. A la salida tenés más tiempo, porque no llegan todos juntos, porque tenés una hora, no, hay media hora, de 12 a 12.30, que no te llegan todos juntos a las 12 sería, entonces van llegando salteadito, y se ponen a hablar, llega otro y se acopla a la charla.

**- Si ellos tienen una consulta por ejemplo, ¿en general las hacen ahí?**

- Claro. A menos que sea algo muy...

**- Los trabajos de los chicos a los padres ¿Se presentan a través de las reuniones o cuando los invitan a ellos a venir?**

- Claro, por lo general, ¿vos decís los trabajos que ellos realizan?

**- Claro**

- Por lo general se trabaja en hojas grandes, más que nada en sala de 1 y 2, sala de 3 por ahí se trabaja individualmente en 1 hoja, pero sala de 2 y 1 la hoja le queda chica, entonces más que nada se le presenta fotos, videos, y se programan muchas actividades en familia para que ellos vean como van evolucionando. Y, a veces, se llevan, si trabajan en hoja chica, o con masa en un cartón, se los van llevando a los trabajos a medida que los van haciendo.

**- ¿La participación de los padres cómo la ves vos? ¿Hay mucha participación, depende, no les interesa tanto, les interesa?**

- No, en realidad, la mayoría trabaja, entonces cuando pueden participan y si no siempre mandan algún familiar. O sea que hay preocupación, hay interés. Por ejemplo una mamá no pudo venir, me llamo temprano y me dijo "Hay, porque está enfermo", y me dice "Hay

porque tengo la torta”<sup>12</sup>, y no iba a venir, y me dice “Si querés mandala a buscar”, “Bueno”, le digo yo, vive acá a dos cuadras, le dije a la asistente y fue, la buscó, porque ella se había preocupado, había hecho la torta todo y la quería acercar. Dice “No la puedo acercar porque tengo al nene enfermo”, y vos te das cuenta que hay una preocupación, otro no viene, chau dice, la torta me la como yo. Pero no, se preocupó y dijo “Les mando la torta pero no puedo ir, mandala a buscar”. Ahí te das cuenta que hay interés. Y hoy, por ejemplo una mamá que no pudo venir, ni la mamá ni el papá de una nena, vino la abuela.

**- Siempre viene alguien.**

- Siempre, sí, sí, y hay un nene que vino el hermano por ejemplo. Entonces, vos decís, bueno la mamá no puede, el papá no puede, faltan, no vienen. No, se preocupan para que puedan asistir.

**- Claro, está bueno, como que está muy involucrada la familia.**

- Claro, sí, sí.

**- Más o menos hablamos de la licenciatura, pero ¿la estás realizando a la licenciatura, te gusta?**

- Sí, sí, como todo, hay materias que te gustan más que otras. Porque si me tomo de la materia que estoy cursando ahora, excelente. Pero viste que hay cuestiones que a lo mejor no te gustan, o unas te gustan más que otras, y así.

**- Ni hablar, algunas no te van a gustar**

- Claro, sí, por eso, pero en sí, a rangos generales sería, muy buena.

**- ¿Y ves que te sirve digamos para la carrera?**

- Sí porque amplía la mirada, siempre puedes ampliar tu mirada, porque si vos te limitás a algo que vos pensás, ahí terminás. Porque en la interacción con los otros, en el estudio, en explorar a través de distintas... no sólo de la Facultad sino a través de libros, de compartir con las compañeras, todo, vas analizando tu propia mirada, porque viste siempre hay que analizar el por qué.

**- Por qué uno piensas como piensa.**

- Claro, porque yo digo, uno no tiene la idea cerrada, la idea absoluta, entonces siempre replantearse las cosas para mejorar.

---

<sup>12</sup> Ese día se festejaba el cumpleaños del jardín Las Flores, y los padres estaban invitados a festejarlo.

**-¿Acá en el jardín, por ejemplo, se relacionan con otras aéreas o personas del gobierno, más allá de educación, o en general ustedes no...?**

- Por ejemplo, en general con la escuela de trabajos, ellos por ahí envían personal sería, para poder insertarlos socialmente creo yo. Bueno, después el Liceo Municipal que tiene una seda acá.

**- ¿Vienen a trabajar acá?**

- Claro, sí, sí, ellos tienen las mesas, viste, las sillas que están allá son de ellos, sí, usan todo el espacio del zoom.

**- Y por ejemplo, me habían comentando con lo que es el tema de salud también.**

- También, sí, sí, a veces vienen y nos dan capacitaciones. El año pasado tuvimos de residuos y tratamiento de basura.

### **Docente del Jardín Maternal Municipal Las Flores, entrevistada el 10 de abril de 2017.**

**Entrevistadora**

Docente

---

**-Bueno más o menos para empezar, ¿ cuántos años tenés, hace cuánto ejercés esta profesión?, ¿más o menos como arrancaste?**

-Bueno, hace más o menos que estoy ejerciendo esto, más o menos unos seis años, siete años más o menos que me recibí, que entré en el sistema hace 5 años, bueno estoy terminando mi licenciatura que recibí el Sábado la noticia que ya aprobé la tesis así que la rindo el 12 de mayo.

**-¡Felicitaciones! Ya estás.**

-Ya estoy. Si dios quiere la rindo el 12 de mayo. Me recibí en acá en Adoratrices. Inmediatamente al año más o menos de ejercer pude entrar acá en la muni.

**- ¿Y más o menos cómo empezaste a trabajar, cómo fue el proceso de inscripción?**

-Bueno mirá, nosotras como fuimos unas de las primeras, lo que hicieron con nosotros fue, nos citaron en el teatro municipal, hicieron un encuentro donde se presentó todo esto, era todo nuevo, se presentó todo esto nuevo, un proyecto nuevo que tenían, después de eso se dio unas charlas, que tuvimos nosotros con profesionales sobre todo de la facultad, que nos fueron explicando la modalidad de esto, porque también era todo nuevo, entonces nos empezaron a explicar la política nueva. Y a raíz de todo esto nos hicieron hacer un trabajo. Debía ser escrito y una vez que esté aprobado o desaprobado te llamaban por teléfono de la muni. Bueno, me llamaron por teléfono, me dijeron que estaba aprobado, pase por un psicotécnico que también me lo habían hecho en la facultad. También, reunieron a las que habían aprobado y nos hicieron el psicotécnico. El psicotécnico era más o menos como para orientar, ellos querían saber cómo psicológicamente... buscaban el perfil del docente. Y a raíz de eso después, inmediatamente, nos hicieron una cita para tener una entrevista con los directivos del sistema. Y más o menos nos fueron explicando la modalidad de todo esto, de cómo era y demás el sistema. A raíz de esto me dijeron que estaba en un escalafón, que quedaba en una ubicación, y si no me llegaban llamaban ahora me iban a llamar más adelante. Pasó el primer año, el primer año no me llamaron, el segundo año más o menos en febrero me estuvieron llamando, me dijeron que había quedado. Había quedado, si no me equivoco, en el puesto treinta y cuatro y habían llamado hasta el treinta y uno. Así que así entre, me llamaron, y me empezaron a explicar la dinámica y demás. El primer jardín donde fui, fui al Roca, ahí tenía salita de 1 y de 2. De 3 no había, de 3 se inauguró el mismo año que yo entré, eso sería el segundo año de la institución.

**- Sí, porque es uno grande digamos.**

- Sí, sí, lo único que tenía, bueno ahí hay 3 salitas nomás. De 1 y de 2 tenía una salita cada uno y bueno faltaba la de 3. Que se inauguró justo cuando, bueno, cuando entré en el primer año.

**- ¿Después de ese jardín pasaste acá?**

- No, de ese jardín pasé, el primer año fui a ese jardín, y después dos años estuve en san Lorenzo.

**- ¿Y ahí también en qué sala estabas?**

- Ahí estuve el primer año en sala de 1 y el segundo año en sala de 3. Y acá estuve, este es mi segundo año que estoy acá, hace 4 años que estoy, este es mi segundo año que estoy, tuve el año pasado sala de 1 y este año sala de 3.

**- ¿Nunca tuviste sala de 2?**

- Sí, en Roca.

**- Pasaste por todas las salas digamos.**

-Pasé por todas las salas, 1, 2 y 3.

**-Está bueno eso, para ir cambiando. ¿Cuáles son las cuestiones básicas que hacen a lo largo del día? ¿Cómo es un día común en el jardín?**

- Bien, bueno, por lo general los niños ingresan, tienen un horario de ingreso, es de 7:30 a 8:30, es el horario que ellos tienen de ingreso. En ese primer tiempo, donde uno los recibe a los niños, se preparan, bueno particularmente preparo diferentes sectores de juegos, en donde trato de preparar juegos muy tranquilos.

**- Sí, porque es muy temprano.**

- Es muy temprano. Viste cuestiones donde uno también se pueda dar eso desde el abrazo, desde el mimo, desde la interacción, por ahí lo que se logra a la mañana temprano es que uno pueda estar más cercano con el otro y que después no quede uno en el montón. Entonces a medida que van llegando, esto de preguntarles “¿qué hiciste?, ¿qué comiste?, ¿qué te pasa?”, y demás.

**- Claro al ser poquitos los puedes agarrar individualmente.**

- Claro, se trata de otra forma. Bueno, después de eso, más o menos tipo 8:30, 8:45 se les da la leche, que también nosotros tenemos padrinos, nos donan leche. Ellos traen, pueden traer masitas. Nos dan leche, que es la leche que se les da con el desayuno a los chicos.

**- ¿La serenísima era que donaba?**

- No, vos sabés que no, porque como siempre llega la lecha y la ven las asistentes, nosotros no la vemos, al igual que las frutas, sí las frutas son del Mercado Norte, del Mercado Abasto, no del Mercado Norte, del Mercado Abasto. Bueno, se les da la leche esa hora, por ahí ellos pueden traer algunas galletitas, o vamos cambiando, por ahí comen algún bizcochuelo que por ahí alguna mamá trae, alguna otra cosita que por ahí

ellos traen, cereales, eso va cambiando. Por lo general este año sí la sala es de tomar leche y es de desayunar. Me ha tocado otros años donde ese momento lo pasábamos de largo e inmediatamente íbamos a otra actividad, pero puntualmente este grupo, por ser de que tiene 3 años y vienen temprano diríamos, están acostumbrados aunque sea algo. El año pasado cuando me tocó en sala de 1, fue un hábito que también se creó en ellos, esto del espacio donde podíamos tomar un poco de leche y demás, sobre todo en invierno caliente, a la mañana temprano, más sobre todo que si levantan temprano, entonces también es algo necesario por ahí en algunos. Bueno, este año puntualmente me ha tocado de que la sala de 3, es muy rara vez, pero bueno otros años no me ha pasado esto, de que sí se crea este espacio puntualmente donde ellos se van a lavar sus manos, donde preparamos las mesas, donde se les sirve la leche y se les da opción de comer lo que ellos quieran. Pasado eso, por lo general, siempre trato de hacer una actividad central, y bueno y eso se va dando, se va viendo el tema del tiempo, el tema del interés de ellos. Por lo general siempre mis actividades centrales tienen un punto donde ellos, sobre todo es un grupo donde ellos te expresan cosas, donde la gran mayoría todos hablan, entonces si ya es a partir de un video, a partir de una imagen, a partir de un cuento es inmediato, o sea ya ellos, sale la conversación. Y al haber conversación obviamente que por ahí se estira un poquito más, entonces da como para que la actividad dure un poco más de tiempo. Antes hacemos el reconocimiento de ellos, estamos iniciándolos, si bien hay muchos que vienen del año pasado, tengo cinco nenes nuevos, de los cuales de esos cinco nenes nuevos tenemos que aprender, nombre, apellido, reconocernos y todo eso, entonces trato de hacer esto de, puntualmente del reconocimiento de ellos, lo podemos hacer a partir de un juego, a partir de una foto, de una canción. Voy variando, no tengo una forma, tengo diferentes variantes en las cuales depende lo que ellos me pidan, si quieren pegamos fotos, si quieren hacer un juego, si quieren hacer una canción, si quieren inventar una historia.

**- ¿Hasta que se conozcan bien todos?**

- Sí, y, por lo general en esta sala lo que estoy haciendo este año, este año tengo una nena integrada, una nena con síndrome de Down

**- Ah sí, la vi el otro día, el viernes.**

- Sí, Kiara. Lo que intento hacer, en realidad es una estrategia docente pero lo ocupo en general todos los años, da mucha efectividad, más con esta niña. Trato de anticipar, anticipar todo el tiempo lo que vamos a hacer, entonces lo trato de hacer a la mañana,

después de que tomamos la leche, los ordeno un poco, nos reconocemos y a partir de ese momento ya empiezo a ordenarlos, a ordenar la jornada. “Bueno, mirá ahora vamos a hacer esto, termina esto y vamos a hacer esto, después de que termina esto vamos a hacer esto” y así sucesivamente.

**- ¿Es más fácil para ella si les vas ordenando?**

- Es más fácil para ella ir ordenándose así, sí, sí. Y sobre todo, también, para que ella se interese y se vaya anticipando a lo que va a venir.

**- ¿Sino tiende a dispersarse más?**

- Se dispersa todo el tiempo, y es más, por ahí es una nena que se asusta mucho con las diferentes dinámicas. Por ejemplo, los chicos saben ellos que después de la leche, viene el registro de asistencia ponele, y en eso es como desordenar toda la mesa para volver a ordenar el espacio, entonces, obviamente empiezan a gritar los chicos, a mover las cosas, entonces ahí es como que se asusta. Entonces trato de siempre anticiparle, vamos a levantar las mesas, vamos a levantar las sillas, vamos a limpiar las mesas, vamos a sentarnos en otro espacio, vamos a dirigirnos a este espacio para empezar a trabajar con las fotos, vamos a trabajar con una canción, vamos a empezar a hacer esta actividad, vamos a dejar todo esto acá, vamos a ir al patio. Le trato de anticipar todas esas cosas.

**- Claro, y si le cambias la rutina por ejemplo, si ese día después de desayunar digamos hacen otra cosa ¿también digamos la asusta?**

- Por eso trato ahora de tener algo lineal, estructurado, una vez que yo vea que ella se va adaptando a eso, le voy haciendo algún tipo de modificación en base a eso. Porque también, obviamente, que tengo que pensar todas las actividades en relación a todo el grupo y no a ella sola. Entonces, igualmente al mismo grupo le sirve esto de anticiparse a los diferentes momentos de la jornada. Si bien ellos vienen del año pasado, hay 5 chicos nuevos que no tienen ningún hábito de lavarse las manos, sentarse a comer, de compartir ese momento, de por ejemplo, ahora lo que estoy haciendo ahora específicamente, es el tema de la lectura, de cuentos, libros, revistas, diarios, de cualquier tipo de información, que yo previamente la selecciono, en el momento del desayuno, o de la colación de las frutas, intento buscar algún tipo de tiempo, donde yo los vea que ellos están bastante calmados como para leerles algo. Y aparte también ese momento tratar de prepararlo específicamente para la escucha, para lograr otro tipo de atención que por ahí dispersos, o capaz que sentados en otro sector no se logra con este grupo. Por eso te digo me ha

tocado otros grupos, en los cuales, en el momento de la merienda es solamente eso es el desayuno, la colación, y no hay otra, el momento de estar comiendo concentrados, que no se caiga la taza. Pero este grupo da para otra cosa, entonces está bueno también aprovecharlos a los diferentes momentos. Bueno, después pasado eso siempre trato de buscarles en algún momento un momento donde sea de juegos libres en el patio donde compartimos con otras salas o en el patio interno, preparo también el espacio con diferentes tipos de juego, donde puedan ser los juegos de plaza donde por lo general ellos reconocen el patio por los juegos de plaza y trato de incorporar nuevos, aros, pelotas juegos de emboque. A partir de bueno de ahora de esta planificación también empecé a implementar en los juegos en el patio algunos tipos de juego donde no haya elementos, donde seamos nosotros los que estemos jugando, a perseguirnos, a correr, a buscarnos, donde el material de diversión quede de lado, y donde empiecen algunos tipos de reglas mínimas de juego, en la cual entre todos vamos haciendo.

**- ¿Cuándo hay materiales ellos juegan a lo que quieren?**

- Cuando hay materiales sí, juegan a lo que decidan en ese momento, y sobre todo tengo muchos grupitos, que ya son más grandecitos, que previamente esto lo conversamos lo charlamos, como te decía en la anticipación, “Vamos a salir al patio, en el patio hay esto, esto y esto”. “Fulanita, vení conmigo a jugar con la pelota”, “fulanita vení conmigo a jugar ...”, ya ellos empiezan a hacer esos sus grupitos. Y bueno, después de eso siempre viene la colación de frutas que también, antes de esto obviamente es el lavado de manos, la higiene y demás, siempre está presente. Y bueno, y después es manzana, banana o naranja, que es lo que ellos siempre comen y después seguido de eso, lo que implementé también ahora, con esta sala, es un registro de lo que fuimos haciendo durante todo el día, también la ayuda a esta nena y también ayuda en general a todos. Y, sobre todo también a mí me ayuda a la hora de evaluar el día, a ver qué fue lo que más les gusto, porque se entusiasmaron más.

**- ¿El registro lo haces con ellos?**

- El registro lo hago con ellos, por lo general un afiche, tengo iconos, imágenes donde representa la llegada, juegos, el lavados de manos, la foto que es el registro donde ellos se reconocen, la actividad central, algo puntual, alguna imagen que tenga que ver con eso. Es un grupo que también le gusta mucho leer cuentos, entonces siempre intento ponerle, armarle un sector en la sala donde queda fijo, diríamos, esto de los libros de cuentos. Es una sala en la cual les gusta ver imágenes, disfruta de ese momento,

entonces intento siempre en la sala dejar ese espacio. Particularmente, a lo largo del año voy viendo las cosas que a ellos más les gustan y dejarlas fijas en la sala. Proponerles esto de que, si quieren, están invitados a sentarse y leer, en cualquier momento de la jornada, siempre y cuando respetando los otros tiempos, esto del lavado de manos, de la higiene y demás.

