

¿Estas preparadas para?

**Guía práctica y de reflexión para
directoras sobre la implementación
del SAC en educación parvularia**

MARÍA JOSÉ OPAZO
NATALIA YÁÑEZ
SOFÍA CHÁVEZ
FABIÁN CAMPOS
ISABEL ZETT

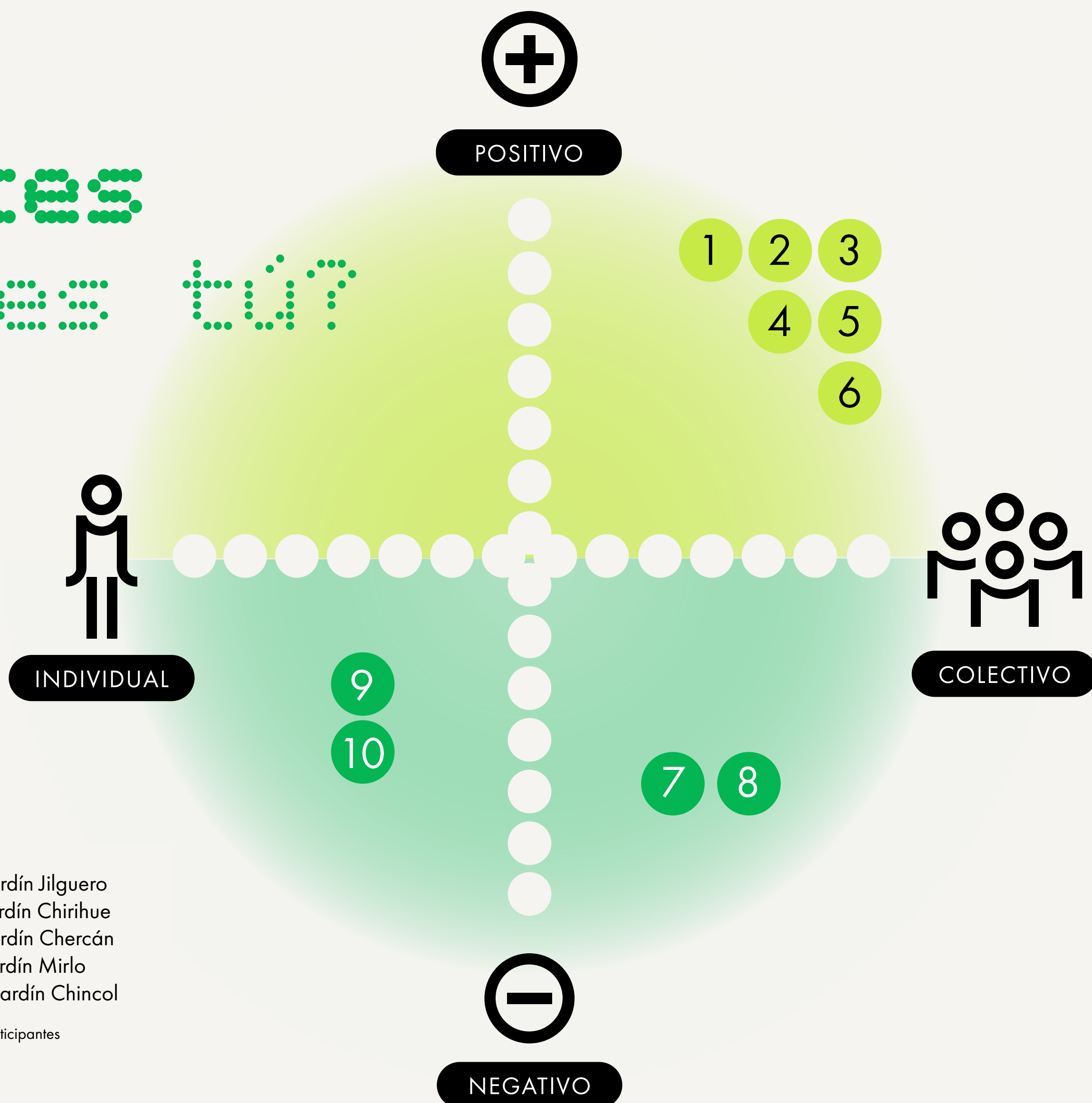
Si alguna vez has
sentido que implementas
algo sin entender del
todo para qué, quizás
te identifiques con
lo que encontramos.