**- Sí, está bueno que les den cierta libertad para que ellos vayan eligiendo, más si les gusta leer.**

- Sí, les gusta eso, asique que ese espacio lo dejo fijo en la sala. Por ahí en alguno les pongo una mesita y dos o tres sillas y lo dejo aparte digamos, y armo otras mesas para hacer la actividad, para trabajar con masa, para trabajar con otros tipos de actividades.

**- Por ejemplo, si están trabajando con masa y alguno quiere ir a leer ¿puede ir a leer digamos?**

- Sí, ese espacio está siempre fijo en la sala, ya sea en una mesa, en una colchoneta, en una friselina, ese espacio esta fijo. Voy siempre tratando de cambiar, y bueno eso es otra también, por ahí estos libros que están acá son recomendados, diríamos, por algunas bibliotecarias que han pasado por los jardines de que estos libros no son para los chicos, de que se estén tocando, porque son libros muy caros, en los cuales uno tiene que estar. Voy en contra de eso, porque en realidad si hay una biblioteca dispuesta en un jardín es para eso, para ellos y no para nosotros. Si bien nosotros hacemos una selección y en eso me hago responsable de que a la hora de planificar yo siempre hago mi canon de selección de material, siempre intento buscar el interés de ellos. Me rio porque en este grupo por ahí lo que más les gusta es “Pipi y caca”, hay un libro que es de eso puntualmente. Entonces bueno a raíz de eso, esto del interés de ir al baño y demás, para esta planificación fui buscando algunos tipos de libros en los cuales se vea eso. Entonces trato de ir poniéndole algunos nuevos, siempre ese fijo, y ellos te lo narran, y después también algunos otros que tengan que ver con eso y hay algunos que por ahí vengo y saco de acá, que me parecen que son acordes al día digamos, y ellos también, no sé si será esto de que lo hacemos todos los días, pero ellos mismos como lo cuidan, en general a todos los libros, si les das libros de la sala, revistas de la sala y una maravilla, vos les das estos libros igual, una maravilla, creo que es la constancia también y esto de que se hable, de que se miren despacio, esto de que los libros no se rompen y demás.

**- Y es la forma de que aprendan eso, si no los agarran nunca, probablemente, los van a romper, o rayar.**

- Y yo creo que sí. Lo que intento hacer ahora es tratar de llevar los box, estos que están acá, los llevo a la sala, y por ahí, algunas veces armo con eso también, esto de poner los libros de cuento, de guardarlos en su lugar, de no dejarlos tirados, de no pisarlos. Es un grupo que la verdad que se interesa mucho por eso, y es una lástima tener una biblioteca con tantas cosas tan lindas para que ellos no lo puedan ver, no lo puedan disfrutar. Por eso desde un principio intente hacer esto, de ese espacio fijo que quede en la sala donde pueda libremente el niño manipular el libro de cuento, se pueda sentar y tengo la gran mayoría que ya sabe lo que es diferencia entre una imagen, de lo que es una letra. Y yo te estoy hablando de esto que lo empecé a hacer desde el primer momento de la adaptación. Desde el primer momento implementamos esto con mi compañera, a ella mucha efectividad no le da, a mí con este grupo sí, así que este espacio queda fijo. Te estoy hablando que lo estoy haciendo desde febrero y estamos a principio de abril, por eso te digo.

**- Van rápido, aparte en febrero venían pocos porque era adaptación...**

- Venían pocos, venían pocos. Bueno, yo, ahí cuando vinieron poquitos fue cuando me di cuenta este deseo, este gusto, que todo el tiempo te pedían, todo el tiempo te pedían venían una hora te pedían el libro de cuento, venían media hora te pedían el libro de cuento. Entonces también en esto uno tiene que estar observando lo que desea el otro. Entonces, a raíz de todo esto, ese espacio queda fijo, capaz el mes que viene se interesan por otra cosa y ese mismo espacio lo voy a seguir dejando, o no, y voy a poner otro. Y bueno, después terminamos de comer las frutas, se hace ese registro y después ya algún tipo de juego en la sala, por sectores donde ellos puedan elegir y demás, y por lo general implementamos ahora, también lo planificamos, es juntarnos con la sala de 3. Te explico por qué, porque tenemos talleres, talleres integradores, donde tratamos de integrar las dos salas de 3, en un principio, para después empezar a integrarnos entre 1, 2 y 3 años, para diferentes actividades, de talleres. Entonces tratamos de integrarlos ya sea en el patio, en algún momento en de juego en el patio, o por la salida.

**- ¿Eso todos los días o algún día en particular?**

- Eso todos los días, fue planificado todos los días. Por lo general, hasta ahora, lo venimos haciendo en el patio, nunca a la salida. Porque por lo general implementé esto del registro, y lleva tiempo. Esto de preguntarle a cada uno qué le gusto más, es más yo te digo, se ve que ya se ha tornado algo tan interesante para ellos, que ellos esperan ese momento para decirte qué es lo que les gustó más de toda la jornada. Y bueno, después

ya los vienen a retirar a los chicos, por lo general acá 12:15 ya los vienen a retirar. También, la dinámica de la salida puede ser: podemos venir a la biblioteca que es también otro espacio que por lo general venimos, hacemos algún tipo de juego en la sala o hacer algún tipo de juego en el patio. Juego tranquilo en el cual uno quede medianamente ordenado para cuando lo venga a buscar algún familiar. Sobre todo estos días de calor que hubo que están con sed, y ya en la sala ya habíamos tomado agua y ya los habíamos higienizado y ya están perfumados y los peinamos.

**- Bueno, ¿ustedes como maestras participan dentro del proceso de selección de chicos que van a venir?, ¿Tienen algún contacto con las familias antes de que comiencen?**

- Mirá, antes no se conoce la lista de niños, hasta el momento que nos dicen esta es la lista de niños, empiecen a llamar para hacerles las entrevistas iniciales. Nosotros acá tenemos dos tipos de entrevistas, la social, que, por lo general, generalmente, lo hacen las asistentes sociales o psicopedagogas o asistentes del equipo. La entrevista inicial, que es la pedagógica, que es donde se trabajan puntualmente en cuanto a los gustos, deseos de los niños, y puntualmente donde se les pregunta tipos de sueños, cómo duerme, cómo come, qué es lo que hace y más puntualmente, específicamente, preguntas que tengan que ver con la madre, el momento del parto, el embarazo y demás, más puntuales y cosas más personales. Es la entrevista que nosotros hacemos con ellos y es el primer contacto que tenemos con ellos.

**- ¿Es con los padres y con los chicos?**

- En realidad eso a nosotros no nos dicen eso, no nos dicen que sea con... sí con las familias, no con los niños. No es que nos ponen una condición, sí con la familia no con los niños. No es que nos ponen una condición de que sí o sí tienen que estar los niños, o no tienen que estar. Puntualmente, particularmente, intento de que no estén, tenemos que. Es un espacio de primer contacto con la familia, si bien después vamos a tener otros espacios de contacto con la familia, ya sea entrada, salida, entrevista, visita, reuniones y demás, pero ese es el primer contacto que uno tiene, entonces yo particularmente trato de tener algo íntimo digamos, con la familia, en el cual se empiezan a conocer y empiezan a preguntar cosas ellos puntualmente, donde se les muestra el espacio, donde se les hace en realidad todo el desarrollo de la entrevista.

**- En general ¿te ha tocado entrevistar mamá y papá? ¿Mamá sola?**

- Mirá por lo general lo que me ha tocado, este año, es mamá y papá. Yo creo que habré tenido una o dos entrevistas que vino la abuela nomás pero el resto todo mamá y papá acá en este jardín, el año pasado también, acá en este jardín, mamá y papá.

**- Y en otros jardines.**

- Y en otros jardines no, me ha pasado de que venía la tía, la abuela, el primo.

**- Sí, que ya es más difícil que el primo...**

- Sepa, sí, como duerme la niña o el niño. Sí, no, ya te digo, acá puntualmente fueron mamá y papá, los que vinieron a las entrevistas, y a todas las actividades.

**- Sí, se ven más mamás, pero también hay varios papás involucrados.**

- Sí, es más también se ve mucho en las actividades, bueno ya desde el año pasado nos conocen, en las actividades compartidas que por lo general realizamos algún tipo de actividad en la cual se involucra, diríamos esto de la creatividad y de la manualidad y demás, y vienen los padres, se sientan y arman, y hacen, es más en las actividades compartidas también vienen mamá y papá.

**- Sí, se ve que la familia está muy presente en el barrio. Más o menos ya lo fuimos charlando, pero ¿Quiénes son tus superiores acá? ¿Cuáles son los roles de ellos? ¿Cuál es la relación que tienen?**

- Nosotros acá, puntualmente, no tenemos ninguna figura directiva, tenemos directivos en la oficina, tienen un equipo técnico, el cual ese equipo técnico siempre está presente en los jardines, siempre, o frente alguna situación que nosotros no podamos resolver o necesitemos ayuda, levantamos el teléfono, que los teléfonos también son gratis para con ellos, entonces levantamos el teléfono e inmediatamente lo charlamos, o vienen para acá, o nosotros vamos a la oficina, o nos comunicamos por mail. En ese sentido no hay ningún problema digamos. Es más, al principio choca un poco, es raro, es raro para nosotros acostumbrarnos a eso, porque haber venimos con una mente en la cual eso no puede ser, y uno que ya va pasando por varios años se da cuenta de que lejos es la mejor manera de trabajar, o es una política que está implementada en la cual creen en nosotros y en lo que somos, y en lo que practicamos, y en la tarea que llevamos día a día. Si bien nuestra tarea específica es en la sala, el jardín es nuestro y la docente es la que se hace responsable desde la llave, hasta que quede el foco apagado, hasta que quede el ventilador apagado, desde las entrevistas con las familias, desde el trato en la entrevista, hasta la planificación. Entonces nuestra tarea es de todas, y creo que en esto es

fuertemente donde apunta la política digamos, en creer en nuestras posibilidades, y también en nuestro conducir esto de los jardines. Hace 5 años que están y creo que se sigue creando uno y otro, y otro, y se sigue con la misma política. La relación entre ellos es buena, no tengo nada puntualmente que discutir ni nada por el estilo. Desde un principio sabíamos que esto era así, al principio costó mucho, porque, también, bueno, particularmente no estaba acostumbrada a trabajar en estos barrios, en la cual cada barrio es particular, cada familia demanda de cosas diferentes, ni uno es mejor ni uno es peor, pero son diferentes... son diferentes barrios, diferentes familias, diferentes instituciones. Si bien cada una pertenece, todos pertenecemos a todo un gran sistema, cada instituciones también es diferente, el personal es diferente, entonces uno también cuando va al cambio va al cambio en general, para todos. Pero bueno frente a eso nunca tuve nada, nunca tuve...

**- Digamos, ¿te gusta la forma de organizarlo?**

- Sí, sí, sí, me parece interesante, me parece interesante, es como que rompe esto de la rutina, hacer todo el tiempo lo mismo.

**- Sí, a la vez te dan más responsabilidad, pero más libertad también para ir desarrollando el día a día.**

- Tal cual.

**- Más libertad a ustedes y a los chicos también, hay otros jardines que son mucho más estructurados, “No vayas ahí, no hagas esto...”**

- Sí, hasta inclusive esto de la dinámica de ir cambiando todos los años de sala, de jardín, de barrio.

**- Te tenés que adaptar todo el tiempo.**

- Todo el tiempo, pero esta bueno también, porque también la familia va conociendo diferentes personas, diferentes docentes, diferentes tipos de trabajo.

**- No se arraigan a la docente que en muchos casos pasa, los chicos también que no dependan de una maestra para hacer todo.**

- Sí, está bueno, si me preguntas a mi diríamos si la política en realidad es... es muy buena, opino que es muy buena. Es una política nueva, que no la estudié, que uno no está preparada para esto. Entonces, siempre digo que uno cuando sale después del terciario ninguno tiene ningún un librito para ser la mejor maestra, y, en realidad, el nivel

maternal creo que en el profesorado jamás se dio, si bien ponele que me acuerdo que me hayan dado un cuatrimestre de nivel maternal, nada. Y fue de lleno a meterse en esto que es un nivel en el cual, para mí, o sea si ahora me preguntás a mí, antes era un desierto, era lo que llamábamos la guardería era el depósito de, era dejarlos todo el tiempo ahí sin hacer nada. Que le den de comer, que le cambien el pañal y listo.

- **Sí, tal cual ¿En la licenciatura si podes elegir?**

- En la licenciatura hay dos trayectos, más o menos a los dos años y medio, o a los dos años, no recuerdo bien, a los dos años, te dan a elegir. Nosotros como ya estamos becadas en esta licenciatura, y específicamente como nosotros firmamos un papel que nos hacemos responsables de terminar la licenciatura en el tiempo que era, verdaderamente era, el real, y para poder entrar a trabajar acá, era una de las condiciones. Uno podía elegir trabajar, pero también diríamos estar en esto de recibirse, y también era un desafío nuevo, porque vos imagínate que un trabajo nuevo, un nivel nuevo y aparte un estudio nuevo. Entonces al principio como que se vio medio raro, pero también era consciente de que en este nivel no estábamos preparadas. Y yo desde el primer momento que entré me di cuenta que era un nivel, el perfil que querían de las docentes municipales y del jardín municipal, no estaba en ningún lado, y uno se tenía que sentar con directivos o con el equipo y el equipo explicarte: “Mirá la rutina no va”, “Si vos tenías un horario para dormir con sala de 1 no va”. Siempre voy a contar esta anécdota. Agarré el segundo año una sala de un año, en la cual yo venía con mi librito de que había un tiempo para dormir, un tiempo para comer, un tiempo para hacer la actividad y un tiempo para despedir a los chicos. Obviamente que fueron gente del equipo, observó eso que yo venía haciendo, y obviamente me llamaron a la oficina, me comentaron cómo era esto, era mi segundo año y era como que me desestabilizó totalmente, porque en realidad uno viene de algo, donde había un tiempo para dormir, un tiempo para comer. Bueno y a raíz de eso tuve una experiencia mala, siempre lo cuento, dentro del sistema, pero creo que fue el clic que me hizo ver a qué apuntaba la docente y a qué apuntaba el jardín con esta nueva política. A raíz de esto bueno yo pude diríamos mejorar mis prácticas, y a raíz de eso cambió.

- **Está bueno porque si bien les dan la libertad, les hacen un seguimiento por otro lado también.**

- Es un seguimiento en el cual te plantean estas situaciones en la cual vos hiciste esto, nosotros queremos esto, ¿Está bien? ¿Está mal? ¿Te parece? Y vos ves que una cosa

no es la otra, entonces ahí es como que te hacen ver cosas puntuales de la práctica docente en la cual uno, estando adentro de la sala por ahí no se da cuenta de lo que está haciendo. Porque la rutina, lamentablemente, siempre te lleva a cometer errores en la cual uno la puede arrastrar durante toda su profesión, hay muchos casos donde los profesionales arrastran todo el error, y hay algunos que por ahí siempre necesitás otra mirada de afuera para que venga y te marque algo que estás haciendo mal, o algo que contradice a la forma de trabajo en la cual uno está trabajando.

**- Claro porque no siempre está mal o bien, pero no es a lo que se apunta.**

- Claro, no es a lo que se apunta. Bueno, a raíz de esa experiencia mala, diríamos, el año pasado me toco una sala de uno que fue totalmente diferente y fui nadando como un pez, gracias a dios. Que fue totalmente diferente la experiencia, fue con la misma sala y otra experiencia. Y eso es lo que te da también esto, de que ir cambiando también las edades, no quedándose en una. Las 3 edades siempre demandan cosas diferentes y las 3 edades requieren de necesidades y requieren del cuerpo también de la docente predispuesto de diferentes formas. La sala de 1 obviamente que requiere más esto del cuerpo, de estar todo el tiempo con ellos, esto de la contención, del abrazo, del tenerlos upa, de sentirlos, como que es otro tipo de experiencia que uno pasa por eso, y que está bueno esto de ir cambiando entre las 3 edades y e ir viendo las necesidades de las distintas edades y que este sistema te lo permite.

**- Sí, es como decías vos si tenés siempre una edad se vuelve rutinario, aunque no se quiera, igual se vuelve, pero sí vas cambiando es como que empezás de nuevo cada año.**

- Bueno mira, a raíz de esto, a raíz de esto de las rutinas trato de que, a la hora de planificar, pensar mi planificación en desestructurarme de la rutina. Es una estrategia que utilizo desde hace 2 o 3 años que me factibilidad, que me da seguridad también en lo que hago, y también me permite crear otras cosas nuevas, probar otras cosas nuevas, e ir, yo siempre digo, tengo una hija también de la edad, ir en tono también a la edad, porque también la sala de 1 quizás no es la misma que el año pasado ni la del año anterior. Entonces también los intereses no son los mismos, nosotros el año pasado por ahí nos sorprendíamos tanto de músicas por ahí que hay en las propagandas, que por ahí una nena de sala de 1 ya te la reconoce. Mi hija tiene 5 años, y me acuerdo que mi hija, hace 4 años atrás ella no hacía eso, no es que se emocionaba por una canción que era de una novela, y vos ahora los ves a eso. Entonces lo que a mí me gusta es desestructurarme de

la rutina y siempre ir probando cosas nuevas, siempre diríamos yendo a una recta en la cual uno como profesional sabe que está bien, pero tratando de no proponerles siempre lo mismo, de no hacer los mismos juegos, de no hacer cosas iguales.

**- De no pensar que todos los chicos son iguales a los que hubo**

- A los que hubo antes, sí, sí. Es más, también las mismas familias te plantean esto de que, por ejemplo me ha pasado años anteriores en los cuales hacia algún tipo de actividad que me decían “Hay era igual”, viste que por ahí vos ves que la familia te dice “Hay es igual a la actividad que hizo la maestra el año pasado”. Entonces esto también permite, siempre digo lo mismo, siempre permite charlar con otras personas también, esto de los grupos anteriores, cómo fueron tratados y qué tipo de actividades se realizaron con este grupo, también eso es una de las cosas que particularmente hago con una docente, cuando sé que estoy en un mismo grupo, por ejemplo este año me tocaron los niños de sala de una compañera. Yo a raíz de que supe de quién eran fui viendo con ella, preguntándole qué tipo de actividades le gustaban, qué tipo de actividades hicieron ella con la familia, cosa de no volver a repetir las mismas actividades. En eso soy exigente, en ese sentido.

**- Sí está bueno, más si los padres te lo van a decir.**

- Sí ellos se fijan en esas cosas.

**- Es bueno, te tienen motivada constantemente.**

- Es que si no, hace unos cuantos años atrás, aprendí en el error que tuve, aprendí a que todo el tiempo trato de ser dinámica en todo sentido digamos, desde el espacio, el material, el grupo, desde el agrupamiento, desde la propuesta. Trato de cambiar, de motivarlos por otro lado, de que si no les gusta esto digo bueno trato de engancharlos y se reagrupa de otra forma.

**- Está bueno que también te lo permiten los materiales, por ejemplo, la biblioteca que tenga ruedas entonces vos puedes llevar, podés ir cambiando, moviendo.**

- Y trato de implementar, siempre en la planificación intento siempre desde hace como dos años atrás, ya te digo, quedarme con una actividad pero ir poniendo variantes, y cambiantes, y cambiantes, y cambiantes. Y en la agenda diaria lo mismo, también, eso también es otra cosa que, desde la agenda diaria es una herramienta de evaluación nueva que desde que entró al sistema para mí era, no era...esto de la escritura también fue un desafío nuevo. Que también, uno, por ahí, en las primeras agendas diarias era esto

de narrar, de contar lo que se hizo y demás, y, ya hace más o menos unos dos años, aprendí también a todo esto en esto del sistema nuevo también, esto de registrar de una forma que me sirva a mí de herramienta evaluativa para mis prácticas pedagógicas. Siempre lo pienso a la evaluación, cada agenda diaria que hago lo pienso en esto.

- **¿En qué cambio tu narración por ejemplo de lo que era antes a lo que es ahora?**

- En realidad puntualmente antes era como un contar lo que hacía y demás.

- **Claro, “Fuimos a tal lado, hicimos esto, hicimos esto”.**

- Claro, trabajamos con tal cosa, y bueno, y ahí nomás, y ahí se terminaba.

- **Ahora es más evaluadora la mirada**

- En realidad sí, yo me posiciono de otra forma. A la hora de narrarlo y de contarlo trato de especificar algunos logros que tengan que ver puntualmente con algo específico de alguna experiencia, a la hora de escribirlo lo trato de pensar así. Por ejemplo, el espacio estuvo, te doy un ejemplo, el espacio de los libros estuvo, siempre está, no voy a poner eso, pero puntualmente, específicamente, algún niño el cual nunca se acercó a ese espacio, nunca le interesó ningún libro y en un preciso momento, qué sé yo en el momento de la leche donde no debía pararse, se interesó por pararse y de fijarse en un libro, eso para mí es una experiencia que lo marcó a él y me marco a mí. Entonces eso, por más que haya sido lo único que paso durante todo el día, yo a eso lo voy a registrar y eso me va a servir.

- **Sí, es más importante que registres eso a: “Tomamos la leche...”.**

- “Se leyó un cuento, se prestó atención y todos prestaron atención”. Me parece que en la mirada y en la observación, ya te digo, me llevo años darme cuenta de cómo debía ser especialmente una evaluación uno como profesional y como docente lo hace parar y mirar en lo que estás haciendo, y por qué lo estás haciendo, y por qué fundamentos.

- **Y si lo que uno hace a los chicos les sirve o no, porque quizás está buenísimo pero no es un grupo que se adapte a eso**

- Que se adapte a eso, sí, sí, puntualmente, ya te digo, en toda la adaptación lo que observé fue esto, esto de la lectura, el interés por los libros y demás. Yo siempre cuento esta experiencia, que, a raíz de la licenciatura a una profesora que tuve en narrativa, a raíz de eso es como que me hizo cambiar todo totalmente en cuanto a la literatura. Yo creo que para mí en eso, el querer el gustarme, ahora, porque antes si bien iba a buscar

libros, pero era como un interés hasta ahí nomás. Creo que también uno si no ama algo, si no le gusta... tiene que querer mucho algo para enseñarlo, para mostrarlo, y creo que la literatura va por ese lado, justo, justo coincidió, que fue justo que me tocó esta profesora que me hizo más gustar por los libros, esto de seleccionar antes, de buscar. Entonces también fue justo esta sala que me desestabilizo desde ahí, desde gusto, y dije yo “¿Qué mejor que poner este espacio?”, entonces desde ahí te digo que mis registros diarios, en realidad, son todos puntuales ahí, son observaciones que tienen que ver ahí, y que después yo voy tratando de registrar otro tipo de logros diríamos del niño, pero puntualmente eso me abrió bien la mente como para poder evaluarlos a ellos, y tener registros, y observarlos en algo que les guste, y que en general es en todo el grupo que les gusta eso. Entonces las agendas diarias, en realidad, son en función a eso, antes no eran así, antes no eran así. Y también no es que me juzgo de que por qué no eran así, porque también todo el tiempo es un aprendizaje, que todo el tiempo va cambiando mi mirada de observarlos a ellos. Hace algún tiempo, me acuerdo que el año pasado era específicamente mi mirada en el juego, en el juego que por lo general en la sala de 1 se hace, esto de explorar, de manipular, de implementar los sentidos, iba toda mi mirada en eso y por ahí me olvidaba de algunos detalles de la rutina, de la rutina diaria, esto de las actividades de la vida diaria que uno lo tiene olvidado en algunas cosas y que tendrían que ser centrales también en esto, esto del higiene, el cambiado, de la entrada, de la salida. Uno por ahí se olvida, en la rutina se olvida de esas cosas, pequeños detalles.

**- Y más que uno por ahí los tiene incorporados, pero capaz los tiene que incorporar en algunas personas.**

- Sí, sí, sí, ya te digo, uno al hacer la agenda diaria por ahí se olvida de algunos tipos de actividades, que no son las “centrales”, y se olvida de algunos logros que por ahí hacen individualmente los niños, en lo cual uno lo da naturalizado porque debe ser, porque todo el grupo lo hace, pero no lo es. Entonces también te permite, creo que la herramienta evaluativa del docente, la agenda diaria apunta también a eso. Pero ya te digo, es depende del docente, de cómo tome la agenda diaria, del tiempo que le dedique para hacer la agenda diaria.

**- Claro, ¿no tienen un esquema que les diga “la agenda tiene que ser apuntada a esto”?**

- No. Y otra de las cosas, es que por ahí, bueno los niños ingresan 7:30 y se retiran 12:30, por ahí también esto de los horarios no tenemos un horario fijo en el cual nosotros

podemos sentarnos y podemos pensar en esto. Por eso también creo que es una de las cosas que uno por ahí no tiene un tiempo específico para hacer la agenda diaria, y al no tener un tiempo específico para hacer la agenda diaria uno narra y cuenta lo que paso durante el día, y no puede centrarse y fijarse bien en alguna de las cosas, o como por ejemplo en la salida que vos tenés que estar viendo con quién se va, por qué se va, si hay alguno de los nenes que, qué sé yo, lo viene a buscar el tío y no está registrado, entonces no se puede ir y vos llamando por teléfono y pensando en la agenda diaria. Me parece que en eso de los horarios es una de las cosas que, puntualmente, lo he manifestado al equipo, de que específicamente se debe tener un tiempo como para pensar la agenda diaria, para sentarse y fijarse esto, de cosas puntuales y sencillas que uno ve en el grupo o en el niño que no lo hizo y que lo hizo ahora.

**- Sí aparte sirve para todo, te sirve a vos, sirve para el jardín y sirve para los padres también que van a querer saber esas cosas, que es fundamental también poder trasmitírselos, para que vayan viendo cómo va creciendo.**

- Como va evolucionando. Sí, sí. En realidad, bueno después otra de las cosas nosotros tenemos diferentes informes, tenemos un informe inicial que es donde se le explica esto de la adaptación, de cómo fue el primer contacto con la docente, cómo fue el primer esto del reconocimiento del espacio, cómo fue otra la sala nueva, los compañeros nuevos, las relaciones entre ellos, cómo uno también lo ve en el desarrollo del habla, en el juego, diferentes ejes diríamos que uno tiene a la hora de hacer ese informe, que es diferente al de la mitad de año y al de fin de año. Entonces esos son más o menos los 3 informes que tenemos que entregar en el año. Lo que se propuso este año fue que un segundo informe, que por lo general siempre se da antes o después de las vacaciones de julio, que sea un encuentro con la familia, esto se planteó ahora en este proyecto nuevo que estuvimos haciendo, ya desde el año pasado salió la idea, eso de tener un encuentro específico con la familia. Sabemos que, no en este jardín puntualmente, pero me han tocado otros jardines en los cuales hay muchos padres no saben leer, entonces uno le entrega un informe que es inútil, uno sí le puede explicar en relación a una reunión que puede establecer dentro de la institución, que uno por lo general le cuento lo que es el informe general del grupo, cómo se fue desarrollando, cómo fue ingresando, cómo fue este primer contacto, cómo fueron las relaciones entre ellos, cuáles fueron sus intereses y qué se fue desarrollando, en esta primera etapa del año. Pero después el individual no hay un tiempo específico en el cual podamos tener una charla, que fue a principio de año que se dio esta

charla, que fue este encuentro con la familia, entonces la idea es volver otra vez al encuentro con la familia, esto de ver esta dinámica nueva, de que ellos te puedan contar, que sea más dinámico y más abierto también a la familia, en la cual uno le pueda hacer preguntas también a la familia y donde la familia le pueda hacer preguntas al docente, de la forma de trabajo.

**- Algo más personalizado también, porque siempre un informe es algo más frío digamos.**

- Si bien está bien el escribir y el estar haciéndolo a nivel docente, a nivel profesional, pero también está bueno que la familia también se entere de cosas puntuales y sencillas que hacen cada uno de los niños personalmente, que capaz que no lo hace en la casa, que lo hace en el jardín, o quizás lo hace en casa, pero no en el jardín.

**- O quizás lo hace en la casa, pero los padres no lo ven porque no es algo que lo hayan tenido en consideración, entonces también está bueno poder marcarlo.**

- Eso es algo de este año que esta propuesto, que se va a hacer ahora.

**- No se hizo en ningún jardín.**

- No se hizo en ningún jardín, salió en este, esto de la propuesta de ver y bueno, fue aprobada así que, si dios quiere, ahora el segundo informe lo tendremos con las familias y explicándoles un poco bien lo que se fue trabajando, por qué se fue trabajando. Todavía específicamente no lo tenemos bien cómo lo vamos a trabajar pero sí, está la idea.

**- Y bueno para eso también tu agenda diaria te va a servir mucho.**

- Es que puntualmente ya te digo, hace dos años atrás esa agenda diaria me sirve a mí para el registro, para ver las evoluciones de cada uno de ellos y para que sean verdaderas y puntuales. Y que no sean algo alejado

**- Sí, sino sería narrar las actividades que hace el grupo lo que se hace en el informe.**

- Y que, para eso está el informe general, y lo que intento hacer este año, bueno, por eso te digo, voy cambiando constantemente, el año pasado hice un informe general donde explique todo, cómo, sobre todo también porque era una sala nueva, una sala de un año, el jardín nuevo, entonces era un explicar todo. Nivel todo institucional, cómo nosotros encaramos el proyecto, por qué encaramos ese proyecto, qué tipo de actividades se realizaron, por qué necesitábamos la ayuda de los padres, por qué esto, por qué lo otro. Y en realidad este año saco de lado ese informe general y me voy de lleno al particular de

cada nene. Lo que sí, lo que voy a intentar hacer ahora, que tengo la va a ser la entrega de informes en una o dos semanas, es explicarle a los padres, contárselos, cómo fue esta relación con ellos, desde el momento que tuvimos la entrevista, hasta que fue ingresado el niño, hasta que llegamos a este informe, y bueno más puntualmente trabajar sobre el interés el deseo y lo aprendizajes que yo vi, logros específicos de cada niño. Porque en realidad el grupo se presta para eso, los logros individuales son muchos, en general, de cada niño. Y también está bueno esto de explicarles también a los padres de que se implementa diferentes dinámicas, diferentes tipos de propuestas y que no todos se interesan por la misma propuesta. Lamentablemente estamos en una sociedad donde se trabaja esto de los roles, por ejemplo, y es algo que el año pasado, por ejemplo ya viene implementado de que el papá, el niño que hace la figura de papá, cocina, limpia, lava. Entonces esto, el juego de los roles es algo tan delicado y tan puntual, que por ahí la familia te viene a plantear esto de que ¿Por qué hace eso, si eso lo hace la mujer? Entonces son algunos logros puntuales en los cuales uno se debe centrar más, creo, y yo como docente creo en eso, que se debe centrar más en esos logros que en otros que por ahí pueden ser más generales y que se pueden charlar en la reunión de padres.

**- Sí, digamos es una educación a los chicos y a las familias también.**

- Totalmente, intento siempre, bueno hace dos años atrás ya te digo, ir a la par. Este año, puntualmente, trabajo con la familia desde el cuaderno de comunicaciones. Que eso también es una de las cosas, el año pasado recibimos la evaluación del OMEP y en la evaluación del OMEP trabajaba específicamente esto uno de los puntos que la docente del jardín municipal solamente el cuaderno de comunicaciones lo utilizaba para transmitir algún tipo de información que tenga que ver con alguna salida y demás. Y que capaz que en un cuaderno, capaz que había 3 hojas nomás ocupadas en esto de informar algo. Entonces verdaderamente nos hicieron pensar y repensar puntualmente en qué utilidad uno le podía dar al cuaderno de comunicaciones. Entonces a mí como que me hizo, a mi internamente como que me hizo un clic, entonces este año le propuse a mi compañera trabajar en el cuaderno de comunicaciones esto de que sea más dinámico. Eh, “Te envío...”, por ejemplo te cuento algo de lo que estuvimos haciendo hace dos semanas atrás, “Te envió un pedacito de la canción que estuvimos trabajando con identidad, estamos empezando a trabajar la identidad, por eso te mando una nota que te pido la foto”. Entonces no es, solamente en el cuaderno, te pido la foto, entonces así ir explicándole a la familia por qué, para qué. “Mirá, estamos trabajando esto, por eso

vamos a venir y festejamos el cumpleaños del jardín”, “Tenemos que traer la caja con la foto de la familia porque estamos trabajando la identidad del jardín”. Entonces trato ahora, este año, implementar el cuaderno de comunicaciones como un registro en el cual se vea reflejado nuestro trabajo con los niños, y que también sea a la par con la familia en esto de la dinámica de pedirle cosas en esto de que traigan cosas tan particulares.

**- Por ahí se preguntan ¿por qué me piden tantas cosas?**

- O, “¿Para qué me piden una foto familiar? En este jardín no, vos les pedís una foto familiar y te la traen, pero en otros jardines te preguntan, para qué o te cuestionan, "Yo no quiero mostrar mi familia", o "Mi familia, yo no tengo mamá, no tengo papá y no quiero traer una foto”.

**- Eso es difícil también tratarlo con el chico digamos.**

- Por eso intento, bueno desde este año, de todo preguntar a las familias, y de no incomodarlas, y de no entrar en un terreno en el cual no me compete, pero a su vez también lo implementamos dentro de un proyecto entonces uno tiene que ir buscándole la forma la cual no incomodar a la familia pero también trabajarlo en la sala. Cuestiones tan delicadas como es la identidad. Entonces creo que en eso también es un trabajo que la docente debe hacer y esto del compromiso que debe hacer que la familia.

**- Está bueno esto de ser flexible también, porque, yo he escuchado experiencias en otras jardines y en otras salas que, quizás al ser más estructurados, capaz que el chico no quiere hablar...**

- Siempre respetando la identidad de las familias y siempre respetando a ellos. Yo siempre digo esto, en los jardines municipales el sistema esta encarado para trabajarlo con las familias y con los niños y en esto con las familias y con los niños ir de la mano. Siempre, siempre, porque son menores y son niños también en la cual, nosotros podemos ver algunas falencias que por ahí pueden venir algunos sucios, pueden venir con hambre, con un montón de necesidades en las cuales nosotros como profesionales, yo estoy abocada a la sala, hay muchos docentes que te dicen en el trabajo de la sala, pero ese niño está necesitando otra cosa, entonces vos tenés que estar trabajando con la familia, lamentablemente, va todo de la mano, y como son menores, que nosotros debemos velar por esos derechos de ellos, entonces si ellos no pueden hablar uno tiene que hablar por ellos.

**- ¿Te ha tocado algún caso de algún chico vulnerable?**

- Me han tocado muchos casos, en San Lorenzo puntualmente.