En 2021, los jardines infantiles en Chile ingresaron al Sistema de Aseguramiento de la Calidad (**SAC**), con todo lo que eso implicó: diagnósticos, planes de mejora, visitas de evaluación. Y lo hicieron en plena pandemia, o saliendo recién de ella. Si esos meses fueron especialmente difíciles para ti, lo entendemos perfectamente. Por eso, quisimos saber cómo lo vivieron directoras como tú. Realizamos una investigación cualitativa, en donde entrevistamos a diez directoras de jardines **JUNJI** de distintas regiones del país, de administración directa (**AD**) y vía transferencia de fondos (**VTF**), a mediados de 2023. Les preguntamos cómo habían enfrentado los desafíos de esta nueva institucionalidad y cómo habían involucrado a sus equipos en el proceso. Lo que encontramos nos pareció importante compartirlo contigo.

Al examinar sus relatos, notamos que sus experiencias no eran todas iguales, pero tampoco completamente distintas: había patrones, historias que se repetían. Lo que nos interesó no fue sólo qué hacían las directoras frente al **SAC**, sino cómo lo interpretaban: qué sentido le daban, cómo ese sentido se construía con su equipo, y qué factores lo facilitaban o dificultaban. A este proceso la investigación lo llama construcción de sentido o *sensemaking*: la idea de que las personas no actúan simplemente en función de lo que se les indica, sino en función de cómo comprenden e interpretan lo que las políticas les piden hacer. Esa construcción de sentido, o su ausencia, explica en gran medida las diferencias entre los relatos. Si alguna vez has sentido que implementas algo sin entender del todo para qué, quizás te identifiques con lo que encontramos.

Cuadrantes

¿Esta eres tú?



1. Directora Jardín Run-Run
2. Directora Jardín Zorzal
3. Directora Jardín Trile
4. Directora Jardín Chucao
5. Directora Jardín Sietecolores

6. Directora Jardín Jilguero
7. Directora Jardín Chirihue
8. Directora Jardín Chercán
9. Directora Jardín Mirlo
10. Directora Jardín Chincol

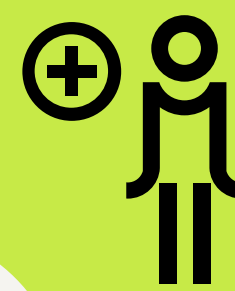
*Nombres ficticios para resguardar el anonimato de las directoras participantes de la investigación.

Para ordenar esos patrones, construimos una tipología que cruza dos preguntas simples:
¿cómo vives el proceso de cambio que trae el SAC, como algo positivo o como algo negativo?
Y ¿cómo lo estás abordando en tu jardín, enfrentándolo sola o junto a tu equipo pedagógico?
 El cruce de ambas preguntas arma cuatro formas posibles de vivir esta nueva institucionalidad.

Te invitamos a leerlas y preguntarte: ¿esta soy yo?

De las diez directoras entrevistadas, seis se ubican en el cuadrante positivo-colectivo: valoran el **SAC** como una oportunidad y lo trabajan junto a su equipo. Dos están en el cuadrante negativo-individual: lo viven como una carga y lo asumen principalmente solas. Otras dos están en el cuadrante negativo-colectivo: lo viven con escepticismo, pero igual involucran a su equipo. Ninguna directora está en el cuadrante positivo-individual.

Si te reconoces en alguno de ellos, no estás sola en eso: cada directora llega al **SAC** desde un lugar distinto, con equipos más o menos estables, más o menos experiencia, en jardines grandes o pequeños, urbanos o rurales. No hay un único camino ni una forma “correcta” de sentir esto. Lo que sí muestra la evidencia es que identificar dónde estás hoy es el primer paso para decidir hacia dónde quieres ir. A continuación, revisamos cada cuadrante, con lo que dijeron las directoras que están en él y lo que puede serte útil según dónde te encuentres tú.