- **Y, ¿cómo debés actuar, qué tenés que hacer? ¿Hay algún protocolo?**

- Me han tocado muchos casos puntualmente en relación en cuanto a enfermedades, en donde físicamente se ven cosas, donde el niño no habla, y uno si lo ve, lamentablemente, tiene que hablar por esas cosas. Siempre nos manejamos con mucho, totalmente con cuidado. Por eso, yo siempre digo que desde el momento cero que uno conoce a la familia lamentablemente debe crear ese vínculo, y un vínculo de confianza con la familia, y para crear un vínculo de confianza uno tiene que demostrarles que de esto no sale. Y cuando digo de esto no sale, desde la escritura es para mí, y todo lo que yo sé es para mí. Entonces para que eso pase uno tiene que crear ese vínculo de confianza con la familia, desde el primer minuto que uno tiene con la familia. A raíz de todo esto uno va empezando a conocer la familia, va empezando a conocer el círculo familiar, entonces hay algunas cosas que llaman la atención, entonces inmediatamente llamamos a la asistente social, que es la primera que empieza a estudiar el caso. Se acerca a los jardines, empieza a ver diríamos todo el legajo. Otra de las cosas es que el legajo es el documento de los niños, entonces al legajo tenemos, pura y exclusivamente, acceso nosotras y la asistente social. No puede ser un documento que pueda ser leído ni por ninguna asistente ni por ninguna otra docente, o sea es algo particular e íntimo de cada una de las familias. Y bueno la asistente empieza a mirar, todo lo que uno vea, alguna situación rara y demás todo eso lo debe agendar en el legajo particular de cada niño. Bueno, la asistente va evaluando eso, te va preguntando y a raíz de todo eso es que se la cita a la familia, o le pregunta qué es lo que quiere. o directamente lo que se intenta, o bueno en mi caso fue esto de preguntar, esto de que yo tenía mucha confianza con la familia y la asistente era como que era alguien alejada de ese vínculo, entonces bueno fui preguntando, fui indagando y demás, y bueno, y salió. Te cuento puntualmente, fue un caso que la nena un día me la trajo la mamá y empezó a vomitar gusanos, cuando le voy a cambiar el pañal a esa nena también tenía gusanos en la cola, en la materia fecal, entonces inmediatamente llame a la asistente social para preguntarle. Esa nena también venia de un montón de situaciones que la mamá venía a plantear que durante el fin de semana no comía, que esa nena tomaba mate cocido solamente. Entonces eran unas cuestiones que una llevaban a la otra y desencadenó en esto. Entonces bueno se le preguntó si tenía para comer los fines de semana, si tenía pañales para cambiarla, dónde vivía, ahí se empezó a investigar donde vivía también, con quiénes se relacionaban, qué

es lo que hacía. Y bueno a raíz de todo eso ahí nos dimos cuenta de que la mamá vivía en un ranchito, que vivía en la tierra y que la nena todo el tiempo, no sabía caminar la nena, porque estaba en salita de uno, entonces andaba gateando y obviamente comía la tierra, y eso se lo llevaba a la boca y eso le producía los gusanos que tenía. Entonces frente a esas situaciones uno siempre interviene con mucho cuidado, sin invadir la privacidad de la familia, porque también uno desde el rol docente no le va a ir hacer nada, no le voy a hacer los pisos. Entonces es ir tratar de educar a la familia para que prestemos más atención a lo que la nena está haciendo, para que la lleve al médico si tiene gusanos y que el médico sea el que le saque esos gusanos, y que la familia intente entender esto. Entonces digo que va todo de la mano, en el momento cero que ingresan los niños al jardín, lamentablemente, es una educación con la familia y con los niños. A partir del primer minuto de la entrevista uno tiene que crear ese vínculo con la familia, y después el primer día que lo ve crea el vínculo con el niño. Si esas dos cosas no van de la mano...

**- Aparte también puede ser que los dejen de traer.**

- También.

**- Por ejemplo, si vos ahí actúas de una forma invasiva no creo que lo sigan trayendo al nene al jardín.**

- Por eso, por eso te digo, en el momento cero uno tiene que estar diríamos ahí con la familia preguntándole, y ellos mismos después se dan cuenta de la intención que uno tiene verdaderamente, si es de ayudar o de meterse de chusma. Porque aparte era de una familia humilde, pero a su vez también esto de, la mamá por ejemplo no sabía leer, entonces a raíz de todo esto ella me confesó eso, e implemente esto de los informes, a ella apartada, sin apartarla del grupo, pero sí ella venía después de hora, después de que terminaba la reunión venía y yo le leía el informe.

**- Esta bueno eso para no exponerla, porque si vos la apartas del grupo la estas exponiendo.**

- Entonces a raíz de todo esto, de la confianza que tuvimos, y de la intención que ella vio que yo tenía con la nena, cambió totalmente, y se pudo ella abrir, y pudimos tener otro tipo de diálogo. Y, es más, a ella por ahí le daba vergüenza esto de que no sabía leer, entonces... Es una situación complicada. Por eso te digo, cada jardín es distinto, cada barrio es distinto y está buenísimo también que vayamos rotando así.

- **Sí, vas aprendiendo un montón de herramientas de esa forma. Bueno me voy a fijar porque varias cosas las fuimos charlando y no quiero repetir. ¿Trabajás ahora o trabajaste en algún jardín que no sea municipal?**

- Sí, trabajé en un jardín que no era municipal, era privado.

- **¿Qué diferencias podés observar?**

- Muchísimas. Bueno, porque sobre todo, el primer año que yo me recibí, estuve trabajando en un jardín privado de acá de la ciudad de Santa Fe en el jardín "La Salle". Justo me había tocado una sala de 2 años, en la cual era mi primera experiencia de trabajo, y como primer experiencia, y en una escuela, y privada, para mí era lo mejor de lo mejor de lo mejor. Y bueno, me acuerdo que tenía cuarenta y dos nenes adentro de una sala con una asistente. Las salas eran preciosas, son hermosas, todo el material, pero cuarenta y dos nenes, en la cual venían hasta el día que se inundó todo Santa Fe, bueno, estaban los cuarenta y dos nenes, bueno capaz que había cuarenta y uno. Y yo decía "Hay, por favor, ¿por qué tantos?" Y de dos años, que tenía que cambiarles los pañales. No veía nada, no había forma, esa experiencia yo siempre la cuento... esa experiencia, y cuando me dijeron "No, porque esto es un jardín maternal, 1, 2, y 3 años", no, no digo yo. Y cuando nos citaron y nos explicaron la dinámica y cuántos chicos eran, yo dije esto es un paraíso al lado de la experiencia que tuve.

- **Es que, en teoría, no podés tener cuarenta y dos nenes con una maestra y una asistente.**

- No, aparte no te da el cuerpo, ni la mente, ni nada, ni tampoco se podía trabajar, diríamos, o sea se hacían las cosas, pero, a cachetada de locos digamos. "Vení que te cambio, vení que te voy a lavar las manos", imagínate cuarenta y dos lavándose las manos, imagínate cuarenta y dos que le tenés que lavar las manos, no terminábamos más.

- **Sí, y les tenés que lavar las manos, y enseñarle a lavarse las manos, no es vayan a lavarse las manos y listo.**

- Yo con esa experiencia de ese jardín, obviamente era mi primer trabajo, yo estaba chocha, era lo mejor de lo mejor, y no me interesaba si tenía otra sala más de, ponele, si me sumaban la otra sala de dos, tenía ochenta que cambiar pañales, no me interesaba, total era mi primer trabajo yo recién me iniciaba. Cuando vi eso y tuve esa experiencia, yo decía "No". Porque, aparte, vos imagínate cuarenta y dos escuchando un cuento, un

micrófono tenía que agarrar. Y las salas eran inmensas, imagínate, más todavía, todavía más espacio para que, y más la sala de 2, para que deambulen, para que anden, para que exploren, y estaba todo a la altura de ellos. Iban, sacaban, ponían, miraban. Todo así, más cambiando los pañales, más haciendo dormir a este, fue un loquero. Pero sí sé, y soy consciente que, hoy en día, las escuelas en realidad se manejan así. Cuando hay tanta cantidad de chicos y hay dos personas, y sí otra no tenés...

**- No, es que tenés que tener más gente...**

- Y sí, si quieres tener tanta cantidad de chicos pone más personal, ¿qué te puede durar un año, dos años?, y después ya.

**- Sí, y ¿qué pueden llegar a aprender los chicos siendo tantos?**

- Y al siendo tantos...y aparte tampoco podés llevar un registro, yo me pongo a pensar en función a la experiencia que tengo ahora, qué tipo de registro podés tener individual de esos cuarenta y dos chicos.

**- Lo cambié, lo cambié, lo cambié**

- ¡Sí! lo único. El único registro evaluativo que podés llegar a tener. Si lo pienso en función de la agenda diaria que hoy tengo que hacer acá, con cuarenta y dos es imposible

**- ¿Acá cuántos tenés?**

-Acá en sala de 3 tengo dieciséis.

**- ¿Es el cupo máximo?**

- Claro, sí. Y ahora me ingresa uno más, diecisiete, sí. Pero sí, nada que ver a lo... en sala de 2 lo máximo que puede haber es dieciséis, así que imagínate...

**- Sí, de dieciséis a cuarenta y dos hay una diferencia importante.**

- Importante de atención, importante para que te presten atención, importante para ellos e importante para la familia.

**- ¿Esa digamos es la mayor diferencia?**

- No, digamos, y aparte la relación con la familia. Por eso te digo, cuando yo ingresé acá, y me dijeron "Mirá, el trabajo es conjunto con la familia", yo me imaginaba los cuarenta y dos, más las familias, "No, olvidate". Cuando bajé a este sistema que decía sala de 1, diez nenes, sala de 2, dieciséis, y sala de 3, diecisiete, ahí ya relajó. Igualmente, la otra

experiencia que tuve, los padres eran solamente, a la entrada y a la salida, no había contacto con ellos.

- **¿No había contacto?**

- Y era esto de...

- **Mandame, traeme, vamos a tal lado...**

- Sí, hasta inclusive también esto de cambiar la dinámica de las meriendas, bueno acá se apuntaba a otra cosa. Acá se apunta a darle la leche, el que verdaderamente necesitaba o quería algo caliente a la mañana temprano, y lo de las frutas que era algo diferente, porque vos imagínate que una fruta a un nene tenés que adaptarlo para que coma fruta.

- **Sí, porque por lo general no los adaptan desde chiquitos.**

- Bueno qué era lo que se daba acá, todos los días se daban meriendas diferentes. Un día traían bizcochos otro día traían sandwichitos, los viernes me acuerdo patente que era sandwichitos y gaseosa, que traían los nenes. Entonces era subir al patio, que era el momento de compartir con la otra sala de 2, subir al patio, comer en el piso todos, los sandwichitos y las gaseosas que traía el nene, dos años te hablo. Y después, todos los días era, bueno sandwichito, otro día el bizcochito, otro día la factura y otro día los cereales, y después el sandwichito y la gaseosa. O sea, hasta en eso también hay diferencia.

- **Aparte siempre vas a tener diferencias. Alguien que trae un sándwich enorme y otro que no puede y trae un sandwichito.**

- Y, aparte esto de sentarse y comer lo que trae cada uno, desde la entrada esa. Y, guarda que hayas sacado el sandwichito de uno y le hayas dado a otro. Por eso te digo que en muchas cuestiones hay diferencias, desde el tema de los chicos, desde la cantidad de chicos, desde la dinámica predispuesta, hasta los distintos momentos también, ellos propiciaban diferentes tipos de momentos en los cuales era indispensable esto de que en sala de 2 también se duerma.

- **¿Se obligaba a dormir a los chicos, a cuarenta y dos chicos?**

- Había, sí, era religioso el momento, y me acuerdo, y lo tengo grabado acá patentemente porque era inmediato, era cambiado y acostado, cambiado y acostado. Entonces íbamos cambiando los pañales con la auxiliar que tenía, y llevándolos a dormir. La docente, la titular siempre era la que lo tocaba al nene, la que lo cambiaba, entonces lo cambiaba yo,

lo acostaba la asistente y ya en ellos era un hábito. Vos te dabas cuenta que venían desde sala de bebé, que tenían un tiempo específico para dormir, y era religioso, capaz pasaban cuarenta minutos o una hora. Por eso yo te digo que yo venía con eso, por eso yo lo arrastré a la sala, y a raíz de eso me di cuenta que nada que ver lo que proponen...

**- Bueno, por ejemplo un día normal era entraban los cambiaban...**

- Eran entrar, hacíamos algún tipo de juego que para recibirlos, después de ahí cambiarlos, después el sueño, el patio y algún otro tipo de juego, merienda y después los cambiábamos otra vez y ya lo venían a buscar.

**- ¿Y la relación con los superiores?**

- Y en la relación con los superiores, teníamos una directora y una vice. En realidad, partiendo de la base que ni entre ellas se llevaban bien, así que eso también era otra, una te decía una cosa, la otra te decía otra, te volvían loca en la sala, en realidad, en la disposición, los chicos. Me acuerdo que justo en sala de 2, esa era otra de las cosas, me acuerdo, bueno acá nosotros no tenemos actos escolares, no hacemos ningún tipo de actos ni con la familia, ni disposición de los niños, ni nada por el estilo.

**- Claro, son encuentros con las familias pero no hay actos.**

- Entonces, me acuerdo patente que tuve que hacer el acto del día de la bandera, tuve que hacer un acto del día de la bandera con sala de 2. Y la directora quería, o sea, no nos dejó tampoco ni armar nada a nosotros, como éramos reemplazantes con mi otra compañera, que estaba en la otra sala de 2, porque era justo por maternidad y justo enganchamos 2 reemplazos, me acuerdo patentemente que fue, la bajada de la directora fue que todos los nenes sean pitufos y salgan con un almohadón y formen la bandera Argentina.

**- ¿Cómo hacés para que todos los nenes formen la bandera Argentina?**

- Imagínate dos salas de cuarenta y dos chicos. No, no, ese día, bueno ahí fue el primer día que dije "No, yo no voy más", dije "Me busco otro trabajo", es más, dije "Me busco otro trabajo porque para eso no estudié", para que me digan "Quiero que todos los nenes sean pitufos y hagan la bandera Argentina". Y encima de todo eso, los padres ese día se enojaron conmigo, porque no les pudieron sacar una foto disfrazados de pitufos porque obviamente se sacaban el gorro, 2 años, y que formen la bandera argentina correctamente, que no se mezcle ningún blanco con ningún celeste y que el sol este en el

medio y que no esté en el costado. Esa experiencia tuve, y yo dije, a raíz de esto, si es así, yo no quiero trabajar más así.

**- Claro, las superiores eran más para bajada de línea lo que hacían...**

- Y es más, tampoco confió en nosotras de que podíamos llegar a hacer algo más, que no sea el pitufo con la bandera argentina.

**- Aparte es terrible porque ¿cómo haces para decirle a un nene tenés que hacer esto? Porque no van a entender por qué tienen que estar en ese lugar, y si no, no les va a importar mucho tampoco.**

- Ese es el tema, no, no, fue ese día, yo con mi compañera habíamos quedado así, porque a las corridas, que la foto, que hablando. Y encima de todo eso después la familia cuando fue a retirar el nene a la sala, enojados con nosotras y se fueron a quejar con la directora, porque no pudieron sacar la foto grupal con los nenes pitufos y la bandera Argentina correctamente. Y vos decís frente a eso, es un fracaso como docente en ese momento. Entonces cuando venimos a esto, vos te das cuenta que lamentablemente se sigue cometiendo esos errores en otras escuelas donde es todo así y no puede ser de otra forma más que sea así. Y vos decís “¿Cómo puede ser? Si en otro lugar, en el mismo Santa Fe, se está disponiendo otra forma de trabajo que estoy convencida de que es mejor. Trabajando con una experiencia y con la otra vos te das cuenta. Por eso te digo que, si bien ha cambiado la mentalidad de algunos docentes, en algunas escuelas se sigue implementando esto. De que en el acto debe estar disfrazado si o si, de que debe sacarse la foto disfrazado si o si, de lo que se lleve en la merienda se debe comer eso y exclusivamente eso, y que no se puede compartir.

**- Bueno si el chico tiene un problema por ejemplo es celíaco o es intolerante a la lactosa, ahí sí porque hay una razón lógica para que no comparta otras cosas, pero si no, no.**

- Bueno el año pasado me tocó eso en la sala, tenía en sala de 3, bueno no, el año pasado no, el anterior, el último año en San Lorenzo tenía un nene celíaco. Entonces qué es lo que hacíamos, los nenes también probaban la comida de él y les gustó. Entonces en algún festejo, donde había un montón de cosas para comer, festejamos el día del celíaco, trajimos toda la comida celíaca y a todos les gustó, y ninguno tuvo problemas en eso. Entonces está en la mentalidad también del docente de ver como también implementas eso.

- **Claro, para que no quede excluido como, no, vos no podes y los otros sí.**
- Por eso te digo, es depende de la docente, depende de la herramienta que utilice.
- **Sí, de la institución que te de la flexibilidad...**
- La Flexibilidad para que puedas hacer eso.
- **Y por ejemplo ¿En los materiales también hay diferencias? Por ejemplo ¿vos en la sala tenías todos materiales ya instalados?**
- Es más me acuerdo que yo ingresé, vos me estas preguntando en relación al otro, me acuerdo que yo ingrese en marzo, y las listas ya las habían entregado en noviembre, y en diciembre antes que terminen las clases debían llevar ya las listas de materiales nuevas para el otro año. Bueno yo cuando fui y vi los materiales me quería morir, porque era un ropero que caía de materiales y vos tenías que meter en ese ropero los nuevos materiales de los cuarenta y dos nenes, entonces vos decís “¿Para qué un gasto innecesario a la familia cuando hay estas cosas?” Porque no ir pidiendo en la medida de la marcha cuando uno va necesitando, si vos sabés que te cumplen de la misma forma, por qué no ir pidiéndoles, o ir comentándoles por qué se lo pedís, para qué se lo pedís, para qué evento se lo pedís. Esa es una de las cosas
- **¿Y materiales-útiles que vos decís “Bueno, me pueden servir para la dinámica”?**
- Y, en realidad para las dos cosas porque acá, por ejemplo me acuerdo que debíamos, religiosamente, hacer el regalo del día del niño, de pascua, del día de la madre y del día del padre, esos eran los 4 regalos religiosos que les debíamos hacer. Y eran regalos, en lo cual nosotros le pedíamos a los padres diríamos dinero para comprar el regalo, y se utilizaba algún material de ahí para hacer algún trabajo con ellos y como para decir “Tengo la tarjeta para entregarles con el regalo”.
- **¿Acá?**
- Acá, por ejemplo no se entregan regalos específicos ni para el día del padre ni para el día de la madre, no se festejan esos días. Sí tenemos específicamente la maratón de lectura, que sí es un encuentro con la familia que se intenta esto de la lectura y demás, y de involucrar también a la familia, el día del niño sí se festeja desde hace dos años atrás, este va a ser el tercero, que a nivel de jardines municipales, festejamos entre todos los jardines y es el único momento de encuentro con todos los jardines. El año pasado también se hizo otro encuentro que fue finalizando las actividades con todos los otros

jardines tipo un cierre de año y demás, donde siempre para esos dos eventos, ya sea para el cierre y para el día del niño siempre está Corral, siempre se les da algo a los chicos, ya sea desde una fruta, ya sea desde un vaso con agua, desde algo, a ellos y a la familia.

- **Sí, pero son cosas normales, no es que tenés que ir a comprar un regalo para...**

- No, no, nosotros sí festejamos, tenemos diferentes festejos diríamos que es la entrega de diplomas de sala de 3, que es digamos el egreso de ellos, y maratón de lectura, día del niño y día de los jardines. Esas son como las fechas fijas en las cuales uno tiene que presentar algún tipo de planificaciones que estén relacionadas a ese festejo.

- **¿Y eso dónde se hace? ¿Se hace en cada jardín?**

- Eso se hace en todos los jardines, en cada jardín.

- **¿Pero en días diferentes?**

- Eso te dan la libertad. Ellos te dicen "Mirá que tal fecha es el día de los jardines". Sabemos que podemos hacer la semana entera, ese día, después, antes, como queramos.

- **En general ¿siempre viene algún representante de los jardines o del gobierno?**

- Por lo general sí, siempre viene gente del equipo, para supervisarnos, para ver si está todo en orden, si necesitamos algo y demás, y para corroborar si realmente lo que planificamos es la actividad que íbamos a hacer.

- **Además celebrar el día del padre y de la madre es complejo, porque ha pasado muchas veces un nene que no tiene papá, un nene que no tiene mamá...**

- Es muy complejo. Bueno, y otra de las cosas que yo también cuestiono, que en los otros jardines también lo tuve que hacer, y bueno en ese jardín puntual, es la carpeta última de trabajo. Estoy en contra de eso.

- **¿Qué es, cada nene tiene una carpeta de trabajo?**

- Claro. Realmente ya venía con eso repensándome desde el terciario, "¿Por qué una carpeta si se trabaja durante todo el año con la familia?" y bueno, me toco ese año en sala de 2, en La Salle, donde tuve que hacer la carpeta de ellos. Obviamente que la carpeta de ellos en sala de 2 es una mancha y ya está.

- **¿La carpeta final es el último día?**

- Claro, era el último día con el regalito, era todo ese acontecimiento que se daba. A partir de que entré acá cuestioné esto, de que “¿Por qué la carpeta se debe hacer...”, y era como que acá no había nada. “Si les das la carpeta me da lo mismo, pensalo en función a lo que vos quieras, déjalo a tu criterio”. Y bueno, y hoy en día sigo pensando que la carpeta para qué si uno lo trabaja con la familia, es un trabajo último. Para mí me parece es un trabajo extra que por ahí el docente tiene que hacer, sentarse buscar los trabajos, armar las carpetas... Y vos decís ¿Para qué? si vos decís trabajamos todo el año.

**- Y hay cosas que no se pueden poner en carpeta.**

- Muchas cosas lamentablemente. En 1, 2 y 3 hay muchas cosas que no.

**- Sí, a mayoría de las actividades no se ponen en carpeta, más si se trabaja con afiches y esas cosas, no lo podés poner en la carpeta.**

- Aparte no a todo niño le interesa el registro. Yo tengo nenes ahora que no les interesa dibujar, que ni saben lo que es un crayón. Entonces para qué voy a hacer una carpeta, exigirles a que hagan una carpeta cuando no les interesa eso, les interesa qué sé yo un libro, les interesa un rasti, un autito. Y no está mal tampoco por eso, porque tienen 3 años porque se interesan por otras cosas, ya van a tener tiempo en las otras salas siguientes para lo que sea, sea escritura, dejar un registro un dibujo, o la pintura, los colores. Me parece algo no tan puntual o central lo cual debe ser así. Y esa es una de las diferencias que yo veía, a la hora de entrar acá era como que...

**- ¿Y con los materiales vos tenías opciones de decir bueno pongo este espacio de lectura y que cada uno pueda leer?**

- No, no. Aparte con cuarenta y dos... Era algo que yo tendría que haber filmado en ese momento, era algo caótico... Es más, ya me había olvidado, me acuerdo patente que más o menos después de las vacaciones de julio, a los padres les tuvimos que pedir, sala de 2, les tuvimos que pedir juegos de mesa. Y teníamos que implementar eso, juegos de mesa después de las vacaciones de invierno, eran juegos de mesa.

**- Aparte ¿qué juegos de mesa te pueden mandar los padres, juegos de mesa?**

- No, allá me mandaron unos juegos de mesa espectaculares.

**- No bueno pero que el nene lo pueda entender.**

- Pero que el nene pueda entender, jugar una loba con el nene con las cartas, jugar un chinchón con un nene de dos años. Eran cosas que estaban, que no iban acorde ni a la edad, ni a lo que uno tendría...

**- Ni a la cantidad de nenes. A cuarenta y dos nenes ponelos a jugar juegos de mesa, se tiran con las fichas.**

- Era, me acuerdo patentemente, ¿cómo es ese?, el yenga, el que tenés que ponerlo y sacarlo... Y obviamente que el nene, en sala de 2, lo ve eso armado y lo tira. Que es lo mejor, que ellos armen con esas maderas otra cosa, pero no, debía ser así y era sacar el cosito. Y cuanto no te vean haciendo eso con el nene, te llamaban y te decían “¿Por qué no haces que usen los chicos ese juego de mesa que le costó tanto al padre?”

**- Y porque es para el padre...**

- No, de eso en cuanto al juego... Y lo mismo después con los materiales, uno cuando ingresa a estos lugares así, donde uno recibe digamos donaciones, se pone a comparar con otras cosas y uno dice, malgastan en un montón de cosas. Por ejemplo, me acuerdo patentemente que ellos tenían un taller de arte. Bueno, esa era otra de las cosas los profesores, cada uno tenía un profesor distinto, para educación física, para música, para computación, para inglés y para arte. Mi rol dentro de la sala era un ratito, porque a la vez teniendo tantos profesores, los chicos yendo de un lado a otro todo el tiempo.

**- Encima era en distintas salas, ¿no era dentro de la misma sala?**

- No era en diferentes salas, la sala de computación era aparte, llena de computadoras, una computadora para cada nene, la sala de música era aparte donde tenían todo lo mejor de lo mejor, la pantalla, el proyector.

**- Claro, hasta que movés cuarenta y dos nenes a otra sala perdiste media hora.**

- Aparte para volverlos a ubicar donde uno quería. No, no, o sea es una estructura diferente, nada que ver acá.

**- Sí, parece más un colegio primario donde los chicos sí se van a adaptar más rápido.**

- A mí lo que me llamó la atención es que ya en sala de 2 se implemente esto, y era a partir de sala de 2.

**- Porque ponele, capaz que les podés dar algunas palabras en inglés, pero en la misma sala con la maestra.**

- No, cada sala tenían diferentes... Bueno, te cuento, había una sala de arte en la que iban, dibujaban, pintaban, y a cada nene se le ponía la misma cantidad de pintura. Y si vos no la ocupabas esa pintura se tiraba, y si vos necesitabas más, no, porque era la cantidad que necesitabas, la misma cantidad para cada nene.

**- Digamos si no le gustaba dibujar iba muerto el nene.**

- Y guarda con que ponele, no sé, no hagas algo bien, y que hagas una mancha así nomás y que no tenga forma, "Metete más color", me acuerdo patente, "Yo te mezclo otro color más, mirá se forma otro color, manchale la hoja con el otro color". Cosas así innecesarias que por ahí perdían otro tiempo.

**- Y que no le sirven al chico básicamente, sí estás presentando a los padres dibujos pero que no tienen valor.**

- Y esos dibujos sí o sí tienen que estar en la carpeta final explicando más o menos lo que hizo el niño en ese momento. Capaz que no tenía ganas de dibujar ¿Para qué lo hizo? ¿Para qué le exigiste hacer eso? con ese material, capaz que no quería ni trabajar con ese material. Otra de las cosas que yo vi es esto de la dinámica de los materiales, por ahí desde que entramos acá esto era de darle la posibilidad para que ellos elijan, desde el juego, desde el material, desde ofrecerles diferentes tipos de materiales para que ellos elijan. En realidad hay muchas diferencias, en realidad casi todo desde los niños, el espacio, desde lo que se propone, el material.

**- La relación con las familias, los superiores**

- Todo, desde todo, por eso te digo el primer error que yo cometí fue en relación a eso y fue como que me hizo para y decir no, así no va, no es esa forma de trabajo la cual propone este sistema y no la propone otro. Por eso te digo existe acá en Santa Fe gente que sigue haciendo exactamente lo mismo, y que por ahí no puede tener la posibilidad de decirlo porque se quedan sin trabajo lamentablemente. Pero vos sabés internamente que de esa forma no...

**- O quizás ni siquiera piensen que este mal.**

- Capaz que claro, capaz que no conocen otro tipo de trabajo, por eso te digo, que doy gracias a dios también que he empezado a trabajar de algo, o sea en una institución que fue totalmente diferente a esta para marcarme ese error.

- **Bien, después la otra pregunta es ¿Si notabas diferencias entre los padres de ambas instituciones y entre los chicos? Sí, sería la forma de relacionarse.**

- Sí, la forma de relacionarse, sí, sí. Sobre todo también, hasta inclusive se nota el interés que le dan al nene, al niño. Yo me acuerdo que había un montón de nenes que, ponele, que no tenían tiempo para compartir en cuanto al juego, y esa es una de las cosas que propone este sistema, esto de jugar con ellos, de crear espacios para que la familia venga a contarle un cuento, venga a jugar con ellos, venga a tomar una merienda, que se sienten que charlen.

- **Sí, que sea el rol de la familia y no sólo el del jardín.**

- Y proponer un espacio también para eso. Porque si bien uno puede por ahí decirlo, pero verdaderamente crear un espacio de interés para el niño y para el adulto no es fácil.

- **Está más bueno que en vez de un acto, los papás van, están una hora y media o dos y los ven correr por ahí, bueno compartan también con ellos.**

- Tal cual, hasta inclusive vos cuando los ves a ellos haciendo esta actividad, muchas de las familias no tienen un tiempo como para sentarse, hacer una manualidad, hacer un dibujo. Muchas veces me ha pasado que la misma familia te expresa, “Yo no sé dibujar porque hace mucho que no dibujo”, “Yo no sé hacer esto porque hace mucho no lo hago”, “Yo no sé hacer esto porque jamás lo hice”. Entonces creo que este sistema esta para eso también, para trabajar con desafíos nuevos desde los chicos hasta las familias, proponerles cosas en las cuales involucre a ambos actores en algo que valga la pena y que sea significativo, y que lo marque verdaderamente como sistema municipal y que lo hace este y no lo hace otro jardín.

- **Claro, sí, es el distintivo del sistema. Bueno, después ya lo fuimos charlando, ¿qué es lo que más te impacta positivamente de los jardines? Y si ¿cambiarías o mejorarías algo? ¿Qué?**

- No, a ver yo creo que en estos años, en el transcurso de estos años que fui pasando por esto, se vieron un montón de logros y modificaciones en función de mejorar.

- **No se quedan en la idea es esto y nos quedamos en esto.**

- No, la ultima que yo creo que es de las cosas más fuertes que tienen en este sistema y que pensó en esto, en un interés para el docente, es esto de trabajar el currículum nuestro, esto del diseño curricular, que tengamos como provincia un diseño curricular

diferente, al que tenemos que buscar hace miles de años atrás que lo tenemos. Que en realidad, hoy en día planificamos con los NAP, con el diseño curricular de hace muchos años en el cual hay contenidos que tenés que descifrar y que tenés que ver.

**- Sí, no se adapta a la realidad de hoy digamos.**

-No, está lejos, lejos está. Entonces específicamente lo que se hizo a partir del año pasado con diferentes evaluaciones de la OMEP, que eso también fue algo muy positivo para nosotros como profesionales y un desafío nuevo para este sistema también, que alguien de afuera, y alguien tan importante, venga a mirarnos como sistema a ver cómo funcionamos. No solamente en las cuestiones edilicias, y en lo que pone el gobierno para edificar los mejores jardines...

**- Si, no, ¿qué se está haciendo? Digamos, adentro de las aulas.**

- Pero ¿qué se está haciendo?, ¿qué se está trabajando en los jardines municipales específicos de la ciudad de Santa Fe?, que no se está trabajando en Buenos Aires, que no se está trabajando en La Quiaca, que no se está trabajando en Ushuaia. Y qué, verdaderamente, son aquellos contenidos en lo cual verdaderamente se haga una experiencia significativa, enriquecedora y educativa para el niño. Que yo creo que eso se apunta cuando nos sentamos a planificar, es la idea de buscar la forma adecuada para que este grupo de niños aprenda tal cosa. Pero que esté específicamente en algún lado, que sea un contenido verdadero, que yo no tenga que dar, por ejemplo el espacio verde porque me lo dice el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Específicamente acá hay, y bueno en eso estoy convencida de que hay muchas experiencias ricas en los jardines municipales, que permiten, y que otra gente de afuera se dio cuenta que podemos armar entre todos, esto es un armado entre todos, esto es un armado entre todos y esto me gustó también de la propuesta y demás del sistema, de que todos seamos partícipes de este currículum. De este diseño curricular, en base a las experiencias que tuvimos dentro de los jardines.

**- Sí, que ese se está diseñando todavía.**

- Diseñando. Y me gusto mucho esto también que se empezó a diseñar con profesionales que somos nosotras, que somos las docentes, que estamos en la sala, que hacemos el día a día ese trabajo, gente también de la universidad que son preparadas y que tienen otro tipo de miradas también que son necesarias dentro de este diseño curricular. Y bueno también entre todos diríamos, entre los directivos y el equipo que también nos

siguen a nosotros en esto de la evaluación de nuestro desempeño de la sala, evaluando también nuestros pasos en este sistema nuevo. Entonces para mí es una combinación perfecta para hacer algo específicamente que nos sirva como profesionales y que nos sirva para reflexionar, y para ir a un libro que verdaderamente me sirva y que no sea algo de un diseño en lo cual tenga que descifrar a ver qué puedo dar.

**- Aparte sí o sí lo terminas adaptando a otra cosa, vas a cambiarlo, porque si tenés que dar algo tan abstracto...**

- Por eso te digo la idea es tratar de no pensar en algo tan... O por ahí en el diseño hay cosas que no se van a poder lograr en este nivel, y que uno lo ve, porque uno está y porque uno planifica y uno ve que el resultado no da para eso, que da para otras cosas.

**- Sí, los chicos no van a aprender al año a jugar al yenga.**

- Claro, y que uno, no es idea de uno, por lo general siempre te dicen, qué sé yo, en alguna otra institución me han dicho, "Lo tenés que hacer porque así está, porque así lo tenés que aprender". Y vos te das cuenta que el nene no lo va a aprender, por más que yo haga maravillas y me disfrace del hada mágica e intente que el nene juegue al yenga, porque no va acorde a eso.

**- Y lo puedes frustrar al nene también porque, ponele, "Vos tenés que hacer esto, vos tenés que hacer eso", y si no lo podés hacer, no lo podés hacer...**

- Por eso una de las cosas que me gusta de este sistema, es que todo el tiempo va cambiando y proponiendo cosas nuevas, desde esto de la modalidad de trabajo, mirándonos a nosotros, eso también está bueno. Si bien, uno por ahí cuando entra y dice "Hay todo el tiempo están por ahí con nosotros", mirándonos, observándonos, escribiendo informes y demás, yo creo que eso tiene sus frutos, esto de mirarnos y repensarnos y, todo el tiempo, para que nosotros también seamos mejores profesionales en esto.

**- Sí, y saber que no te están mirando para molestarte y ponerte cosas sino para... ni criticarte por criticar, es una crítica constructiva.**

- Esa mentalidad, yo me acuerdo que yo la tuve el primer año en el cual estuve, los primeros años, que yo decía "Hay, por favor, ¿por qué ya vienen otra vez?". Pero en realidad te hacen un bien a vos, a lo largo, cuando van transcurriendo los años uno se da cuenta que es para mejor de uno, y no para que lo marquen sino para que sigamos

creciendo en esto. Porque también es una realidad de que Corral siempre dice en todos los lugares que somos las mejores docentes, entonces creo que apunta en esto.

**- No hay que decirlo nomás, sino que hay que trabajarlo.**

- Que hay que trabajarlo en la sala, que hay que repensarse, hay que seguir siendo profesionales en esto. No siendo “La maestra jardinera de mi nena”, sino verdaderamente siendo una profesional desde que entra hasta que se va. Yo siempre digo, desde que entramos al jardín hasta que nos vamos del jardín, desde el cuidado con la familia hasta lo que hablamos con la familia, desde el cuidado con el trato del niño hasta el cuidado con lo que le enseño, lo que no le enseño, es una combinación de todo.

**- Aparte los chicos absorben todo. Particularmente fuimos hablando también de esto pero si ¿observas cambios en los niños que asisten a estos jardines? ¿Cuáles son los más notorios para vos o qué destacarías?**

- Los cambios más notorios que por ahí se ven en ellos son más en relación, si bien puntualmente cada docente tiene algunos adjetivos generales para diferentes edades, creo que, en este nivel, lo que se ve más es el tema de las actividades de la vida diaria. Esto que capaz que en otros jardines como que se deja de lado, y no se le enseña a lavarse las manos, no se le enseña a sentarse a la mesa y poder disfrutar de una merienda, de un desayuno, de una colación. Esto de poder disfrutar de ese momento, son pequeñas cosas en lo cual uno lo ve y más es lo notorio que se ve es a los 3 años. Si bien, por ejemplo un nene en sala de 1 ya se sienta a tomar la leche, en sala de 2 vos ya lo ves que a la mamadera la dejó. En sala de 3 vos podés ver que puede hacer otra cosa mientras está tomando la leche, puede estar charlándote, escuchando un cuento, puede estar haciendo otras cosas. Entonces ahí es cuando se ve más notorio diríamos.

**- Claro no es siéntense, coman y después vemos que hacemos.**

- Exactamente.

**- ¿Hay alguna actividad que vos digas sí, esta les interesa a todos o depende del grupo, de cada chico?**

- Depende del grupo y del interés que tengan, por eso yo siempre digo que la docente tiene que estar focalizando ver eso, la necesidad del grupo. Es distinto, es una observación, no sé cómo explicarte, pero creo que es una observación que siempre también la docente debe observarlos a los niños no solamente en grupo, sino también individual, y saber diferenciar esto de lo que le gusta individual a lo que le gusta grupal.