CUADRANTE 1: POSITIVO-INDIVIDUAL

Crees en el SAC,
pero sientes que
la responsabilidad
recae sólo en ti.

POSITIVO

INDIVIDUAL

Ninguna de las diez directoras entrevistadas se ubicó en este cuadrante, y eso ya nos dice algo: **la educación parvularia tiene una tradición de liderazgo distribuido y de cuidado, donde el liderazgo se ejerce con el equipo, no sobre él.** Esa forma de liderar, que muchas veces das por sentada, resultó clave para enfrentar una reforma exigente en un momento agotador.

Si te reconoces valorando el **SAC** pero cargando con él sola, no es que estés haciendo algo mal: probablemente estás dejando fuera un recurso que ya tienes a mano. Cuando el equipo comparte la carga, también comparte el significado de lo que hace, y eso cambia cómo lo hace. Esto no significa que trabajar en equipo sea fácil ni que siempre resulte; como verás más adelante, las directoras que involucraron a sus equipos también enfrentaron resistencias y cansancio.



POSITIVO

INDIVIDUAL

¿Esta eres tú?

Si crees que el SAC es una herramienta positiva para orientar la mejora educativa en el jardín, pero tienes la idea de que es sólo responsabilidad de la directora o encargada, considera: ¿has conversado con tu equipo respecto al sentido e importancia del SAC para la mejora del jardín?

1

Si lo has conversado y hay consenso

Comienza a distribuir el liderazgo de forma progresiva, invitando a cada integrante del equipo a liderar una dimensión o proceso del **PME** que tenga sentido para ella, empezando por tareas de baja complejidad, acompañando siempre como líder ese recorrido.

2

Si lo has conversado y hay disenso

Indaga en los “por qué” de las opiniones de tu equipo, no asumas que es porque “no quieren más responsabilidades”; abre la discusión sobre los sentidos que tiene el **SAC** para la distribución de liderazgo pedagógico en el jardín, e intenta llegar a un acuerdo que le permita a tu equipo compartir tu visión positiva al respecto.

3

Si no lo has conversado

¡Te invitamos a hacerlo! Muchas veces creemos que asumir nuevas responsabilidades para el equipo equivale a un malestar por sobrecarga laboral y escogemos cuidarlas, pero es probable que, al igual que tú, ellas también valoren los recursos con los que el **SAC** equipa a los jardines.

Preguntas para reflexionar

1. Si mañana tuvieras que ausentarte por una licencia médica de dos semanas, ¿tu equipo sabría exactamente cómo continuar con las acciones del **PME** sin ti? ¿Qué significaría eso para la gestión pedagógica del jardín?
2. ¿Cuál es la tarea más pequeña y sencilla del **DID** o el **PME** que podrías empezar a liderar junto a una dupla técnica-educadora a partir de mañana?



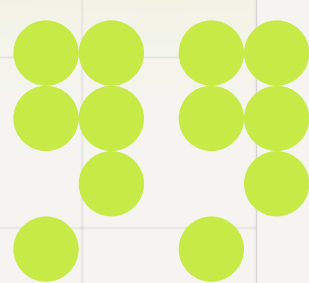
CUADRANTE 2: POSITIVO-COLECTIVO

Vives el SAC como una oportunidad, y la construyes junto a tu equipo.

POSITIVO

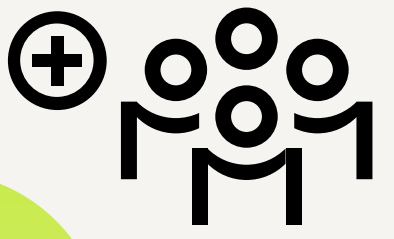
COLECTIVO

Las directoras en este cuadrante ven el **SAC** como una oportunidad, no como una amenaza. Lo que las distingue no es que no hayan tenido dificultades (las tuvieron), sino que **construyeron el sentido de esta reforma junto a su equipo pedagógico**: conversaron sobre para qué servía, distribuyeron responsabilidades y aprendieron en el proceso. El **SAC** se volvió algo del jardín, no sólo de la directora.