Por ejemplo he tenido muchas experiencias en la cual a los nenes les gusta jugar diríamos, qué sé yo, jugar al autito y a la construcción, en grupo, y cuando está solo lo que más le gusta es que vos le leas un cuento. Entonces vos lo ves en función al grupo y en función individual. Entonces vos tenés que buscar una flexibilidad, por eso yo siempre digo que en este momento hay que darle la posibilidad de, dentro de la sala o en otros espacios donde se predisponga, no puntualmente imponerle un tipo de deseo, de gusto que debe ser en general. ¿Para qué en general?, si vos estás viendo en la evaluación que vos haces que tal niño se siente mejor jugando con otros, compartiendo algo que capaz que puede construir con el otro y vos le preparas otro espacio tranquilamente y vos podés dialogar de otra forma con ese nene. Entonces pensar en función, el espacio también, en función a las necesidades de ellos, no siempre cayendo en lo mismo, porque eso también se vuelve rutinario, los cansas a los niños y les haces perder ese interés. Entonces es ir siempre viendo y teniendo el ojo observador ahí para estar atento a cada necesidad de cada uno. No es fácil, y es un trabajo del día y es un trabajo de todos los días. O capaz también tiene que ver, soy convencida que también tiene que ver, de acuerdo a los estados de ánimo del niño, de la predisposición que ellos tengan frente a ese día. En realidad tiene que ver con un montón de factores, pero específicamente de acuerdo a la necesidad de ellos.

**- ¿Cuál considerás que es la importancia de la educación en la primera infancia?**

- Me parece lo fundamental. Yo cuando empecé con el terciario, bueno que me dieron un cuatrimestre de esto, que era tan importante, creo que me di cuenta en realidad, cuando, en el primer momento, el primer año que yo ingrese en esto, en el sistema, de la importancia verdaderamente. Y sobre todo también la importancia desde un rol docente y desde un rol también mamá, justo fue el primer año que yo entré, mi nena también justo había nacido. Entonces también, era en relación a eso, que yo la tenía que dejar también en un jardín, era pensar en función a eso y pensar también en función a mi profesión. Y yo veía logros en ella, y veía logros en mis alumnos y era como que era una combinación que yo decía “Defiendo a muerte esto”, y que por ahí nos reuníamos en familia y me decían “Ah no, pero es una guardería”, y yo les discutía que no era una guardería, que cómo va a ser una guardería, que si yo voy a estudiar los viernes y los sábados a la facultad para seguir perfeccionándome en esto que elegí. O por ahí me decían “¿Para qué seguís estudiando si total es cambiarle el pañal, darle de comer, hacerlo dormir? Y, obviamente, mi vena era así, porque yo defendía a muerte el nivel, y que en realidad no

sé ahora los profesorados cómo lo manejan a esto de este nivel, pero creo que es el nivel primordial y es uno de los niveles que se le debe dar mayor interés. Mayor interés desde lo profesional, desde lo individual, también esto que te contaba, que no puede haber en una sala de 2, cuarenta y dos nenes, no te sirve ni a vos, ni al nene, no te sirve nada. Entonces me parece que tendrían que pensar en función a este nivel, que es uno de los niveles donde más se les presta atención a los niños, donde más es el foco individual de ellos, y es donde verdaderamente uno, es el nivel de esto de las actividades diarias que son desapercibidas, que son la base, que si un nene no se sabe lavar las manos va a llegar a sala de 4 y se va a sentar a la mesa, y le va a dar lo mismo al sentarse a comer lavarse las manos o no. Hemos tenido niños desde el año pasado, esto que nosotros venimos trabajando, vos los ves en sala de 2 y ya es automático, antes de comer algo ya se van a lavar las manos de inmediato... El hábito de ir al baño, los varones no sacar y hacer pis en el patio, de que hay un lugar específico para ir a hacer pichi, y bueno, yo ahora este año implementé ahora en esta sala esto de una canasta, le dicen la “canasta mágica”, donde tienen papel, donde cuando ellos se vean en el espejo o sientan que tienen moco, inmediatamente van se limpian tiran el papel en el cesto, o para hacer pis las nenas, van buscan. Este hábito de agarrar el papel para limpiarme que es algo tan simple.

**- Sí pero hay que inculcarlo.**

- Pero es una educación básica, una educación que uno si en la casa no se lo enseñan, yo tengo el deber de enseñárselo a eso.

**- Pero con cuarenta y dos no vas a poder, es un poco complicado...**

- Claro con cuarenta y dos se te complica eso, porque con cuarenta y dos tenés que contar cuántos son los nenes que tenés que cambiarle los pañales, cuántos son los nenes que tenés que llevarlos al baño, y así.

**- Bueno después de la comunicación con los padres ya fuimos hablando, hay reuniones, el cuaderno de comunicaciones, y bueno, después esta segunda reunión que se va a implementar este año ¿Vos ves en general que hay una respuesta positiva de los padres a esta comunicación con ellos digamos?**

- Sí, sí. Es más, bueno esto del segundo informe todavía no lo implementamos, pero esto del cuaderno, ellos es más se sienten como participes en esto de lo que es la educación, entre ellos. Contentos nos vienen a traer las cosas, “Esto le puede servir seño para tal

actividad”, o bueno, por ejemplo, ahora que les fui poniendo los pedacitos de canciones que estuvimos trabajando con ellos, yo les puse que los pueden mirar en youtube, y una nena lo pone mientras limpia, una canción de los derechos, bueno, “La pone mientras limpia, seño”, ya enseguida...

**- Claro, no es que les escribís y listo, ellos te contestan.**

- Es más, ellos vienen y por ejemplo te dicen, “Hay seño gracias por esa canción, porque ahora ya se la sabe”. No, da resultados positivos.

**- Sí, porque se siguen educando con lo mismo en la casa.**

- Y, aparte, ellos se sienten como, no sé cómo explicarte, como que el jardín no es solamente el jardín, sino que llevamos cosas del jardín a casa, que lo podemos conseguir con la seño, sin la seño, con mamá sin papá, y pueden estar y lo podemos seguir viendo, y no es algo que se da en el jardín y se termina en el jardín. Que también esa es la idea, de que esto que se enseña se pueda seguir enseñando en la casa o al abuelo, o al tío y así ir comunicándose sobre lo que se está dando dentro del jardín.

**- Bueno de la licenciatura ya hablamos, qué opinás de la misma. Para finalizar dos preguntas en particular con la relación de ustedes, si ¿se relacionan con otras áreas o personas en el gobierno? ¿Con cuáles y cómo es la relación? ¿O con otras áreas más allá de educación, más allá de lo que es los jardines en sí?**

- Bueno mira, en relación a eso, con otros de la muni, intentamos este año empezar a trabajar, con... no me acuerdo el nombre pero es la chica del distrito, del distrito norte de acá de esta zona, trabajar con ella un poco. Ya desde el año pasado no se logró y queremos intentar este año, tratar de hacer algún tipo de actividad en la cual ellos nos puedan ayudar a nosotros, ya sea, qué sé yo, desde el botánico, de trayéndonos una planta para poder plantar acá en el jardín, involucrarlos desde ese lado. Y el año pasado recuerdo que nosotros realizamos una actividad, una maratón de lectura, estuvimos trabajando pinturas abstractas en sala de 1, y se nos ocurrió, en una planificación con mi compañera, llamar a alguien que venga del Liceo Municipal a venir a hacer una demostración acerca de alguna pintura en vivo, para que las familias vean una pintura en vivo, cómo se hacen algún tipo de estas pinturas abstractas que tanto les llamo la atención a ellos, a las familias, porque también trabajamos con la familia y también a los niños. Esto de las pinturas, esto de las manchas, de tirar una pintura y que quede un cuadro, que quede una imagen y bueno trabajamos con el liceo y bueno, y nada más.

**- Y bueno después los dispensarios, el tema de salud digamos, si ¿hay...?**

- Bueno eso es otra de las cosas, nosotros el año pasado tuvimos residentes, tuvimos practicantes de nutrición. Entonces ellos venían a hacerle algún tipo de actividad a los niños y demás, nosotros íbamos a observarlos en todas las actividades. Eso fue uno, después trabajamos también con charlas con las familias, se charla mucho con las familias esto de las enfermedades, o de algún tipo de charlas que tengan que ver con límites, se trabajó el año pasado. Con gente también de la “muni” que habían venido a presentar un proyecto también, que lo habían presentado, algo de basura, que también se nos vino a presentar a nosotros y después se dio la posibilidad de charlarlo con la familia también esto. También la gente de nutrición que también trabajó durante dos meses, me parece, con los niños, también trabajó con la familia. Siempre tratamos de que algún profesional que venga a intervenir acá y a trabajar con los niños, también la familia los pueda ver y los pueda conocer, y puedan ver de qué se trabajo y demás. Cosa de que ellos no vean o les lleguen comentarios de que haya entrado alguien al jardín de que trabajó con ellos pero que no saben de qué. Entonces siempre tratamos también de comentarle y que tengan una actividad o una charla con los padres. Así es nuestro trabajo y así queremos que sea. Sí y con otros ¿qué me preguntabas vos por otras áreas?

**- Sí bueno otras áreas ya sea salud, nutrición todo eso.**

- Sí, sí, sí. Se apunta desde el sistema, bueno esto de trabajar con otros. Bueno también tuvimos residentes de los profesorado, que también eso es fuera de lo que es la “muni” también, y que son otro personal.

**- ¿Profesorado de qué? Por ejemplo.**

- Profesorado, tuvimos profesorado de ahora, de lo nuestro, de la carrera nuestra. Y también yo tuve, este año no, el tercer año en San Lorenzo, tuve una practicante psicomotricista. Entonces también, recibimos gente de otros lados diríamos, residentes, donde hacen las practicas, en nuestras instituciones. O sea en ese sentido también son abiertos desde el sistema como para que nos vengan a ver, y vengan a ver nuestra forma de trabajo y en función a eso tener otra experiencia también.

## 7.4.2 Actores no Estatales

### a- Madres y padres de niños y niñas asistentes al JMM “Las Flores”

#### Entrevista del 10 de febrero de 2017. Mamá y papá de un niño de sala de tres.

Al momento de hacer la entrevista tiene 2 años, empieza sala de 3, el año pasado estuvo en sala de 2. Fue la única entrevista que estuvieron mamá y papá.

Al inicio charlamos sin grabación, les consulté cómo se enteraron del jardín, me dijeron que vieron la construcción, y lo anotaron en el de Facundo. Y luego les dijeron que lo anoten en Las Flores, una amiga maestra de uno de los jardines. Esta es su primer experiencia como padres, me remarcaron que el niño en el jardín es más independiente. Es SU jardín.

#### **Entrevistadora**

Mamá (M)

Papá (P)

---

**- Bueno, algunas cosas ya las estuvimos hablando, más o menos cómo iniciaron en el jardín, cosas así quería saber, porque mi idea es estudiar cómo se lleva adelante esta política, como funciona el jardín y también me interesa mucho la visión de ustedes de los padres, los beneficiarios, porque muchas veces en cuestiones que se hacen de política digamos, se plantea siempre la visión del que la hace pero no de quién la recibe y creo que es algo importante. Quería saber ¿cómo es la relación con las docentes más o menos? Si es fluida, si ustedes están al tanto de las actividades que hacen los chicos.**

M+ Si, nosotros tuvimos una buena experiencia, a pesar de los cambios de docente que tuvo, porque tuvo muchas reemplazantes. Pero siempre nos llevamos re bien, bueno mi caso, bueno, yo era, lo buscaba por lo general y lo traía. Y siempre nos contaron todas las actividades que hacían en el momento, o “mirá logró esto...”. No, después siempre nos mantuvieron al tanto, bueno a mí me gusta mucho esto de involucrarme en las

actividades, viste que, es mi primer hijo, entonces no quiero que diga “No, mi mamá no fue al jardín”, entonces trato en lo posible... Inclusive él (papá) también, a veces cambia los horarios de trabajo para poder estar y que él vea que también el papá está en el jardín. Pero no... Bien... siempre tuvimos bien, una buena relación, además las señas son divinas y nos encantó. Esta señorita, por ejemplo es la primera vez que la vimos acá, pero las que tuvo el año pasado re bien.

**- ¿Los reemplazos fueron por maternidad, enfermedad cuestiones así?**

M+ La primer “seño”, la titular de él, salió por embarazo.

P+ Después fueron variando los motivos.

M+ Claro, después hasta que quedó la que tenía que tomar el cargo, la suplencia de la primera maestra, hubo varias.

P+ Él siempre ningún problema con ninguna.

**- Y ¿aparte de las docentes tienen otras referencias en el jardín o siempre la relación es con la docente?**

M+ Con todas, bueno como las actividades después son muchas en conjunto, o sea todo el jardín en el patio, entonces podemos siempre charlar con otras señoritas. Y de hecho las señoritas las hemos encontrado en la calle y él va y les dice “Seño, seño”, y él es de la salita de uno y va y le dice a todos, ella es la seño de mi jardín...Él las tiene a todas como señoritas... Y nosotros también. Inclusive con los chicos que están en la puerta también, todas las consultas se las hacemos a ellos sino.

**- Y por ejemplo del equipo técnico ¿tienen referencia?**

M+ Sí, las veces que hemos necesitado consultarles algo sobre las señoritas, cuando necesité hablar con ellos bien. Es más, tuve una experiencia con una que me consoló porque tenía las lágrimas a full, yo estaba muy mal por mi hijo, porque bueno le costó al principio porque lloraba mucho y, y bueno, me habló del lado de ser madre, desde su punto de vista de mamá, de abuela, y no, re bien, re humana para charlar. Porque por ahí la cruzamos, en los pasillos y viste nosotras “Ah, por favor ayudame. Porque le pasa esto”. Porque, por ahí, pobres señoritas no las podemos llamarlas a charlar en la sala porque están con los chicos, pero igual, pobres, ellas se hacen el tiempo igual. Nos hemos sentado en el piso inclusive, con todos los chicos alrededor, a charlar con las señoritas.

**-¿Comunicación con algún representante del gobierno, en general, han tenido acá o han venido a visitarlos?**

M+ No, no nos hemos cruzado.

P+ Sí, los hemos visto en actos en los que ha estado hasta el intendente.

**- Claro, no relación directa, pero se nota presencia en el lugar digamos.**

P+ Claro, sí, sí, generalmente cuando hay actos o algo se hacen presente las autoridades.

M+ Sí, sí, incluso ha venido el gobernador. Ha venido gente importante.

**- Sí, claro como que es un lugar que le prestan atención**

M+ Sí, es más siempre tienen visitas, importantes, si hay algún evento importante en Santa Fe..., el TC 2000, o deportes.

P+ De deportes... vinieron los de rugby de Italia, que jugaron con los Pumas acá en la cancha de Colón

**- Los chicos chochos me imagino....**

P+ No entienden mucho

M+ Las mamás (se ríen ambos padres).

P+ Las mamás, no los conocían pero, y las señoritas ni te cuento, no los conocían a los grandotes pero bueno.

**- Eran visitas culturales.**

M+ Claro, sí, sí.

P+ Estuvieron los del TC también.

**- Bueno y más o menos ya estuvimos hablando del “personaje”, pero si ¿notaron algún cambio a partir de que ingresó?**

M+- Sí, en el sí, se ha relacionado más con los compañeros, hace otras actividades que en casa no las puede hacer.

**- Claro, con los chicos de su edad ¿empezó a hablar mucho más?**

P+ Claro.

M+ Sí, y aprendió también a darse con los demás. Él acá tiene las figuras bien definidas, la seño. Y bueno, a mí me gustan mucho estas actividades, asique trato en lo posible de hacerlas en casa, pero acá como que tiene seguro. Desgasta, se cansa mucho mentalmente, que está bueno eso, en casa la mamá, a veces no tenemos la paciencia, y llega agotado, no solo físicamente porque también tiene gimnasia, pero vimos eso que pudo tener varios horarios que no se los podemos, las mamás, porque nos cuesta.

**- Como que le organiza el día digamos.**

M+ Claro, aprendió a tener un orden, inclusive con su...

P+ Cuando iba al jardín dormía la siesta, ahora imposible que duerma una.

M+ Bueno después es hermoso verlos, bueno nosotros somos primerizos, pero verlos con la toallita ahora, en casa lo hace digamos, digo es el jardín, este chico va al jardín.

**- Cuando se lava las manos.**

M+ Claro, y había cosas específicas del jardín digamos, y decíamos “¡Qué bueno que viene con esas cosas del jardín!”.

**- Después, una pregunta, por ejemplo ¿hay una cuestión que no les parece tan cómoda del jardín? Como por ejemplo el horario, si les parece un horario cómodo o no, o no les parece que el venga a ese horario, si les gustaría otro, o alguna cuestión que les parecería mejor de otra forma.**

M+ No, el año pasado en realidad la señorita no tuvo problema de cambiárselo al horario, porque a él le había tocado a las 7:30 y era imposible, entonces no tuvo problema en acceder en eso.

**- Claro, pueden entrar más tarde y no hay problema.**

M+ Sólo en la etapa de adaptación, pero después como ellos tienen el margen de 7:30 a 8:30 de entrar, él siempre llegaba 8:30, este año intentaremos antes.

P+ No, los horarios son normales.

M+ Y después con las actividades también, bueno acá se hacen muchos encuentros de padres con las representantes del jardín, con la psicopedagoga, con todo el grupo de trabajo del jardín...

P+ El año pasado nos dieron charlas

M+ Charlas y ellos nos piden mucha opinión, que está bueno. Trabajamos un montón en grupo como padres, qué opinábamos, qué queríamos del jardín, qué no nos gustaba, después lo podíamos hablar.

**- Está bueno que se pueda hablar eso.**

M+ Si, tuvimos muchísima libertad y más como... Yo siempre les digo a los que no conocen el jardín municipal, que es muy abierto para los papás. A nosotros que nos cuesta mucho dejar a los chicos, que nos tengan tan en cuenta. E inclusive nos han dejado entrar sólo para mirarlos, de lejos, y está bueno porque no nos cerraron la puerta y nos dijeron bueno ya, es cárcel, el chico quedó encerrado, hasta las 12 no pueden venir, es terrible.

**- A veces sufren más los padres que los chicos.**

M+ Sí, totalmente, entramos y el nene está feliz, y yo lo deje llorando. Y el nene está en otra

**- El escándalo es para mamá digamos**

M+ Es para que nos sintamos mal las madres, pero ellos la pasan re bien. Y bueno acá las señas son re accesibles, es más, siempre está el momento en que nos preguntan, les gusta...

**- Si, la pregunta sería si ¿cambiarían o agregarían algo? alguna actividad o algo que les parece que el chico tenga o que haga.**

M+ Yo el año pasado planteé, no sé si es algo que se pueda acceder... un idioma como el inglés, que es tan fácil, bueno para mí no, pero para él sí, que me pasa con él, lo aprende como el castellano, porque tienen la hoja tan en blanco porque todo lo que escuchan lo repiten perfecto. Y en los privados de hecho ellos les enseñan el inglés, mínimamente, colores, animales, y ellos lo diferencian re bien, castellano: rojo, ingles: red, es así y no es que se les mezclan, y a mí me gustaría que puedan tener al alcance eso. Que capaz que yo tendría que mandarlo a un lugar que le enseñen lengua, y digo esta bueno porque, qué sé yo, viste que ellos aprenden fácil.

**- Sí, digamos, de todas las actividades sería lo que estaría bueno que tengan.**

M+ Sí, porque en realidad todo el resto de las actividades siempre se cansan. En una reunión habíamos planteado con las madres, un momento de un profe que venga de afuera, siempre está en la escuela el profe de educación física. Y viste que ellos tienen

una, siempre se los vio de otra forma al profe de educación física. Llegó el profe o la seño que nos hacen jugar, pero nos hacen hacer otra actividad, diferente a las que hacen siempre... (el niño comenzó a hablarle a la mamá).

**- Me decías de que habían propuesto que venga tipo un profe.**

- Viste que todas las mamás queremos ver que hagan educación física.

**- Claro, que corran, que corran.**

- Claro, que corran, que jueguen. Pero capaz porque estamos educadas con una estructura de escuela vieja. Igual yo sé que las maestras jardineras estudiaron este aspecto físico para los chicos.

**- ¿Acá hacen algo de actividades físicas?**

M+ Nosotros no lo hemos visto nunca, sé que tienen un momento de recreación en el patio. Tienen aros, tienen muchísimos materiales, y yo sé que juegan mucho con los aros, o que hacen actividades en el patio, con barro.

**- Claro, sí, pero que quizás estaría bueno que tengan una parte que sea actividad física digamos, que les enseñen a usar el cuerpo.**

M+ Bueno a mí me gustaría mucho eso y del momento de inglés.

**- Claro, es importante y es más fácil a esa edad.**

M+ Sí tienen una practicidad para aprender.

**- Bueno, y después de la ubicación ya estuvimos hablando justamente ustedes primero vieron en otro barrio y después...**

M+ Sí, a nosotros nos queda re cómodo, nosotros estamos a diez cuadras, cerca. No vivimos en el barrio, somos del barrio pegado.

**- ¿Qué barrio?**

P+ "Los Ángeles"

M+ Barrio "Los Ángeles", pero esta bueno igual estamos cerca. Ya el otro nos quedaba un poquito más lejos, pero bueno igual...

**- Si, aparte creo que priorizan tema de ubicación, si estas más cerca, una cuestión así.**

M+ Claro, a nosotros nos pasaron directamente acá porque nos dijeron, “No, a ustedes les conviene ahí porque está más cerca”. Además porque, qué sé yo, hay momentos de adaptación que son más cortos los horarios y hay más comodidad, para el chico más que para nosotros.

### **Entrevista del día 3 de Marzo de 2017. Papá de niño de sala de un año**

#### **Entrevistadora**

Papá

---

- **¿Es la primera vez que va a jardín? Sí porque es chiquito ¿no?**

- Sí, tiene 1 año. Va a salita de 1.

- **Es todo una experiencia nueva para los 2.**

- Sí, sí.

-**¿Cómo fue el contacto, cómo te enteraste del jardín?**

- Soy de acá, del barrio, lo he visto desde que se estaba construyendo. Teníamos referencias digamos también de cómo estaba trabajando un poco la municipalidad, el tema de los jardines, y qué sé yo, son jardines modelo digamos. Si uno googlea un poquito o lee los diarios ya todos hablan bien de los jardines municipales de Santa Fe, y cuando venís está a la vista.

- **¿Vinieron ustedes a averiguar? ¿Cómo fue...?**

- Vinimos a averiguar, ya desde el año pasado, empezamos en julio, decían vení en septiembre, en septiembre decían vení en noviembre, y así. Igual barajamos otras alternativas y entró en este y en los otros no.

- **¿Era lo que querían?**

- Sí, o sea mi señora trabaja en el rectorado de la universidad, la otra posibilidad era que entrara en la redonda, pero no quedó otra. Llamaron de acá.

- **¿Ustedes viven por acá?**

- Yo vivo a 6 cuadras.

- **Les queda perfecto la ubicación. El va a sala de 1, es pequeñín.**

- Sí, recién entra, hace 2 semanas empezó. Estuvo en período de adaptación, estuvo viniendo media hora la primer semana, 1 hora, y ahora está viniendo 1 hora y media.

- **Claro. Sí, es el momento de dejarlo, a veces creo que es más difícil para uno como padre que para él.**

- La seño nos dice llora cinco, diez minutos hasta que se engancha. Vos venís y la sonrisa...

- **¿El proceso de inscripción al jardín cómo fue? ¿Lo inscribieron nomás y ya está o tuvieron que hacer algún proceso?**

- Nos hicieron completar formularios, los datos, de la madre, del padre, del nene mismo. Y después nos hicieron una entrevista y ahí después nos dijeron "Bueno, si llega a quedar los llamamos, en Febrero si llega a quedar los llamamos, y si no es porque queda en lista de espera".

-**Fue bastante rápido.**

-Sí, sí, sí. Por ahí pensamos que podía llegar a no quedar porque yo trabajo, ella también, por ahí yo, personalmente, pensaba que era para gente con condiciones sociales mucho más bajas y, digamos, yo un jardín privado capaz que lo puedo pagar hoy, aunque medio me mata, porque no bajan de dos mil pesos, dos mil, tres mil, tengo una amiga que está pagando 3800 también para la nena. Uno puede hacer el esfuerzo de pagarlo pero es mucha plata para una familia joven, digamos. Pero nosotros dijimos, "Bueno, tenemos el mismo derecho a anotarnos que todos y si nos llaman bueno". Como trabajamos los 2 tenemos esa necesidad de dejar el chico, todo este año estuvo con los abuelos. Y ya él está en la etapa que necesita socializar, estar con otros nenes, empezar a jugar, no es lo mismo que estar con personas grandes. Entonces bueno, supongo que si ellos hacen después, asistentes sociales hacen la evaluación de acuerdo a la ficha que completamos, el formulario, evaluarán todas estas cosas, no solamente si los dos trabajan...

- **Creo que un tema principal es también eso, y sí, si están los 2 en su casa, es una cosa, pero si no tiene con quien quedarse tiene prioridad quizás el caso... Del jardín en sí o de la política en sí, ¿cuáles son las cuestiones que destacan como pareja o que destacas vos?**

- Todo lo que es la infraestructura del jardín, uno ve el espacio que tienen los chicos para andar, jugar, el espacio con áreas verdes, la calidad de las cosas, la limpieza, que por ahí en un jardín privado eso no lo va a tener, porque no deja de ser un negocio y entonces tratan de maximizar los espacios para sacar el mayor rédito posible. Uno en cierto modo lo entiende. Acá también, uno sabe que la “seño” tiene que rendir exámenes para concursar para poder entrar, hay asistentes sociales, asistentes pedagógicos, todo eso uno lo valora, que supongo que en un instituto privado no deben tener esa estructura que tienen...

- **Sí, que va a estar más contenido también**

- Sí, yo paso siempre por esta calle y los veo siempre a los nenes jugando.

- **¿Hay algo que cambiarían o agregarían?**

- Por ahora medio que no, porque es la tercer semana, recién que estuvo viniendo una hora, no tengo... si vos venís dentro de dos meses y me haces la misma entrevista capaz te puedo dar otra opinión más formada... pero no sé, yo lo veo a el que vuelve contento del jardín, volvemos hablando, le digo “¿Hablaste con la seño, charlaste?”... “Sí, sí”, “¿Jugaste? ¿Estás contento?”,”Sí, sí”... Pero bueno...

- **Sí, es muy nuevo todo.**

- Sí, es muy nuevo todo. El primer día que entramos la actividad fue compartida con todos los papás acá en este espacio, todo alrededor. Así que uno un poquito pudo ver el jardín, como interactuaban los chicos... Mucho más no puedo hablar, después uno ve los juguetes, las cosas, nos pidieron cuentitos, que trajéramos juguetes, cosas de ellos, una serie de cosas como para colaborar un poco con el jardín, no sé...

- **Claro, yo me refería porque, por ejemplo en otra entrevista, está bien, tiene 3 años ya el chico, tiene una experiencia previa y es un poco más grande, que por ejemplo tengan algo de inglés.**

- Y lo que pasa es que yo personalmente mucho no conozco de lo que es el plan educativo digamos. Supongo que eso baja línea o del ministerio, o de la misma municipalidad, gente especializada en educación que sabe cómo son los planes. Yo en ese sentido confié en ellos, capaz que te dicen “Ahora es la etapa de jugar y nada más”, y bueno, lo irán sabiendo ellos, por ahora no te puedo decir.

**- ¿Cuál es la relación, si tienen, con la docente? ¿O Cómo se informan de las actividades?**

- Generalmente el cuaderno de comunicaciones, desde el primer día nos dejaron claro en el jardín que cada nene va a tener cuaderno de comunicaciones y que todo lo que necesitemos comunicar puede ser por ahí por escrito, o sino en forma verbal, uno cuando trae el chico habla con la seño. En mi caso particular, hay días que lo traigo yo, hay días que lo están trayendo los abuelos, tanto mis papás como los padres de mi señora, también hay días que lo traen ellos, asique ayer a mi me aviso mi mamá que tenía la entrevista con vos. Funciona así un poco, en forma verbal o a través del cuadernito, yo le abro la mochila y miro a ver si se escribió algo. Pero desde el primer día dijeron que estaban abiertos para poder venir y hablar con ellos cualquier problema, inquietud que tengamos y hablemos con la seño o asistentes sociales que están para atendernos. En la reunión de padres que tuvimos nos dejaron bien claro eso.

**- Y aparte de las docentes, ¿se reunieron con alguien más?, por ejemplo asistente social o alguna coordinadora.**

- El primer día, en la reunión de padres, estaban las asistentes sociales, donde se planteo más o menos el funcionamiento y reglamento del jardín. Nos dejaron todo claro en la reunión esa. Especificaron el tema de los reglamentos, del periodo este de adaptación, del tema de las leches. Ahora está desayunando en casa porque viene un ratito, pero después, cuando tenga el horario completo viene de 7.30 a 12.30 y posiblemente desayune acá. Así que nos dijeron si queremos traer la leche nosotros, traemos la leche que él toma, en ese sentido están abiertas a adaptarse las seños a lo que toma el nene y no imponerle una leche misma para todos. Depende de cada chico, algunos toman leche sin lactosa.

**- Sí, es una cuestión de salud a veces para el nene. Entonces de las actividades del jardín por el cuaderno de comunicaciones o si no les avisan las seños.**

- Sí cuando lo vengo a buscar.

**- Una pregunta era, por ejemplo si observas cambios en el chico, pero es muy pronto ¿no?**

- Sí, es pronto todavía. Mirá, los abuelos estuvieron ahora este fin de semana de carnaval y no estuvieron viéndolo, y cuando volvieron ya lo vieron un poco más distinto. Supongo que con el correr de las semanas se va a ir viendo más avances digamos. Él está

aprendiendo a hablar, habla y balbucea, algunas palabras ya se le entiende y algunas no, pero, no sé.

**- Sí, sí, es pronto todavía, porque aparte él está en el período de adaptación.**

- Está en el período de adaptación. Uno siempre le pregunta “¿Jugaste?” y “Sí”, ¿Estaba Ema?, algunos nombres de los compañeritos que uno se acuerda y le pregunta “Sí”, y te va contestando algo. Pero bueno, supongo con el correr de las semanas y meses uno va a ir ver viendo cosas que vos decís “Ah, esto no lo aprendió en la casa lo aprendió en el jardín”.

**- Aparte viste, en esta edad absorben todo, más con el tema de poder compartir con otros chicos...**

- Sí absorben todo. Sí esa era la idea digamos, más allá de por el trabajo, que lo estaban cuidando los abuelos todo este año y medio casi, también que empezara a socializar con otros nenes.

**- ¿Los horarios les parecen bien? Bueno ahora está en período de adaptación pero me dijiste que después es de 7.30 a 12.15**

- Sí, me parece fantástico, mi señora entra a las 7, o sea que a las 6 y piquito nos levantamos, la llevo y vengo y lo dejo acá en el jardín, yo entro a trabajar y 12.15 lo buscan. Ahora estas dos semanas bueno

**- Sí, es un poco complicado.**

- Sí, pero no importa, solo es un tiempito y después bueno, se acomoda la cosa.

**- Sí, aparte si vienen de entrada de 7.30 a 12...**

- Sí, uno lo entiende a eso

**- Sí, además es pronto, empezaron hace una o dos semanas.**

- Sí, esta fue una semana más corta, es la tercera

**- La ubicación también me decías que les queda espectacular.**

- Y a mi sí, estoy a 5 cuadras así que me queda cerquita.

**- Y dentro del barrio también**

- Y dentro del barrio fíjate que acá es todo una zona de edificios, tipo monoblocks, no sé cuantas personas vivirán en estas torres, pero hay una densidad poblacional alta en esta parte de la ciudad.

**- Sí, aparte me decían que está bien en el límite entre Las Flores norte y la otra parte de Las Flores.**

- Sí, está bien ubicado.

**- Pueden venir de los dos digamos.**

- Sí de los dos lados, están los monoblocks de este lado y también están de ese lado. Yo no estoy en los monoblocks, estoy un poco más allá pero queda cerca igual. Igual, hay varios jardines en la ciudad, en varios barrios distinto, ahora está prevista la construcción de dos más creo, uno en Alto Verde.

**- Sí creo que ahí hay jardines privados, pero también hay pocos, así que va a ser importante.**

- Sí, hay mucha demanda, hay mucha demanda. Nosotros también, si él no entraba acá, por lo menos este año, íbamos a caer en un privado seguro, y después, el año que viene, íbamos a probar de vuelta, si entraba acá o en el de la Universidad.

**- Aparte el tema del privado también es que no sabes cómo elegir porque hay un montón, pero no sabes qué criterio digamos, cómo funciona.**

- Sí, un poco de acuerdo a la referencia, un poco de acuerdo al costo, la ubicación, todo. Las señas acá también siempre estuvieron abiertas a que, qué sé yo, si en la mitad de la jornada del nene si uno si quiere venir a ver qué está haciendo, viste que están las ventanitas circulares, por ahí uno llega un ratito antes. En ese sentido re bien también, capaz que en un privado vos lo dejás y hasta que al nene lo traigan a la puerta vos no ves que está haciendo.

**- O no puedes hablar con la seño, cosas así. Me comentaba otra mamá que al principio también fue muy importante para ellos poder saber qué hacía o cómo estaba, porque también al principio lloraba mucho y decía lo dejo llorando todo el día y no...**

- Igual, mi nene nosotros tratamos de que sea bastante libre, independiente, que no sea un pegote con la mamá. La mamá también trata de no ser siempre pegote, lo hemos

dejado con la tía, los abuelos, pasa el día, ni drama. Pero bueno eso depende de él y de los padres.

**- Podría hacerte un par de preguntas, pero como es muy nuevo, eran temas más referidos a las actividades, pero como todavía no están haciendo las actividades del jardín, no corresponderían. Bueno, para finalizar, si tenés algo que quieras destacar o algo en particular que vos decís...**

- No, bueno, la gestión municipal, todo este tema administrativo de los jardines me parece excelente. Desde la calidad de la edificación, del cuerpo docente, todo el personal que tienen en el jardín, las encargadas de limpieza, las señoritas, la asistente sociales. Toda la estructura educativa parece que está muy bien armada pareciera. La calidad de los materiales que usan, la seguridad, fijate que esta toda la escuela cerrada, también personalidad de seguridad en la puerta.

**- Sí, está bueno porque es cerrada pero a la vez se puede ver.**

-Sí, entra linda luz, acá tenés iluminación natural en la salita. Un espacio lindo para que los chicos anden, corran, disfruten, amplios. La limpieza, no hay riesgo que vos digas “Uh se puede golpear con esto”, se nota que está hecho con arquitecto, con profesionales que han diseñado el edificio, no es algo hecho a los ponchazos. El otro día, lo que sí, hacía bastante calor acá en la sala, como una mejora que se podría llegar a proponer es poner un aire acondicionado acá en la sala, lo único que yo veo ahora en estas tres semanas.

**- Sí, creo que ahí atrás hay uno, pero capaz no está en funcionamiento.**

- Ah sí. El otro día hacía calor y los sacaron acá al pasillo, que era más o menos temprano, después yo pasé como a las dos y pico y hacía calor. Nada más que puedo observar en estas tres semanas, después todo lo demás fantástico.

### **Entrevista del día 30 de marzo de 2017. Mamá de nena de sala de tres, Mamá de nene de sala de dos y Mamá de nena de sala de dos.**

#### **Entrevistadora**

Mamá (1)

Mamá (2)

Mamá (3)

---

**- Primero como introducción, si me pueden ir contando ¿cómo se llama cada una?, ¿cómo se llaman sus hijos que vienen acá? y ¿a qué año van?**

1- Soy la mamá de una nena de salita de 3 años.

**- ¿Y ya estuvo anteriormente?**

1- Y el año pasado estuvo en la salita de 2 años, empezó el año pasado acá.

2- Yo soy la mamá de un nene que va a la sala de 2.

**- ¿Y es el primer año que viene?**

2- No, el segundo año que viene, fue a salita de 1 el año pasado.

3- Yo soy mamá de una nena que va a salita de 2 y viene desde el año pasado.

**- O sea que ya todos tienen experiencia en el jardín.**

TODAS- Sí.