En educación todo cambia, y nosotras tenemos que estar abiertas a todos esos cambios, y creo que si hay una fiscalización, si vienen a un acompañamiento, si vienen a observar el aula, las prácticas pedagógicas, nuestro trabajo como profesionales, como agentes de la educación, creo que se vive de manera natural y bienvenido todo lo que sea favorable para el crecimiento individual, profesional y colectivo, en comunidad.

Directora Jardín Chucao,
VTF, página 231 del artículo.



POSITIVO

COLECTIVO

¿Esta eres tú?

Si te reconoces aquí, lo que sigue es fortalecer y proyectar lo que ya construiste. Dos caminos pueden ayudarte a dar el siguiente paso.

1

Seguir ampliando el rol de tu equipo técnico

No sólo que ejecuten bien las acciones del **PME**, sino que participen también en decidir para qué sirven y en cuestionar si realmente responden a lo que el jardín necesita.

2

Mirar hacia afuera

Si ya lo lograron en tu jardín, ¿qué consejo práctico te hubiese gustado escuchar cuando estabas empezando?

preguntas para reflexionar

1. ¿Qué estás haciendo para que las técnicas de tu jardín se involucren en temas pedagógicos y sientan que su opinión realmente influye? ¿Qué podrías hacer distinto?
2. ¿En qué medida la responsabilidad del diseño y seguimiento del **PME** está realmente distribuida en todo el equipo?
3. ¿Cómo te aseguras de que esa distribución esté alineada con las distintas capacidades de tu equipo?
4. Si tuvieras que enseñarle a otra directora cómo construyes sentido con tu equipo, ¿qué le dirías que hiciste distinto a sólo “seguir los pasos” del **SAC**?



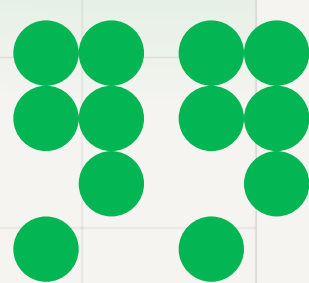
CUADRANTE 3: NEGATIVO-INDIVIDUAL

Sientes el SAC como una carga, y prefieres cargarla tú sola.

NEGATIVO

INDIVIDUAL

Las directoras en este cuadrante viven el **SAC** como una carga que se suma a todo lo demás, y tienden a asumirla solas. **Muchas veces esa decisión nace del cuidado genuino hacia el equipo:** protegerlas de más trabajo, más reuniones, más documentos. También, del resguardo de las experiencias pedagógicas de niños y niñas. Pero **el efecto no deseado es quedarte con todo el peso encima** y perder la posibilidad de que otras agentes educativas también le encuentren sentido al proceso.



Al final, por responder a algo que está pidiendo el Ministerio de Educación, que son tantos documentos y tanta cosa, dejamos de lado lo principal que son nuestros niños, entonces al final en vez que tengan, no sé, a cuatro funcionarias dentro de la sala, dos que tengo con licencia, la otra que la tengo que sacar para que rellene un papel de comité o sea parte de un comité, y al final los niños, los niños parece que ya no son lo primero.

Directora Jardín Chincol,
AD, página 233-234 del artículo.



NEGATIVO

INDIVIDUAL

¿Esta eres tú?

Si te reconoces aquí, ir hacia una mirada más colectiva del SAC puede partir por dos cosas simples.

1

Filtrar y priorizar

El **PME** puede ser acotado, no necesita cien páginas, sino hacer sentido a tu equipo y estar acorde con la realidad de tu jardín. Las mejoras en educación toman su tiempo.

2

Integra a tu equipo

Empieza integrando a tu equipo en decisiones pequeñas, y observa si eso cambia también tu propia mirada sobre el **SAC**.

preguntas para reflexionar

1. Si pudieras borrar el 80% de las acciones de tu **PME** y quedarte sólo con una o dos que realmente cambien el trabajo diario con los niños y niñas en el aula, ¿cuáles serían?
2. ¿De qué manera proteger a educadoras y técnicos de la carga del **SAC** podría estar afectando también su participación en las decisiones que impactan sus propias aulas?



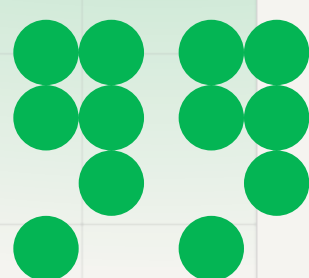
CUADRANTE 4: NEGATIVO-COLECTIVO

Trabajan juntas, pero sienten que lo hacen sin sentido.

NEGATIVO

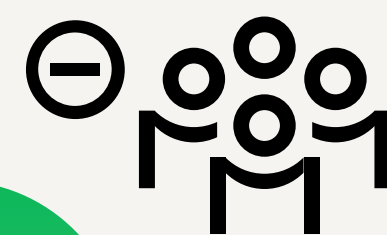
COLECTIVO

Las directoras en este cuadrante involucran a su equipo, pero tanto ellas como el equipo **viven el SAC con escepticismo**: hacen juntas lo que piden, pero lo hacen mecánicamente. Todo está al día en la plataforma, pero nadie termina de entender para qué sirve realmente. **El desafío aquí no es la participación, sino el sentido.**



Todas las cosas están al día, se cumplen, pero para mí algo mecánico no sirve mucho. Si vienen a supervisar, a fiscalizar, maravilloso, está todo, pero te estoy hablando de la calidad de persona que tienes ahí haciendo los papeles, lo va a hacer mecánico sólo para cumplir, y yo no encuentro que sea bueno.

Directora Jardín Chirihue,
VTF, página 234 del artículo.



NEGATIVO

COLECTIVO

¿Esta eres tú?

Si te reconoces aquí, no partes de cero: ya tienes ganado el involucramiento de tu equipo. Lo que falta es sentido, y para eso pueden probar dos cosas simples.

1

La “información al paso”

En lugar de revisar gráficos del **DID** en una reunión, cuelga un solo dato traducido a lenguaje cotidiano en un espacio común, y deja post-its para que el equipo responda de forma asincrónica con un ejemplo de su jornada. Una oración basta, no toma más de dos minutos.

2

¿Para qué hacemos esto?

Antes de subir cualquier evidencia al **PME**, pide al equipo que responda tres veces seguidas la pregunta “¿para qué hacemos esto?”, hasta llegar al impacto en el niño o niña. Si la respuesta final sigue siendo “porque lo pide el Ministerio”, rediseñen la acción juntas antes de ejecutarla.

Preguntas para reflexionar

1. Si mañana la plataforma del Ministerio se cayera para siempre y nadie revisara el **PME**, ¿tu equipo seguiría haciendo esas acciones? Si la respuesta es no, es la señal más clara de que el sentido todavía no está instalado, ¿qué tendría que pasar para que sí las siguieran haciendo, aunque nadie estuviera mirando?
2. Si te reunieras en privado con tu educadora o técnica más crítica y le preguntaras cuál cree que es el verdadero aporte del **PME** al día a día del jardín, ¿qué te respondería? ¿Coincide con lo que reportan en la plataforma?
3. Al mirar las planificaciones, ¿cuántas tareas se hacen “por si vienen a fiscalizar” y cuántas nacen de una necesidad real que observaron en la sala o el patio?
4. ¿Percibes la mirada externa del **SAC** como fiscalización o como acompañamiento? ¿Cómo crees que eso impacta la percepción de tu equipo?

Lo que funciona en todos los jardines

Más allá del cuadrante en el que te encuentres, el estudio deja una idea central: **las personas no implementan las políticas según lo que dicen, sino según el sentido que construyen respecto a ellas, en conversaciones y equipos concretos.** Por eso, frente al SAC o cualquier política nueva, la pregunta no es “¿cómo lo implemento?” sino “¿cómo construyo con mi equipo un entendimiento de para qué lo hacemos?”.

1

El sentido no llega desde arriba: se construye junto al equipo

Lo construyes tú, junto a tu equipo, a partir de tu conocimiento previo y el trabajo en conjunto. Sin eso, implementas mecánicamente y no hay mejora real. Ese trabajo es tuyo y de tu equipo; ni el Ministerio ni la plataforma pueden hacerlo por ti.

2

Lo que sientes sobre el SAC u otra política se transmite, aunque no lo digas

Las emociones no son un obstáculo para implementar una reforma, son parte del proceso de interpretarla: moldean cómo se leen los mensajes de cambio y las decisiones que se toman. Cómo te sientes respecto al **SAC** moldea cómo lo implementa tu equipo, aunque no lo digas en voz alta. Esto no significa fingir un entusiasmo que no tienes, sino ser consciente de que el encuadre emocional que le das al cambio tiene consecuencias concretas.

3

Interpretar la política no es un trabajo en solitario: se valida con tu equipo

Ocupas una posición singular en el sistema educativo: recibes los mensajes de política desde arriba y los interpretas para tu equipo. No eres un canal neutral: filtras, enfatizas, contextualizas y resignificas los mensajes según la realidad de tu jardín. Pero si decides sola qué destacar y qué dejar fuera, el riesgo de leer mal la política también lo cargas sola, y tu equipo podría heredar ese error sin poder corregirlo a tiempo. Por eso, interpretar activamente no significa decidirlo todo tú antes de hablar con tu equipo, significa poner tu lectura de la política sobre la mesa y dejar que la conversación con ellas la ajuste, corrija o la confirme.

4

Un PME pequeño con sentido vale más que uno grande sin él

La cantidad de acciones no predice la calidad de la mejora. Lo que importa es que nazcan de una necesidad real de tu jardín y que tu equipo entienda su por qué. Un plan acotado y apropiado colectivamente produce más impacto que uno extenso que nadie entiende. El **PME** está al servicio del sentido pedagógico del jardín, no al revés.

El cambio ya llegó, la pregunta es cómo liderarlo

El **SAC** llegó para quedarse. Si sientes que llenas formularios sin entender del todo para qué, o que la reforma cae sobre ti sin suficiente acompañamiento, no estás fallando: estás enfrentando una reforma exigente, en condiciones que no siempre son las ideales.

Este documento fue pensado para ti. La evidencia muestra que la diferencia no está en los formularios ni en la plataforma, sino en las conversaciones que tienes –o no– con tu equipo sobre el sentido de lo que hacen juntas.

Si algo de esto resonó contigo, llévalo a tu jardín: una conversación con tu equipo sobre cualquiera de las preguntas de este documento ya es un paso. Queremos ayudarte a darlo.

Cómo citar este documento:

Opazo, M. J., Yáñez, N., Chávez, S., Campos, F., & Zett, I. (2026). *¿Esta eres tú? Guía práctica y de reflexión para directoras sobre la implementación del SAC en educación parvularia*. Instituto de Estudios Avanzados en Educación de la Universidad de Chile.

PARA SABER MÁS



Sobre el SAC en educación parvularia:

Si quieres profundizar en qué es el SAC, cómo funciona y qué implica para los jardines infantiles, estos son los recursos oficiales:

- Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia — Subsecretaría de Educación Parvularia. Explica los instrumentos del SAC específicos para el nivel: el DID, el PME, entre otros.
- Portal SAC — Plataforma oficial del Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Ministerio de Educación, donde se registran las etapas del ciclo de mejora.
- Agencia de Calidad de la Educación — El organismo responsable de evaluar y orientar a los establecimientos. Aquí encontrarás información sobre las visitas de evaluación y los resultados del DID.

Para más recursos, visita www.liderarinfancia.cl

Financiado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, ANID / Concurso Subvención a la instalación en la academia 2025
N° 85250104 / CIAE CIA250005