**- Eso es genial para mí. Porque me pasó que entrevisté a un papá de un nene de sala de uno, hace como un mes, y claro las preguntas que le hacía muchas no las podía responder, porque no tiene experiencia en el jardín, así que me viene bárbaro. ¿De qué modo se enteraron de la existencia del jardín? ¿Cómo fue el proceso de inscripción? ¿Cómo fue el primer acercamiento?**

2 - A mi me avisó una vecina, yo vine, me hicieron una entrevista, me dijeron que me iban a llamar si mi nene quedaba, después me llamarón por teléfono que ya había ingresado, que tenía que presentarme.

**- Tu caso fue por una vecina y ¿ustedes...?**

1- Yo por la tele me entere, y después vinimos, una mañana, había una cuadra de cola

3- El primer día sí había un montón, el segundo ya no había nadie. Cuando yo había venido me dicen que ya habían anotado un montón, como 500 chicos, eran un montón, y mi nena había quedado en lista de espera, entró, en mayo había entrado del año pasado.

**- Sí, encima 500 para la capacidad del jardín es bastante.**

1- Sí, sí, yo vine el primer día y era un mundo de gente.

3- Cuando yo vine no había nadie, me acuerdo que hacía mucho calor, era octubre, yo vine tipo mediodía.

1- Después me llamaron y la entrevistaron, hicieron dos entrevistas y me dijeron que había quedado.

**- ¿Les hicieron las entrevista acá o en las casas de ustedes?**

1- No, acá. Acá en el mismo lugar.

2- La primera entrevista fue con una chica que te entrevistaba acá, después con la señora ya.

**- La segunda es cuando ya quedaron digamos. Que les hacen una entrevista para explicarles como es el jardín.**

1 y 2- Sí, para conocer los chicos cómo es.

**- ¿Tuvieron experiencias anteriores en otros jardines o es la primera vez?**

2- Yo no porque el mío es el primero.

**- Viendo, ya que las 3 tienen experiencia en esta situación ¿Hay algo de la política, o del jardín que mejorarían, cambiarían o harían de otra forma? Por ejemplo una mamá me decía que a ella le gustaría que tengan educación física, por ejemplo, que tengan una clase, que si bien juegan no tienen eso en particular, que a ella le gustaría. También me decía que le gustaría que le den algo de otro idioma, juegos, cuestiones así, pero aprovechar... Cosas así.**

1- Yo no lo había pensado.

3- El año pasado ya se había hablado que querían que incorporen educación física para los chicos, como para tener otra cosa más para hacer que las actividades habituales.

**- ¿Están de acuerdo con eso?**

3- Sí.

2- Sí, igual a ellos igual los entretienen, hacen muchas actividades, todo.

3- Que llegan agotados llegan agotados.

1- Hacen muchos paseos, cosas que otros jardines no lo hacen, o hacer muchas actividades con la familia, que, por ejemplo dicen que en otros jardines no es tan igual, no lo hacen...

**-Por ejemplo, ¿qué paseos hacen?**

1- Hemos ido a los teatros, a los museos, a la redonda, a la estación Belgrano un montón de veces también.

**- ¿Van con ustedes?**

- Siempre con un familiar y con la seño también.

**- Está bueno que sea con un familiar porque si no me imagino...**

1- Sí, no me imagino que sería un loquero para la seño, tener quince chicos....

**-Sí, quince y tan chicos es complicado. Personalmente ¿qué es lo que más les gusta, qué le parece lo mejor de los jardines?**

3- Está bueno como interactúan, el cambio que hicieron los chicos, porque en otros jardines no les dan tanta importancia, ellos juegan con masa, juegan con yerba, experimentan, conocen, tocan, el año pasado pintaban con tempera. Un montón de cosas que otros jardines no hacen, es solamente juegos, y a ellos siempre los están incentivando, siempre están haciendo algo. Igual que cuando hicimos las actividades con los padres también, una vuelta tuvimos que hacer unos almohadoncitos y los teníamos que incluir a ellos para que cosan o que peguen, y siempre incentivándolos a los chicos, estimulándolos.

2- Lo que está bueno también, que yo veo es la higiene, les enseñan mucho. Yo el otro día, por ejemplo, mi nene, yo tengo una más chiquitita también, una de 8 meses, y por ahí no me da la cabeza, y le lavé las manos y no se las seque, y me decía "Mamá las manos", y yo decía "¿Qué le pasa?", y claro, es que no les había secado las manos, y acá los acostumbraron a que les secan las manos, todo.

**- Sí, aparte lo acostumbran tan de chicos que ya es algo que les queda**

1- Sí, tiene algo pegadito ahí, "¡Hay sucio!" me dice. Para mí está muy bien eso

**- ¿Con las docentes cómo es la relación/interacción que tienen?**

1- Yo con la de ahora, la conozco hace poquito, mucho, todavía no tuve reunión salvo por la entrevista, pero a mi hija le parece muy buena, siempre me habla muy bien de la seño, que es buena, que la quiere, las cosas que hacen. Y la del año pasado, por lo menos mi relación, excelente, muy buena.

**- ¿Y cómo se comunican ellas con ustedes?**

2- Y charlamos cuando entramos, cuando salimos nos van diciendo, o si no en las reuniones.

**- ¿Tienen muchas reuniones?**

1- Más o menos, no tantas.

**- A lo que voy, ¿los mantienen informados más o menos una vez por mes?**

3- Sí, nos dan un informe. El año pasado daban informes como iban evolucionando los chicos, lo que iban haciendo.

1- Lo que iban haciendo

**- Quizás hay otros jardines que no dejan entrar tanto a los padres, o a que vean lo que están haciendo los chicos ¿Si ustedes quieren entrar a ver algún día no hay problema?**

1- No, acá al revés, nunca tuvimos problemas.

**- Y aparte de las docentes, ¿tienen relación o contacto con alguien más que represente el jardín o es exclusivamente con la docente?**

1, 2 y 3- Con la docente.

**- ¿Es la que informa acerca de todas las actividades? Por ejemplo para las salidas, los paseos, hacen una reunión, ¿les mandan una nota?**

3- Nos mandan una nota y explican cuando los venimos a buscar a los chicos.

**- ¿En los chicos observan en particular ciertos cambios desde que arrancaron el jardín?**

1- Sí, mi nena por lo menos ahora sabe lo que es compartir, porque antes era re mezquina, no quería compartir, no quería jugar con nadie. Ahora es re sociable con todos los chicos, con los chicos que ve o con los que se conocen en el barrio, lo que sea, juega, comparte, en eso por lo menos para mí es súper sociable.

**- ¿Antes no tenía contacto con otros nenes por ejemplo?**

1- Sí, pero no quería jugar, no le gustaba compartir sus juguetes, cosas así. Ahora en los cumpleaños juega con todos, habla con todos, no tiene problemas.

2- Sí, a mi me paso lo mismo.

3- Sí, a mi otra cosa, que mi nena era muy pegada a mí, no quería hablar con nadie, con el jardín se soltó un poco.

**- Está bueno, te da un poco de respiro (risas). ¿Qué horarios tienen más o menos de entrada, de salida?**

2- De 7.30 a 8.30 tenés tiempo para entrar, y de 12 a 12.30 para retirarlos.

1- Está abierto el portón de 7.30 a 8.30 y después para retirarlos de 12 a 12.30

**-Está bueno por si entrás antes a trabajar**

1- Si te dormís (risas).

**- Sí, también. ¿Los horarios les parecen bien? ¿A los chicos bien? ¿Les cuesta?**

1- Al principio como a todos, creo que es normal, pero ahora no.

**- ¿Les gustan las actividades que hacen los chicos, están de acuerdo, agregarían algo, sacarían algo?**

2- Por ahora está todo bien.

**- Yo había hablado en un momento con una de las encargadas y me decía que estaban viendo cómo mejorar la currícula de los chicos, ¿qué se les puede agregar? Me interesaba la opinión de ustedes, si tenían algo para decir de eso.... Para finalizar ¿hay alguna cuestión que noten que se podría mejorar? Por ejemplo una mamá me decía que su nene no tuvo problemas pero que en un año tuvo muchos cambios de maestra, eso le costó bastante.**

2- Ese es el problema si, lo que me paso a mi también es que mi hijo por ahí venía, y a lo mejor fue un imprevisto de la seño por ahí, pero no te avisan que no va a venir, entonces yo lo dejaba y el quedaba duro, “¿Quién es?”, porque totalmente desconocida. No dejan a una seño reemplazante, te cambian siempre.

1- Las rotan.

2- Las van rotando, entonces...

3- Pero, lo que había el año pasado también es que compartían la sala. Estaban dos señoritas, pero este año no...

2- Sí, yo el año pasado me quedaba tranquila porque estaba la otra “seño” que él la conocía, pero el lunes, por ejemplo vino y había una “seño” que él no nada, y me quedo mirando viste...

3- Eso estaba bueno, este año es como que dividieron la salita, y cada uno tiene su sala. Y el año pasado no, por ejemplo las dos salitas de 1 había un momento del día, o qué sé yo, se juntaban todos los chicos y las docentes, compartían el momento, por ahí si faltaba una los chicos quedaban. Pero este año no, no sé qué pasó, pero cada una, son salas...

1- Sí, a mi me pasó el año pasado también con la señorita de 2 años, pero mi nena estaba junta con la otra salita a veces, a veces, y conocía la seño, pero cuando venia otra seño y no la conocía lloraba, no quería quedarse, no quería saber nada.

**- Sí, tal vez al ser tan chicos que le cambien la persona es complicado, se encariñan mucho. Bueno esas eran las preguntas básicas, si tienen algo que quieren comentar, destacar. Alguna experiencia en particular...**

3- No, yo la verdad que no me puedo quejar. Solamente eso de las “seños”.

**- O destacar algo bueno, que vean...**

1- No, de por si está bueno el jardín, la enseñanza y todo eso que les dan a los chicos.

**- ¿Ustedes son del barrio? ¿De acá o cerca?**

3- Sí

1-Yo cerca, no soy de “Las Flores”, pero de un poquito más allá.

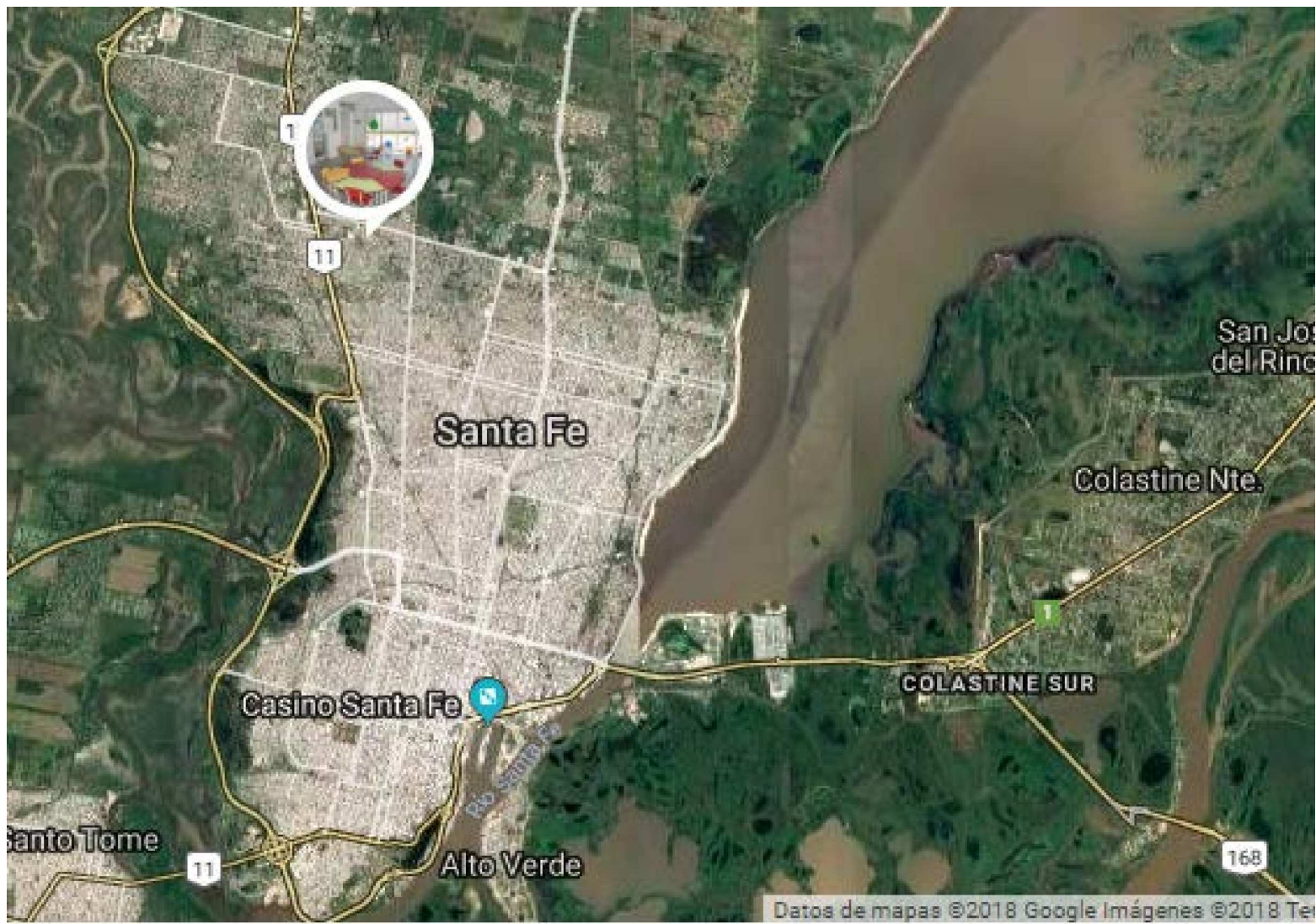
2-Yo soy de “Los Ángeles”

**- ¿Por la zona es la primera vez que ven algo así hecho por el estado?**

1- ¿Acá? Sí

3- Sí, y está muy bueno, yo he tenido mi sobrina que ha ido al CAF de acá y nada que ver, más juego, más en grupito, nada que ver lo que es acá.

## **7.5 Jardín Maternal Municipal “Las Flores”**



Fuente: Página del Gobierno de la ciudad de Santa Fe <http://santafeciudad.gov.ar/blogs/obras/educacionycultura/jardin-de-infantes-las-flores/>



Fuente: Federico Cairolí <http://www.federicocairolí.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairolì <http://www.federicocairolì.com/>



Fuente: Federico Cairolì <http://www.federicocairolì.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>

Fuente:



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Federico Cairoli <http://www.federicocairoli.com/>



Fuente: Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe



Fuente: Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe



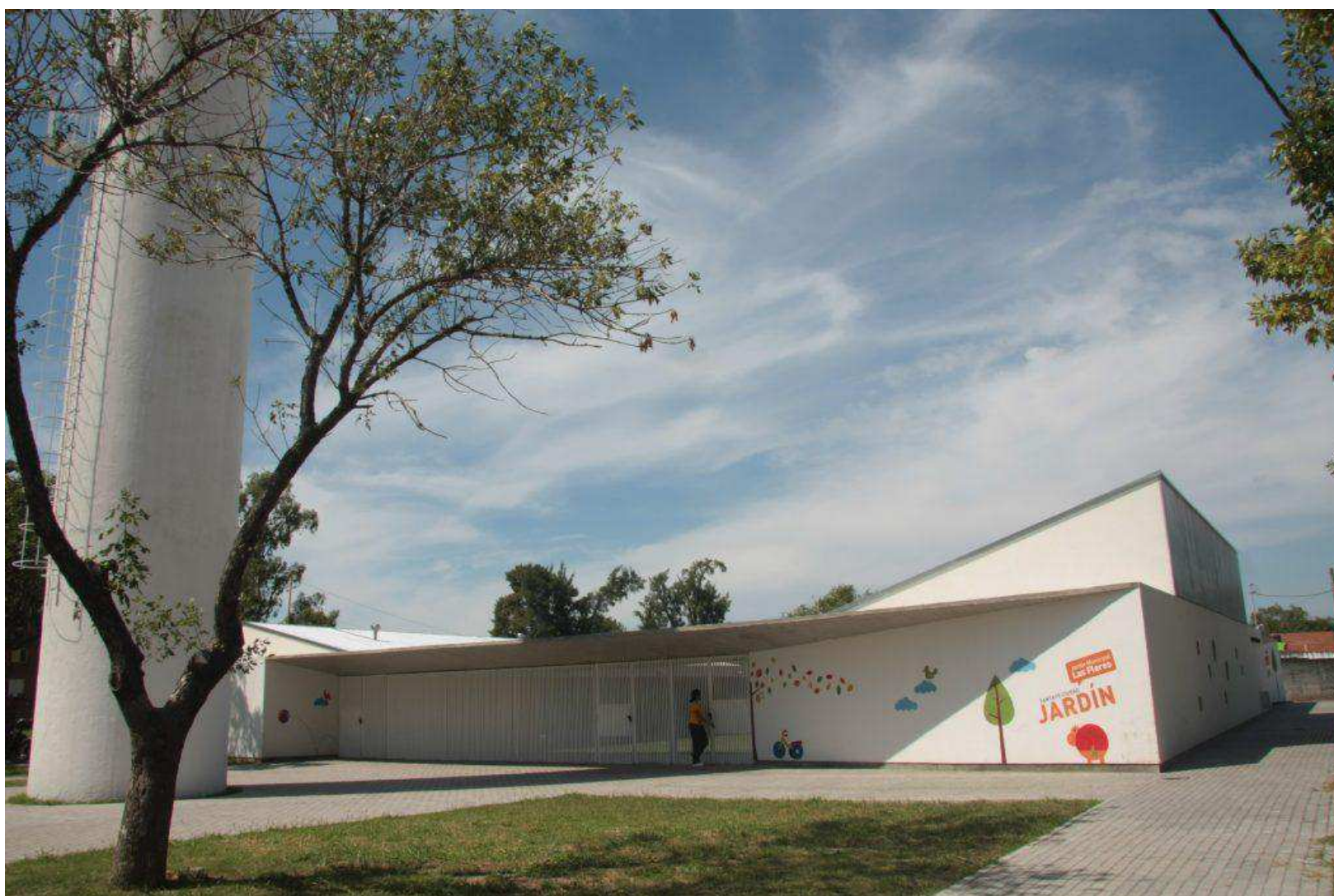
Fuente: Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe



Fuente: Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe



Fuente: Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe



Fuente: Página del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe