



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE POSTGRADO

CONOCIENDO LOS COMPONENTES (FASES) QUE SUSTENTAN EL
FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA
EN DOS JARDINES INFANTILES DE LA REGIÓN METROPOLITANA

POR:

KAREN VIVALLO GUTIÉRREZ

Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la
Pontificia Universidad Católica de Chile
para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Educación
Mención Dirección y Liderazgo Educacional

Profesor Guía:

Julio Sagüés Hadler

Noviembre, 2014

Santiago, Chile

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de avanzar profesionalmente.

A mi familia por apoyarme de forma incondicional.

A mis amigos que me dan ánimo.

A los equipos educativos de ambos Jardines Infantiles.

*A cada profesor, profesional y estudiante que participó sin querer
en el desarrollo de la presente investigación,
ya que sin su ayuda nada hubiese sido posible.*

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. <i>Antecedentes del problema</i>	10
1.1.1. <i>Contexto de los involucrados en Educación Inicial</i>	10
1.1.2. <i>Calidad del sistema educativo</i>	12
1.1.3. <i>Cobertura en Educación Inicial</i>	13
1.1.4. <i>Gasto en Educación Parvularia</i>	14
1.1.5. <i>Experiencia chilena relacionada con la fuerza laboral femenina</i>	14
1.2. <i>Delimitación del problema de investigación</i>	16
1.3. <i>Objetivos del estudio</i>	17
<i>General</i>	17
<i>Específicos</i>	17
1.4. <i>Preguntas de investigación</i>	17
1.5. <i>Justificación del estudio</i>	18
1.5.1. <i>Conveniencia</i>	18
1.5.2. <i>Relevancia social</i>	19
1.5.3. <i>Utilidad práctica</i>	20
1.5.4. <i>Factibilidad</i>	20
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1. <i>Desarrollo Infantil</i>	22
2.2. <i>Avances en Educación Inicial</i>	23
2.3. <i>Experiencia Internacional en calidad de la Educación Infantil</i>	25
2.4. <i>Concepciones sobre los Modelos de Gestión de Calidad Educativa</i>	26
2.5. <i>Tipos de Modelos de Gestión de Calidad Educativa</i>	28
2.5.1. <i>Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivos, SACI.</i>	28
2.5.2. <i>Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia, MGCEP.</i>	31
2.5.3. <i>Certificación de Calidad de JUNJI</i>	34
2.6. <i>Conceptualización</i>	36

CAPÍTULO III	39
METODOLOGÍA	39
3.1. <i>Tipo de Investigación</i>	39
3.2. <i>Tipo de enfoque</i>	40
3.3. <i>Diseño de la Investigación</i>	40
3.4. <i>Población y Muestra</i>	40
3.4.1. <i>Participantes</i>	41
3.4.2. <i>Contexto de los Jardines Infantiles participantes.</i>	41
3.5. <i>Tipos de Instrumentos</i>	42
3.5.1. <i>Entrevista</i>	42
3.5.2. <i>Encuesta en base al Escalamiento Tipo Likert</i>	43
3.6. <i>Validación</i>	44
3.7. <i>Recolección de la información</i>	45
3.8. <i>Descripción de técnicas de análisis de datos</i>	45
3.9. <i>Procesamiento de la información.</i>	46
CAPÍTULO IV	48
RESULTADOS	48
4.1. <i>Análisis de las Encuestas.</i>	48
4.1.1. <i>Codificación y análisis de las encuestas</i>	49
4.2. <i>Análisis de las Entrevistas</i>	93
4.2.1. <i>Cuadros Demostrativos de preguntas y respuestas por parte de las Directoras distribuidas según el ítem o sub ítem de acuerdo a las fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en común.</i>	93
4.2.2. <i>Listado de procesos de gestión desarrollados por las Directoras del Jardín Infantil “Las Hortensias” y Jardín Infantil “Bambi” en base a Categorías y Sub categorías.</i>	110
4.3. <i>Triangulación de los Datos</i>	128
CAPÍTULO V	134
CONCLUSIONES	134
CAPÍTULO VI	144
PROYECCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	144
<i>Proyecciones</i>	144
<i>Limitaciones Generales</i>	144

<i>Limitaciones en la aplicación de instrumentos</i>	144
REFERENCIAS	145
<i>Documentos utilizados</i>	145
<i>Revista</i>	147
<i>Webgrafía</i>	147
<i>Conversaciones marzo-noviembre 2013</i>	148
<i>Otras fuentes</i>	148
ANEXOS	149
<i>Anexo N°1: Carta Gant</i>	149
<i>Anexo N°2: Encuesta</i>	151
<i>Anexo N°3: Entrevista</i>	166
<i>Anexo N°4: Consentimiento informado</i>	168
<i>Anexo N°5: Entrevista Directora Jardín Infantil “Las Hortensias”</i>	169
<i>Anexo N°6 Entrevista Directora Jardín Infantil “Bambi”</i>	187

RESUMEN

Son escasos los antecedentes que se lograron encontrar sobre la gestión de un Jardín Infantil durante el tiempo de la presente investigación. Frente a ello, se decide recoger información sobre los componentes que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana como forma de involucrarnos en el trabajo que lidera cada Directora con su equipo educativo.

Frente a esto, el estudio se enmarca bajo una investigación mixta de carácter cuantitativo-cualitativo, bajo el enfoque exploratorio indagatorio en los Jardines Infantiles “Las Hortensias” y “Bambi”, ubicados en las comunas de San Bernardo y Recoleta respectivamente. En ellos, se aplicó una entrevista a cada Directora y una encuesta a las Educadoras/es y Técnicos en Párvulos, participando un total de veinte personas. Cabe destacar que los instrumentos aplicados se diseñaron y adaptaron teniendo como base las fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa utilizado por Fundación Integra (Sistema de Aseguramiento de la Calidad basado en Incentivos) y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia), de los cuales destaca: la capacitación especializada, la autoevaluación, la validación externa, y el diseño y ejecución del plan de mejoramiento y sus respectivos indicadores.

En este sentido, se levanta información sobre la percepción de las Educadoras y Técnicos en Párvulos quienes manifiestan conocer los aspectos generales de cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa y su relación directa con incentivos económicos por el cumplimiento de metas. Además, se identifica como condición favorable que en ambos Centros recae el compromiso del equipo en participar de éste proceso de implementación, y de las familias en colaborar en las actividades programadas. Encontrándose como condición desfavorable el proceso de validación externa poco transparente y la necesidad de involucrar proyectos de inversión de particulares. Finalmente, entre los procesos de gestión que desarrollan las Directoras destaca el liderazgo en su coordinación y la fuerte vinculación con las Instituciones públicas. Por último llama la atención el porcentaje de desacuerdo que se genera entre la visión del equipo con la postura de cada Directora.

ABSTRACT

There are scanty the precedents that were achieved to find on the management of an Infant school during the time of the present investigation. Opposite to it, it is decided to gather information about the components that sustain the functioning of the Model of Management of Educational Quality in two infantile gardens of the Metropolitan Region as way of interfering in the work that every Director leads with his educational equipment.

The study is centered on a mixed quantitative-qualitative research, under the exploratory focus, in the "Las Hortensias" and "Bambi" Kindergartens, located in the communities of San Bernardo and Recoleta, respectively. Each one of the Principals were interviewed and the Pre-School Teachers and Assistants were surveyed. A total of twenty people took part in the study. It is important to remark that the applied instruments were designed and adapted basing on the phases of the Management Model of Educational Quality Management used by the Fundación Integra (System of Quality Assurance based on Incentives) and the Junta Nacional de Jardines Infantiles (Quality Management Model of Pre-School Education), namely specialized training, self-assessment, external validity and design and realization of the improvement plan and its respective indicators.

In this respect, there gets up information about the perception of the Educators and Technical personnel in Preschoolers who demonstrate to know the general aspects of every Model of Management of Educational Quality and his direct relation with economic incentives for the fulfillment of goals. In addition, he identifies as favorable condition that into both Centers relapses the commitment of the equipment in informing of this one process of implementation, and of the families in collaborating in the programmed activities. Being as unfavorable condition the process of external slightly transparent validation and the need to involve projects of individuals' investment. Finally, between the processes of management that the Directors develop the leadership stands out in, his coordination and the strong entail with the public Institutions. Finally it is called the attention the percentage of disagreement that is generated between the vision of the equipment by the position of every Director.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca recoger información sobre los componentes o fases que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

Al respecto, en Educación Inicial se han vislumbrados avances en los contextos de las Salas Cunas y Jardines Infantiles municipales, al incorporar un sistema homogéneo que ayude al mejoramiento de los procesos -tanto internos como externos- en las dos grandes Instituciones que tienen a su cargo el prestar un servicio educacional en primera infancia.

En primer lugar, se encuentra la Fundación Educacional para el Desarrollo Integral del Menor (Fundación Integra) y en segundo lugar la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI). Ambas cuentan con sus propias regulaciones internas y Modelos de Gestión de Calidad propios que utilizan en las Salas Cunas y Jardines Infantiles que tienen en todo el territorio nacional bajo su administración.

Frente a ello, en el primer capítulo, se describe el planteamiento del problema, donde se delimitan los objetivos, las preguntas, la justificación y las hipótesis que enmarcan el desarrollo de la investigación. Así, se plantea la siguiente pregunta: *¿Qué información se puede conocer sobre los componentes que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana?*

Posteriormente, en el segundo capítulo se plantea el marco teórico, donde se expone la información teórica recopilada vinculada con: el desarrollo infantil, calidad del sistema educacional, experiencia internacional en educación infantil, y los principales Modelos de Gestión de Calidad Educativa utilizados en el país en el sector municipal en el área de Educación Parvularia.

En el tercer capítulo se encuentra en detalle la metodología utilizada, desde el tipo de investigación, el enfoque, el diseño, la población, la muestra, los instrumentos seleccionados, la validación, hasta el método de recolección de información y la

descripción de las técnicas para analizar los datos, tanto de la entrevista como de las encuestas aplicadas.

En cuanto a la población seleccionada, se decide ejecutar el estudio en dos comunas de la Región Metropolitana, primero en la comuna de San Bernardo en el Jardín Infantil “Las Hortensias” bajo la administración de Fundación Integra, y el segundo en la comuna de Recoleta en el Jardín Infantil “Bambi” administrado por JUNJI. Ambos Jardines Infantiles aceptan participar de la investigación; tanto las Directoras al responder una serie de preguntas por medio de una Entrevista estructurada, como las Educadoras y Técnicos en Párvulos que manifiestan su parecer por medio de una Encuesta Escala tipo Likert.

De esta forma, en el cuarto capítulo se analizan los resultados en dos áreas: análisis de las entrevistas de ambas directoras de los Jardines Infantiles, y en el análisis y contrastación entre los resultados de las encuestas frente a cada ítem y sus respectivas dimensiones.

En el quinto capítulo se exponen las conclusiones de la investigación, siendo relevante la contrastación que se realiza entre las preguntas y objetivos iniciales con la información levantada a partir del análisis de los resultados.

En el capítulo seis, se exponen las proyecciones y limitaciones del estudio y finalmente se encuentran las fuentes de recolección de información y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

1.1.1. Contexto de los involucrados en Educación Inicial

En el año 1970, el Ministerio de Educación de Chile crea una Institución encargada específicamente de ofrecer el servicio de atención de niños y niñas bajo la Ley 17.301. Con ello nace la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) actualmente bajo la misión institucional de: *“entregar educación parvularia de calidad a niños y niñas, preferentemente menores de cuatro años y en situación de vulnerabilidad, generando las mejores condiciones educativas y en igualdad de oportunidades, para contribuir al desarrollo de sus capacidades, habilidades y aptitudes, apoyando a las familias a través de los programas de atención educativa en salas cunas y jardines infantiles administrados en forma directa y por terceros”*(JUNJI, 2012).

De acuerdo a ello, JUNJI ha establecido a través del tiempo una serie de objetivos estratégicos para dar cumplimiento a su misión, entre ellos el de fiscalizar a las Salas Cunas y Jardines Infantiles del país, mediante una política de fiscalización integral resguardando los derechos de los niños y niñas que asisten a estos centros educativos en el ámbito público y privado.

Destaca la orientación en los procesos de fiscalización que se llevan a cabo en las áreas de: Gestión Organizacional; Procesos Educativos; Buen Trato y Familia; Higiene y Alimentación; Seguridad e Infraestructura y el Área Financiera en establecimientos administrados por Vía Transferencia de Fondos (VTF)¹. (Correa, M, 2011).

¹ Correa, María Francisca (2011). Política Fiscalización JUNJI. Vicepresidenta Ejecutiva de JUNJI, Menciona además como objetivos: N°2 “Contar con información oportuna, actualizada, válida y de calidad que permita conocer la situación de las áreas mencionadas”. N°3 “Promover la adopción de medidas preventivas y correctivas a fin de superar las deficiencias detectadas en los procesos de fiscalización”. N°4 “Promover acciones de coordinación con departamentos de JUNJI y/o entidades externas para corregir las irregularidades” (Pág. 1).

Posteriormente, en el año 1990 se crea la Fundación Educacional para el Desarrollo Integral del Menor (Fundación Integra)², la cual es una Institución de carácter privado sin fines de lucro, que atiende a niños de entre 3 meses a 4 años 11 meses que viven en situación de pobreza. Su misión actual radica en *“promover el desarrollo intelectual, emocional, social y nutricional de los niños y niñas menores de seis años que viven en situación de pobreza y garantizar su cuidado, como contribución a la superación de las condiciones de desventaja con que acceden a la educación básica y a lograr la igualdad de oportunidades”*. (Fundación Integra, 2012).

Ambas entidades se han encargado de potenciar la educación inicial a lo largo del país mediante diferentes estrategias, puesto que son organismos diferentes pero que trabajan en vías de objetivos comunes. Además, se enmarcan bajo la Política Educativa que se encuentra vigente a nivel nacional al forman parte de la Ley General de Educación bajo la Ley 20.370 (2009), la cual busca regular y velar por los procesos de reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales para que sean de calidad y propicien la equidad en su servicio.

Bajo la misma ley, se han realizado modificaciones mediante la promulgación del Decreto 315 que posteriormente pasó a ser el Decreto 115, que en el fondo aborda los requisitos para la adquisición, mantención o pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos educacionales de Educación Parvularia, Básica y Media (2012).

Ya, en el año 2011 el Ministerio de Educación crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media; y su fiscalización, bajo la Ley 20.529 donde aparte del enfoque en la calidad del sistema, se busca asegurar la equidad del mismo.

² Para la presente investigación no se hará referencia a los datos históricos de los orígenes de los Jardines Infantiles y Salas Cunas en Chile. De igual forma, tampoco se hará alusión a los Organismos encargados de proveer Educación Parvularia en modalidades no convencionales como lo fue en su momento FUNACO el cual posteriormente pasa a denominarse Fundación INTEGRA.

1.1.2. Calidad del sistema educativo

Delors (2006) vincula el concepto de calidad educativa con el desarrollo integral del cual tiene que formar parte cada ser humano, mediante el aprender a conocer, aprender hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Primordialmente, se espera que en la formación en la primera infancia los niños y niñas puedan desenvolverse en diferentes áreas para potenciar su aprendizaje y colocar los cimientos de su personalidad futura.

La definición de calidad formulada por Aguerrondo³ vincula las implicancias de la ideología de la eficiencia social con el rendimiento escolar, por lo cual plantea el dilema de cómo dar mejor educación y cómo hacerlo para todos considerando las condiciones diversas que sustenta cada nivel educativo.

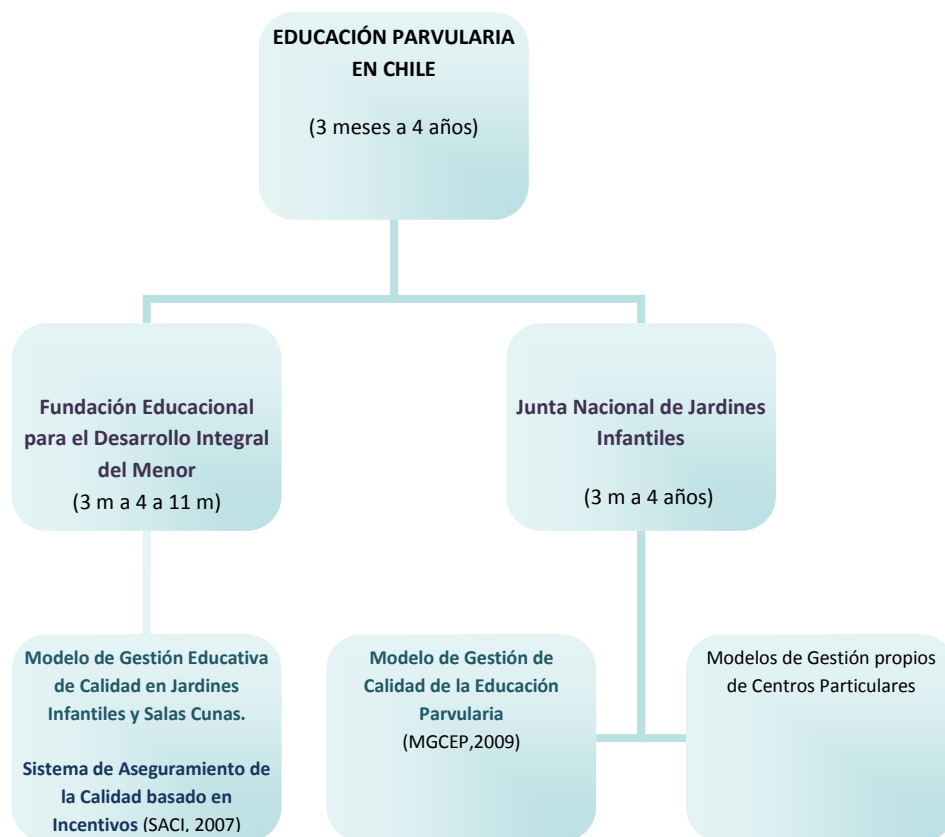
Al integrar, las tres concepciones mencionadas previamente, se puede entender que el término “calidad educacional” es el que busca apoyar la labor formativa en base al desarrollo integral de los y las estudiantes mediante procesos eficientes y eficaces que generen aprendizaje significativo, por medio de la participación de todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Frente a esta conceptualización de calidad, surgen variadas posturas y formas de controlar o monitorear los avances que presenta cada centro educativo en su gestión operacional. Se pueden encontrar algunas variaciones en:

- La dependencia (particular, subvencionado o municipal) del centro educativo.
- Las edades de los estudiantes; puesto que si consideramos el nivel sala cuna frente a estudiantes de cuarto año básico varían las expectativas sociales y las evaluaciones como forma de observar sus avances en materia educativa.

³ Aguerrondo, I. (S/A). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación.

- Y en tercer lugar, la normativa interna que sustenta a cada Institución, la cual se presentan en el cuadro N°1.



Fuente: Elaboración propia en base a documentos bibliográficos. Cuadro N°1 “*Tipos de Modelos de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia*”. Vivallo, K. (2013).

1.1.3. Cobertura en Educación Inicial

Un vasto antecedente que enmarca la política en el área de Educación inicial, y del trabajo en sí que han propiciado las Instituciones Gubernamentales en los últimos años, se centra principalmente en el aumento de la cobertura. Como señala el Ministerio de Desarrollo Social (2012) donde busca “alcanzar una cobertura del 100% para el 60% más vulnerable en prekínder y kínder al año 2014”. Lo cual se insta a las familias que tengan niños y niñas de entre 4 a 6 años a que participen y asistan a un nivel de educación infantil. Paralelamente, la tasa de asistencia neta a Educación Parvularia ha aumentado, puesto que

en el año 1990 se atendían 16 de cada 100 niños y niñas menores de 5 años, y al año 2011 la tasa se incrementa a 43 de cada 100.

Si revisamos la atención total incluyendo a los establecimientos con dependencia municipal, subvencionado y particular, solo Fundación Integra y JUNJI suman un total de 691.145 niños y niñas que están recibiendo un servicio educacional en los diferentes niveles que proveen; sala cuna menor, sala cuna mayor, medio menor, medio mayor, primer nivel de transición y/o segundo nivel de transición según las Estadísticas del año 2011 del Ministerio de Educación.

1.1.4. Gasto en Educación Parvularia

A lo largo del tiempo la Educación en Chile ha tomado bastante importancia, ello se refleja entre los años 2006 – 2011 donde se ha aumentado el gasto que el Estado destina en educación, pasando de 3,0% del PIB a 4,1% correspondiente a un incremento de 37% que refleja la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) frente a la comparación con otros países de la misma. (Centro de Estudios Mineduc, 2013).

Si consideramos el gasto total en el año 2011 se destinaba 18% del presupuesto público a esta área, en relación al promedio de la OCDE de 13%. Si nos enfocamos en Educación Parvularia, Chile destina un 2,3% en esta materia, siendo el más alto de la OCDE duplicando al promedio de varios países que destinan 1,1%. Destacando el Centro de Estudios Mineduc (2013) que *“el gasto ha permitido financiar, principalmente, el aumento de cobertura en instituciones estatales en los últimos años para este nivel educacional”*.

1.1.5. Experiencia chilena relacionada con la fuerza laboral femenina

El aumento de la fuerza laboral femenina ha incrementado la asistencia de los niños y niñas a diferentes salas cunas y jardines infantiles, siendo Vegas (2006) quien expone que se han creado programas de educación en primera infancia (EPI) en diferentes países, los cuales varían entre servicios de guardería con componentes educativos y a los beneficios que otorga cada país con respecto a la participación de la mujer en el trabajo.

En el caso de Chile, se sabe que el Centro de Estudios del Mineduc (2012)⁴ se encuentra realizando un estudio en base a la Encuesta Longitudinal de Primera Infancia (ELPI) implementada en el año 2010, donde se trabaja con datos georreferenciados de jardines infantiles y salas cunas de Fundación Integra y JUNJI, arrojando datos preliminares con relación a la fuerza laboral femenina en el contexto chileno. Los cuales se mencionan a continuación:

- En primer lugar, describe que mientras menor sean los niños, menor es la tasa de ocupación de las madres, siendo un 36% de madres que trabajan, aumentando a 52,7% cuando los niños tienen entre cuatro a cinco años.
- En segundo lugar, los resultados muestran que mientras mayores son los niños, más alta es la proporción de ellos que son enviados a salas cunas y jardines infantiles, lo que ocurre frente a madres que trabajan como para las que no lo hacen.
- En tercer lugar, se observa que los hijos de madres trabajadoras tienen una mayor probabilidad de asistir a un centro educativo que los de madres que no están trabajando. Junto a ello, se han implementado estrategias de extensión horaria como respuesta a que las madres puedan desempeñarse por más tiempo en un trabajo.

Además, existen otras razones por las cuales los niños y niñas no asisten a los niveles de educación inicial, según los datos aportados por la Encuesta Longitudinal y las Estadísticas del Mineduc (2012) las razones de no asistencia de los niños desde el nacimiento hasta los tres años radica en que más del 74% coincide en que *“no es necesario porque lo(a) cuidan en la casa”*. Posteriormente más del 9,1% manifiesta que *“no me parece necesario que asista a esta edad”*, y cerca de un 3,5% coincide en *“desconfío del cuidado que recibirá”*.

⁴ Mineduc (2012). Serie de Evidencias: Una aproximación a la demanda de salas cunas y jardines infantiles en Chile.

1.2. Delimitación del problema de investigación

A partir de la información que se logró recolectar mediante reuniones con especialistas en el área de Educación Parvularia en Santiago durante el año 2013, asistencia a seminarios vinculados con Educación Inicial, lo expuesto en el marco teórico como reflejo del levantamiento de información bibliográfica y de artículos de especialistas, es que llama la atención la escasa información sobre la implementación de los componentes de los Modelos de Gestión de Calidad Educativa utilizados en Educación Inicial, ya sea el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad basado en Incentivos (SACI)** dirigido por la Fundación Integra o del **Modelo de Gestión de Calidad Educativa de la Educación Parvularia (MGCEP)** coordinado por JUNJI.

En ambos Modelos de Gestión de Calidad existen componentes o fases que se deben implementar, y para efectos de la presente investigación se entrelazarán ambos enfoques para recoger información al respecto. De esta manera, los componentes bases con los cuáles se aborda el estudio son: la capacitación especializada, la autoevaluación, la validación externa y el Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento.

Al respecto, se desconoce la percepción que tienen los propios actores que utilizan e implementan cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa en sus respectivas fases. Por otra parte, no existe información pública sobre las condiciones favorables y desfavorables sobre los componentes mencionados anteriormente que sustenten la implementación de los mismos. Y finalmente, llaman la atención los procesos de gestión que desarrolla una Directora de un jardín infantil en la implementación de éstos componentes, puesto que la información existente es mínima.

1.3. *Objetivos del estudio*

General

Recoger información sobre los componentes (fases) que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

Específicos

- Indagar en la percepción de las Educadoras y Técnicos en Párvulos frente a los aspectos generales que involucran el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.
- Identificar las condiciones favorables y desfavorables sobre los componentes que sustentan el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.
- Determinar los procesos de gestión desarrollados por las Directoras de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana al implementar los componentes del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo.

1.4. *Preguntas de investigación*

Las preguntas de investigación que surgen son las siguientes:

- i. ¿Cuál es la percepción de las Educadoras y Técnico en Párvulos frente a los aspectos generales que involucra el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana?
- ii. ¿Cuáles son las condiciones favorables y desfavorables de los componentes que sustentan el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana?

- iii. ¿Cuáles son los procesos de gestión desarrollados por las Directoras de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana al implementar los componentes del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo?

De acuerdo a ello, se establece para la presente investigación dar respuesta a:

¿Qué información se puede conocer sobre los componentes que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana?

1.5. Justificación del estudio

Se considera relevante recoger información sobre los componentes que sustentan el funcionamiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad basado en Incentivos (SACI) y del Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia (MGCEP) desde el interior de un jardín infantil, puesto que son escasos los antecedentes que se pueden encontrar; comenzando por el acceso a los documentos oficiales.

En este sentido, la investigación se justifica por los criterios de:

1.5.1. Conveniencia

Dado el carácter exploratorio que engloba la presente investigación, se considera conveniente que se lleve a cabo para conocer información sobre los componentes que sustentan el funcionamiento de los dos grandes Modelos de Gestión de Calidad Educativa que se implementan en educación parvularia en los jardines infantiles en Chile.

Conviene indagar en la percepción de las Educadoras y Técnicos en Parvulos frente a los aspectos generales que involucran los mismos, visualizando si los principios y propósitos que sustentan la formulación del SACI y del MGCEP son conocidos por sus actores.

Además, el identificar las condiciones favorables y desfavorables de los componentes que sustentan los Modelos de Gestión de Calidad Educativa mencionados, ayudará a mejorar la gestión interna que se desarrolla en los jardines infantiles del estudio, sobre todo en identificar los procesos centrales que están aportando u obstaculizando el mejoramiento continuo que pretenden instalar ambos sistemas.

Finalmente, para los jardines infantiles de la muestra y para las Instituciones de base como Fundación Integra y JUNJI, es importante determinar los procesos de gestión que desarrollan las Directoras de sus centros educativos al implementar los componentes del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo, -donde- desde el SACI se considera: El autodiagnóstico de la línea base, el convenio de logro, el plan de mejora, la evaluación del agente externo y los resultados. Y en el MGCEP: la capacitación especializada, la autoevaluación, la validación externa, y el proceso de diseño y ejecución del plan de mejora.

1.5.2. Relevancia social

Como se sabe, en Chile cada vez más se están abriendo nuevas salas cunas y jardines infantiles, bajo la política de gobierno de aumentar la cobertura de los niveles de Educación Parvularia. Paralelo a la cobertura, se tiene la calidad del sistema, donde algunos referentes teóricos la abordan de la siguiente forma:

Brunner⁵ (2010) plantea la importancia de la efectividad del sistema educacional chileno para posibilitar un desarrollo sostenido que compense las desigualdades socio-familiares por las que son afectadas las familias en situación de vulnerabilidad social. También hace alusión al informe Coleman (1966) donde el efecto escuela arroja entre un 5% y 9% de la varianza total del logro individual de los estudiantes frente a variables de la escuela.

⁵ Brunner. J. J. (2010). Lenguaje del hogar, capital cultural y escuela. V Congreso Internacional de la Lengua Española. Valparaíso, Chile.

Si bien, en la investigación no se aborda la relación entre el logro de los aprendizajes de los niños y niñas como consecuencia de una buena gestión en un centro educativo, se infiere que una buena gestión conlleva procesos efectivos y de calidad.

1.5.3. Utilidad práctica

Al recabar información sobre los componentes que sustentan la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana, se entrega un informe que beneficia a ambos centros educativos, con el motivo de ayudar en la toma de decisiones frente al desarrollo de: la capacitación especializada, la autoevaluación, la validación externa y el diseño y ejecución del plan de mejora para el año entrante.

Además, la ejecución del presente estudio, contempla el diseño de una encuesta para las Educadoras y Técnicos en Párvulos en base a dos ítems. El primero sobre los principios y propósitos del Modelo de Gestión de Calidad Educativa y el segundo sobre las características que involucran los componentes mencionados anteriormente. De igual forma, se diseña una entrevista estructurada para las directoras bajo la misma distribución. Finalmente, Ambos instrumentos, -validados- podrán ser utilizados en otras investigaciones, al igual que el aporte de las conclusiones frente a las interrogantes planteadas.

1.5.4. Factibilidad

Para recoger información sobre los componentes que sustentan el Modelos de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana, resulta poco factible desarrollar la investigación, si no se enfoca como un estudio exploratorio desde sus inicios. Además, se requiere del trabajo coordinado con representantes de varias Instituciones y Profesionales Especialistas en Gestión Infantil, para conocer y tener acceso a los documentos oficiales. Del mismo modo, el tener acceso a la vinculación con Jardines Infantiles que respondan a los criterios de selección por parte de la Fundación Integra y JUNJI para que participen como muestra.

En cuanto al tiempo de duración, se establece el periodo de un año para desarrollar todo el cronograma de trabajo, el cual finalmente se extiende.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Frases claves: desarrollo infantil, fuerza laboral femenina, avances en calidad en educación infantil, experiencias internacionales, modelos de gestión de calidad educativa y sus componentes.

2.1. Desarrollo Infantil

Existe evidencia por parte de las Neurociencias y de la Estimulación Temprana que muestran una mayor generación de sinapsis neuronales frente a condiciones favorables en términos de aprendizaje durante la edad infantil, ya sea impartida por un profesional de la educación o por la familia.

Según Crispi (2006) (citado por Gutiérrez 2012)⁶ el desarrollo cerebral humano y la formación sináptica, es en la gestación hasta los cuatro años donde se observa un mayor crecimiento en el lenguaje y en la base de la adquisición de las funciones cognitivas superiores. Posterior a ello, ocurre un declive del desarrollo cerebral. De la misma forma, citando a McCain & Mustard establecen que el periodo fundamental para adquirir la visión binocular, el control emocional, las formas habituales de reacción, la sociabilidad con niños de la misma edad, el lenguaje, los símbolos y la cantidad relativa a aptitudes cognoscitivas se desarrolla hasta los cinco años, puesto que posteriormente disminuye el periodo fundamental. Al respecto diferentes países han utilizado la importancia de los procesos a nivel de desarrollo evolutivo con las características de cada etapa infantil y han generado diferentes programas en vías de mejorar la calidad del servicio de sus sistemas educativos.

⁶ Gutiérrez, G. (2012). Clase Políticas Educativas y Sistemas Educativos. Educación Pre-escolar. Pontificia Universidad Católica de Chile, junio 2012. (Fuente: C. Nelson, C. A. en From Neurons to Neighborhoods. The Science of Early Childhood Development, 2000).

2.2. Avances en Educación Inicial

Al abordar el tema de la calidad, según Agüerrondo el problema radica en la disparidad de concepciones sobre los conceptos que aluden al ámbito educacional, proyectándose en las incongruencias en los programas y política de gobierno que imperan en el sistema. Al respecto menciona *“cuando hay congruencia o consistencia entre los ejes fundamentales (ideológicos, políticos, pedagógicos, etc.) y la organización del aparato educativo, no se percibe inconsistencia y, por ende, no se cuestiona la calidad de la educación”*. En suma los ajustes que se generen para establecer acuerdos integradores que permitan influir desde la política central a su implementación de forma práctica son los que darán calidad al sistema educativo.

Ahora bien, a partir del año 2006 en nuestro país se han generado estrategias que aportan al mejoramiento de la calidad de los niveles en Educación Parvularia:

En primer lugar, al crear el **Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de Infancia**, el cual concluye con un informe de la situación educacional por medio de un diagnóstico y realidad de la Educación Inicial del país. Además, incorporan una serie de propuestas, posibles de realizar a largo plazo.

- En cuanto al Marco Legal, está la **Ley General de Educación 20.370** (2009)⁷ donde se establece en sus principios y fines de la educación que en ella se *“fijan los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media”*, describiendo que es deber del Estado regular y velar para que los procesos del reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales “de todos los niveles” estén caracterizados por la equidad y calidad de su servicio.

- A partir del 2011 existe el **Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su**

⁷ Ministerio de Educación (2009). Ley General de Educación. Extraído de: http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.Ley_N_20370_Ley_General_de_Educacion.pdf

fiscalización, Ley 20.529⁸ donde además de enfocarse en la calidad del sistema, busca asegurar la equidad del mismo, entendiendo equidad como el acceso que todos los estudiantes tienen al recibir una educación de calidad bajo las mismas oportunidades.

- También en el Artículo N°6 de la misma ley, se definen los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y los sostenedores que participan del sistema formal de educación, entre los cuales se describe: la gestión pedagógica, indicadores de calidad de los procesos relevantes de los establecimientos educacionales, los estándares de gestión de los recursos humanos y pedagógicos, los resultados de las evaluaciones de desempeño docente y directivo, el liderazgo técnico pedagógico del equipo directivo, y la convivencia escolar que está fuertemente vinculada con los reglamentos internos de los centros educativos.

Así, todas las acciones que se están ejecutando a nivel central, buscan mejorar la calidad del sistema, sobre todo en la educación inicial, donde se visualiza como una inversión en capital humano muy costo-efectiva, la cual según las investigaciones en el área contribuye a cerrar las brechas sociales, culturales y económicas que se evidencian ya muy temprano en la vida de los niños. (Centros de Estudios Mineduc citando a Heckman y Masterov, 2007)

- Actualmente, existe la Institucionalidad de gobierno bajo la Dirección de la Subsecretaría de Educación creada en el año 2011 -**Secretaría Ejecutiva en Primera Infancia**- que busca “*establecer las Coordinaciones necesarias entre la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Fundación Integra y*

⁸ Ministerio de Educación (2011). Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización.

el Ministerio de Educación, a fin de unificar criterios en la aplicación..”⁹.

Al respecto, no se logra encontrar mayor información teórica sobre ésta nueva Institucionalidad que la que se expone.

2.3. Experiencia Internacional en calidad de la Educación Infantil

En la experiencia internacional en América Latina, según Vegas, Cerdán, Dunkelberg y Molina (2006)¹⁰ algunos países han establecido la obligatoriedad del sistema de Educación Inicial para los niños y niñas: desde los cuatro años, como en El Salvador y Panamá; y desde los cinco años en Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Por su parte, países como Escocia, Irlanda, Australia e Inglaterra, quienes de forma mancomunada participan en la Comunidad Commonwealth, se han enfocado en potenciar estrategias de desarrollo, protección y evaluación de programas que atienden a niños y niñas menores de seis años. Entre ellos, Inglaterra ha desarrollado un sistema de acreditación para los niveles de Educación Inicial creando la Oficina de Estándares Educativos (OFSTED) donde, a pesar de las diferentes modalidades de cuidado existentes, todas deben cumplir con los mismos requerimientos a nivel nacional (JUNJI, 2005)¹¹.

En este sentido, a partir de 1994 Australia cuenta con The National Childcare Accreditation Council (NCAC) el cual es un sistema de acreditación de la calidad de los servicios y de la educación entregada por los distintos proveedores de cuidado infantil. Así el sistema de mejoramiento de la calidad de la educación y su sistema de acreditación *“tiene por principal objetivo asegurar que los centros de atención de niños y niñas*

⁹ Cita recuperada desde: http://www.mineduc.cl/transparencia/2012/per_honorarios-8.html revisada el 11 de julio del 2013.

¹⁰ Vegas, E.Cerdán, P. Dunkelberg, E y Molia,E. (2006). Evidencia Internacional sobre Políticas de la Primera Infancia que estimulen el desarrollo infantil y faciliten la inserción laboral femenina.

¹¹ Junta Nacional de Jardines Infantiles. (2005). Experiencias Internacionales de Acreditación en Salas Cuna y Jardines Infantiles. Base de documentación Técnica 35 años

estimulen experiencias e interacciones positivas en todas las áreas de desarrollo infantil” (JUNJI, 2005)¹². Estableciendo el objetivo de instaurar experiencias exitosas de estimulación en que se desarrollaren la serie de principios que sustentan el trabajo en la práctica y de cada persona que se inscriba como cuidador.

Por su parte, la experiencia de Estados Unidos se basa en The National Association for Education of Young Children (NAEYC), la cual es una Asociación de educadores de niños que aborda el trabajo desde el nacimiento hasta los ocho años de edad bajo el propósito de mejorar la calidad de los programas concernientes a estas edades (JUNJI, 2005).

2.4. Concepciones sobre los Modelos de Gestión de Calidad Educativa

Los modelos de gestión de calidad se comienzan a utilizar a partir del año 1951 bajo la necesidad de satisfacer a los clientes con un producto de calidad. A partir de ello, se introduce el término – modelo de gestión de calidad- bajo la postura de ofrecer un servicio que cumpliera bajo los mismos indicadores. De esta forma, los modelos de gestión de calidad *“han servido de referente y guía en los procesos permanentes de mejora estableciendo un modelo de referencia a las empresas, organismos o instituciones que hacen uso de él para organizar de forma clara y concreta las principales dimensiones que son claves a la hora de entregar y ofrecer un producto o servicio”*. (López, S/A)

Así, este instrumento se transforma en un referente eficaz que sustenta el proceso en la gestión de las entidades que hacen uso de él, favoreciendo la comprensión de las dimensiones con sus respectivos criterios comunes a cumplir.

En este sentido, la calidad del servicio que se ofrece en los Jardines Infantiles está sujeta a los lineamientos propios de las Instituciones con los cuales se rigen, ya sea del MGCEP o del SACI.

¹² Junta Nacional de Jardines Infantiles (2005). Experiencias Internacionales de Acreditación en Salas Cunas y Jardines Infantiles. Base de documentación Técnica 35 años.

Por su parte, Adlerstein (2013) haciendo referencia a Bello, 2010; Peralta, 2011 expone que “... *el concepto de gestión escolar comienza a circular en la educación parvularia y en sus instituciones educativas, provocando algunas “suspicias” y “reniegos”*”. Destacando la inexistencia del debate público por parte de especialistas en la materia, además de la escases de estudios e información teórica al respecto.

Junto a ello, Adlerstein (2013,p.15) manifiesta que ““*esta dificultad por “atrapar” y por intentar comprender el concepto de calidad en las Instituciones Educativas en Primera Infancia, lleva a expresarlo en otros términos más familiares. Así, la calidad en los jardines infantiles, pasa a ser metaforizada como “modelo de gestión”, resolviendo (parcialmente) la ambigüedad de la cual es portadora, con un lenguaje familiar y lleno de herramientas*”. De esta forma, la autora declara la utilización del término “Modelo de Gestión” como una herramienta que visualizan las instituciones encargadas de ofrecer Educación Parvularia en el país como forma de difundir la calidad y legitimidad de los mismos como organizaciones escolares de excelencia desconociendo lo que sucede realmente en la práctica diaria (Adlerstein citando a A. Bello, entrevista personal, diciembre 15 de 2010).

Al respecto, Veloso (2010,p.103) plantea que“*Para las instituciones educativas la adopción de estos Modelos de Gestión provenientes de otros contextos ha significado un gran desafío estratégico, una toma de conciencia de sus fortalezas y debilidades, la necesidad de reconvertirse para comprender la organización más allá de la administración y fundamentalmente la necesidad de reconocer que su contexto donde se aplica tiene matices que lo distinguen de otros contextos educativos, aún cuando algunos elementos estructurales sean similares*”.

2.5. Tipos de Modelos de Gestión de Calidad Educativa

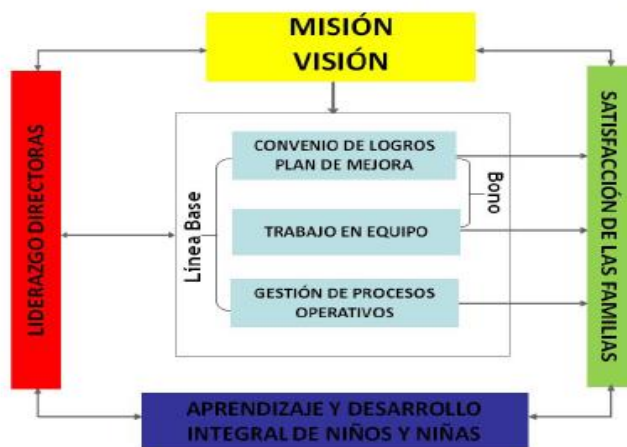
2.5.1. Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivos, SACI.

Fundación Integra, desde el año 2007 cuenta con el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivos SACI**. Este -como su nombre lo indica- está enmarcado en propiciar la calidad del servicio de educación en Primera Infancia de forma continua, instalando un sistema de evaluación de la calidad de los procesos y resultados colectivos de la gestión educativa, centrada en los niños, niñas y sus familias (Fundación Integra, 2007)¹³.

Así, se desarrolla un trabajo interno que involucra a todos los agentes educativos vinculados al sistema, estableciendo una serie de procesos claves que se deben ejecutar, entre ellos: Autodiagnóstico de la Línea Base, Convenio de Logro, Plan de Mejora, Evaluación del Agente Externo y finalmente los Resultados que derivan en la retribución de un incentivo económico por el cumplimiento de las acciones del plan de mejora en el año posterior.

Cuadro N° 2

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD EN JARDINES INFANTILES Y SALAS CUNAS



Fuente: Fundación INTEGRA, (2007, p.3).

¹³ Fundación Integra (2007). Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Asociado a Incentivos.

A partir del año 2007, y de acuerdo al resumen que difunde la misma Fundación (2010), el SACI promueve una mejora continua mediante sus fases estructurales (componentes):

- **Autodiagnóstico de Línea Base:** refleja el nivel de desarrollo de cada uno de los procesos operativos de los Centros que tiene a su cargo, ya sean Salas Cunas, Jardines Infantiles o a nivel regional y central de la Fundación Integra. En esta Línea Base se desarrolla una jornada de reflexión de forma colectiva, donde se responde un cuestionario vinculado al cumplimiento de los énfasis y expectativas institucionales. (SACI, 2010).
- **Convenio de Logro:** consiste en el diseño de una planificación anual, abarcando las debilidades del autodiagnóstico mediante la definición de acciones concretas a desarrollar.
- **Plan de Mejora:** consiste en el traspaso de las acciones definidas en el Convenio de Logro para ser concretadas a corto o mediano plazo por parte del equipo de trabajo respectivo. Es decir, se establecen compromisos de mejora entre el equipo de trabajo a lograr. “La diferencia entre las respuestas seleccionadas y los óptimos institucionales esperados, constituyen las brechas o áreas de mejora sobre las cuáles los equipos comprometerán acciones y constituirán su plan de mejoras” (SACI, 2010.p.2).
- **Evaluación Agente Externo:** se canaliza en la contratación de Servicios Externos de Consultoría en base a la clasificación del siguiente cuadro rescatado desde el Resumen de SACI (2010, p.2):

Cuadro N°3

Nivel de logro del Plan de Mejora	Tramo de Cumplimiento	Nivel de Bono
0 a 49% de logro	Mínimo	1
50 a 79% de logro	Intermedio	2
80% y más de logro	Máximo	3

Fuente: Dirección de Gestión y Desarrollo.

Se puede visualizar que existen tres tramos de cumplimiento: mínimo, intermedio y máximo, el cual corresponde a un nivel de logro respectivo. Si comenzamos desde el mínimo, este se encuentra entre 0 a 49% de logro, intermedio entre 50 a 79% de logro y máximo entre 80 y más de logro.

- **Incentivo económico:** “Los resultados de la evaluación de los planes de mejoras, serán conducentes a la entrega de un bono de incentivo económico” (SACI, 2010.p.2). El bono varía de acuerdo al nivel o tramo que se obtenga en la evaluación del agente externo. En cuanto a los bonos entregados, según el Resumen de SACI (2010, p.3), se encuentra:

Cuadro N°4

AÑO	2007	2008	2009
Nº CUOTAS	3	3	10
Nº TRAMOS	1	1	4
BONO TRAMO 1	180.606	196.500	305.000
Nº TRABAJADORAS (ES) BENEFICIADOS	8.195	11.199	130
BONO TRAMO 2	----	----	335.000
Nº TRABAJADORAS (ES) BENEFICIADOS	----	----	2.226
BONO TRAMO 3	----	----	365.000
Nº TRABAJADORAS (ES) BENEFICIADOS	----	----	8.806
BONO INCORPORACIÓN SACI	----	----	196.500
Nº TRABAJADORAS (ES) BENEFICIADOS	----	----	1.091
Nº TOTAL TRABAJADORES BENEFICIADOS	8.195	11.199	12.253

Fuente: Dirección de Recursos Humanos.

Los valores que se asocian a cada tramo se cancelan en diez cuotas. Siendo el Bono en el tramo 1 de \$305.000.- el Bono en el tramo 2 de \$335.000.- el Bono en el tramo 3 de \$365.000.- y el Bono de Incorporación al SACI de \$196.500- el total de trabajadores beneficiados al año 2009 fue de 12.253 personas, según los datos expuestos por la Dirección de Recursos Humanos de Fundación Integra en el Resumen de SACI, 2010.

Finalmente, cabe mencionar que los Jardines Infantiles cuentan con tres instancias en el año donde se planifica, se desarrolla el Autodiagnóstico y la evaluación educativa, y .- en el que cada una de las instancias se pueden realizar modificaciones para el cumplimiento de las acciones.

2.5.2. Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia, MGCEP.

Por su parte, JUNJI como estamento autónomo vinculado al Ministerio de Educación desde el año 2009 cuenta con su propio Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, donde “*se identificaron niveles sucesivos de mejoramiento de la gestión que los oriente a alcanzar un nivel de excelencia en la prestación de sus servicios*” según JUNJI (2009)¹⁴. De esta forma, el modelo promueve el mejoramiento de la gestión en establecimientos de educación parvularia mediante la instalación de un círculo virtuoso de calidad como en él se define, orientado al mejoramiento continuo.

De esta forma, se consideran cuatro componentes, los cuáles se realizan de forma secuenciada y con el material de la Institución para lograr la implementación del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (JUNJI, 2009). Los componentes que sustentan este diseño son: la **Capacitación Especializada, la Autoevaluación, Validación Externa y el Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento**. Los cuáles se describen a continuación:

- **Capacitación Especializada:** En la capacitación que desarrolla JUNJI asisten dos personas de las Salas Cunas y Jardines Infantiles que se encuentren bajo su dependencia. Esta capacitación es realizada por profesionales expertos que orientan sobre el MGCEP mediante un manual de trabajo “Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia: Versión para Equipos Técnicos” (JUNJI, 2011).
- **Auto Evaluación:** El enfoque primordial que se lleva a cabo en la segunda etapa es la realización de un proceso de reflexión interno sobre las prácticas de gestión, en base a tres actividades:

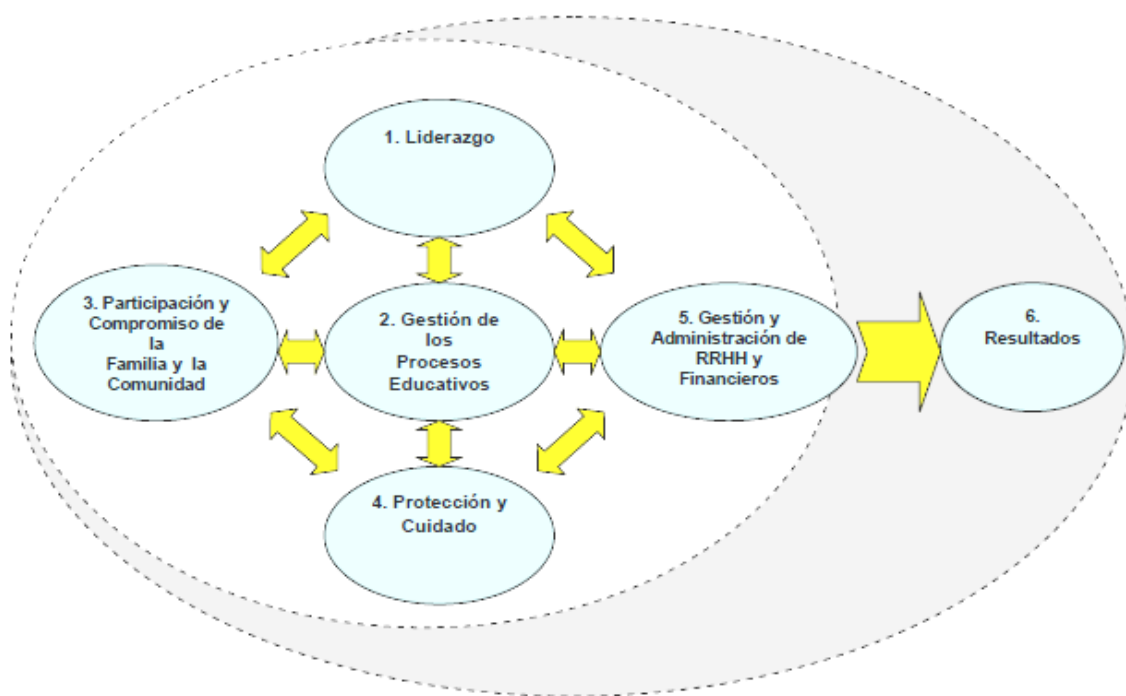
¹⁴ Junta Nacional de Jardines Infantiles (2009). Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia.

- En primer lugar el transferir conocimientos de contenidos y metodologías al personal del establecimiento, como una forma de dar a conocer y comprometer la participación de todos.
 - En segundo lugar, el Constituir un Comité de Calidad al interior del Centro Educativo, donde se cuente con representantes de todos los estamentos de la comunidad, tanto apoderados involucrados con los procesos como técnicos y personal administrativo.
 - Y en tercer lugar, se tiene la aplicación de la Guía de Autoevaluación en el Jardín Infantil, Sala Cuna o Jardín Alternativo, donde la Directora o Encargada del mismo debe liderar el proceso al recoger información para dar respuesta al instrumento.
- **Validación Externa:** donde su objetivo es “revisar y validar la autoevaluación realizada por el establecimiento, de acuerdo a los criterios de correspondencia, coherencia y autenticidad”. (JUNJI, 2009,Pág. 16).
 - **Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento:** Como su nombre lo indica, los Centros Educativos deben planificar las acciones a ejecutar para intervenir las prácticas que han sido identificadas como oportunidades de mejoramiento por parte del equipo validador externo. De esta forma, se diseña un plan que propicie el mejoramiento continuo.

En cuanto a su estructura, JUNJI (2009, p.10) segrega el MGCEP en 6 áreas, 19 dimensiones y 71 elementos de gestión. Definiendo las áreas como “ámbitos temáticos claves que se han acordado para definir la gestión de calidad al interior de un Jardín Infantil Clásico o Alternativo”.

Cuadro N°5

Su relación en el siguiente esquema:



Fuente: JUNJI, (2009). Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia.

Partiendo desde la parte superior, se encuentra el (1) Liderazgo, (2) la Gestión de los Procesos Educativos, (3) la Participación y Compromiso de la Familia y Comunidad, (4) la Protección y Cuidado, (5) la Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros hasta los (6) Resultados. Con la finalidad de evaluar la calidad de los servicios impartidos en educación mediante procesos que se desarrollan en cada uno. Cada uno de ellos está definido como:

- a) **Liderazgo:** “Prácticas desarrolladas por el equipo directivo del Jardín Infantil que orientan, planifican, articulan y evalúan los procesos del establecimiento y conduce a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de sus metas”. (MGCEP, p.24).
- b) **Gestión de los Procesos Educativos:** “El PEI refleja un sello propio con lineamientos generales y estratégicos en las distintas dimensiones de la gestión

educativa (pedagógica curricular, organizacional, administrativa-financiera y comunitaria familiar)”. Además, realza la importancia de la planificación y evaluación periódica del proceso de aprendizaje y de las prácticas educativas.

- c) **Participación y compromiso de la familia y comunidad:** En esta dimensión se abordan las estrategias y mecanismos que se utilizan por parte de la comunidad educativa para promover la participación, el diálogo y el compromiso con las familias de forma directa. Además, involucra el trabajo en redes junto a otros actores y organismos sociales del entorno.
- d) **Protección y cuidado:** involucra la creación y mantención de espacios funcionales en el Jardín Infantil, considerando el mobiliario, equipamiento y material didáctico acorde a las condiciones de seguridad y resguardos necesarios para el trabajo con los niños. También, se promueven los estilos de vida saludables y el buen trato.
- e) **Gestión y administración de RRHH y Financieros:** En este, se plantea que es el mismo recinto quien establece reglas y procedimientos en la gestión de los recursos financieros para cumplir con los objetivos propuestos. Junto a ello, fomenta el desarrollo de competencias y lleva a cabo la evaluación de desempeño del personal.
- f) **Resultados:** se infiere que la eficacia y eficiencia de los procesos internos del Jardín Infantil están directamente relacionados con el logro de los aprendizajes de los niños y la satisfacción de toda la comunidad educativa.

2.5.3. Certificación de Calidad de JUNJI

En cuanto a la información vinculada a la **Certificación de la Calidad** de forma pública de JUNJI, se encuentra un ppt de mayo del año 2013, donde se hace alusión a que “la certificación consiste en un acto administrativo en virtud del cual la Junta Nacional de Jardines Infantiles reconoce que un establecimiento educacional de primera infancia

cumple con los requisitos y criterios de calidad para su óptimo funcionamiento”. De esta forma, se encuentra el siguiente cuadro:

Cuadro N°6

Estándares de calidad	FISCALIZACIÓN	MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EDUCACIÓN PARVULARIA	DURACIÓN
	Alto	Excelencia	3 años
	Alto	Avanzado	2 años
	Medio	Excelencia	2 años
	Medio	Avanzado	1 año

Fuente: JUNJI, 2013. *Sistema de Certificación de Calidad en JUNJI. Jardines Infantiles Públicos y Privados.*

Los Jardines Infantiles de la Red JUNJI tienen que participar de forma obligatoria en la certificación, siendo voluntaria para los Jardines Infantiles Particulares. Como requisito para obtener la certificación de calidad JUNJI, se debe:

- Ser fiscalizado y obtener un nivel de cumplimiento medio alto.
- Implementar el MGCEP y obtener un nivel de calidad avanzado o de excelencia.
- Contar con la recepción final, informe sanitario, resolución sanitaria y patente al día en caso que corresponda.

Como información aportada por el mismo documento, a mayo del 2013 se encuentra el siguiente cuadro:

Cuadro N°7

Tipo Establecimiento	Fiscalización						MGCEP		Cumple Requisitos
	Nivel de cumplimiento medio	Nivel de cumplimiento alto	Recepción final	Informe sanitario	Resolución sanitaria	Patente	Nivel de cumplimiento avanzado	Nivel de cumplimiento excelencia	
Clásicos	165	136	195	255	243	N/A	62	249	159
Alternativos	118	4	10	18	19	N/A	146	96	5
VTF	153	68	165	183	169	N/A	78	42	55
p. Empadronados	388	385	788	813	689	792	Sin datos	Sin datos	570
P. No Empadronados	198	34	522	635	294	702	Sin datos	Sin datos	68

Fuente: JUNJI, 2013. Sistema de Certificación de Calidad en JUNJI. Jardines Infantiles Públicos y Privados.

Frente a ello, se puede observar que los Jardines Infantiles en la Modalidad Clásica son 62 los que se encuentran en el nivel de cumplimiento avanzado y 249 en el nivel de excelencia. En los Jardines Infantiles Alternativos, son 146 los que se encuentran en el nivel de cumplimiento avanzado y 96 de excelencia. En los Jardines Infantiles con Vía Transferencia de Fondos VTF son 78 los que se encuentran en el nivel avanzado y 42 en el nivel de excelencia. Finalmente de los recintos empadronados y no empadronados no se presentan datos vinculados con el MGCEP, sólo que de los primeros 570 cumplen con los requisitos, al igual que 68 de ellos en el caso de no empadronados.

2.6. Conceptualización

A continuación, se presenta la definición de los conceptos que se utilizarán para el diseño de los instrumentos de recolección de información y posterior análisis de los resultados:

- **Actitud:** *“Predisposición aprendida para responder coherentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos”.* (Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. 2010, p.244).

- **Calidad Educativa:** busca apoyar la labor formativa en base al desarrollo integral de los y las estudiantes mediante procesos eficientes y eficaces que generen aprendizaje significativo, por medio de la participación de todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje. (Aguerrondo, S/A. Brunner, 2010. Muñoz, 2003).
- **Comunidad Educativa:** *“La comunidad educativa está conformada por todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en la educación de las niñas y los niños y que comparten el propósito de contribuir efectivamente en sus aprendizajes”* (BCEP, 2001, p. 95).
- **Directora de un Centro de Educación Parvularia:** *“deben dirigir y generar ambientes que propicien la motivación del personal docente y no docente en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, apoyando y controlando que las prácticas de gestión se desarrollen con altos niveles de calidad”* (MGCEP, 2011, p. 9).
- **Educadora de Párvulos:** *“el rol que desempeña la educadora de párvulos en sus diferentes funciones: formadora y modelo de referencia para las niñas y niños, junto con la familia; diseñadora, implementadora y evaluadora de los currículos, dentro de lo cual su papel de seleccionadora de los procesos de enseñanza y de mediadora de los aprendizajes es crucial”* (BCEP, 2001, p. 14).
- **Liderazgo:** si lo abordamos en las organizaciones educativas, según Volante, P. y otros (2002, p.102) *“consiste en integrar la dirección institucional (administración, gerencia, etc.) con la conducción pedagógica (instruccional, académica, curricular, etc).”*
- **Modelo de Gestión:** *“han servido de referente y guía en los procesos permanentes de mejora estableciendo un modelo de referencia a las empresas, organismos o instituciones que hacen uso de él para organizar de forma clara y concreta las principales dimensiones que son claves a la hora de entregar y ofrecer un producto o servicio”*. (López, S/A).

- **Modelo de Sistema Social Escolar:** Dentro del Modelo de Sistema Social Escolar descrito por Hoy y Miskey (2003) se plantean como productos entrantes: las restricciones ambientales, los recursos humanos y de capital, la misión y política del directorio y los materiales y métodos del centro educativo. Posteriormente en el proceso de transformación coexisten una serie de cuatro sistemas que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje, entre ellos: el sistema estructural, sistema político, sistema individual y sistema cultural. Finalmente, en los resultados del modelo se encuentran los logros, la satisfacción laboral, el ausentismo, la tasa de deserción y la calidad en general del funcionamiento de los procesos.
- **Mejora educativa:** según Bryk (2010) considera cinco aspectos fundamentales que involucra una mejora en un centro educativo: la instrucción coherente dentro del sistema; que la escuela cuente con profesionales capacitados y habilitados en las áreas de enseñanza; lazos fuertes entre padres, estudiantes y la comunidad; los estudiantes centrados en un clima de aprendizaje y el liderazgo que impulsa el cambio.
- **Estándar pedagógico:** según Mineduc (2005, p.21), considera a los estándares pedagógicos como “los conocimientos, habilidades y actitudes profesionales necesarias para el desarrollo del proceso de enseñanza, que debe poseer una egresada de Educación de Párvulos”, enfocándose en los aspectos disciplinarios y pedagógicos que ello involucra. De esta forma, en la formación profesional se aborda la generación de ambientes de aprendizaje óptimos, la comunicación efectiva, la dimensión ética, el aprendizaje continuo y sustancialmente el “promover el desarrollo personal y social de las niñas y niños a su cargo”.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En este tercer apartado, se presenta la metodología utilizada para dar respuesta al objetivo general de investigación: Recoger información sobre los componentes (fases) que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

Cabe mencionar que los procedimientos que se describen a continuación son aplicables a las muestras seleccionadas, por ende los resultados que se exponen en el capítulo siguiente no son replicables a la generalidad de Jardines Infantiles.

3.1. Tipo de Investigación

A partir de los antecedentes levantados previamente, se opta por realizar una investigación mixta, la cual es representada por Hernández, S. (y otros, 2010, p.546) como *“un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”* (Hernández, S. y Mendoza, 2008).

En cuanto a las características de la investigación cuantitativa, se selecciona porque permite la utilización de la medición numérica al analizar los datos recolectados como en frecuencias. Y la investigación cualitativa permite descubrir y refinar las preguntas de investigación durante todo el proceso de trabajo de campo, siendo flexible durante su desarrollo. Además, posibilita reconstruir la realidad, tal y como la observan los propios actores con los cuales se está trabajando.

3.2. Tipo de enfoque

En cuanto al tipo de enfoque se considera la clasificación de Danhke (1989) citados por (Hernández, Fernández, Baptista, 2003), quien los divide en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. De esta clasificación, se selecciona el primero: Exploratorio. Dada la escasa información pública sobre los componentes que sustentan la implementación de los Modelos de Gestión de Calidad Educativa que se utilizan en Fundación Integra y JUNJI. Y, en menor medida, información vinculada con la percepción por parte de los principales actores que participan de este proceso en los Jardines Infantiles. Así, se *“examina un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tengan muchas dudas o no se ha abordado antes”* (Hernández y otros, 2003, p. 115).

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación responde a un modelo mixto, el cual según Hernández, S. (y otros. 2010) expone que tanto el enfoque cuantitativo como el enfoque cualitativo se pueden entremezclar o combinar durante las mayorías de las etapas de la misma.

3.4. Población y Muestra

La población de la presente investigación, está sujeta a los Jardines Infantiles bajo la administración de Fundación Integra y JUNJI, puesto que ambas instituciones poseen un Modelo de Gestión de Calidad Educativo propio, adecuado a sus características institucionales.

En cuanto a la muestra, se delimita la aplicación de los instrumentos de recolección de información a dos Jardines Infantiles de forma directa, siendo el primero bajo la administración de JUNJI y el segundo de la Fundación Integra que respondan a los siguientes criterios de selección:

- Estar bajo la administración de JUNJI o Fundación Integra.
- Haber aplicado un Modelo de Gestión de Calidad.

- Contar con un Director/a a cargo del Centro Educativo.
- Tener en su personal Educadoras y Técnicos en Párvulos.

3.4.1. Participantes

En los dos Jardines Infantiles que participan de la investigación indagatoria, se considera trabajar con la Directora, Educadora y Técnico en Párvulos para aplicar los siguientes instrumentos de recolección de información.

Cuadro N°8

Jardín Infantil “Las Hortensias” (JI1)	Jardín Infantil “Bambi” (JJ2)
Directora → Entrevista estructurada	Directora → Entrevista estructurada
Educadora → Encuesta	Educadora → Encuesta
Técnicos → Encuesta	Técnicos → Encuesta

En cada uno de los casos, las directoras autorizaron a su equipo técnico a participar en la investigación firmando una carta de consentimiento informado.

3.4.2. Contexto de los Jardines Infantiles participantes.

Las características de cada Jardín Infantil se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N°9

Jardín Infantil	Jardín Infantil N°1	Jardín Infantil N°2
Dependencia Institucional a la cual pertenece	Fundación Educacional para el Desarrollo Integral del Menor	Junta Nacional de Jardines Infantiles
Dirección	Calle Los Plátanos 14942 Población Las Hortensias.	Calle Norte 599 Población Quinta Bella

Comuna donde está ubicado	San Bernardo	Recoleta
Modelo de Gestión de Calidad Educativa que aplica	Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.	Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.
Personal que trabaja en su interior	1 Directora 2 Educadoras de Párvulos 8 Técnicos en Párvulos 1 Auxiliar Administrativa 1 Auxiliar de Servicio	1 Directora 6 Educadoras de Párvulos 14 Técnicos en Párvulos 1 Auxiliar Administrativa 2 Auxiliares de Servicio
Niveles que tiene el Jardín Infantil	4 Niveles Medios	7 Entre Sala Cuna y Niveles Medios
Dato relevante	Es un sector de alta vulnerabilidad social.	Trabajan con un 48% de niños y niñas Emigrantes de Perú, Bolivia, Colombia y Haití. Es un sector de alta vulnerabilidad social.

3.5. Tipos de Instrumentos

Se opta por el diseño de una entrevista estructurada y una encuesta. Ambos instrumentos bajo la distribución de dos grandes ítems, el primero que incorpora aspectos generales sobre los Modelos de Gestión de Calidad Educativa; y el segundo ítem sobre los componentes que sustentan la implementación del mismo. Siempre teniendo como base el MGCEP de JUNJI, por ser la Institución a cargo de la supervisión de los Jardines Infantiles a nivel nacional hasta la fecha.

3.5.1. Entrevista

Se selecciona la entrevista estructurada como instrumento para recolectar información, dada la amplitud que tiene para indagar en la realidad que se busca conocer y dar respuesta a las preguntas que ya están definidas en el trabajo de campo con los participantes de la investigación. Hernández (y otros, 2010) la consideran como una

reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra en base a una pauta predeterminada.

Esta entrevista contempla dos grandes ítems: el primero vinculado con los aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa; el segundo, que aborda los componentes del Modelo en cuestión: capacitación especializada, autoevaluación, validación externa y el proceso de diseño y ejecución del plan de mejoramiento. Para ello, se consideran 28 preguntas en total, donde 5 corresponden al ítem N°1 y 23 corresponden al ítem N°2. (Ver anexo)

3.5.2. Encuesta en base al Escalamiento Tipo Likert

Al utilizar un método del enfoque cuantitativo, como la encuesta, se consideró el Escalamiento Tipo Lickert, diseñado por Rensis Likert en 1932 para el diseño del mismo (citado por Hernández, y otros, 2010). Este es un método considerado con un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones, donde se debe elegir una respuesta de las cinco alternativas que se seleccionan en este caso para la investigación. De esta forma, se busca medir la reacción final de dos grupos de personas que se desenvuelven en lugares distintos, pero que comparte similitudes en el diseño estructural del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que implementan en sus respectivos Jardines Infantiles (JUNJI, Fundación Integra).

Al ahondar en las características del instrumento diseñado, éste consta de dos grandes ítems, el primero vinculado con los aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa; el segundo, que aborda las cuatro fases del Modelo en cuestión: capacitación especializada, autoevaluación, validación externa y el proceso de diseño y ejecución del plan de mejoramiento. De esta forma, en el ítem N°1 se aplican 11 preguntas, y en el ítem N°2 son 47 preguntas en total, siendo divididas en 2, 30, 6 y 9 según el orden descrito anteriormente. Cabe mencionar, que en este instrumento también se considera la estructura del MGCEP de JUNJI con aportes en los sub ítem del SACI de Fundación Integra.

En cuanto al instrumento en sí, se opta por el diseño de la Escala tipo Lickert, donde se contemplan las opciones precodificadas de esta forma:

Cuadro N°10

- | |
|----------------------|
| 5) Muy de acuerdo |
| 4) De acuerdo |
| 3) En desacuerdo |
| 2) Muy en Desacuerdo |
| 1) No aplica |

Dado a que este instrumento fue diseñado a partir de la información de los Modelos de Gestión de Calidad Educativa, tanto de JUNJI como de Fundación Integra, es que se considera la opción No Aplica, bajo la precodificación N°1, ya que es posible que al aplicar el mismo instrumento a ambos grupos, algunos aspectos no coincidan con la realidad del propio Jardín Infantil.

3.6. Validación

Toda medición o instrumento de recolección de datos, de acuerdo a Hernández y otros (2003) debe reunir ciertos requisitos esenciales. En primer lugar, la confiabilidad, en la cual hace alusión al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados similares. En segundo lugar, la credibilidad al considerar el juicio crítico de una Experta en el Área de Gestión en Educación Parvularia, quien se desempeñó como Coordinadora del Departamento de Educación Parvularia de un Colegio con muy buenos resultados académicos en los resultados Simce y PSU. La profesional realiza la validación a la encuesta y la entrevista en dos oportunidades, ya que en la primera ella realiza sus comentarios y sugerencias para modificar algunos aspectos y en el segundo se incluyen las modificaciones que ella plantea. Y en tercer lugar, la transferibilidad, ya que se recoge abundante información sobre un tema determinado a tres grupos de personas diferentes: Directoras, Educadoras y Técnicos en Párvulos. Cabe mencionar, que los datos que se

recojan de éstos dos últimos participantes se utilizarán en una sola base de datos de manera conjunta.

3.7. *Recolección de la información*

La recolección de la información se realiza en un momento determinado en cada Jardín Infantil, donde se aplican las Encuestas a las Educadoras y Técnicos en Párvulos que estén presentes; posteriormente, en el mismo día, se aplica la entrevista a la Directora del Centro Educativo. Luego, se procede a la tabulación de las encuestas y al registro de la grabación que se realiza de ambas entrevistas a las Directoras del Jardín Infantil 1 y 2.

3.8. *Descripción de técnicas de análisis de datos*

Las encuestas se analizan en base a la precodificación que se le da a cada una de las cinco alternativas de la Escala Tipo Likert. Al respecto se sintetiza en el siguiente cuadro:

Cuadro N°11

ÍTEM	DIMENSIÓN	Nº PREGUNTAS
I. Aspectos Generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.	Percepción sobre el Modelo de Gestión de Calidad Educativa	11
II.Fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.	Capacitación Especializada	2
	Autoevaluación	30
	Validación Externa	6
	Diseño y Ejecución del Plan de Mejora	9

Por ende, se seleccionan las preguntas claves que ayudan a responder a los objetivos planteados.

En cuanto a las técnicas de análisis de datos, en la entrevista se utiliza la identificación de unidades de significado, se categorizan y se les asigna un código a cada categoría. (Hernández, S. y otros, 2010). Posteriormente, de acuerdo al criterio del investigador, se establecen categorías con antecedentes similares o diferentes que pasan a sintetizar una categoría en común.

3.9. Procesamiento de la información.

Encuestas aplicadas a Educadoras y Técnicos en Párvulos:

- Se agruparon todos los instrumentos.
- Se revisan uno por uno para ver si corresponde la cantidad de instrumentos con el total de encuestados correspondientes a cada Jardín Infantil. Se marcan las respuestas que están en blanco.
- Se tabulan las respuestas de forma manual.
- Se obtienen los porcentajes para ser llevados a figuras en el programa Word.
- Se actualizan e interpretan las figuras con sus respectivos porcentajes y frecuencia por jardín infantil.
- Se da respuesta a los objetivos planteados.
- Se levantan las conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

Entrevistas a Directoras:

- Se transcriben las entrevistas de cada Directora desde la grabación de audio al programa computacional Word.
- Se revisan las respuestas dadas por las Directoras.

- Se crean cuadros para ser separados por ítem y subítem. Donde se agregan las preguntas realizadas.
- Se agregan las respuestas que da cada Directora en base al subítem correspondiente.
- Se analiza cada una de las respuestas para levantar categorías de acuerdo a los objetivos del estudio.
- Se desarrolla la triangulación con los datos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Los resultados que se exponen a continuación buscan Recoger información sobre los componentes (fases) que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana. Para ello, los datos de esta investigación indagatoria se distribuyen de acuerdo a los tres objetivos específicos, los cuales son:

- Indagar en la percepción de las Educadoras y Técnicos en Párvulos frente a los aspectos generales que involucran el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.
- Identificar las condiciones favorables y desfavorables sobre los componentes que sustentan el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.
- Determinar los procesos de gestión desarrollados por las Directoras de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana al implementar los componentes del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo.

Cabe mencionar, el carácter exploratorio sobre los componentes que sustentan el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia, por ende las muestras seleccionadas son pequeñas y no son generalizables a los demás Jardines Infantiles de otras localidades.

4.1. Análisis de las Encuestas.

En primer lugar, se presenta la cantidad total de encuestas que se realizan en ambos Jardines Infantiles:

Cuadro N°12

Muestra	Jardín Infantil “Las Hortensias” JI1	Jardín Infantil “Bambi” JJ2
Encuestas aplicadas a educadoras	1	2
Encuestas aplicadas a Técnicos	8	9
Educadoras ausentes el día de la aplicación	2	1
Encuestas totales aplicadas	9	11

Fuente de elaboración propia.

4.1.1. Codificación y análisis de las encuestas

Una vez tabulados los datos que se obtuvieron por medio de la aplicación de las encuestas de forma presencial, al solicitar a las participantes de la muestra que contestaran en la encuesta impresa para cada una de ellas, la alternativa que más se acercara a su parecer frente a cada afirmación.

Cabe mencionar que se utiliza la siguiente codificación:

Cuadro N°13

Código	Alternativa
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	En desacuerdo
2	Muy en desacuerdo
1	No aplica
0	En blanco o nulo

Objetivo N°1:

Indagar en la percepción de las Educadoras y Técnicos en Párvulos frente a los aspectos generales que involucran el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

ÍTEM: N° I: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

Sub ítem: 1.1. Percepción sobre el Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

▪ Tabla N° 1

Afirmación: 1. Conoce las etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que se aplican en el Centro Educativo.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	0	7	7	77,77%	2	8	10	90,90%	17	85%
De acuerdo (4)	1	1	2	22,22%	0	1	1	9,09%	3	15%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

A partir de los datos expuestos, se observa que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” siete de ocho técnicos se encuentran muy de acuerdo en conocer el Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo. Similar a las técnicas del Jardín Infantil “Bambi”, donde ocho de nueve están muy de acuerdo bajo la misma afirmación.

Por su parte, las dos Educadoras que participan de la encuesta de éste último Jardín Infantil exponen estar muy de acuerdo, en conocer el Modelo de Gestión, donde la Educadora del Jardín Infantil “Las Hortensias” manifiesta estar de acuerdo.

En cuanto a las cifras totales, se puede inferir que de las veinte Educadoras y Técnicos que respondieron la encuesta, un 85 por ciento se encuentra muy de acuerdo en conocer las etapas que involucra la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa. Un 15 por ciento se encuentra de acuerdo, y en las demás alternativas como: en desacuerdo, muy en desacuerdo o no aplica se obtiene 0 por ciento.

Por lo tanto, se puede interpretar que en los dos Jardines Infantiles que participaron de la muestra se concluye que las Educadoras y Técnicos de cada Jardín Infantil si conoce los componentes o etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que funciona en el lugar donde se desempeña.

▪ Tabla N° 2

Afirmación: 2. El contar con un documento donde se especifican las etapas o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa, ayuda a mejorar los procesos internos en el centro educativo.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	5	6	66,66%	1	8	9	81,81%	14	75%
De acuerdo (4)	0	3	3	33,33%	1	1	2	18,18%	5	25%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

La Educadora del Jardín Infantil “Las Hortensias” está muy de acuerdo en que el contar con un documento que especifique las etapas de cada Modelo de Gestión ayuda a mejorar los procesos internos, frente a la percepción de las Educadora del Jardín Infantil “Bambi”, donde una se encuentra muy de acuerdo y la otra de acuerdo.

Al respecto, de las ocho Técnicas del Jardín Infantil “Las Hortensias”, cinco se encuentran muy de acuerdo y tres de acuerdo en que el documento con las fases del Modelo de Gestión respectivo ayuda a mejorar los procesos internos del mismo. Por su parte, ocho Técnicos del Jardín Infantil “Bambi” se encuentran muy de acuerdo frente a la afirmación.

Llama la atención que existe un 0 por ciento ante la alternativa en desacuerdo, lo cual refleja que ninguna persona de la muestra se opone o piensa en que no debería existir un documento al respecto. Además, se puede deducir que tan sólo con tener el documento con los componentes descritos se percibe como un indicador de mejoramiento al interior de éstos dos Jardines Infantiles de la muestra.

▪ Tabla N° 3

Afirmación: 3. Se definen objetivos generales y específicos claros a lograr en el Centro Educativo.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JI2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	6	7	77,77%	1	7	8	72,27%	15	75%
De acuerdo (4)	0	2	2	22,22%	1	2	3	27,27%	5	25%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

En cuanto a la definición de objetivos generales y específicos claros a lograr en cada Centro Educativo, las cifras son bastante cercanas, puesto que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” seis Técnicos están muy de acuerdo y dos de acuerdo frente a la afirmación. Similar al Jardín Infantil “Bambi” donde siete Técnicos están muy de acuerdo y dos de acuerdo frente a la definición de objetivos a lograr en el jardín donde se desempeñan.

En las alternativas en desacuerdo, muy en desacuerdo y no aplica se observa 0 por ciento en cada una de ellas. Finalmente, se infiere que ambos Jardines Infantiles definen objetivos, tanto generales como específicos para lograr en sus respectivos recintos educacionales, lo cual queda reflejado con un 75 por ciento que se encuentra muy de acuerdo y un 25 por ciento ante la alternativa de acuerdo.

▪ Tabla N° 4

Afirmación: 4. El Centro Educativo tiene indicadores y metas por cumplir.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	5	6	66,66%	1	9	10	90,90%	16	80%
De acuerdo (4)	0	2	2	22,22%	1	0	1	9,09%	3	15%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	1	1	11,11%	0	0	0	0,0%	1	5%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

Ante la consulta por si el centro educativo tiene indicadores y metas por cumplir, destacan las nueve Técnicas que están muy de acuerdo del Jardín Infantil “Bambi”. Y en el Jardín Infantil “Las Hortensias” cinco de ocho Técnicas están muy de acuerdo con la misma afirmación, al igual que la Educadora.

En síntesis, se encuentra un 80 por ciento con dieciséis personas, entre Educadoras y Técnicos en Párvulos que están muy de acuerdo en que en el Jardín Infantil donde se desempeñan se establecen indicadores y metas a lograr. Lo cual se puede asociar a que en ambos Modelos de Gestión se recibe un incentivo económico por cumplir las metas propuestas como equipo de trabajo.

▪ Tabla N°5

Afirmación: 5. En el Centro Educativo existe un sistema de medición permanente.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	6	7	77,77%	2	7	9	81,81%	16	80%
De acuerdo (4)	0	2	2	22,22%	0	2	2	18,18%	4	20%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

Las tres educadoras encuestadas manifiestan estar muy de acuerdo con que en el Centro Educativo en el cual trabajan existe un sistema de medición permanente. Al respecto, siete Técnicos del Jardín Infantil “Bambi” y seis Técnicos del Jardín Infantil “Las Hortensias” de igual forma están muy de acuerdo frente a la afirmación.

En cuanto a las cifras totales, existe un 80 por ciento en que en cada Centro Educativo existe un sistema de medición permanente, donde dieciséis de veinte personas se encuentra muy de acuerdo y 20 por ciento están de acuerdo. Por su parte, ante la alternativa en desacuerdo o muy en desacuerdo se evidencia un 0 por ciento, que refleja que en ambos Centros Educativos si existe un sistema de medición permanente.

▪ Tabla N°6

Afirmación: 6. En el Equipo de Profesionales existe una cultura de procesos (autoevaluación con el equipo, diseño del plan de mejora, entre otros) que posibilitan brindar un servicio educacional de calidad.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	6	7	77,77%	2	7	9	81,81%	16	80%
De acuerdo (4)	0	2	2	22,22%	0	2	2	18,18%	4	20%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

Ante la existencia de tener una cultura de procesos que permiten brindar un servicio educacional de calidad, el Jardín Infantil “Las Hortensias” la Educadora y seis Técnicos se encuentran muy de acuerdo, estando en la opción de acuerdo las otras dos Técnicos del mismo Jardín. Y ante el Jardín Infantil “Bambi” las dos Educadoras de encuentran muy de acuerdo en que en el equipo de profesionales existe una cultura de procesos que posibilitan prestar un servicio educacional de calidad. Junto a ello, se encuentran nueve Técnicos, de las cuales siete se encuentran muy de acuerdo y dos de acuerdo frente a la afirmación.

En cuanto a los totales, se puede inferir que en ambos Jardines Infantiles existen procesos que están definidos y establecidos como parte de la propia cultura del mismo siendo relevante la participación que tiene cada profesional en la labor que desempeña, estando 16 de 20 personas encuestadas muy de acuerdo.

Pojr su parte, ante la alternativa en desacuerdo, muy en desacuerdo y no aplica se observa un 0 por ciento en los dos Jardines Infantiles, lo cual refleja que si existen procesos en el trabajo educativo.

▪ Tabla N° 7

Afirmación: 7.- El Modelo de Gestión con el cual ustedes trabajan es claro.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	0	3	3	33,33%	0	7	7	63,63%	10	50%
De acuerdo (4)	1	5	6	66,66%	2	2	4	36,36%	10	50%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

Las tres Educadoras que responden la encuesta se encuentran de acuerdo en la claridad del Modelo de Gestión con el cual trabajan. Por su parte, las ocho Técnicos del Jardín Infantil “Las Hortensias” se distribuyen en tres al estar muy de acuerdo y cinco que están de acuerdo. Y en el Jardín Infantil “Bambi” de las nueve Técnicos, siete están muy de acuerdo y dos de acuerdo con la claridad del Modelo de Gestión respectivo.

Un aspecto positivo es que en las alternativas en desacuerdo o muy en desacuerdo se mantiene un 0 por ciento al no contar con adscritos. Lo cual refleja que independiente del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que se utilice, este se entiende puesto que es claro.

En cuanto a las cifras totales de ambos Jardines Infantiles, existe un 50 por ciento frente a la alternativa muy de acuerdo y de acuerdo, respectivamente ante la claridad del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que utilizan.

▪ Tabla N°8

Afirmación: 8.- Recibe un incentivo económico vinculado a los resultados del Modelo de Gestión.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JI2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	3	4	44,44%	1	9	10	90,90%	14	70%
De acuerdo (4)	0	5	5	55,55%	1	0	1	9,09%	6	30%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

En la Tabla N°8 se puede observar que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” de las ocho Técnicas que contestaron la encuesta, tres de ellas se encuentran muy de acuerdo en que si recibe un incentivo económico vinculado a los resultados del Modelo de Gestión respectivo, estando cinco de ellas de acuerdo.

Con respecto al Jardín Infantil “Bambi”, las nueve Técnicas se encuentran muy de acuerdo en que si reciben un incentivo económico vinculado con los resultados del Modelo de Gestión. Además, de las dos Educadoras una se encuentra muy de acuerdo, y la segunda de acuerdo.

Al sumar la cantidad de participantes de ambas Instituciones Educativas, se encuentran veinte personas, de las cuales catorce se encuentran muy de acuerdo con un 70 por ciento y seis se encuentran de acuerdo con un 30 por ciento en que si reciben un incentivo económico vinculado a los resultados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo.

▪ Tabla N°9

Afirmación: 9. El centro educativo es eficiente a través de los procesos que desarrolla.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	0	3	3	33,33%	0	6	6	54,54%	9	45%
De acuerdo (4)	1	5	6	66,66%	2	3	5	45,45%	11	55%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

En la Tabla N°9 se plantea la afirmación vinculada a si el Centro Educativo es eficiente a través de los procesos que desarrolla, donde en el Jardín Infantil “Las Hortensias” la Educadora se encuentra de acuerdo, al igual que cinco de las ocho Técnicas.

En el Jardín Infantil “Bambi” seis de nueve Técnicas manifiestan estar muy de acuerdo ante la eficiencia de los procesos que desarrollan, donde –además- las Educadoras exponen estar de acuerdo.

Frente a los datos totales al considerar ambos Jardines Infantiles, encontramos que nueve personas están muy de acuerdo y 11 de acuerdo en que un Centro Educativo es eficiente por medio del desarrollo de los procesos que establecen en su interior.

▪ Tabla N°10

Afirmación: 10. El centro educativo es eficaz.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”				Jardín Infantil “Bambi”				TOTAL JI1 + JJ2	
	ED	TÉC	F	Fr	ED	TEC	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	6	7	77,77%	1	6	7	63,63%	14	70%
De acuerdo (4)	0	2	2	22,22%	1	3	4	36,36%	6	30%
En desacuerdo (3)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Total	1	8	9	100%	2	9	11	100%	20	100%

Ante la afirmación, si el centro educativo es eficaz, la Educadora del Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentra muy de acuerdo, al igual que seis de las ocho Técnicos. En cuanto al Jardín Infantil “Bambi” de las dos Educadoras que participan de la encuesta, una manifiesta estar muy de acuerdo y la segunda de acuerdo en que el centro educativo es eficaz. Por su parte, seis de nueve Técnicos se encuentran muy de acuerdo bajo la misma afirmación.

En cuanto a los totales de ambos Jardines Infantiles, se puede apreciar que 14 de 20 de las personas encuestadas están muy de acuerdo en que el centro educativo en el cual se desempeñan es eficaz.

En cuanto al segundo objetivo específico que se presenta a continuación, éste se segregó en cuatro sub ítems que posibilitan identificar las condiciones favorables y desfavorables que detectan las Educadoras y Técnicos de Párvulos a través de la encuesta aplicada. Cabe mencionar que ambos datos se presentan en conjunto para facilitar la detección de las condiciones por cada Jardín Infantil de la muestra. Finalmente, exponer que se realiza una selección de las afirmaciones más pertinentes que responden al objetivo en cuestión.

Objetivo N°2

Identificar las condiciones favorables y desfavorables sobre los componentes que sustentan el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

ÍTEM N° II: Componentes o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

- Sub ítem 2.1. Capacitación Especializada
- Sub ítem 2.2. Autoevaluación
- Sub ítem 2.3. Validación Externa
- Sub ítem 2.4. Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento

Sub ítem: 2.1. Capacitación Especializada

▪ Tabla N° 1

Afirmación: 1. Participó usted de alguna charla o capacitación sobre la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	5	55,55%	5	45,45%	10	50%
De acuerdo (4)	3	33,33%	6	54,54%	9	45%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la Tabla N°1 del Sub ítem Capacitación Especializada, se puede observar que en el Jardín Infantil “Las Hortensias”, se logra un 55,55 por ciento al estar muy de acuerdo en que las personas encuestadas participaron en una capacitación sobre el Modelo de Gestión de Calidad respectivo, en este caso en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad basado en Incentivos. Donde un 33,33 por ciento menciona estar de acuerdo en que si participó y un 11,11 por ciento menciona estar en desacuerdo, por ende se infiere en que hay una de nueve personas que no participó de una capacitación en el tema.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Bambi”, se observa que un 45,45 por ciento está muy de acuerdo en su participación en una capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, existiendo un 54,54 por ciento que opta por la alternativa de acuerdo.

Si observamos ambos resultados, se puede inferir que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” existe mayor nivel de acuerdo en que si han participado, disminuyendo de 55,55 por ciento a 45,45 por ciento al caso del Jardín Infantil “Bambi”.

En los resultados finales, se observa que un 50 por ciento de los participantes se encuentran muy de acuerdo en que han participado de una capacitación sobre un Modelo de Gestión de Calidad Educativa, un 45 por ciento expresa estar de acuerdo y un 5 por ciento se encuentra en desacuerdo. En cuanto a la alternativa muy en desacuerdo, se presenta un porcentaje del 0 por ciento.

▪ Tabla N°2

Afirmación: 2. A su parecer, la persona que está a cargo de dirigir el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en el Centro en el cual usted trabaja está calificada para cumplir con la función.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	11,11%	10	90,90%	11	55%
De acuerdo (4)	8	88,88%	1	9,09%	9	45%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

El más alto porcentaje de la Tabla N°2 se observa en el Jardín Infantil “Bambi”, quienes están muy de acuerdo con un 90,90 por ciento en que la persona que dirige el Modelo de Gestión de Calidad de Educativa se encuentra capacitada para desarrollar su función, y un 9,09 por ciento se encuentra de acuerdo.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” presenta un 11,11 por ciento está muy de acuerdo y un 88,88 por ciento de acuerdo, en que la persona que dirige ese Centro Educativo se encuentra capacitada para coordinar el Modelo de Gestión respectivo, que en este caso es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad basado en Incentivos.

De las veinte encuestadas de la muestra al considerar ambos Jardines Infantiles, se puede observar que existe un 55 por ciento ante la alternativa muy de acuerdo y un 45 por ciento en de acuerdo. Ante las opciones en desacuerdo y muy en desacuerdo, no se observan porcentajes.

Sub ítem: 2.2. Autoevaluación

▪ Tabla N° 1

Afirmación: 1. El proceso de reflexión interno que realiza el Centro Educativo es relevante para mejorar la gestión.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	3	33,33%	7	63,63%	10	50%
De acuerdo (4)	6	66,66%	4	36,36%	10	50%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la tabla N° 1 se puede observar que existe un 66,66 por ciento del Jardín Infantil “Las Hortensias” que está de acuerdo en que para mejorar la gestión interna es relevante desarrollar un proceso de reflexión interno.

De forma cercana se encuentra un 63,63 por ciento en la opción muy de acuerdo por parte del Jardín Infantil “Bambi” quienes indican que el proceso de reflexión interno que realiza el Centro Educativo es relevante para mejorar la gestión.

Finalmente, con los datos de las veinte encuestadas, arroja un 50 por ciento en las opciones muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, donde expresan la relevancia de este proceso de reflexión interno para mejorar la gestión.

- Tabla N°2

Afirmación: 2. Todo el equipo de agentes educativos está comprometido en participar en las etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	5	55,55%	6	54,54%	11	55%
De acuerdo (4)	4	44,44%	5	45,45%	9	45%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la consulta que se realiza sobre el compromiso del equipo educativo en el desarrollo de las etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa se observan porcentajes bastante similares entre los dos Centros Educativos.

Por una parte, el Jardín Infantil “Las Hortensias” señala un 55,55 por ciento en estar muy de acuerdo en el compromiso se los agentes educativos, y en el Jardín Infantil “Bambi” expresan un 54,54 por ciento. Posteriormente, en la opción de acuerdo, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” existe un 44,44 por ciento, y en el Jardín Infantil “Bambi” un 45,45 por ciento en la opción de acuerdo.

En síntesis, once de las veinte encuestadas con un 55 por ciento señalan que se encuentran muy de acuerdo en que todo el equipo de agentes educativos se encuentra comprometido en participar de las fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa, y un 45 por ciento se encuentra de acuerdo.

▪ Tabla N°4

Afirmación: 4. La guía de autoevaluación es un instrumento que ayuda en las prácticas de gestión interna.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	4	44,44%	7	63,63%	11	55%
De acuerdo (4)	5	55,55%	3	27,27%	8	40%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	1	9,09%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Según lo expresado por las encuestadas del Jardín Infantil “Bambi”, están muy de acuerdo con un 63,63 por ciento en que la guía de autoevaluación es un instrumento que ayuda a las prácticas de gestión interna. Disminuyendo frente al Jardín Infantil “Las Hortensias” quienes señalan como opción más alta un 55,55 por ciento al estar de acuerdo.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Bambi” hay un 9,09 por ciento que se encuentra en desacuerdo, por lo cual indica que la guía de autoevaluación no es un instrumento que ayude a la gestión interna.

Finalmente, se observa que un 55 por ciento del total está muy de acuerdo en que la guía de autoevaluación es un instrumento que ayuda a las prácticas de gestión interna, un 40 por ciento está de acuerdo y un 5 por ciento en desacuerdo.

▪ Tabla N°6

Afirmación: 6. El informe que se elabora a partir de la Guía de Autoevaluación es útil durante el año.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	3	33,33%	8	72,72%	11	55%
De acuerdo (4)	6	66,66%	3	27,27%	9	45%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Según los datos expuestos, hay un 72,72 por ciento por parte del Jardín Infantil “Bambi” expresa estar muy de acuerdo en que el informe que se elabora a partir de la guía de autoevaluación es útil durante el año, donde tan sólo un 27,27 por ciento se encuentra de acuerdo.

En cuanto al Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentra un 66,66 por ciento en la opción de acuerdo y un 33,33 por ciento en la alternativa muy de acuerdo frente a la utilidad de la guía de autoevaluación durante el año.

En suma, se observa un 55 por ciento con once de veinte personas que se encuentran muy de acuerdo en la utilidad del instrumento de autoevaluación. Por su parte hay un 45 por ciento que está de acuerdo, y un 0 por ciento en las opciones en desacuerdo, muy en desacuerdo y no aplica.

▪ Tabla N°7

Afirmación: 7. La aplicación de la Guía de Autoevaluación se desarrolla durante los dos primeros meses desde el inicio del año.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	3	33,33%	4	36,36%	7	35%
De acuerdo (4)	5	55,55%	4	36,36%	9	45%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	1	9,09%	2	10%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	2	18,18%	2	10%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Para conocer si la aplicación de la guía de autoevaluación se realiza durante los dos primeros meses del año, se observa que un 55,55 por ciento es el porcentaje más alto en el Jardín Infantil “Las Hortensias” en la opción de acuerdo, ya que en el Jardín Infantil “Bambi” se observa una similitud en las opciones de muy de acuerdo y de acuerdo con un 36,36 por ciento respectivamente.

En cuanto a los porcentajes que están en desacuerdo, se encuentra un 11,11 por ciento del Jardín Infantil “Las Hortensias” y un 9,09 en el Jardín Infantil “Bambi” ante la afirmación sobre la aplicación de la guía de autoevaluación durante los primeros meses del año.

Finalmente, en los porcentajes totales, se observa que un 45 por ciento se encuentra de acuerdo en la realización de la guía de autoevaluación durante los dos primeros meses del año, un 35 por ciento se encuentra muy de acuerdo y un 10 por ciento en desacuerdo.

▪ Tabla N°8

Afirmación: 8. Considera el liderazgo ejercido por la directora de la Institución como orientador de los procesos del establecimiento.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	11	100%	13	65%
De acuerdo (4)	3	33,33%	0	0,0%	3	15%
En desacuerdo (3)	4	44,44%	0	0,0%	4	20%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la Tabla N°8 se puede observar que en el Jardín Infantil “Bambi” consideran con un 100 por ciento en la opción muy de acuerdo en que el liderazgo ejercido por la directora orienta los procesos del Centro Educativo.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” existe un 44,44 por ciento que se encuentra en desacuerdo, por lo cual se infiere en que el liderazgo de la Directora no orienta al desarrollo de los procesos en el Centro Educativo. Aunque un 33,33 por ciento se encuentra de acuerdo en que el liderazgo de la Directora si orienta los procesos, al igual que el 22,22 por ciento que se encuentra muy de acuerdo con la misma información.

▪ Tabla N°10

Afirmación: 10. Todas las personas que se desempeñan en la Institución participan en la evaluación de los procesos.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	6	66,66%	6	54,54%	12	60%
De acuerdo (4)	2	22,22%	3	27,27%	5	25%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	1	9,09%	2	10%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	1	9,09%	1	5%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

De acuerdo a los datos que se exponen en el cuadro N°10, se puede observar un 66 por ciento en el Jardín Infantil 1 de Fundación Integra que se encuentra muy de acuerdo en que todas las personas que se desempeñan en ese Centro Educativo participan en la evaluación de los procesos. Al contrario del 11,11 por ciento que se encuentra en desacuerdo por parte de la misma Institución.

En cuanto a los resultados del Jardín Infantil 2 de JUNJI se puede observar un 54,54 por ciento que se encuentra de acuerdo en que en la evaluación de los procesos participan todas las personas que en él trabajan. Al contrario del 9,09 por ciento que se encuentra en la opción en desacuerdo y no aplica.

En síntesis, se observa que el 60 por ciento de las encuestadas se encuentra muy de acuerdo en que todas las personas del Centro Educativo participan en la evaluación de los procesos, un 25 por ciento se encuentra de acuerdo, un 10 en desacuerdo, y un 5 por ciento en no aplica.

▪ Tabla N°11

Afirmación: 11. Existe un sistema de retroalimentación permanente.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	5	45,45%	7	35%
De acuerdo (4)	6	66,66%	6	54,54%	12	60%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

El porcentaje más alto se puede observar en el Jardín Infantil “Las Hortensias” presenta un 66,66 por ciento al estar de acuerdo en que existe un sistema de retroalimentación permanente. Por su parte en el Jardín Infantil “Bambi” se encuentra un 54,54 por ciento en la misma alternativa.

Además, se puede ver un 11,11 por ciento que se encuentra en desacuerdo con la existencia de un sistema de retroalimentación permanente en el Jardín Infantil “Las Hortensias”.

En cuanto a los totales, se puede evidenciar que hay un 35 por ciento ante la opción muy de acuerdo en la existencia de un sistema de retroalimentación permanente, un 60 por ciento que está de acuerdo, y un 5 por ciento que está en desacuerdo.

▪ Tabla N°12

Afirmación: 12. Los aportes que usted realizó en la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) fue considerado.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	0	0,0%	10	90,90%	10	50%
De acuerdo (4)	7	77,77%	1	9,09%	8	40%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En el cuadro N°12 se puede observar que en el Jardín Infantil “Bambi” se consideraron los aportes que realizaron las encuestadas en la actualización del Proyecto Educativo Institucional al estar muy de acuerdo con un 90.90 por ciento, y de acuerdo un 9,09 por ciento.

Con respecto al Jardín Infantil “Las Hortensias”, se observa un 77,77 por ciento que está de acuerdo en que los aportes que cada una realizó si se consideró en la actualización del Proyecto Educativo Institucional. A esto se agrega un 11,11 por ciento que se encuentra en desacuerdo y otro 11,11 por ciento que indica que no aplica o corresponde la pregunta a su institución.

En síntesis, se evidencia que existe un 50 por ciento ante la opción muy en acuerdo, un 40 por ciento que está de acuerdo, un 5 por ciento que está en desacuerdo, y otro 5 por ciento que indica que no aplica la pregunta ante la afirmación vinculada con la consideración de los aportes que las encuestadas realizaron en la última actualización del Proyecto Educativo Institucional respectivo.

▪ Tabla N°14

Afirmación: 14. La familia participa en actividades educativas en el Centro Educativo.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	3	33,33%	8	72,72%	11	55%
De acuerdo (4)	6	66,66%	3	27,27%	9	45%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la tabla N°14 se puede apreciar que en el Jardín Infantil “Bambi” existe un 72,72 por ciento que se encuentra muy de acuerdo en que la familia participa en actividades educativas. Donde posteriormente, hay un 27,27 por ciento que indica que están de acuerdo.

En cuanto al Jardín Infantil “Las Hortensias” podemos observar que el porcentaje más alto se encuentra en la opción de acuerdo con un 66,66 por ciento, y un 33,33 por ciento en la opción muy de acuerdo en la participación de la familia en el recinto.

Finalmente encontramos un 55 por ciento en la opción muy de acuerdo y un 45 por ciento en la opción de acuerdo, los cuales reflejan que la familia si participa en diferentes actividades educativas que realiza cada uno de los Jardines Infantiles.

▪ Tabla N°16

Afirmación: 16. El diálogo con las familias se produce de forma permanente.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	10	90,90%	12	60%
De acuerdo (4)	6	66,66%	1	9,09%	7	35%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la Tabla N°16 se puede observar que el Jardín Infantil “Bambi” presenta un 90,90 por ciento al estar muy de acuerdo en que el diálogo con las familias se desarrolla de forma permanente, y un 9,09 por ciento expresa estar de acuerdo.

En cuanto al parecer del Jardín Infantil “Las Hortensias” se observa un 66,66 por ciento en la opción de acuerdo, un 22,22 por ciento en la opción muy de acuerdo y un 11,11 por ciento que está en desacuerdo con que el diálogo con la familia se produce de forma permanente.

Finalmente, en los datos que se logran obtener en total hay un 60 por ciento que se encuentra muy de acuerdo en que el diálogo con la familia se produce de forma permanente. Agregando un 35 por ciento que se encuentra de acuerdo y un 5 por ciento que está en desacuerdo.

▪ Tabla N°20

Afirmación: 20. Usted ha participado en capacitaciones o perfeccionamientos durante los últimos dos años.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	8	88,88%	6	54,54%	14	70%
De acuerdo (4)	1	11,11%	4	36,36%	5	25%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	1	9,09%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Según la información recabada, las encuestadas del Jardín Infantil “Las Hortensias” han participado en mayor proporción a capacitaciones durante los últimos dos años con un 88,88 por ciento al estar muy de acuerdo.

A diferencia de los datos del Jardín Infantil “Bambi” quienes un 54,54 por ciento se encuentra muy de acuerdo, un 36,36 por ciento se encuentra de acuerdo y un 9,09 se encuentra en desacuerdo frente a la participación que hayan realizado durante los dos últimos años.

En síntesis, se puede observar un alto porcentaje del 70 por ciento que ha participado en alguna capacitación en los dos últimos años al estar muy de acuerdo. Un 25 por ciento se encuentra de acuerdo, y un 5 por ciento está en desacuerdo.

▪ Tabla N°21

Afirmación: 21. El establecimiento cuenta con una estructura jerárquica definida.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	4	44,44%	6	54,54%	10	50%
De acuerdo (4)	5	55,55%	5	45,45%	10	50%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Frente a la afirmación de contar con una estructura jerárquica definida el Jardín Infantil “Las Hortensias” indica estar de acuerdo con un 55,55 por ciento, frente a un 54,54 por ciento del Jardín Infantil “Bambi” en la opción muy de acuerdo.

En cuanto al total de ambos Jardines Infantiles, existe un 50 por ciento en la alternativa muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, reflejando la existencia de una estructura jerárquica definida.

▪ Tabla N°22

Afirmación: 22. El equipo respeta y hace respetar los cargos de cada funcionario al interior del Centro Educativo.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	7	63,63%	9	45%
De acuerdo (4)	2	22,22%	4	36,36%	6	30%
En desacuerdo (3)	5	55,55%	0	0,0%	5	25%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

El porcentaje más alto se observa en el Jardín Infantil “Bambi” quienes indican estar muy de acuerdo con un 63,63 por ciento ante la afirmación de respetar y hacer respetar los cargos que cada funcionario desempeña en el Centro Educativo.

Por su parte, llama la atención que existe un 55,55 por ciento en el Jardín Infantil “Las Hortensias”, quienes señalan estar en desacuerdo ante la afirmación de respetar y hacer respetar los cargos que están definidos.

Finalmente, en cuanto a los totales de la Tabla, se muestra un 45 por ciento en la opción muy de acuerdo, un 30 por ciento en la opción de acuerdo, y un 25 por ciento que está en desacuerdo con que el equipo respeta y ayuda para que todos respeten el rol que cada funcionario tiene al interior del Centro Educativo.

▪ Tabla N°23

Afirmación: 23. El clima organizacional para trabajar es adecuado.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	11,11%	6	54,54%	7	35%
De acuerdo (4)	5	55,55%	5	45,45%	10	50%
En desacuerdo (3)	3	33,33%	0	0,0%	3	15%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Según las cifras que se exponen en el Jardín Infantil “Las Hortensias” existe un 55,55 por ciento que se encuentra de acuerdo en que el clima organizacional para trabajar es adecuado, y un 33,33 por ciento se encuentra en desacuerdo.

En cuanto a los datos arrojados por las encuestadas del Jardín Infantil “Bambi” se observa un 54,54 por ciento que está muy de acuerdo y un 45,45 por ciento que está de acuerdo en que el clima organizacional para trabajar es bueno.

Finalmente, al observar los totales, hay un 50 por ciento que está de acuerdo en que el clima organizacional es adecuado para trabajar. Donde posteriormente se encuentra un 35 por ciento en que están muy de acuerdo y un 15 por ciento está en desacuerdo.

▪ Tabla N°24

Afirmación: 24. El Director/a delega responsabilidades entre los actores de la comunidad educativa.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	10	90,90%	12	60%
De acuerdo (4)	7	77,77%	0	0,0%	7	35%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	1	9,09%	1	5%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En base a los datos de la Tabla N°24, se puede observar que en el Jardín Infantil “Bambi” existe un 90,90 por ciento que está muy de acuerdo en que la Directora delega responsabilidades entre los actores de la comunidad educativa.

Cifra que disminuye en el Jardín Infantil “Las Hortensias”, donde se encuentran de acuerdo con un 77,77 por ciento en que la Directora delega responsabilidades entre los actores de la comunidad educativa.

Finalmente, se encuentra un 60 por ciento que está muy de acuerdo en que la Directora con la que trabajan delega responsabilidades entre los actores del equipo educativo. Un 35 por ciento se encuentra de acuerdo y un 5 por ciento deja en blanco su respuesta.

▪ Tabla N°28

Afirmación: 28. Ha recibido al menos una evaluación de desempeño en el año.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	3	33,33%	11	100%	14	70%
De acuerdo (4)	4	44,44%	0	0,0%	4	20%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En base a los datos expuestos, se puede observar en el Jardín Infantil “Bambi” que el 100 por ciento de las encuestadas recibió al menos una evaluación de desempeño en el año.

En cuanto al Jardín Infantil “Las Hortensias” un 44,44 por ciento se encuentra de acuerdo y un 33,33 por ciento muy de acuerdo, en que recibió al menos una evaluación de desempeño durante el año. Además, hay un 11,11 por ciento que se encuentra en desacuerdo, y otro 11,11 por ciento que opta por la alternativa no aplica.

En los resultados finales, se observa que el 70 por ciento de las encuestadas está muy de acuerdo en que recibió al menos una evaluación de desempeño durante el año. Un 20 por ciento se encuentra de acuerdo, un 5 por ciento en desacuerdo y un 5 por ciento en no aplica.

▪ Tabla N°29

Afirmación: 29. Existe un sistema para reconocer el trabajo que desarrolla cada funcionaria.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	9	81,81%	11	55%
De acuerdo (4)	2	22,22%	2	18,18%	4	20%
En desacuerdo (3)	5	55,55%	0	0,0%	5	25%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

El porcentaje más alto se encuentra en el Jardín Infantil “Bambi” con un 81,81 por ciento donde se encuentra muy de acuerdo en que existe un sistema para reconocer el trabajo que desarrolla cada funcionaria.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” existe un 55,55 por ciento que se encuentra en desacuerdo, por lo cual se infiere en que no existe un sistema para reconocer el trabajo que desarrolla cada una de las encuestadas. Aunque un 22,22 por ciento indica estar de acuerdo, y otro 22,22 por ciento en muy de acuerdo en que el sistema existe.

Finalmente, en el cuadro se muestra un 55,55 por ciento ante la opción de estar muy de acuerdo ante la existencia de un sistema que reconozca la labor que se realiza. Ante ello, un 20 por ciento se encuentra de acuerdo, y un 25 en desacuerdo.

▪ Tabla N°30

Afirmación: 30. La ausencia del personal es mínima durante el año.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	5	55,55%	3	27,27%	8	40%
De acuerdo (4)	4	44,44%	3	27,27%	7	35%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	4	36,36%	4	20%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	1	9,09%	1	5%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En el Jardín Infantil “Las Hortensias” se puede observar que la ausencia del personal es mínima durante el año, puesto que un 55,55 por ciento se encuentra muy de acuerdo y un 44,44 por ciento de acuerdo ante lo planteado.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Bambi” se observa que un 36,36 por ciento está en desacuerdo, por ende el ausentismo del personal indica que es elevada durante el año, según la percepción de las encuestadas. Posteriormente se encuentra un 27,27 en las opciones muy de acuerdo y de acuerdo en que la ausencia es mínima. Y finalmente un 9,09 ante la opción muy en desacuerdo con la afirmación.

En cuanto a los totales de ambos Jardines Infantiles, se obtiene un 40 por ciento en la alternativa muy de acuerdo, 35 por ciento en de acuerdo, 20 en desacuerdo y 5 en muy en desacuerdo.

Sub ítem: 2.3. Validación Externa

▪ Tabla N°3

Afirmación: 3. El proceso de validación externa es transparente.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	4	36,36%	6	30%
De acuerdo (4)	6	66,66%	5	45,45%	11	55%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	2	18,18%	3	15%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la Tabla N°3 se consulta al grupo de participantes por la transparencia del proceso de validación externo que se realiza en cada Centro Educativo. Al respecto, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se observa un 22,22 por ciento que está muy de acuerdo, 66,66 por ciento que está de acuerdo, y un 11,11 por ciento que está en desacuerdo.

Por su parte en el Jardín Infantil “Bambi”, existe un 36,36 por ciento que está muy de acuerdo en que el proceso de validación externo se desarrolla de forma transparente. Posteriormente, existe un 45,45 por ciento que se encuentra de acuerdo, un 18,18 por ciento que se encuentra en desacuerdo y un 0 por ciento está muy en desacuerdo.

Finalmente, al considerar los resultados de ambos Jardines Infantiles, se puede decir que hay un 30 por ciento de las encuestadas que se encuentra muy de acuerdo en que el proceso que se desarrolla en la validación externa es transparente. Un 55 por ciento se encuentra de acuerdo, un 15 por ciento en desacuerdo y un 0 por ciento en muy en desacuerdo.

▪ Tabla N°4

Afirmación: 4. El tiempo que asiste el validador externo al Centro Educativo es acorde para una evaluación objetiva.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	0	0,0%	3	27,27%	3	15%
De acuerdo (4)	6	66,66%	5	45,45%	11	55%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	3	27,27%	4	20%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
No responde (0)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En el Jardín Infantil “Las Hortensias” se puede observar que ante la afirmación, el tiempo que asiste el validador externo es acorde para realizar una evaluación objetiva se encuentran muy de acuerdo ni muy en desacuerdo con un 0 por ciento, de acuerdo un 66,66 por ciento y muy en desacuerdo un 11,11 por ciento.

En cuanto al Jardín Infantil “Bambi”, se expone en el cuadro ante la afirmación, el tiempo que asiste el validador externo es acorde para realizar una evaluación objetiva se encuentran muy de acuerdo un 27,27 por ciento, de acuerdo un 45,45 por ciento, y en desacuerdo se encuentra un 27,27 por ciento.

En la columna de síntesis final, del total de veinte encuestadas sumando a las participantes de ambos Jardines Infantiles, se puede inferir que tres de ellas registran un 15 por ciento que se encuentran muy de acuerdo, once de las encuestadas registra un porcentaje de 55 por ciento, cuatro de ellas con un portaje de 20 por ciento, cero frente a la opción de muy en desacuerdo.

- Tabla N°6

Afirmación: 6. Se realiza una reflexión interna, según el Informe de Retroalimentación que entrega el validador externo.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	6	54,54%	8	40%
De acuerdo (4)	6	66,66%	5	45,45%	11	55%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En cuanto al parecer de las encuestadas frente a la realización de una reflexión interna en base a la retroalimentación que les entrega el validador externo, se encuentra el Jardín Infantil “Las Hortensias”, quienes expresan el porcentaje más alto con un 66,66 por ciento ante la opción de acuerdo, posteriormente se encuentra el Jardín Infantil “Bambi” quienes expresan un 54,54 por ciento de aceptación ante la opción muy de acuerdo.

Posteriormente, se encuentra un 45,45 por ciento del Jardín Infantil “Bambi” que está de acuerdo en que se realiza esta reflexión interna en base a la retroalimentación y aspectos a mejorar que entrega el validador externo y un 22,22 por ciento está muy de acuerdo por parte del Jardín Infantil “Las Hortensias”, al igual que existe un 11,11 por ciento donde una persona manifiesta estar en desacuerdo.

Finalmente, se encuentra un 40 por ciento que está muy de acuerdo en la realización de una reflexión interna, continuando con un 55 por ciento que se encuentra de acuerdo, 5 por ciento que está en desacuerdo, y 0 por ciento en las opciones de muy en desacuerdo, no aplica y en blanco.

Sub ítem: 2.4. Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento.

▪ Tabla N°1

Afirmación: 1. Participó en la elaboración del Plan de Mejoramiento.

Código	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	5	55,55%	8	72,72%	13	65%
De acuerdo (4)	4	44,44%	3	27,27%	7	35%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

La cifra más alta se puede observar en el Jardín Infantil “Bambi” quienes reflejan un 72,72 por ciento al estar muy de acuerdo en que si participaron en la elaboración del Plan de Mejoramiento del Centro Educativo donde se desempeñan. Posteriormente se observa un 55,55 por ciento por parte de las encuestadas del Jardín Infantil “Las Hortensias” ante la opción muy de acuerdo.

Ante la opción de acuerdo, el Jardín Infantil “Las Hortensias” muestra un 44,44 por ciento de aceptación, y el Jardín Infantil “Bambi” un 27,27 por ciento ante la afirmación de haber participado en el diseño del Plan de Mejoramiento.

Frente a los totales, es un 65 por ciento que expone estar muy de acuerdo en haber participado en la elaboración del Plan de Mejoramiento con trece de las veinte encuestadas, donde siete de ellas se encuentran de acuerdo en su participación.

▪ Tabla N°2

Afirmación: 2. Se consideraron sus comentarios en el diseño del Plan de Mejoramiento.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	11,11%	3	27,27%	4	20%
De acuerdo (4)	7	77,77%	8	72,72%	15	75%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Ante la afirmación presentada a las Educadoras y Técnicos en Párvulos frente a si se consideran los comentarios que ellas realizan para incorporarlos en el diseño del plan de mejoramiento, encontramos que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se observa el porcentaje más alto con un 77,77 por ciento en la opción de acuerdo, y en el Jardín Infantil “Bambi” un 72,72 por ciento en la misma alternativa.

Las cifras más bajas se encuentran en la opción muy de acuerdo, donde en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se observa un once por ciento, y en el Jardín Infantil “Bambi” un 27,27 por ciento.

En cuanto a los totales, sólo un 20 por ciento encuentra muy de acuerdo en que sus comentarios son considerados en el diseño del plan de mejoramiento, un 75 por ciento de acuerdo, un 5 por ciento en desacuerdo y 0 por ciento en las opciones muy en desacuerdo, no aplica y en blanco.

▪ Tabla N°3

Afirmación: 3. Las actividades plasmadas en el Plan de Mejoramiento del año 2011 se ejecutaron posteriormente.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	3	33,33%	8	72,72%	11	55%
De acuerdo (4)	6	66,66%	3	27,27%	9	45%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

De acuerdo a los datos expuestos, se encuentra que el Jardín Infantil “Bambi” considera en un 72,72 por ciento muy de acuerdo en que las actividades plasmadas en el plan de mejoramiento del año 2011 se ejecutaron posteriormente.

Luego, se puede observar que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentra un 66,66 por ciento de acuerdo en la ejecución de las actividades del plan de mejoramiento del año 2011, y un 33,33 por ciento se encuentra muy de acuerdo.

Por su parte en los totales, existe un 55 por ciento de aceptación ante la alternativa muy en acuerdo, y un 45 por ciento de acuerdo en que las actividades que se diseñaron en el plan de mejoramiento del año 2011 se lograron ejecutar.

▪ Tabla N°4

Afirmación: 4. Se han mejorado las prácticas deficitarias en el Centro Educativo los últimos dos años.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	2	22,22%	9	81,81%	11	55%
De acuerdo (4)	6	66,66%	2	18,18%	8	40%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Con respecto al mejoramiento de las prácticas deficitarias del Centro Educativo en los dos últimos años, se puede observar que en el Jardín Infantil “Bambi” se encuentra un 81,81 por ciento ante la opción muy de acuerdo, y un 18,18 por ciento que está de acuerdo.

Referente a lo que expone el Jardín Infantil “Las Hortensias” quienes reflejan el porcentaje más alto en la opción de acuerdo con un 66,66 por ciento; en la opción muy de acuerdo con un 22,22 y en desacuerdo existe un 11,11 por ciento.

Sobre los totales de ambos Centros Educativos, un 55 por ciento está muy de acuerdo en que se han mejorado las prácticas deficitarias en los últimos dos años, un 40 por ciento se encuentra de acuerdo, y un 5 por ciento está en desacuerdo.

▪ Tabla N°5

Afirmación: 5. Se ha implementado algún proyecto con inversión externa a la Institución con la cual trabaja, por ejemplo: un proyecto de vida saludable auspiciado por alguna empresa.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	1	11,11%	6	54,54%	7	35%
De acuerdo (4)	6	66,66%	2	18,18%	8	40%
En desacuerdo (3)	1	11,11%	3	27,27%	4	20%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	1	11,11%	0	0,0%	1	5%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

Frente a la implementación de un proyecto con inversión externa, el Jardín Infantil “Las Hortensias” refleja un 66,66 por ciento en la opción de acuerdo. Posteriormente se encuentra el Jardín Infantil “Bambi” con un 54,54 por ciento en la opción muy de acuerdo.

Con respecto a la opción en desacuerdo, el Jardín Infantil “Bambi” señala un 27,27 por ciento y el Jardín Infantil “Las Hortensias” de Fundación Integra señala un 11,11 por ciento por parte de sus encuestadas haciendo alusión a que en ese Centro Educativo no se implementan proyectos de inversión externa.

Al observar los porcentajes totales, el más alto se encuentra en 40 por ciento frente a la opción de acuerdo, 35 por ciento en la opción muy de acuerdo, 20 por ciento está en desacuerdo, y un 5 por ciento no aplica con respecto al conocimiento que poseen sobre la implementación de proyectos de inversión externa en el recinto escolar.

▪ Tabla N°9

Afirmación: 9. Los formatos que son enviados desde la Institución de la cual ustedes dependen para responder a la autoevaluación del Centro Educativo y el diseño del plan de mejoramiento son claros y comprensibles.

	Jardín Infantil “Las Hortensias”		Jardín Infantil “Bambi”		TOTAL	
Código	F	Fr	F	Fr	F	Fr
Muy de acuerdo (5)	4	44,44%	5	45,45%	9	45%
De acuerdo (4)	5	55,55%	4	36,36%	9	45%
En desacuerdo (3)	0	0,0%	2	18,18%	2	10%
Muy en desacuerdo (2)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No aplica (1)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
No responde (0)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	9	100%	11	100%	20	100%

En la Tabla N°9 se observa que existe un 18,18 por ciento en el Jardín Infantil “Bambi” que se encuentra en desacuerdo con respecto a la claridad de los formatos para completar la autoevaluación y diseñar el plan de mejoramiento. Ascendentemente, existe un 44,44 por ciento y un 45,45 por ciento ante la alternativa muy de acuerdo.

El porcentaje más alto se encuentra en el Jardín Infantil “Las Hortensias” donde manifiestan un 55,55 por ciento al estar de acuerdo en que los formatos que les envían desde su Institución de la cual dependen son claros y comprensibles para su completación.

Finalmente, se encuentra un 45 por ciento en la opción muy de acuerdo y de acuerdo frente a la claridad y comprensión de los formatos que recibe cada Institución respectiva. Por su parte, hay un 10 por ciento que manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación.

4.2. Análisis de las Entrevistas

En cuanto al análisis de las dos entrevistas aplicadas a las Directoras del JI1 y JJ2 de forma personal y directa como investigadora, una vez que se procede a la transcripción del registro de audio, se ordena el contenido textual para proceder con el levantamiento de categorías en base a cada ítem y sub ítem, los cuales se presentan a continuación:

Objetivo N°3:

Determinar los procesos de gestión desarrollados por las Directoras de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana al implementar los componentes del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo.

4.2.1. Cuadros Demostrativos de preguntas y respuestas por parte de las Directoras distribuidas según el ítem o sub ítem de acuerdo a las fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en común.

Ítem I: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

Ítem: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.				
Preguntas	JI1 “Las Hortensias”	JJ2 “Bambi”	Comentario	
1.¿Hace cuánto tiempo se desempeña como Directora en éste Centro Educativo?	“En mayo del próximo año voy a cumplir 9 años en éste jardín, dentro de la fundación, 17, en mayo también”	“Como Directora de este Jardín Infantil hace dieciocho años”	Experiencia laboral En relación a la experiencia laboral de ambas directoras, se puede inferir que ambas se han desempeñado por más de nueve años a cargo de un Centro Educativo.	
2.El contar con un documento donde se especifican las etapas o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa ayuda a mejorar los procesos internos en el centro	“Si, desde el punto de vista que lo conoces y que a uno como directora también se lo muestran antes, se lo explican antes...” “...yo no tengo los espacios siempre como para metérselo al equipo que dirijo, y ahí	“...no siento que sea. Que haya mejorado o no el proceso de gestión con este modelo”. “Osea, ya desde antes que existiera el Modelo. Ya con la implementación, con la...del proyecto	Documento de Apoyo Con relación al tener un documento de apoyo que aporte al mejoramiento de los procesos internos de los Jardines Infantiles del estudio, existe una desigualdad de opiniones, puesto que en el Jardín N°1 mencionan que si es importante, en el Jardín N°2 la directora	

educativo. ¿Cómo?	está el problema”.	educativo del Jardín Infantil. Ya tu vas, pasando por todas estas fases”	manifiesta que no.
3.En el Equipo de Profesionales existe una cultura de procesos que posibilita brindar un servicio educativo de calidad.	“Sí, existe una cultura, pero, obviamente responde al modelo desde que trabajamos en la fundación...” “...tenemos como un modelo nuestro, que, como de la dinámica que se genera en el propio jardín infantil”. “...generalmente, nosotras somos como educadoras las que planteamos algo...” “siempre se construye en base a un poco lo que hemos recogido”	“Si, si. Desde hace bastante tiempo está instaurado, instaurado un trabajo técnico bastante bien diseñado”. “Ya donde hay un diagnóstico, donde hay participación de los distintos estamentos, ya donde hay un análisis, donde hay una toma de decisiones y un seguimiento y evaluación de todos los procesos...”	Cultura de procesos Ambas directoras coinciden en que en los Centros Educativos que ellas lideran existe una cultura de procesos entre el equipo de profesionales, ya sea por la dinámica del propio Jardín Infantil, como mencionan en la muestra N°1 o por medio de la instalación de procesos bien definidos a lo largo del tiempo como en la muestra N°2.
4.¿Cuáles aspectos han facilitado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa de forma integrada?	“Creo que nosotros tenemos nuestro propio modelo de gestión en cada jardín, y que si bien tenemos una base, que es la que nos entrega la fundación, pero particularmente yo lo encuentro muy lejano...”	“El contar con un personal permanente principalmente”. “Yo tengo personal que lleva años trabajando conmigo”. “A hay un compromiso del equipo de trabajo del jardín infantil...”.	Trabajo en equipo Las directoras coinciden que el trabajo en equipo es fundamental para poder implementar adecuadamente un Modelo de Gestión, ya sea a través de un modelo que se va adaptando en base al día a día como en la muestra N°1 o por el compromiso y antigüedad del personal en el mismo Centro Educativo como en la muestra N°2.
5.¿Cuáles aspectos han dificultado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en el Centro Educativo que usted dirige?	“La falta de tiempo para poder socializarlo como con todo el equipo...”	D:“Principalmente, eee. Los tiempos”. “Las exigencias extra programáticas que comprende el modelo”. “Instaurar, eee. Instancias que aunque uno ya las tiene instauradas, vienen con modificaciones.	Disponibilidad de tiempo Ambas directoras coinciden en que la escases de tiempo es uno de los principales obstáculos a la hora de implementar el Modelo de Gestión en todo su conjunto.

Ítem: Fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.				
II.I. Capacitación Especializada			Posible Categoría	
1.¿Participó alguna representante de este Centro Educativo en la Capacitación a nivel nacional sobre el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de la Institución de la cual son parte?	“Ehm, no, no, no hubo ninguna que, no fuimos convocadas, a si que no tuvimos nada que ver ahí”.	D: “Si, eee. En las cuatro aplicaciones”.	Capacitación	
			Existe una diferencia sustancial en la capacitación que ha recibido cada Directora, ya que en el primer Centro Educativo ninguno de los integrantes del personal ha participado. Y en el segundo Centro Educativo si han sido convocadas en las cuatro sesiones para participar de una capacitación vía on line.	
2.Si participó una representante, posteriormente ella realizó una charla informativa a todos los agentes educativos de éste Centro.	“No”	E: “Bueno, ahí usted menciona que se realizó la charla informativa” D: “Sí, si”	En la muestra N°1, no se procede a bajar la información, puesto que ninguno de los agentes participa de una capacitación previa. A diferencia de la muestra N°2 donde si se realiza una charla informativa a todos los agentes que participan del mismo Jardín Infantil.	

II.II. Autoevaluación	Posible Categoría		
1. Definiría que su liderazgo ha influido en la calidad de los procesos internos del establecimiento que usted coordina.	“Para bien y para mal si (Jajaja)”. “Si po, yo creo que si uno está a cargo aquí, uno le pone un sello al lugar donde está, que está dirigiendo y que lidera”.	D: “Yo creo que sí”. “Todo lo que se ha gestado aquí en el establecimiento ha sido, por supuesto liderado por mi forma de trabajo, ya”.	Estilo de Liderazgo Las dos directoras coinciden en que el estilo de liderazgo que ellas propician afecta en que los procesos internos del Centro Educativo sean o no de calidad.
2. El tiempo que posee para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos del establecimiento son adecuados.	“Yo creo que no, yo creo que todo esto que en el fondo se reduce un poco a lo que es el plan anual, el convenio de logros que le decimos nosotros dentro de la fundación”. “...a nosotros se nos permite tener un espacio a principio de año, o cuando comenzamos el año electivo, eh, para construir nuestro trabajo, a mediados de año en agosto, por ahí, se nos permite parar, mirar, reformular y a final de año evaluar”. “...todo esto se tiene que ver diariamente...” “...como no tenemos más tiempo, queda en manos de las educadoras o de la directora, y en las tres etapas pasa exactamente lo mismo. Entonces hay poco tiempo...”	D: “Si, yo siento que si...”. “La verdad que toda la gestión es un quehacer cotidiano permanente...” “...está instaurada la red de acción permanente, la evaluación permanente, ya. La retroalimentación, el estar permanentemente buscando soluciones, mejorando los procesos, ya”. “Hay varias instancias, están las reuniones de educadoras, las reuniones de las dimensiones, y eso permite ir, en el. En la marcha, ir solucionando los problemas, las dudas que se van presentando”.	Procesos de evaluación. Ante la consulta por la disponibilidad de tiempos ante ciertos ejes articuladores del Modelo de Gestión, existe una diferencia en los comentarios que señalan ambas directoras. Ello, se puede observar en la muestra N°1 donde se menciona que los tiempos no son suficientes, y que son tres instancias las que se les otorga para poder evaluar su gestión interna. Por otra parte, en la muestra N°2 la directora explica que en este Centro Educativo se lleva a cabo una evaluación permanente mediante procesos establecidos y definidos.
3. Paralelo a su función directiva, mencione qué otras acciones o funciones desarrolla.	“...mi rol en este rato es bastante más directivo, más puro, directivamente, que antes”. “...todavía me cuesta soltar lo suficiente el tema pedagógico”. “...aparte de las otras	D: “Dentro del establecimiento, la verdad que todo tiene que ver con la función directiva”. “Todo el trabajo de coordinación, todo el trabajo con familia,	Función integral Las directoras coinciden en que dentro de su rol directivo trabajan de forma directa con las familias y la comunidad. Destacando su involucramiento en el área pedagógico con los niños y

	gestiones que uno hace con la comunidad, con la familia”.	todo el trabajo con las otras entidades tiene que ver con mi rol directivo”.	niñas.
4.¿Cómo es la vinculación que realizan con la familia?	“Desde ahí vemos que la vinculación tiene como dos áreas. Una que es como masiva, en donde hacemos reunión de apoderados, y es para toda la información general, y hay otra que es la que yo diría que nos genera un gran ambiente relacional muy rico con la familia que es esta cosa individual”. “Acá nosotros generamos un lazo afectivo que nos juega a favor increíblemente en los momentos de conflicto...”	D: “Tenemos de partida, eeee. El centro de padres, ya. Funcionando activamente, participan de nuestro proyecto educativo. Participan de las evaluaciones y del trabajo continuo que se realiza en el jardín”. “Y por otro lado hay un trabajo de cada sala con su grupo de apoderados también, ya. En que fomentan la participación de la familia en el quehacer pedagógico de sus niños...” E: “¿Realizan reuniones?” D: “Con las familias, si. Con las familias se realizan. “Tenemos un programa anual de trabajo con familia que está, están las reuniones de nivel que se hacen cada dos meses. Están las entrevistas a la familia que se hacen dos entrevistas al cien por ciento de las familias al año, ya. Están los informes al hogar, está el trabajo educativo hacia la familia que se hace una vez a la semana mm. Está la participación de la familia en los talleres	Relación con la familia Ambas directoras destacan que en los Centros Educativos que ellas dirigen se llevan a cabo reuniones de apoderados como forma de mantener el lazo afectivo y fomentar la participación de los mismos en las actividades pedagógicas. Por su parte, en el Jardín Infantil N°2 destaca la organización de un programa anual enfocado al trabajo con familia mediante diferentes actividades.

		que están calendarizados durante todo el año”.	
5.¿De qué forma se vinculan con la comunidad?, ¿Cuáles son sus redes locales?	“...nos centramos en lo que es la municipalidad...”. “Además acá esta la OPD, la ACOSAM, los consultorios, el programa Chile Crece Contigo...” “Entonces hay años como éste, donde el “Chile Crece Contigo” fue un soporte para nosotros. Cada vez que podíamos los llamábamos, hacíamos talleres con las mamás, iban para allá, ellas vinculaban...” “Tenemos otras redes con el tema “salud” que se ha ido fortaleciendo en el tiempo”. “Han pasado personas y seguimos ahí todavía. Eh, pero no son tan efectivas, pero no es por el tema relacional, sino por las limitaciones que ellos tienen como servicio, y que vienen de mucho más arriba además”.	D: “...nosotros tenemos redes locales vinculadas con, la, la parte educativa, con la parte social, y con la parte de salud de los niños, ya. Y asistencia judicial para las familias.”. “Tenemos OPD, tenemos COSAM, tenemos consultorios, eee tenemos el PIN...” “...con los consultorios tenemos el trabajo dental, ee. Salud y de nutrición, ya. Y en la parte social, eee. Todo lo que tienen que ver con los derechos de los niños cuando se ven vulnerados”.	Redes de apoyo Las directoras destacan como eje fundamental el trabajar en conjunto con las redes de apoyo locales, tales como la Municipalidad, OPD, COSAM, y programas de salud vinculados con las necesidades del cada Centro Educativo.
6.¿El mobiliario para el equipo facilita el trabajo en equipo?	“No, el trabajo en equipo, no”. “Los jardines están pensados para los niños, y esta bien, no digo que esta mal, pero en ningún caso se piensa en un espacio pa’ trabajar con las tías”. “...tampoco se piensa en los espacios pa’ trabajar con familias, no hay, entonces, si yo tuviera una reunión con dos tías, tengo que venirme al comedor donde estamos ahora, este es mi espacio, pero si yo tengo a todo el equipo reunido y tuviera eventualmente a	D: “Sí, si. Ee la verdad es que en la Junji ha habido un vuelco bastante importante...” “Si tu ves el mobiliario que hay aquí es bastante bueno”. “En la sala, yo diría hace unos diez años, que ha habido una preocupación permanente por mantener buen mobiliario en la sala”. “Y también, eee tiene que ver un poco	Mobiliario para adultos De acuerdo con la información recabada, se puede inferir que el tipo de mobiliario y espacios adaptados para el trabajo de adultos se relaciona directamente con la Institución de la cual son parte. Ello, se debe a que en la muestra N°1 que pertenece a Fundación Integra no se consideran espacios y mobiliario suficiente para llevar a cabo reuniones en equipo. Al contrario de lo que ocurre en la muestra N°2 donde en JUNJI se están haciendo las

	niños, no tengo espacios, no tengo espacios...” “No hay espacios, no hay espacios pa’ trabajar con adultos, no hay nada, y ahora que en el caso de este jardín que se suma ahora en marzo una tercera educadora, aparte de la directora, no hay espacios”. “...Se entiende que la educadora va a estar el 80% en la sala, porque ese es su labor, pero ese 20% tengo que compartir un escritorio de un metro veinte...” “...yo creo que los espacios tampoco te invitan a que tú seas incluso más creativo”.	con la gestión. Estar permanentemente evaluando el, el equipamiento, ya. Y dando a conocer cuales son las necesidades del jardín. Eso ha permitido gracias a Dios el tener un buen equipamiento” ...“el rol de la directora de no dejar pasar. No es cierto, no esperar que el mueble, este. Jajjja que no esté para que se pueda reponer, ya”.	adecuaciones pertinentes para que el personal disponga de éste equipamiento.
7.¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la gestión de los recursos humanos?	“Yo creo que el que destaca es el tener roles establecidos, más allá de cargos...” “...cada tía sabe dentro del plan y dentro de lo que hacemos durante el año, cuál es su rol, más allá de ser asistente de niños, las educadoras, las educadoras de nivel, yo misma, la asistente administrativa que también tiene su rol dentro de todo esto”. “Dentro de las tareas que tenemos, también, por ejemplo tenemos a la tía de aseo a cargo de que controle que se hagan algunas actividades pedagógicas, que están planificadas, como en el afán de involucrarla y de que sepan...” “...tratamos que se valore el trabajo de cada una, y si falta una, tambaleamos, porque todas necesitamos estar aquí. Entonces, yo si	D: “En la institución nosotros aún no ee tenemos acceso, no es cierto a elegir a nuestro personal”. “...tenemos si, procesos bien definidos para resguardar que el personal que trabaje en estos jardines infantiles, en este jardín. Ya, sea el idóneo y tenga las capacidades”. “Está el proceso de precalificación, que se aplica dos veces al año, ya”. “Está ee los reemplazos que cada vez que hay un reemplazo que hay una evaluación de su desempeño”. “Están también, una ventana que son las alumnas que hacen	Personal idóneo La directora del Jardín Infantil N°1 destaca la importancia de tener roles definidos. En cambio la directora del Jardín Infantil N°2 hace alusión a las características que tiene que poseer una persona para que trabaje en esa Institución. Lo cual, está resguardado con procesos internos que ya están instaurados en el mismo.

	creo que hay una definición que a ratos no se respeta, pero es parte de la dinámica de los grupos humanos nomas creo yo”. sus prácticas, tanto profesional como la técnicos, ya”. “Este es un jardín que es centro de práctica, entonces eso te permite, ya. Primero formar, al futuro personal, y muchas de las niñas que están trabajando en estos momentos, han sido alumnas en prácticas de este jardín infantil, ya.”	
8.¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la administración de los recursos financieros?	“...los recursos financieros tienen una línea que está dada desde la fundación...” “hay procedimientos como, que se yo, como de rendiciones y esas cosas, y nosotros, eh, sabemos que tenemos asignado dineros y que no tenemos que pasarnos de ahí...” “...la línea más clara que tenemos es que yo tengo una caja chica que tiene un valor ínfimo, no lo voy a decir porque si no me va a pasar algo. (Muy chica) Muy chica, es una caja pequeña, ya, pero yo sé que eso me tiene que durar y que tengo que rendirlo de cierta manera” “...yo conozco súper bien los procesos, las tías asistentes los conocen bien y respetamos eso. Pero como esta caja es más chica, yo la administro según las necesidades también...” “...nosotros tenemos nuestros procesos, de separar dinero. De decir, mira, gastamos, normalmente gastamos “x”	D: “Bueno, nosotros, en relación a los recursos financieros no manejamos, ya”. “Todo viene ordenado desde JUNJI...”. “...podríamos decir los que son de mejoramiento, ya que los trabajamos a través del centro de padres para recibir financiamientos extras, vía proyectos, ya. Mm eso principalmente para el apoyo de la labor pedagógica mm” E: “¿Ustedes no reciben ningún ítem por ejemplo para gastos?” D: “Para gastos de JUNJI, sólo de movilización. Solo de movilización...” D: “Los servicios básicos los paga directamente JUNJI y nos tiene además teléfono celular”. Finanzas administrado por cada Institución de base. La administración de los recursos financieros viene establecida desde la Institución de origen. Donde en el Jardín Infantil N°1 cuentan con una caja chica, en el Jardín Infantil N°2 no poseen dinero para administrar. Pero buscan financiamiento de forma paralela para poder gestionar algunas actividades.

	dinero para hacer trámites a la regional, entonces, ya, separamos dinero para acá, separamos dinero para las emergencias que ya están preestablecidas también. Para la extensión horaria, entonces hacemos nuestro propio proceso sin dejar de respetar lo que se nos da institucional...” “nosotros no compramos material didáctico, se nos brinda, llega, ahora, desde ahí, no sé si cabe ahí pero ese proceso creo que ha avanzado muchísimo porque antes no llegaba, era como ¡Oh, que nos irá a llegar este año! Y hace tres años tal vez, dos o tres años, hemos tenido dentro de una gama chiquitita, pero ya tenemos alguna incidencia...” “...generalmente vemos el tema de las platas con la caja chica, de pagar los gastos básicos”.		
9.¿Cuáles son las prácticas fundamentales que ha llegado a instaurar durante este tiempo para la correcta implementación del Modelo de Gestión?	“Yo creo que hemos ido ordenándonos, que el modelo de gestión nos ha permitido ordenarnos, tener más claro pa donde íbamos, o lo que la institución esperaba de nosotros en muchos aspectos...” “... organizar un poco más, dentro de los tiempos, lo que el tiempo nos permite digamos, ordenar...” “...yo siento que falta mucho, que estamos súper en pañales con el Modelo de Gestión, que es un concepto como que en otra empresa tu lo ves y todo el mundo habla del Modelo de Gestión, y se maneja el concepto, nosotros como	D: “Nosotros tenemos instaurado algunos, procesos”. “... cuando tenemos que aplicar el modelo, ya. Tenemos que dividir por ejemplo las dimensiones”. “Nosotros tenemos las dimensiones como muy bien instaladas...” D: “Hay una, hay una persona que lidera cada dimensión y cada dimensión tiene su equipo de trabajo, ya”.	Procesos instaurados En el proceso que llevan a cabo ambos Jardines Infantiles, existen procesos instaurados que han surgido por efecto del día a día o por una gestión de coordinación previa. Al respecto en la muestra N°1 mencionan el efecto de ordenamiento que les ha producido la implementación del Modelo de Gestión, y en la muestra N°2 existen procedimientos para llevar a cabo cada dimensión del Modelo de Gestión, siendo cada área dirigida por un agente educativo del mismo Jardín Infantil.

fundación, tal vez por su carácter, es algo nuevo...”

“para nosotros son importantes algunos procesos, ya que nosotros tenemos el seguimiento y tenemos la instalación de esos procesos como algo muy importante en nuestro quehacer. Ya, y que para efectos del modelo son intranscendente. Osea, el modelo no los utiliza”

D: “Nosotros nos hemos preocupado mucho en el incremento de los aprendizajes de los niños, ya. Año a año, ya. ... hemos hecho un montón de proyectos para mejorar ese aspecto, ya. Llegamos al modelo y el modelo. Claro, no fue culpa del modelo, fue culpa de la institución. El único, dato filedigno es un instrumento, lamentablemente, está eee bien cuestionado que es el IEPA. Ya y resulta que la institución, aún cuando el IEPA lleva instalado en JUNJI unos 6 años, todavía... no tiene claridad de para que está haciendo el IEPA esa aplicación. Y eso a nosotros nos invalida todo el trabajo que tenemos realizado de antes”.

“...entonces ahí, todos estamos en cero, o en uno. En los aprendizajes de los

		niños...”	
		D: “Entonces esas cosas nos hacen retroceder”.	
10.¿Cuáles son las prácticas que deben incluir para este año 2014 para la correcta implementación del Modelo de Gestión?	“Ah, yo creo que inicialmente hay que, em, revisar la posibilidad de dar a conocer este Modelo de Gestión, en base a cosas concretas con todos los equipos...” “...no que quede en la información...” “...hasta ahora el Modelo de Gestión lo conocen hasta la directora, en un nivel un poco más formal, de que no hayan informal y toda la cosa, pero nosotros como directoras no hemos tenido la posibilidad de bajarlo mucho a los equipos que dirigimos nosotras...” “...cuando se ve la cosa de que los jardines están al servicio de que funcione pa arriba, ahí no me gusta, yo creo que no debería ser así, debería ser todo lo contrario, ellos, la estructura de más arriba, deben estar en posición de los jardines, entonces, como yo hago que este modelo funcione si a la base no le estoy dando una verdadera información, no puedo”.	D: “Este año fue, fue casi un parto el modelo. Ya, hubo muchas complicaciones, hubo muchos sin sabores en la ejecución misma...” D: “teníamos problemas de personal, en cuanto a que había mucha gente con licencia. Gente que si conocía del modelo y que quedó, que estaba con licencia, ya”. “...principalmente en incongruencias en la información que fue entregada, ya”. D: “sin embargo, con este modelo pasó todo lo contrario, osea. Todo el aprendizaje que teníamos previo al modelo, en diciembre prácticamente se tuvo que cambiar completamente el modelo. Porque las directrices fueron distintas. Todo, desde la forma de redactar, de una evidencia que teníamos fue totalmente distinta a la que teníamos que hacer ahora”.	Información actualizada Ambas directoras manifiestan la importancia de recibir y difundir una información actualizada sobre cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa, puesto que en la muestra N°1 no habían recibido una capacitación previa, y en la muestra N°2 modificaron las directrices del Modelo en sí, por lo cual los procesos que tenían instaurados tuvieron que ser modificados.

II.III. Validación Externa			Comentario
1.¿Cómo ha funcionado la validación externa entre el 2011 al 2012?	“Ay, es que este jardín ha ido subiendo, jajaja, así que hubo una buena validación...” “...a ver, lo externo a nosotros siempre nos azotan porque la fundación tiene su cultura...”. “...este año recién pasado, el 2014 obtuvimos un destacado, estuvimos infladitas todo el año...”	D: “Bien, no hemos tenido problema. Ee ha sido bastante concordante con lo que nosotros respondemos”. “No ha habido mayores diferencias, ya. Eh estamos conforme, la gente que ha venido ha sido bastante respetuosa y... eee ha sido bastante respetuosa, ha respetado los tiempos, ya” E: “¿Cuántas personas vienen?” D: “Dos personas han venido” E: “¿Y el tiempo en que están acá?” D: “Están toda una jornada. Están toda una jornada, llegan aproximadamente como a las nueve, y se van cuatro de la tarde, cinco de la tarde”.	Validación externa Las Directoras que participan del estudio, comentan que la validación externa ha sido concordante con lo que ellas esperaban. En la muestra N°1 la evaluación se lleva a cabo por medio del envío de ciertos documentos vía papel, y en la muestra N°2 asisten dos personas durante toda una jornada a evaluar el recinto. Esto además de los documentos que tienen que adjuntar en una plataforma web.
¿Qué sucede una vez que el validador entrega el informe al Comité Calidad?	“...el validador es la institución externa que nos evalúa, ya, ellos emiten un informe que se lo entregan, imagino a la central inicialmente. Después llega a la región, y la región nos distribuye a nosotros los informes personalizados a cada jardín...” “...pero el análisis de ese informe lo hace solo el jardín...” “...en algunos casos, que no es este, los supervisores acompañan, como pa leer, interpretar y que se yo”. “eso a mí me interesa, que el experto se ponga a mirar papeles que yo creo que	D: “Los comité de calidad, tú sabes que han sido distintos, ya. Eee hasta el 2012, lo conformaba el equipo de educadoras más la directora, ya. Eee una vez que nos entregan el informe, nosotras lo analizamos, ya. Y acostumbramos a entregarlo en un power al personal, ya”.	Bajada de información Existen procedimientos propios en la forma de entregar la información de cada Centro Educativo. En ambos casos reciben un documento o informe con el análisis respectivo en base a una pauta de evaluación. La cual se comparte con todos los agentes educativos de cada Jardín Infantil.

	apenas entiende porque son tantas cosas que nosotros mandamos que dicen” “Eh, ¿y esto qué es?” si no vienen al jardín a ver que es”. “...ellos nunca han venido, yo desconozco, te insisto, porque con suerte conozco la realidad regional, y no todos, porque son como ochenta jardines, entonces, y la conozco desde el comentario que hacemos cuando nos reunimos como directoras...”				
2.¿Cuáles son las ventajas de este proceso?	“Yo creo que te vean de afuera es bueno, pero que te vean de afuera y que te digan lo que esta bien o esta mal, lo que podrías mejorar, porque en realidad es eso, como que tienes una posibilidad de mejora, bien, pero cuando eso yo lo asocio de que hay plata de por medio, ya no me gusta, o sea me gusta recibir la plata, no te voy a ser deshonesto, pero cuando tiene otro sentido, creo que la calidad mejora más, ¿Por qué? “Porque esta cosa del dinero que está asociado a hacer algo, yo como la critico mucho trato de proteger que aquí no suceda, pero sucede que al final te enfocas en realizar las acciones de los trabajos que están comprometidos y que te van a asegurar el dinero, pero esa es una parte del plan que tenemos para el año, ¿y el resto? ¿Dónde está? ¿Qué se hizo? ¿Se hizo? No, me gustaría que no quiten el incentivo económico, pero que haya otro apoyo, que persiga una calidad efectiva, porque yo creo que esto no la logra, logra que tu hagai las diez acciones que comprometiste,	No se realiza esta Incentivo económico La ventaja que menciona la directora de la muestra N°1 está asociada a los incentivos económicos que compromete la consecución de las diez metas que se establecieron de forma previa.			

pero y el resto, si nosotros somos mucho más que esas diez acciones, mucho más, mucho, absolutamente más y simplemente no se hacen, porque no están asociadas al dinero, no las hacen, pasan al segundo plano”.

II.IV. Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento			Comentario
1.¿Existe interés por parte del equipo en participar en el diseño del Plan de Mejoramiento ?, ¿Por qué?	“A ver, si po, claro que existe interés, y tiene que ver con lo que recién decía, porque hay dinero de por medio”. “El plan de mejora, a ver, el convenio de logros tiene cinco procesos ahora, antes eran siete procesos de gestión, y de esos procesos de gestión hay tres centrales que siguen siendo los mismos; familia, personas y lo pedagógico, de ahí, de todas esas acciones, de todas esas metas que en el caso de nosotros este año fueron diez metas, y cada meta tenía tres o cuatro acciones para lograrlas, y de esas acciones, de esos cinco procesos, yo reduzco a tres y de esos tres procesos, elijo a alguna de las metas, y de esas metas que tienen tres acciones, elijo alguna para que sea parte del plan de mejora, te fijas como se diluye”.	La Directora manifiesta que si existe interés y compromiso por parte del todo el equipo de agentes educativas. (Sin grabación de audio)	Ambas Directoras concuerdan en que sí existe interés de parte de las agentes educativas en participar del diseño del plan de mejoramiento. Y en el caso del Jardín Infantil N°1 está asociado a un incentivo económico por el cumplimiento de las metas de éste Plan de mejoramiento que posteriormente se pasa a llamar convenio de logros.
2.¿Quiénes participaron en el diseño del Plan de Mejoramiento ?	“Todo el equipo, todos los años participamos todas en la construcción del convenio, y luego en la elección de las acciones que conforman o que constituyen finalmente el plan de mejora”. “...todas nos involucramos, hay responsables en cada una de las acciones, más bien son responsables de cada	D: “Bueno, conoces los procesos que, queee involucra este plan de mejoramiento. Cada uno trabaja en su función, en mejorar su función, sabiendo qué parte de su función es la que se está. Se le está dando esta oportunidad de mejoramiento, ya. Y participa en ese sentido”. “Ahora quienes diseñamos el plan de mejoramiento es el equipo de, de gestión del jardín. Que lo	Agentes de la comunidad educativa En el diseño del Plan de Mejoramiento participaron las Directoras y Educadoras de ambos Jardines Infantiles. La diferencia se

	proceso...” “Si, en el tiempo se diluye, como que al final igual la directora con la educadora toman la rienda, “- Tía, recuerde que usted es la responsable de...”	componen principalmente. Bueno lo componían hasta hora las educadoras con la directora. Ya y ahora por primera vez hay un comité en el que están incluidas las técnicas y parte de la directiva del centro de padres”.	observa en que la muestra N°1 también participan las Técnicas de Párvulos, y en la muestra N°2 a partir del año 2013 se incluye a las Técnicas y a la directiva del centro de padres.
3.¿Considera que mediante las prácticas seleccionadas para incorporar en este Plan se produce un mejoramiento continuo?	“Si, si, se ha producido pero en algunos casos se ha producido, aun cuando siento yo que es lento...” “...por ejemplo, porque tu llevas varios años, decimos “Hicimos una acción determinada, por decir, de fortalecimiento del clima laboral” por decir algo, entonces al año siguiente decimos “no, no hagamos esto, porque estamos bien, no, dejémoslo”, lo dejamos un año y nos damos cuenta que tenemos que retomarlo, entonces, algo pasó en ese año, entonces, desde la evaluación que hicimos hace dos años atrás, ahora estamos haciendo seguimiento...” “Creo que asegura, si asegura, en algunos procesos como el pedagógico, en el pedagógico diría yo que si lo asegura la calidad, pero hay que mantener como el trabajo ahí porque si no nos perdimos, nos diluimos como en el tiempo”. “Entonces, en algunos aspectos si, fortalece y asegura, pero en otros no”.	D: “Creo que no era necesario el Modelo de Calidad para que haya un mejoramiento continuo”. “Yo creo que eso depende mucho, de, de los equipos de trabajo. Este jardín tiene muy buen equipo de trabajo, incluyendo técnicos, auxiliares y las profesionales...” “...el plan de mejoramiento es parte del mejoramiento continuo” “El plan de mejoramiento debería ser, tu plan de acción, entonces por qué tener dos cosas aparte. Se supone que el plan de acción nace de las debilidades y de las fortalezas que tuviste el año anterior, ya. Entonces, ese es tu plan de acción. Entonces el plan de mejoramiento debería ser eso”.	Mejoramiento continuo ambivalente En las prácticas o acciones que se llevan a cabo por medio del plan de mejoramiento existe una ambivalencia entre las opiniones de las directoras, puesto que en la muestra N°1 se considera como un proceso lento, ya que si bien se ejecutan ciertas prácticas seleccionadas, éstas son modificadas al año siguiente y se pierde continuidad. Por su parte en la muestra N°2 la directora hace alusión a la importancia del equipo de trabajo en que se consiga en que estas prácticas posibiliten un mejoramiento continuo.
4.¿Existe una plataforma on line para completar los formularios?, ¿Cada cuánto	“Si po, inauguramos este año la plataforma, no era algo nuestro, eh, existe, esta. “en septiembre se abre esta plataforma y había que	D: “Sí, desde el 2013. Cada cuánto tiempo se actualiza no te podría decir jajaja. Porque es primera vez que se implementa” D: “Antes solamente, solamente	Plataforma on line En ambos Centros Educativos se inaugura la utilización de una

tiempo actualiza?	se ingresar la información, ya, a mí que me gusta la computación no me incomoda...” “...pero tengo un tema en el jardín, que yo tengo... mi conectividad es mala...” “Se abre esta plataforma que duro como dos semanas abierta donde tu podías ingresar toda la información preliminar, es decir, la acción, las metas sociales, las acciones dentro de los procesos y los verificadores con quienes ibai a dar cuentas de que se había hecho toda la cosa. Mencionar los verificadores, y se cerraba esa parte “...sólo quedaba abierta la parte en que tu podías cargar, y había que escanear los documentos...”	con físico” E: “Con formularios” D: “Sí, si, con formularios. Nosotros teníamos un plazo para entregar el plan de mejoramiento y después venía el equipo supervisor como se iba trabajando el plan de mejoramiento. Tú tienes el seguimiento, tienes la sistematización de, de las...” “... no estamos en el proceso del plan de mejoramiento todavía”.	plataforma on line a partir del año 2013, donde se mantiene durante un periodo del año abierta para completar los datos solicitados.
5.¿Cada cuánto tiempo evalúan los resultados del Plan de Mejoramiento ?	“El plan de mejora... es una parte de nuestro...plan anual digamos, que es el convenio de logros, eh, y se ve como muy separado” “...la verdad es que no tenemos mucho tiempo porque el tener tiempo significa suspender la atención a los niños, que es lo que menos se quiere, porque pa eso estamos...” “...priorizamos, como decimos que es más importante, parar y mirar nuestro plan que tenemos, nuestro convenio o nos capacitamos pa poder mejorar el tema pedagógico o el bienestar, no sé (y ahí ya entran a priorizar) entonces ahí ya estamos como construyendo estos pulsos y tratando que las cosas resulten muy a pulso, muy a pulso, y mira, yo reconozco y destaco que aquí yo tengo a mi equipo	D: “Hay un seguimiento que nosotros hasta el 2013 lo hacíamos de forma trimestral. Ya nosotros tenemos una carta ganth y cada tres meses se van viendo los avances, se van proyectando, vamos haciendo los ajustes necesarios y se entrega la evaluación en la CAUE que es una reunión de trabajo de la comunidad educativa, ya” E: “Ya”	Evaluación trimestral En ambos Jardines Infantiles se desarrollan evaluaciones de forma trimestral. Destacando las evaluaciones que se efectúan en la muestra N°2 donde llevan a cabo reuniones de trabajo de forma permanente.

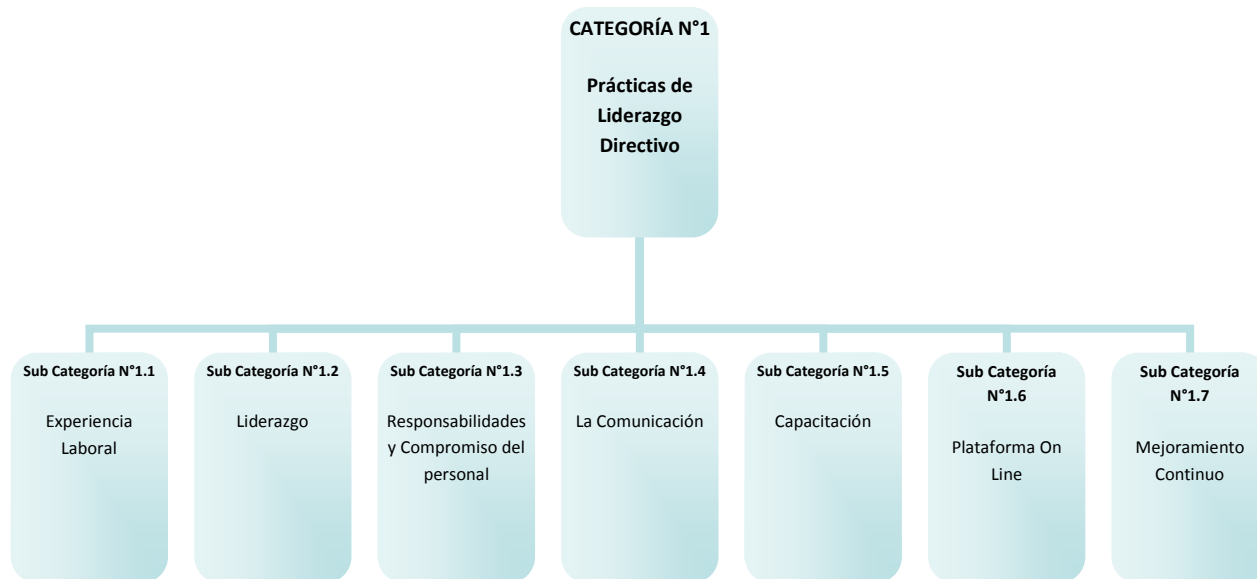
súper comprometido...”			
6.¿En qué consiste el seguimiento que realizan al interior del Plan de Mejoramiento ?	No se realiza esta pregunta.	D: “...en verificar las mejoras que se van produciendo, ya”. “En el fondo es eso, tenemos tareas, tenemos actividades, tenemos plazos, ya. Para la ejecución de esas actividades. Entonces, es eso, se va, se va revisando, ya. El cumplimiento o no cumplimiento de esta actividades y qué, por supuesto qué mejoras se van produciendo”.	Revisión de las actividades La Directora del Jardín Infantil N°2 manifiesta que el seguimiento consiste en verificar las mejoras que se van produciendo en base al cumplimiento o no de las actividades que estaban definidas.
7.¿Qué aspectos han dificultado este proceso?		D: “La duplicidad del trabajo, ya. Muchas veces tu te encuentras que en el plan de mejoramiento hay muchas cosas que tu las tienes incorporadas a tu plan de acción...”	Repetición de acciones entre el plan de mejoramiento y el plan de acción.
8.¿Qué aspectos positivos puede destacar al haber implementado este plan de mejoramiento?	“Ordenar un poco tal vez, si, ordenarnos, eh, si, tal vez porque hemos, el equipo se ha responsabilizado más y ha hecho más suyo este convenio...”	D: “Un ordenamiento, de, de los procesos, ya”. “Principalmente yo creo que es eso, mmm porque el trabajo en el jardín infantil es una mejora continua...”	Ordenamiento de los procesos Ambas directoras coinciden en que la implementación del plan de mejoramiento a posibilitado el ordenamiento de las acciones que se tienen definidas junto a los agentes educativos que se hacen cargo de ellas.

4.2.2. Listado de procesos de gestión desarrollados por las Directoras del Jardín Infantil “Las Hortensias” y Jardín Infantil “Bambi” en base a Categorías y Sub categorías.

CATEGORÍA N°1: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

La información que se levanta a partir de las entrevistas realizadas a ambas Directoras de los Jardines Infantiles, da origen a una serie de respuestas vinculadas con **Las prácticas de liderazgo directivo**. Al respecto, surgen como sub categorías: la **experiencia laboral** que tienen ambas profesionales en el área, **liderazgo** que posea cada una, **las responsabilidades y el compromiso del personal**, **la comunicación**, **la capacitación**, el uso de una **plataforma on line**, y la generación de un **mejoramiento continuo** como prácticas fundamentales que se desarrollan en el Jardín Infantil. Como se aprecia en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro N°14



▪ **Sub categoría N°1.1: Experiencia Laboral.**

La experiencia laboral que tienen ambas Directoras, es un aspecto importante en el funcionamiento e implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa de ambas instituciones. Por un lado, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona *“En mayo del próximo año voy a cumplir 9 años en éste jardín, dentro de la fundación, 17, en mayo también”*; y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” comenta que trabaja *“Como Directora de este Jardín Infantil hace dieciocho años”*. Frente a ello, se puede ver que ambas Directoras poseen un gran conocimiento de la realidad educativa en la cual se encuentran, teniendo en común que han trabajado por lo menos nueve años en el mismo Jardín Infantil.

Al indagar sobre la **experiencia o años de continuidad en el que ha estado un Director en el mismo establecimiento educacional**, se encuentra un estudio realizado en Australia por Cocking y Wilkinson (2011), donde mencionan que los directores que han estado por varios años en el mismo recinto educativo han dejado considerables marcas en aquella escuela *“desarrollándola en más detalle como un lugar de excelencia en el aprendizaje y la continuación de las fuertes relaciones entre la escuela y la comunidad”*. De forma paralela, mencionan que los padres y la Asociación de Ciudadanos donde se realiza la investigación por Cocking y Wilkinson han apoyado de forma moral y económica para mejorar las condiciones de uno de los recintos.

Sub categoría N°1.2: Liderazgo.

Frente a la interrogante **liderazgo** que posee cada Directora de ambos centros educativos, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“Si po, yo creo que si uno está a cargo aquí, uno le pone un sello al lugar donde está, que está dirigiendo y que lidera”*, por ende *“Para bien y para mal si (Jajaja)”*, y la Directora del Jardín “Bambi” señala que *“Todo lo que se ha gestado aquí en el establecimiento ha sido, por supuesto liderazgo por mi forma de trabajo, ya”, “Yo creo que sí”*.

De esta forma, la revista UC¹⁵ perspectiva en su artículo señala (p.3) “...se entiende el liderazgo como un proceso de producción social; en el cual participan tanto los líderes como sus seguidores, y en el que el liderazgo se ejerce de una manera distribuida”, de esta forma cada persona participa y ejerce liderazgo dependiendo del rol y función del cual tenga a su cargo.

Según la teoría, Leithwood y Riehl (2005) definen el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros como forma de articular y lograr las intenciones y metas compartidas por el centro educativo. Destacando que su función se puede concretar por todas las personas que son parte de la institución en diferentes grados y de muchas maneras. Al respecto, Leithwood identifica cuatro prácticas propias de un liderazgo efectivo; estas son: mostrar dirección de futuro, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza aprendizaje.

▪ **Sub categoría N°1.3: Responsabilidades y Compromiso del Personal.**

Las **responsabilidades y compromiso del personal**, la directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“Yo creo que el que destaca es el tener roles establecidos, más allá de cargos...”*, *“...cada tía sabe dentro del plan y dentro de lo que hacemos durante el año, cuál es su rol, más allá de ser asistente de niños, las educadoras, las educadoras de nivel, yo misma, la asistente administrativa que también tiene su rol dentro de todo esto”*. Y en el Jardín Infantil “Bambi” la directora manifiesta *“...tenemos si, procesos bien definidos para resguardar que el personal que trabaje en estos jardines infantiles, en este jardín. Ya, sea el idóneo y tenga las capacidades”*.

Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” además señala que *“El contar con un personal permanente principalmente”*, ha ayudado a la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa. En cuanto a la opinión que tiene la Directora menciona *“Yo tengo personal que lleva años trabajando conmigo”*, por lo cual *“...hay un compromiso del equipo de trabajo del jardín infantil...”*. En este sentido, la Sra. Elena destaca el

¹⁵ Revista Psicoperspectivas. Individuo y sociedad. VOL.9, N°2 (Julio diciembre 2010). P.3. “Liderazgo y mejora educativa”

compromiso que tiene cada persona que se desenvuelve en el Jardín Infantil, exponiendo que cada uno se hace parte de los proceso que son propios de la gestión del Centro Educativo, involucrándose de lleno en el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.

Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” señala *que “Todo el equipo, todos los años participamos todas en la construcción del convenio, y luego en la elección de las acciones que conforman o que constituyen finalmente el plan de mejora”, “...todas nos involucramos, hay responsables en cada una de las acciones, más bien son responsables de cada proceso...”*. En este sentido, es primordial la delegación de funciones y el desarrollar las acciones encomendadas a cada persona que se desenvuelve del Centro Educativo.

De esta forma, se encuentran las características que se vinculan al sistema racional, donde destaca: la división del trabajo conduciendo a la especialización, el normalizar las tareas produce eficiencia, la formalización de las actividades mejora la eficiencia, la jerarquía promueve el cumplimiento de la disciplina, el control mejora la supervisión y el control administrativo es esencial para lograr la eficiencia. (Hoy & Miskey, 2005).

▪ Sub categoría N°1.4: La Comunicación.

La **comunicación** e información que funciona entre las Instituciones centrales y los Jardines Infantiles en cuanto a la comunicación que se mantiene y/o entrega de información formal vinculado con el Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo, se puede levantar por la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” al señalar *“Ah, yo creo que inicialmente hay que, em, revisar la posibilidad de dar a conocer este Modelo de Gestión, en base a cosas concretas con todos los equipos...”*, y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” *“Este año fue, fue casi un parto el modelo. Ya, hubo muchas complicaciones, hubo muchos sin sabores en la ejecución misma...”*.

Ambas Directoras coinciden en que la forma en que se ha dado a conocer cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo no ha sido la más óptima, pudiéndose haber realizado otras acciones para difundirlo entre todos los equipos.

Hurtado, M. (2012) expone que las funciones de la comunicación en una organización educativa son: ayudar a controlar la conducta de las personas, fomentar la participación, proporcionar un escape para la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales y facilitar la toma de decisiones. De cierta forma, la comunicación que se lleva a cabo al interior del Centro Educativo está condicionada por el tipo de comunicación que mantiene la casa central de ambas instituciones con ellas. Ya sea, que la dirección de la comunicación sea de tipo vertical u horizontal, donde en la primera se subdivide en descendente, entregándose información de un grupo a un nivel inferior jerárquicamente, y ascendente cuando se da información hacia los superiores.

- **Sub categoría N°1.5: Capacitación.**

En cuanto a la **capacitación** que recibe el personal en base al Modelo de Gestión de Calidad Educativa que implementan se encuentra que la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” *“Ehm, no, no, no hubo ninguna que, no fuimos convocadas, a si que no tuvimos nada que ver ahí”*. En tanto que la Directora del Jardín Infantil “Bambi” *“Si, eee. En las cuatro aplicaciones”, “Siempre ha sido una educadora más la directora, ya”, “... nosotros después, transferimos esta capacitación al resto del personal”*.

Al respecto, se puede inferir que el personal del Jardín Infantil “Las Hortensias” no ha recibido ninguna capacitación sobre el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación basado en Incentivos, a diferencia del personal del Jardín Infantil “Bambi” donde ha asistido al menos una Educadora y la Directora desde hace cuatro años.

Al buscar en la teoría, se encuentra un estudio realizado en Nueva Gales del Sur por Cocking y Wilkinson (2011, p.3), donde abordan la continuidad y sucesión del liderazgo, declarando que *“en el sistema de educación pública no existe un plan formal de capacitación para los directores, con excepción de algunos cursos de liderazgo para los profesionales que ya se encuentran en ejercicio”*. También Bryk (2010, p.2) considera a la capacitación profesional como un soporte esencial para la mejora de un centro educativo, *“la educación es una empresa intensiva de los recursos humanos. Las escuelas sólo son tan buenos como la calidad de los profesores, el desarrollo profesional que apoya su aprendizaje y la capacidad de trabajar juntos para mejorar la enseñanza”*.

▪ **Sub categoría N°1.6: Plataforma On Line.**

La **plataforma on line** la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” la percibe como *“Si po, inauguramos este año la plataforma, no era algo nuestro, eh, existe, esta”, “Se abre esta plataforma que dura como dos semanas abierta donde tu podías ingresar toda la información preliminar, es decir, la acción, las metas sociales, las acciones dentro de los procesos y los verificadores con quienes ibai a dar cuentas de que se había hecho toda la cosa. Mencionar los verificadores, y se cerraba esa parte”. Y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” señala que “Sí, desde el 2013. Cada cuánto tiempo se actualiza no te podría decir jajaja. Porque es primera vez que se implementa”, “Sí, si, con formularios. Nosotros teníamos un plazo para entregar el plan de mejoramiento y después venía el equipo supervisor como se iba trabajando el plan de mejoramiento. Tú tienes el seguimiento, tienes la sistematización de, de las...”*.

La realidad en cuanto a la plataforma on line de cada centro educativo es bien diferente, puesto que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” llevan un tiempo utilizándola, mientras que en el Jardín Infantil “Bambi” es una estrategia nueva.

▪ **Sub categoría N°1.7: Mejoramiento Continuo.**

El proceso de **Mejoramiento continuo** por parte de la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” como *“Si, si, se ha producido pero en algunos casos se ha producido, aun cuando siento yo que es lento...”*, *“...por ejemplo, porque tu llevas varios años, decimos “Hicimos una acción determinada, por decir, de fortalecimiento del clima laboral” por decir algo, entonces al año siguiente decimos “no, no hagamos esto, porque estamos bien, no, dejémoslo”, lo dejamos un año y nos damos cuenta que tenemos que retomarlo, entonces, algo pasó en ese año, entonces, desde la evaluación que hicimos hace dos años atrás, ahora estamos haciendo seguimiento...”*. Y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” señala *“Creo que no era necesario el Modelo de Calidad para que haya un mejoramiento continuo”. “Yo creo que eso depende mucho, de, de los equipos de trabajo. Este jardín tiene muy buen equipo de trabajo, incluyendo técnicos, auxiliares y las profesionales...”*, *“...el plan de mejoramiento es parte del mejoramiento continuo”*

Como se puede apreciar, el parecer de cada Directora es bastante decidor frente a la postura al cambio continuo, por una parte, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” se enfoca en el cambio a mediano y largo plazo, puesto que las acciones que ellas seleccionan no generan el cambio que se espera de forma permanente, por lo cual las tienen que volver a retomar. Por su parte, la Señora Elena, menciona que todo radica en el sustento y calidad del equipo de trabajo y en la utilización del plan de mejoramiento como base para el mejoramiento continuo.

Al respecto, Bryk (2010, p.3) aborda la influencia del Liderazgo al impulsar ciertos cambios. Donde los directores participan en una interacción dinámica, facilitando e incluyendo a todo el personal para producir mejoras en el centro educativo. “En el lado de instrucción, los líderes escolares influyen en la actividad local en torno a programas de formación básicos, suplementarios, académicos, apoyos sociales, y la contratación y formación de personal.

ANÁLISIS CATEGORÍA N°2: CULTURA DE PROCESOS

A partir de la información que se genera a través de las entrevistas, surge la segunda categoría vinculada con una cultura de procesos al interior de ambos Jardines Infantiles, si bien las características de cada centro educativo son diferentes como la cantidad de personal y niños que tiene bajo su cargo cada Directora, existen ciertos procesos - que se mencionan a continuación- como sub categorías. Estos son: la **disponibilidad de tiempo**, las **Acciones en la implementación con los agentes de la comunidad educativa**, el **ordenamiento** y las **prácticas discontinuas**.

Entendiendo “cultura” como ciertos patrones de comportamiento heredados, una intencionalidad compartida, coordinaciones que se realizan de forma automatizada y que perduran en el mismo sistema. (Volante, P. 2012).

Cuadro N°15



De esta forma, se puede decir que existe una **Cultura de procesos**, ya que la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” señala que en el Centro Educativo que ella coordina *“Sí, existe una cultura, pero, obviamente responde al modelo desde que*

trabajamos en la fundación...”, haciendo alusión a que los procedimientos que han implementado corresponden al sistema estructural propio de Fundación Integra, donde involucra las etapas del SACI como los acuerdos del Convenio de Logros. Por su parte, la Sra. Miriam manifiesta que “...tenemos como un modelo nuestro, que, como de la dinámica que se genera en el propio jardín infantil”.

Al respecto, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” señala que “Si, si. Desde hace bastante tiempo está instaurado, instaurado un trabajo técnico bastante bien diseñado”, “Ya donde hay un diagnóstico, donde hay participación de los distintos estamentos, ya donde hay un análisis, donde hay una toma de decisiones y un seguimiento y evaluación de todos los procesos...”.

Como se puede observar, en los comentarios de ambas directoras las respuestas coinciden en que si existe una cultura de procesos, respondiendo la primera bajo la “dinámica que se genera en el propio jardín” y la segunda instaurada desde hace un tiempo como un proceso “bien diseñado”.

- **Sub categoría N°2.1: Disponibilidad de Tiempo.**

Como primera sub categoría se encuentra la **disponibilidad de tiempo** para trabajar en el Modelo de Gestión de Calidad Educativa, donde la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” expone “La falta de tiempo para poder socializarlo como con todo el equipo...” es un aspecto fundamental. Frente a ello, la Directora del Jardín Infantil “Bambi”, menciona que son los tiempos principalmente los que afectan una correcta implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa. En ello, es que existen “Las exigencias extra programáticas que comprende el modelo”, y el “Instaurar, eee. Instancias que aunque uno ya las tiene instauradas, vienen con modificaciones”.

La disponibilidad de tiempo es una garantía que condiciona todo el proceso de implementación de un sistema, y por lo mencionado por ambas directoras no existe el tiempo suficiente para gestionar un modelo de forma apropiada. En el caso del Jardín “Las Hortensias”, el personal trabaja hasta las 16:30 horas, y posteriormente atienden niños y

niñas que asisten a extensión horaria, por ende tampoco existen tiempos o ventanas que se pudiesen ocupar, según lo que comentó la directora de éste Jardín Infantil.

- **Sub categoría N°2.2: Acciones en la implementación con los agentes de la comunidad educativa.**

Como segunda sub categoría encontramos las **Acciones en la implementación con los agentes de la comunidad educativa**. Donde la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“Yo creo que no, yo creo que todo esto que en el fondo se reduce un poco a lo que es el plan anual, el convenio de logros que le decimos nosotros dentro de la fundación”, “...a nosotros se nos permite tener un espacio a principio de año, o cuando comenzamos el año electivo, ehm, para construir nuestro trabajo, a mediados de año en agosto, por ahí, se nos permite parar, mirar, reformular y a final de año evaluar”, “...todo esto se tiene que ver diariamente...”, “...como no tenemos más tiempo, queda en manos de las educadoras o de la directora, y en las tres etapas pasa exactamente lo mismo. Entonces hay poco tiempo...”*. A diferencia de lo que plantea la Directora del Jardín Infantil “Bambi” quien declara: *“Si, yo siento que sí...”, “La verdad que toda la gestión es un quehacer cotidiano permanente...”, “...está instaurada la red de acción permanente, la evaluación permanente, ya. La retroalimentación, el estar permanentemente buscando soluciones, mejorando los procesos, ya”, “Hay varias instancias, están las reuniones de educadoras, las reuniones de las dimensiones, y eso permite ir, en el. En la marcha, ir solucionando los problemas, las dudas que se van presentando”*.

Ante esta sub categoría de gestión neta, se puede observar la diferencia entre la coordinación de ambos Jardines Infantiles. Ya que por una parte, el Jardín Infantil “Las Hortensias” realiza tres instancias de diseño, monitoreo y evaluación de las acciones principales que implementarán durante el año, que en el convenio de logros implementado por Fundación Integra son diez. Y como segunda parte, está el Jardín Infantil “Bambi”, donde el monitoreo y evaluación se lleva a cabo de forma permanente.

- **Sub categoría N°2.3: Ordenamiento.**

En cuanto a la sub categoría de **Ordenamiento**, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que el Modelo de Gestión de Calidad ha servido para *“Ordenar un poco tal vez, si, ordenarnos, eh, si, tal vez porque hemos, el equipo se ha responsabilizado más y ha hecho más suyo este convenio...”*, y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” menciona, *“Un ordenamiento, de, de los procesos, ya”, “Principalmente yo creo que es eso, mmm porque el trabajo en el jardín infantil es una mejora continua...”*.

De esta forma, se observa que el contar con el Modelo de Gestión de Calidad Educativo respectivo a ayudado en el ordenamiento de las acciones ha implementar en cada centro educativo, sobre todo por la delegación de funciones o tareas al equipo como forma de lograr las metas. Volante, P. Y otros (2002) menciona que es importante que el director conozca y comprenda las necesidades del centro educativo e impulse la construcción de una misión compartida y con procesos efectivos.

- **Sub categoría N°2.4: Prácticas Discontinuas.**

Posteriormente, se encuentran las **prácticas discontinuas**, donde la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“Yo creo que hemos ido ordenándonos, que el modelo de gestión nos ha permitido ordenarnos, tener más claro pa donde íbamos, o lo que la institución esperaba de nosotros en muchos aspectos...”*, *“... organizar un poco más, dentro de los tiempos, lo que el tiempo nos permite digamos, ordenar...”*, *“...yo siento que falta mucho, que estamos súper en pañales con el Modelo de Gestión, que es un concepto como que en otra empresa tu lo ves y todo el mundo habla del Modelo de Gestión, y se maneja el concepto, nosotros como fundación, tal vez por su carácter, es algo nuevo...”*.

Y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” manifiesta que *“Nosotros tenemos instaurado algunos, procesos”, “... cuando tenemos que aplicar el modelo, ya. Tenemos que dividir por ejemplo las dimensiones”, “Nosotros tenemos las dimensiones como muy bien instaladas...”*, *“Hay una, hay una persona que lidera cada dimensión y cada dimensión tiene su equipo de trabajo, ya”, “para nosotros son importantes algunos procesos, ya que nosotros tenemos el seguimiento y tenemos la instalación de esos procesos como algo muy importante en nuestro quehacer. Ya, y que para efectos del modelo son intrascendentes. Osea, el modelo no los utiliza”,*

Como se puede apreciar, existe un descontento por parte de ambas directoras frente a la gestión e implementación de cada modelo respectivo. Si bien, se considera un documento que está diseñado para ayudar a ordenar las acciones, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” no disponen del tiempo para implementarlo, y en el Jardín Infantil “Bambi”, existe una estructura de trabajo para conseguir cada acción definida en las dimensiones del mismo, pero algunas de ellas, no son prioridad para su Institución de base.

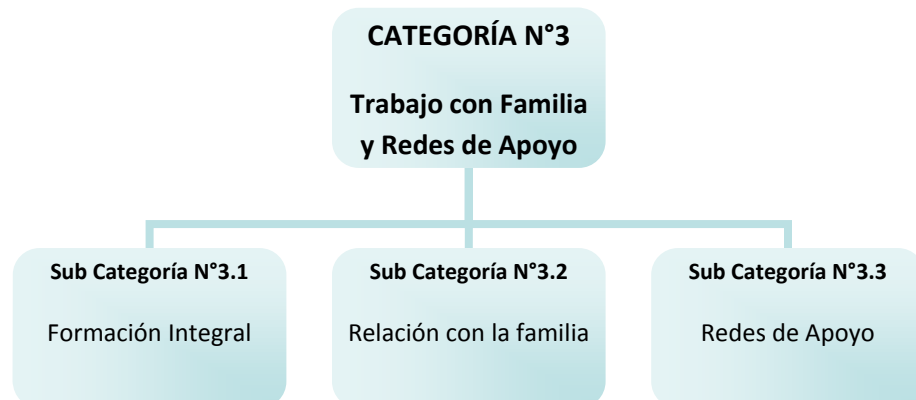
Al respecto, la Sra. Elena comenta: *“Nosotros nos hemos preocupado mucho en el incremento de los aprendizajes de los niños, ya. Año a año, ya. ... hemos hecho un montón de proyectos para mejorar ese aspecto, ya. Llegamos al modelo y el modelo. Claro, no fue culpa del modelo, fue culpa de la institución. El único, dato filedigno es un instrumento, lamentablemente, está eee bien cuestionado que es el IEPA. Ya y resulta que la institución, aún cuando el IEPA lleva instalado en JUNJI unos 6 años, todavía... no tiene claridad de para que está haciendo el IEPA esa aplicación. Y eso a nosotros nos invalida todo el trabajo que tenemos realizado de antes”, “...entonces ahí, todos estamos en cero, o en uno. En los aprendizajes de los niños...”, “Entonces esas cosas nos hacen retroceder”.*

ANÁLISIS CATEGORÍA N°3: TRABAJO CON FAMILIA Y REDES DE APOYO

La investigación realizada por Driscoll y Goldring (2005), aborda cuatro aspectos fundamentales donde se ve involucrada la comunidad en el centro educativo, estos son: La importancia de los conocimientos preexistentes para la comprensión de nuevos aprendizajes; la comprensión de que el aprendizaje se transfiere de un contexto a otro; las comunidades como los contextos para el aprendizaje y las preguntas provocados por la nueva ciencia del aprendizaje.

A través de las entrevistas realizadas a cada Directora, se puede levantar la categoría de **Trabajo con Familia y Redes de Apoyo**, en la cual surgen como sub categorías: **la función integral, relación con la familia y redes de apoyo.**

Cuadro N° 16



- **Sub categoría N°3.1: Función Integral.**

La función integral, se puede inferir a partir de lo expresado por la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” que “...mi rol en este rato es bastante más directivo, más puro, directivamente, que antes”, “...todavía me cuesta soltar lo suficiente el tema pedagógico”, “...aparte de las otras gestiones que uno hace con la comunidad, con la familia”. Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” declara “Dentro del establecimiento, la verdad que todo tiene que ver con la función directiva”, “Todo el trabajo de coordinación, todo el trabajo con familia, todo el trabajo con las otras entidades tiene que ver con mi rol directivo”.

Ambas directoras tienen claro que su rol está ligado con una función integral y completa en cada área que se implementa en el Jardín Infantil. Al respecto, Driscoll y Goldring (2005.p.73) exponen que los centros educativos se entienden como agentes de desarrollo de la comunidad. Ellos tienen su origen en ayudar a mantener un sentido del lugar. Esta literatura postula escuelas como instituciones proactivas que son partes integrales del desarrollo global y el crecimiento de la comunidad.

- **Sub categoría N°3.2: Relación con la Familia**

En cuanto a la sub categoría **Relación con la familia**, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“Desde ahí vemos que la vinculación tiene como dos áreas. Una que es como masiva, en donde hacemos reunión de apoderados, y es para toda la información general, y hay otra que es la que yo diría que nos genera un gran ambiente relacional muy rico con la familia que es esta cosa individual”, “Acá nosotros generamos un lazo afectivo que nos juega a favor increíblemente en los momentos de conflicto...”*.

Donde la Directora del Jardín Infantil “Bambi” menciona *“Tenemos de partida, eeee. El centro de padres, ya. Funcionando activamente, participan de nuestro proyecto educativo. Participan de las evaluaciones y del trabajo continuo que se realiza en el jardín”, “Y por otro lado hay un trabajo de cada sala con su grupo de apoderados también, ya. En que fomentan la participación de la familia en el quehacer pedagógico de sus niños...”, “Tenemos un programa anual de trabajo con familia que está, están las reuniones de nivel que se hacen cada dos meses. Están las entrevistas a la familia que se hacen dos entrevistas al cien por ciento de las familias al año, ya. Están los informes al hogar, está el trabajo educativo hacia la familia que se hace una vez a la semana mm. Está la participación de la familia en los talleres que están calendarizados durante todo el año”*.

Ambas Directoras comentan la metodología de trabajo con la cual se relacionan con la familia, coincidiendo en la realización de reuniones de apoderados de forma periódica y el trato directo con las familias. Al respecto Brunner (2010) hace hincapié en la importancia de la familia en el logro de los aprendizajes de los niños y niñas, La familia como primer agente socializador mantiene la formación básica de todo ser humano, siendo complementada por los agentes socializadores secundarios donde participa un centro educativo, desarrollando “procesos formales de enseñanza/aprendizaje y su entorno institucional, involucrando las políticas normativas, financieras y de procedimientos administrativos y prácticas regulatorias en aquellas donde se desenvuelve”. (p.2)

A su vez en el Informe Coleman citado por Brunner (2010) destaca tres aspectos fundamentales: el primero radica en la gran importancia del trasfondo familiar para el logro escolar; el segundo que la intensidad del vínculo que se genera entre la familia y el logro no

disminuye al transcurrir los años de escolarización; y el tercero “el porcentaje relativamente menor de variación de resultados entre escuelas no explicado por diferencias de trasfondo familiar, lo cual indicaría el escaso efecto independiente de la escuela, el currículo y el profesor y de su mejoramiento” (p.3).

Para que una escuela sea efectiva, según Brunner (2010) debe existir una cooperación mutua entre la escuela y las familias, manteniendo por su parte altas expectativas en el rendimiento de sus hijos, independiente de la edad en que se encuentren, ofrecer apoyo constante, mantener la comunicación en torno a las actividades del centro educativo, apoyar en las tareas escolares, monitorear y preocuparse por el progreso académico de los hijos.

- **Sub categoría N°3.3: Redes de Apoyo.**

En la Sub categoría de **redes de apoyo**, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que “...nos centramos en lo que es la municipalidad...”, “Además acá esta la OPD, la ACOSAM, los consultorios, el programa Chile Crece Contigo...”, “Entonces hay años como éste, donde el “Chile Crece Contigo” fue un soporte para nosotros. Cada vez que podíamos los llamábamos, hacíamos talleres con las mamás, iban para allá, ellas vinculaban...”, “Tenemos otras redes con el tema “salud” que se ha ido fortaleciendo en el tiempo”, “Han pasado personas y seguimos ahí todavía. Eh, pero no son tan efectivas, pero no es por el tema relacional, sino por las limitaciones que ellos tienen como servicio, y que vienen de mucho más arriba además”.

Y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” menciona “...nosotros tenemos redes locales vinculadas con, la, la parte educativa, con la parte social, y con la parte de salud de los niños, ya. Y asistencia judicial para las familias”, “Tenemos OPD, tenemos COSAM, tenemos consultorios, eee tenemos el PIN...”, “...con los consultorios tenemos el trabajo dental, ee. Salud y de nutrición, ya. Y en la parte social, eee. Todo lo que tienen que ver con los derechos de los niños cuando se ven vulnerados”.

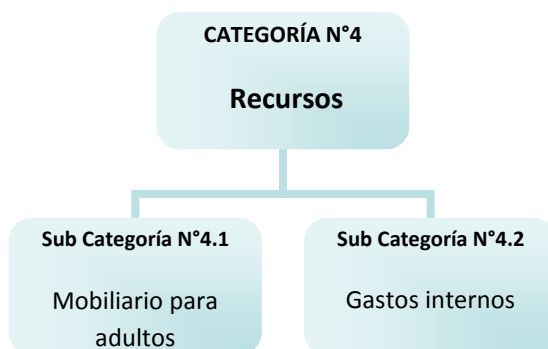
Ambas Directoras coinciden en la importancia de trabajar con las redes de apoyo locales, por lo cual trabajan de forma directa con las Instituciones vinculadas con la

Municipalidad, Hospital, entre otras. Frente a ello, Discroll y Goldring (2005, p.64) *“Los padres y la comunidad son fundamentales para apoyar el desarrollo del capital humano, social y financiero a las escuelas y sus estudiantes. Al mismo tiempo, las perspectivas más recientes sugieren que las escuelas podrían ser y deben ser el motor del cambio social de la comunidad”... “la meta para la mayoría de los directores era preservar la escuela de la interferencia externa, el mantenimiento del orden y la estabilidad... en este sentido, los directores se esforzaron en mantener un delicado equilibrio entre la autonomía profesional y la participación de los padres”*. (Citando a Saxe, 1983).

ANÁLISIS CATEGORÍA N°4: RECURSOS

A partir de las entrevistas que se llevaron a cabo a ambas Directoras, se puede inferir la categoría **Recursos**. Donde las sub categorías recaen en: **Mobiliario para adultos y gastos internos**.

Cuadro N°17



- **Sub categoría N°4.1: Mobiliario para adultos.**

En cuanto a la sub categoría Mobiliario para adultos, a la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” se le pregunta si cuentan con mobiliario adaptado para adultos, mencionando que *“No, el trabajo en equipo, no”, “Los jardines están pensados para los niños, y está bien, no digo que está mal, pero en ningún caso se piensa en un espacio pa’*

trabajar con las tías”, “...tampoco se piensa en los espacios pa’ trabajar con familias. No hay”.

Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” menciona *“Sí, si. Ee la verdad es que en la Junji ha habido un vuelco bastante importante...”, “Si tu ves el mobiliario que hay aquí es bastante bueno”, “En la sala, yo diría hace unos diez años, que ha habido una preocupación permanente por mantener buen mobiliario en la sala”, “Y también, eee tiene que ver un poco con la gestión. Estar permanentemente evaluando el, el equipamiento, ya. Y dando a conocer cuáles son las necesidades del jardín. Eso ha permitido gracias a Dios el tener un buen equipamiento” ...“el rol de la directora de no dejar pasar. No es cierto, no esperar que el mueble, este. Jajjja que no esté para que se pueda reponer, ya”.*

El contraste es bastante claro en las dos realidades, por su parte en el Jardín Infantil “Las Hortensias”, el mobiliario para los adultos es bastante escaso y precario, en el Jardín Infantil “Bambi” es pertinente y acorde a la realidad del personal. Llama la atención, lo mencionado por la Señora Elena, donde vincula su liderazgo frente al lograr tener los recursos, puesto que su anticipación es fundamental para obtener las respuestas que se esperan frente a lo solicitado.

De forma paralela, se cita a continuación un extracto vinculado con el mobiliario en una sala de clases por parte del Mineduc (2012, p. 28) *“Organiza el espacio educativo, el mobiliario y los materiales, manteniéndolo en condiciones que garanticen la autonomía y el bienestar de estudiantes a su cargo”.*

- **Sub categoría N°4.2: Gastos Internos.**

En cuanto a la sub categoría de **gastos internos** la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“...los recursos financieros tienen una línea que está dada desde la fundación...”, “hay procedimientos como, que se yo, como de rendiciones y esas cosas, y nosotros, eh, sabemos que tenemos asignado dineros y que no tenemos que pasarnos de ahí...”, “...la línea más clara que tenemos es que yo tengo una caja chica que tiene un valor ínfimo, no lo voy a decir porque si no me va a pasar algo. “...generalmente vemos el tema de las platas con la caja chica, de pagar los gastos básicos”.*

La Directora del Jardín Infantil “Bambi” menciona *“Bueno, nosotros, en relación a los recursos financieros no manejamos, ya”, “Todo viene ordenado desde JUNJI...”, “...podríamos decir los que son de mejoramiento, ya que los trabajamos a través del centro de padres para recibir financiamientos extras, vía proyectos, ya. Mm eso principalmente para el apoyo de la labor pedagógica mm”, “Para gastos de JUNJI, sólo de movilización. Solo de movilización...”, “Los servicios básicos los paga directamente JUNJI y nos tiene además teléfono celular”.*

Ambas directoras mencionan que tienen bajo su cargo la administración de una caja chica “muy pequeña”. En el Jardín Infantil “Las Hortensias” tiene que asumir y cancelar los gastos básicos a diferencia del jardín “Bambi” donde los gastos básicos los cancela la Institución de base que en este caso es JUNJI. Frente a los comentarios que ellas realizan al respecto, el disponer de una caja chica es funcional y necesario, sobre todo ante el caso de las emergencias y la movilización ante distintas situaciones vinculadas con el personal, o los niños. Pero comentan que tiene que buscar formas alternativas de generar dinero, ya que no les alcanza para desarrollar lo propuesto en las acciones de sus planes respectivos.

Frente a ello, Volante, P. (2002, p.102) expone que *“La constatación de que el aumento de recursos no permite asegurar, por sí solo, mejores resultados educativos, se hace evidente la necesidad de dotar a cada unidad educativa de capacidades y soportes para asegurar su gestión eficaz”.*

4.3. **Triangulación de los Datos**

En la triangulación se realizó un contraste entre las encuestas que fueron aplicadas a las Técnicas y Educadoras de cada Jardín Infantil, la entrevista que se efectuó a cada Directora y la información teórica que se consideró pertinente a contrastar en esta oportunidad. De esta forma, se presentan los aspectos más importantes desde el punto de vista como investigadora y educadora en ejercicio.

Ante la afirmación en la encuesta de si el jefe o director está **calificado** para desempeñarse en el cargo encontramos como totales un 55% de respuestas ante la opción muy de acuerdo, lo cual refleja la percepción de la gran mayoría del equipo del Jardín Infantil “Bambi” al estar muy de acuerdo frente a la afirmación con un 90,90% y en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentran de acuerdo con un 88,88%.

Al respecto, en las entrevistas la **experiencia laboral** que tienen ambas Directoras, ya que la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona *“En mayo del próximo año voy a cumplir 9 años en éste jardín, dentro de la fundación, 17, en mayo también”*; y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” comenta que trabaja *“Como Directora de este Jardín Infantil hace dieciocho años”*. Frente a ello, se puede ver que ambas Directoras poseen un vasto conocimiento de la realidad educativa en la cual se encuentran, teniendo en común que han trabajado por lo menos nueve años en el mismo Jardín Infantil.

Al indagar sobre la **experiencia o años de continuidad en el que ha estado un Director en el mismo establecimiento educacional**, se encuentra un estudio realizado en Australia por Cocking y Wilkinson (2011), donde mencionan que los directores que han estado por varios años en el mismo recinto educativo han dejado considerables marcas en aquella escuela *“desarrollándola en más detalle como un lugar de excelencia en el aprendizaje y la continuación de las fuertes relaciones entre la escuela y la comunidad”*.

En este sentido, se asocia la experiencia laboral de cada Directora para implementar un Modelo de Gestión de Calidad Educativa en la práctica en un Jardín Infantil, puesto que el

personal que trabaja con ellas así lo percibe con un 55% que está muy de acuerdo y un 45% de acuerdo en que su jefe está calificado para desenvolverse en el cargo.

De las encuestas, también se puede inferir que la participación en diferentes **capacitaciones o perfeccionamientos** por parte del personal educativo es dispar, puesto que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” describen estar muy de acuerdo con un 88,88% y en el Jardín Infantil “Bambi” las opciones se distribuyen en un 54,54% al estar muy de acuerdo, un 36,36% de acuerdo y un 9,09% en desacuerdo.

En cuanto a la **capacitación** que recibe el personal en base al Modelo de Gestión de Calidad Educativa que implementan se encuentra que la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” *“Ehm, no, no, no hubo ninguna que, no fuimos convocadas, a si que no tuvimos nada que ver ahí”*. En tanto que la Directora del Jardín Infantil “Bambi” *“Si, eee. En las cuatro aplicaciones”, “Siempre ha sido una educadora más la directora, ya”, “... nosotros después, transferimos esta capacitación al resto del personal”*.

En este sentido, no concuerdan las respuestas entre el personal de cada Centro Educativo con lo mencionado por las Directoras, ya que en el Jardín Infantil “Las Hortensias”, el equipo de trabajo está muy de acuerdo con un 88,88% en que sí han participado en capacitaciones, siendo que la Directora manifiesta que no han sido convocadas. Y en el Jardín Infantil “Bambi” el equipo manifiesta estar muy de acuerdo con un 54,54%, encontrándose un 9,09% que está en desacuerdo, puesto que no ha participado en alguna capacitación, a diferencia de lo mencionado por la Directora quien describe que han sido convocadas en las cuatro aplicaciones del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

Al buscar en la teoría, se encuentra un estudio realizado en Nueva Gales del Sur por Cocking y Wilkinson (2011, p.3), donde abordan la continuidad y sucesión del liderazgo, declarando que *“en el sistema de educación pública no existe un plan formal de capacitación para los directores, con excepción de algunos cursos de liderazgo para los profesionales que ya se encuentran en ejercicio”*. De igual forma, en nuestro país no se cuenta con un plan formal que involucre una formación para las Directoras de Jardines Infantiles y un perfeccionamiento continuo por parte de todo el equipo de trabajo.

Un porcentaje que destaca es el 55,55% al estar en desacuerdo en que en el Jardín Infantil “Las Hortensias” ante la existencia de un sistema para **reconocer el trabajo** que desarrolla cada funcionaria.

Al respecto, Leithwood identifica cuatro prácticas propias de un liderazgo efectivo; estas son: mostrar dirección de futuro, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza aprendizaje.

Frente al **liderazgo** que ejerce la directora al orientar los procesos de cada Jardín Infantil, llama la atención el 100% seleccionó la opción muy de acuerdo, ello por parte del equipo de trabajo del Jardín Infantil “Bambi”. A diferencia del 44,44% que se encuentra en desacuerdo en el Jardín Infantil “Las Hortensias”. Ante ello, cada Directora expresa que el estilo de liderazgo que cada una posee afecta la plena implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativo, en el primer caso de forma positiva y en el segundo de forma negativa. Junto a ello, se encuentran en las encuestas un 90,90% que está muy de acuerdo en que la directora del Jardín Infantil “Bambi” si **delega responsabilidades**.

Frente a la interrogante **liderazgo** que posee cada Directora de ambos centros educativos, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona que *“Si po, yo creo que si uno está a cargo aquí, uno le pone un sello al lugar donde está, que está dirigiendo y que lidera”*, por ende *“Para bien y para mal si (Jajaja)”*, y la Directora del Jardín “Bambi” señala que *“Todo lo que se ha gestado aquí en el establecimiento ha sido, por supuesto liderazgo por mi forma de trabajo, ya”, “Yo creo que sí”*.

Según la teoría, Leithwood y Riehl (2005) definen el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros como forma de articular y lograr las intenciones y metas compartidas por el centro educativo. En este sentido, el liderazgo ejercido por la directora ayuda a orientar y cumplir los propósitos que establece cada centro educativo, y como lo menciona una de las directoras, puede actuar de forma positiva o negativa. Un aspecto importante, es la capacidad del líder en delegar funciones y responsabilidades de manera armónica, manteniendo un monitoreo permanente de las tareas en las que se compromete el equipo de trabajo.

Ante la afirmación vinculada con el **mobiliario** que utilizan los niños y niñas en cada centro educativo es acorde en cantidad, es en el Jardín Infantil “Las Hortensias” donde las encuestadas delimitan estar en desacuerdo con un 22,22%. Y si estos propician aprendizajes de calidad los resultados son bastante dispares, teniendo como totales entre ambos Jardines Infantiles un 35% ante la opción muy de acuerdo, un 60% de acuerdo y un 5% en desacuerdo.

Volante, P. (2002, p.102) expone que “La constatación de que el aumento de recursos no permite asegurar, por sí solo, mejores resultados educativos, se hace evidente la necesidad de dotar a cada unidad educativa de capacidades y soportes para asegurar su gestión eficaz”. Si bien, como se expone en el apartado los recursos son un elemento que facilita el proceso de enseñanza aprendizaje de forma directa, por ende, deben existir tanto en cantidad como en calidad los recursos suficientes para que el centro educativo funcione eficazmente. En este sentido, se debe asegurar el mobiliario para los niños y niñas y para los adultos que se desenvuelven en él. Al respecto, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” se le pregunta si cuentan con mobiliario adaptado para adultos, mencionando que *“No, el trabajo en equipo, no”, “Los jardines están pensados para los niños, y está bien, no digo que está mal, pero en ningún caso se piensa en un espacio pa’ trabajar con las tías”, “...tampoco se piensa en los espacios pa’ trabajar con familias. No hay”*.

Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” menciona *“Sí, si. Ee la verdad es que en la Junji ha habido un vuelco bastante importante...”*, *“Si tu ves el mobiliario que hay aquí es bastante bueno”*.

El contraste es bastante claro en las dos realidades, por su parte en el Jardín Infantil “Las Hortensias”, el mobiliario para los adultos es bastante escaso y precario, en el Jardín Infantil “Bambi” es pertinente y acorde a la realidad del personal. Llama la atención, lo mencionado por la Señora Elena, donde vincula su liderazgo frente al lograr tener los recursos, puesto que su anticipación es fundamental para obtener las respuestas que se esperan frente a lo solicitado.

Al consultar a la totalidad de las encuestadas frente a “la ejecución de planes de mejoramiento ha permitido un **mejoramiento continuo**”, se encuentran como resultados un 60% en muy de acuerdo y un 40% de acuerdo.

Al respecto la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” menciona “*Si, si, se ha producido pero en algunos casos se ha producido, aun cuando siento yo que es lento...*”, Y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” señala “*Creo que no era necesario el Modelo de Calidad para que haya un mejoramiento continuo*”, “*...el plan de mejoramiento es parte del mejoramiento continuo*”. En este sentido, las posturas que presentan ambas directoras es diferente, puesto que por un lado comentan que el proceso de implementación ha sido lento, y que se ha producido un mejoramiento continuo pero sólo en aspectos determinados. Al contrario de lo mencionado por la Señora Elena, quien hace alusión a que el mejoramiento continuo se produce de forma espontánea dependiendo de los equipos de trabajo de cada Jardín Infantil, sustentándose el proceso en el plan de mejoramiento.

Al respecto, Bryk (2010, p.3) aborda la influencia del Liderazgo al impulsar ciertos cambios. Donde los directores participan en una interacción dinámica, facilitando e incluyendo a todo el personal para producir mejoras en el centro educativo. “En el lado de instrucción, los líderes escolares influyen en la actividad local en torno a programas de formación básicos, suplementarios, académicos, apoyos sociales, y la contratación y formación de personal.

Finalmente, ante la afirmación por la **claridad de los formatos** que dispone cada institución (como la autoevaluación o el plan de mejora) la totalidad de las encuestadas refleja un 45% al estar muy de acuerdo en que los documentos son claros, un 45% está de acuerdo y un 10% está en desacuerdo, lo cual indica un 18,18% que seleccionó esta alternativa por parte del Jardín Infantil “Bambi”. Al respecto la Directora de éste Centro Educativo menciona que algunos de los documentos son claros, pero que constantemente van sufriendo modificaciones.

En este sentido, se consulta por la existencia de una **plataforma on line** que apoye la gestión, donde la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” la percibe como “*Si po,*

inauguramos este año la plataforma, no era algo nuestro, eh, existe, esta”, Y la Directora del Jardín Infantil “Bambi” señala que *“Sí, desde el 2013”*.

Al respecto, se puede dilucidar que ambos Jardines Infantiles cuentan con documentos vinculados con la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo, pero éstos no son claros para el personal que los utiliza.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

A partir de la investigación indagatoria para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué información se puede conocer sobre los componentes que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana?. Se logra obtener información sobre los componentes que sustentan el funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa a través del parecer de tres actores fundamentales que se desenvuelven en un Jardín Infantil: La Directora, las Educadoras y las Técnicos en Párvulos. Cabe mencionar que las conclusiones obtenidas no son generalizables a otros Jardines Infantiles.

Como principales hallazgos se puede encontrar que las Educadoras y Técnicos en Párvulos consideran que la Directora está calificada para ejercer el trabajo, disponiendo éstas últimas que sus años de experiencia las validan. Junto a ello, se puede encontrar cierta discrepancia entre la percepción de las Educadoras y Técnicos en Párvulos con la mirada de la Directora, por ejemplo: en el Jardín Infantil “Las Hortensias” el equipo expresa haber participado de capacitaciones siendo que la Directora expresa que no fueron convocadas. Y en el Jardín Infantil “Bambi” el equipo expresa que no recibieron capacitaciones y la Directora expresa que sí. Al respecto, se recomendaría canalizar la comunicación y generar espacios de diálogo reflexivo en torno a las prácticas que se realizan.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” el equipo manifiesta que no se reconoce el trabajo que realiza cada funcionaria y que el liderazgo que ejerce la Directora no orienta adecuadamente el pleno desarrollo de los procesos. De esta forma, la visión que tiene la Directora es que se está implementando un mejoramiento continuo a través del plan de mejora/ convenio de logros pero se produce de forma lenta. Además, tienen escasos de mobiliario para el uso de los niños y en mayor medida para los adultos. En este sentido, ¿afectará la Institución de base en posibilitar que el Jardín Infantil cuente con condiciones favorables para implementar correctamente los procesos de mejora?

Por su parte, en el Jardín Infantil “Bambi” se puede observar que las Educadoras y Técnicos en Párvulos valoran el liderazgo que ejerce la Directora, al orientar los procesos de gestión de forma efectiva, delegando responsabilidades, manteniendo un diálogo permanente entre todos los actores de la comunidad, ejecutando instancias de reflexión permanente de tal forma que el mejoramiento continuo se produzca de forma espontánea y bajo el compromiso y participación de todos los involucrados. Procesos que se espera que continúen en el tiempo y se instauren de forma permanente.

Finalmente, se describen a continuación las conclusiones en base a los tres objetivos específicos planteados desde el inicio:

Obj. N°1 Indagar en la percepción de las Educadoras y Técnicos en Párvulos frente a los aspectos generales que involucran el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

La percepción que se puede interpretar a partir de las respuestas dadas por las Educadoras y Técnicos en Párvulos es bastante positiva frente a las afirmaciones que englobaron aspectos centrales de ambos Modelo de Gestión de Calidad Educativa, tanto de Fundación Integra que utiliza el SACI y de JUNJI que utiliza el MGCEP.

En los dos Jardines Infantiles que participaron de la muestra se concluye que si conocen los componentes o etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que funciona en el lugar donde se desempeña. Además, se infiere que el hecho de tener los componentes escritos en un documento ayuda a mejorar los procesos internos del mismo, considerándolo un documento claro.

Por otra parte, si bien, algunas afirmaciones parecen obvias en el ámbito educacional, es relevante indagar por parte de los propios actores si efectivamente se desarrollan o no, puesto que como se explicita en el marco teórico, los Modelos de Gestión de Calidad en Educación Parvularia son nuevos, y su implementación se ha ejecutado de manera paulatina a través del tiempo. Entre estas afirmaciones se encuentra:

La definición de objetivos generales y específicos son claros a lograr en cada Centro Educativo, tanto por la percepción de las Educadoras como las Técnicos de

cada Jardín Infantil. Aspecto indispensable que cada área de gestión de una organización posea según JUNJI, 2011.

Además, las Educadoras y Técnicos están muy de acuerdo en que en el Jardín Infantil donde se desempeñan se establecen indicadores y metas a lograr. Lo cual apoyan al manifestar que reciben un incentivo económico por cumplir las metas propuestas como equipo de trabajo frente a cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

Junto a ello, las Educadoras y Técnicos coinciden en que en el Jardín Infantil en el cual trabajan existe un sistema de medición permanente. El cual permite generar información para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, ante la existencia de tener una cultura de procesos que permita brindar un servicio educacional de calidad, las Educadoras encuestadas se encuentran muy de acuerdo. Variando las respuestas por parte de las Técnicos entre muy de acuerdo y de acuerdo. Lo que si queda claro, es que en ambos Jardines Infantiles, se desarrollan procesos vinculados con las áreas de gestión que predominan en cada Modelo de Gestión de Calidad Educativo respectivo: Liderazgo, gestión de los procesos educativos, participación y compromiso de la familia y comunidad, protección y cuidado, gestión y administración de recursos humanos y financieros y los resultados.

Finalmente, ante la eficiencia y eficacia que desarrolla cada Jardín Infantil, las Educadoras y Técnicos en Párvulos manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo en su gran mayoría, en que los procesos que se llevan a cabo permiten que el Centro Educativo sea eficiente y eficaz.

Obj. N°2. Identificar las condiciones favorables y desfavorables sobre los componentes que sustentan el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana.

A través de las encuestas aplicadas a las Educadoras y Técnicos en Párvulos del Jardín Infantil “Las Hortensias”, se puede inferir que **en el primer componente “Capacitación especializada”** 8 de 9 de las personas encuestadas han recibido una

capacitación o charla sobre la implementación del SACI, siendo un aspecto favorable para su implementación. Al igual que en el Jardín Infantil “Bambi” donde aparte de recibir una capacitación la totalidad de las Educadoras y Técnicos, consideran que la persona que está a cargo de dirigir el Modelo de Gestión de Calidad Educativa está calificada para cumplir con su función.

Ante **el segundo componente “Autoevaluación”** las Educadoras y Técnicos del Jardín Infantil “Bambi” manifiestan entre los aspectos favorables el proceso de reflexión interno que se lleva a cabo de forma permanente, de esta forma se permite retroalimentar y mejorar el proceso que se busca lograr. Además, el liderazgo ejercido por la Directora orienta efectivamente los procesos del Centro Educativo y delega responsabilidades entre todos los actores de la comunidad educativa para lograr los objetivos planteados. Junto a ello, los aportes que realizan las Educadoras y Técnicos al actualizar el PEI son considerados. Y se desarrolla al menos una evaluación de desempeño durante el año a todos los trabajadores del Jardín Infantil.

Y en las condiciones desfavorables del Jardín Infantil “Bambi”, se puede considerar la percepción de una de las Educadoras que expresa en su respuesta que la guía de autoevaluación no es un instrumento que ayude en las prácticas de gestión interna. Además, que no ha recibido un perfeccionamiento durante los últimos dos años. Por su parte, la mayor desventaja es la ausencia de personas durante el año, puesto que afecta la plena implementación del plan de trabajo y asignación de dimensiones del MGCEP.

En las condiciones favorables que consideran la Educadora y Técnicos del Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentran las capacitaciones que han recibido durante los últimos dos años. Y las condiciones desfavorables que se infieren en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentra el liderazgo que ejerce la Directora, puesto que se considera que no orienta adecuadamente los procesos que se deben desarrollar al interior del Centro Educativo. Junto a ello, el equipo considera que no se respetan los cargos que posee cada persona, lo cual refleja que el clima organizacional para trabajar no es el más óptimo. Junto a ello, no todos las personas que trabajan en éste Jardín Infantil han recibido una evaluación

de desempeño durante el año y consideran que no existe un sistema para reconocer el trabajo que cada funcionaria realiza.

Entre los aspectos favorables que destaca en ambos Jardines Infantiles, se encuentra el compromiso de todos los agentes de la comunidad educativa en participar en las etapas de cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo. Además, en que las familias participan en las actividades educativas que se proponen, manteniéndose un diálogo permanente entre los adultos de cada Jardín Infantil con los apoderados. Por su parte, cada Jardín Infantil cuenta con una estructura jerárquica definida. Finalmente, entre las condiciones desfavorables que involucran a ambos Jardines Infantiles se encuentra la fecha de aplicación de la guía de autoevaluación, puesto que dependiendo del mes en que se aplique trae consigo una mejor implementación de los procesos. Además, no todas las personas que se desempeñan en cada Jardín Infantil participan en la evaluación de los procesos.

Frente al **tercer componente “Validación Externa”** las Educadoras y Técnicos en Párvulos de ambos Jardines Infantiles consideran como desventajas que el proceso de validación externa es poco transparente, y que el tiempo que asiste el validador al Centro Educativo no permite una evaluación objetiva. Por su parte, entre los aspectos favorables se infiere de las Educadoras y Técnicos de ambos Jardines Infantiles que encuentran la postura del validador externo como imparcial. De esta forma, en el Jardín Infantil “Bambi” realizan una reflexión interna en base al informe de retroalimentación que entrega el validador externo como aspecto favorable de este tercer componente o fase.

Finalmente, ante el **cuarto componente “Proceso de diseño y ejecución del plan de mejoramiento”**, se encuentran como aspectos favorables en común que, tanto las Educadoras como Técnicos en Párvulos participaron en la elaboración de los planes de mejoramiento y que la ejecución de los mismos han permitido un mejoramiento continuo. Y como aspecto desfavorable en común, se encuentra la falta de implementación de un proyecto de inversión externa.

Por su parte, en el Jardín Infantil “Las Hortensias” se encuentra como aspecto desfavorable que no todos los comentarios por parte de la Educadora y Técnicos fueron

considerados a la hora de elaborar el plan de mejoramiento y que las prácticas deficitarias propias del Centro Educativo no se han mejorado en los últimos años. Al respecto, en el Jardín Infantil “Bambi”, entre los aspectos favorables de éste cuarto componente destaca en que las actividades plasmadas en el año 2011 se ejecutaron en su totalidad en el año entrante, y como aspecto desfavorable que los formatos que son enviados – en este caso desde JUNJI- son poco claros y poco comprensible.

Al entrevistar a ambas Directoras de los dos Jardines Infantiles, se pueden levantar los siguientes procesos de gestión, siguiendo el diseño de los componentes acordados para la presente investigación:

Obj. N°3. Determinar los procesos de gestión desarrollados por las Directoras de dos jardines infantiles de la Región Metropolitana al implementar los componentes del Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo.

Frente al **primer componente “Capacitación Especializada”**, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” expone que, ni ella, ni ninguna de las Educadoras y Técnicos en Párvulos fue convocada a participar de alguna capacitación sobre el Modelo de Gestión que utilizan -que en este caso es el SACI-. Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” expone que si ha participado de una capacitación vía on line sobre el Modelo de Gestión -donde utilizan el MGCEP- y posteriormente transfiere la información a todo el personal. Llama la atención, que en el Jardín Infantil “Bambi”, se capacitó además a una Educadora y al Comité de Calidad sobre el MGCEP.

En el **segundo componente “Autoevaluación”**, ambas Directoras coinciden en que el estilo de liderazgo que ellas poseen influye en la coordinación de los procesos internos de cada Jardín Infantil. Al igual que la vinculación que realizan con la comunidad, al trabajar de forma directa con las Instituciones de Gobierno cercanas, tales como: Chile Crece Contigo, OPD, COSAM, y Consultorio.

Al respecto, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” manifiesta que los tiempos que posee no son los más adecuados para planificar, orientar, articular y evaluar los procesos que se desarrollan en el Centro Educativo, puesto que de acuerdo al formato que le entrega su Institución de base tiene tres instancias en el año para evaluar y reformular los

cambios que sean necesarios. Paralelo a ello, el generar un lazo afectivo con las familias es un tema primordial dentro de su gestión, lo cual le ha jugado a favor en los momentos de conflicto, ya sea a través de las reuniones de apoderados o de las relaciones individuales que logra con cada apoderado. Vinculado con los espacios para desarrollar actividades con las familias, la Directora manifiesta que son escasos, al igual que el mobiliario para los adultos, puesto que los jardines están pensados para los niños.

En cuanto a la gestión que lleva a cabo frente a los recursos humanos, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” expone que el tener roles bien establecidos, donde cada persona que trabaja en el Jardín Infantil sea parte y se comprometa a cumplir con su rol facilita la gestión del mismo. Por su parte, en la administración de los recursos financieros están sujetos bajo la línea que les da su institución de base, que en este caso es Fundación Integra. De esta forma, ella administra una caja chica que considera el cancelar los gastos básicos y emergencias, donde tiene que rendir el dinero ocupado de forma mensual a los encargados de la Fundación. Un aspecto positivo, en el cual ella considera que han avanzado -es en que como Directora- ha tenido incidencia en el tipo de materiales que recibe el Jardín Infantil para trabajar con los niños y niñas.

Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Bambi” considera que si dispone del tiempo suficiente para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos del Centro Educativo, y que lo ha desarrollado por medio de la instauración de una red de acción permanente que conlleva el evaluar y generar una retroalimentación constante como forma de buscar soluciones y mejorar los procesos. Este sistema, lo implementa por medio de las reuniones de Educadoras y reuniones entre las responsables de cada dimensión del Modelo de Gestión.

Además, su vinculación con las familias se genera a través de la coordinación de varias actividades e instancias, entre ellas se encuentra: la participación del centro de padres en su compromiso por lograr el PEI y ser partes en las evaluaciones que realiza el Jardín Infantil. El implementar el programa anual de trabajo con familia, donde se consideran dos entrevistas a cada apoderado durante el año, las reuniones de curso por nivel, las fechas de entrega de los informes al hogar, el trabajo educativo que se está llevando a cabo que se

informa una vez a la semana y los talleres para padres donde pueden participar en base a los temas planteados por las Educadoras y Técnicos de cada nivel.

Por su parte, como Directora del Jardín Infantil “Bambi” ha gestionado con la Institución de base el tener mobiliario para los adultos que trabajan en el Centro Educativo, evaluando las condiciones del equipamiento existente y manifestando las necesidades que presentan para poder trabajar bajo condiciones óptimas. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, manifiesta que sólo tiene acceso a poder resguardar a que el personal que trabaja en el Jardín Infantil sea el idóneo y haya pasado el proceso de precalificación que ella realiza para ver las capacidades que presenta la persona. Cabe mencionar que este proceso, sólo lo puede desarrollar con las personas que llegan a realizar un reemplazo o a hacer una práctica. Frente a los recursos financieros, son administrados por la Institución de base–JUNJI-, el cual contempla desde la cancelación de los gastos básicos hasta la habilitación de un celular para llamadas. Por lo cual, la Directora dispone de una caja chica sólo para movilización en caso de emergencias.

El tercer componente considera la “Validación Externa” donde la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” manifiesta que el Jardín ha ido mejorando con el paso del tiempo, lo cual ha afectado positivamente en las personas que trabajan en el mismo. Por su parte, el informe que elabora el validador externo es analizado en el Jardín Infantil, en este caso sin el supervisor. Al respecto, ella manifiesta que es positivo ver en qué se puede ir mejorando, pero el que la mejora esté asociado a un incentivo económico le presta transparencia y seguridad al cumplimiento de las metas.

En cuanto al parecer de la Directora del Jardín Infantil “Bambi”, expone que asisten dos personas durante las 09:00 a las 16:00 hrs a observar y evaluar el Jardín Infantil, por lo cual ha sido bastante concordante lo observado por los validadores con lo que sucede en los procesos del Jardín Infantil. Posterior al informe que entregan los validadores, se desarrolla una reunión con el comité de calidad, y luego se expone un power point a todo el equipo sobre los resultados del informe.

Finalmente, ante **el cuarto componente “Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento”** ambas Directoras exponen que las Educadoras y Técnicos en Párvulos

manifiestan interés y compromiso en participar en el diseño del plan de mejora. Además, que para completar el proceso de habilita una plataforma on line para completar y subir los documentos en las fechas y plazos que les da la institución de base.

Por su parte, la Directora del Jardín Infantil “Las Hortensias” involucra a todo el equipo de trabajo en el diseño del plan de mejora –convenio de logros en el SACI- donde definen responsables frente a cada una de las acciones que se han definido. En cuanto a la Directora del Jardín Infantil “Bambi”, manifiesta que el equipo de trabajo visualiza este proceso como el cumplimiento de su función, mejoramiento y oportunidad de mejoramiento de su función. Participando todo el equipo en el diseño del mismo, desde el comité de calidad hasta una técnico y parte de la directiva del centro de padres. Entre los procesos establecidos en este componente está la realización de un seguimiento del plan de mejora de forma trimestral, donde a través de una carta gant se van revisando los avances y se realizan las proyecciones correspondientes para la mejora. Ésta evaluación se entrega en una reunión de trabajo con toda la comunidad.

En síntesis, el liderazgo, la capacitación y la participación de todos los actores de la comunidad educativa son aspectos centrales que sustenta la implementación de los componentes o fases de un Modelo de Gestión de Calidad Educativa, puesto que si la Directora, Educadoras y Técnicos no se sienten parte del proceso, será difícil que puedan generar mejorar sustanciales a pesar del incentivo económico que éstas reciban.

Variables que facilitaron y dificultaron los resultados obtenidos

Para desarrollar la investigación existieron variables que facilitaron y otras que dificultaron el proceso. Frente a la primera se encuentra: el interés personal en indagar sobre los Modelos de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia, el contar con apoyo de personas expertas en el área de Educación Parvularia y docentes de la Universidad, y la disposición de las directoras de ambos centros educativos para indagar en la intimidad de los procesos que desarrollan.

En las variables que dificultaron el proceso se encuentra: Escases de información pública sobre los componentes que involucra a cada Modelo de Gestión de Calidad Educativa, tanto de Fundación Integra como de JUNJI, y la escases de información sobre

los Jardines Infantiles que pertenecen a Fundación Integra y a JUNJI para invitar a participar de la investigación.

Problemas y preguntas de investigación que surgen:

- Pueden existir otras directoras que no han recibido una capacitación para implementar el Modelo de Gestión de Calidad Educativa respectivo. ¿Cómo funcionará el proceso de gestión?
- El bajo presupuesto que administran de forma directa las responsables de los Jardines Infantiles no permite un pleno cumplimiento de las contingencias o desarrollar actividades propias de los procesos de gestión.
- ¿Qué sucedería si no se vinculara un incentivo económico al cumplimiento de indicadores y metas por Jardín Infantil?
- ¿Cuáles estrategias se pueden considerar para aportar al liderazgo que posee una Directora en un Jardín Infantil?
- ¿La experiencia como Directora es equivalente a una buena gestión?
- ¿Es necesario trabajar con un Modelo de Gestión de Calidad Educativa para que exista un mejoramiento continuo?
- ¿Convendría a JUNJI y a Fundación Integra aplicar un Modelo de Gestión de Calidad Educativa homogéneo?

CAPÍTULO VI

PROYECCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Proyecciones

- El desarrollo de la presente investigación sobre los componentes que sustentan la implementación de los Modelos de Gestión que se utilizan en Educación Parvularia, es un incentivo para seguir indagando en los procesos de gestión que ocurren en el interior de los distintos Jardines Infantiles, sobre todo en los particulares.

Limitaciones Generales

- Existe dificultad para conseguir información y datos sobre los Modelos de Gestión de Calidad Educativa en las Instituciones a cargo del servicio en Primera Infancia.
- En el diseño y análisis de los instrumentos de recolección de información se utiliza el resumen del SACI, puesto que no se logra obtener el documento formal.
- La investigación se realiza con información previa a octubre del año 2013, por lo cual las últimas actualizaciones en materia de Primera Infancia no son consideradas.

Limitaciones en la aplicación de instrumentos:

- No se incluye a padres, ni apoderados en la muestra del estudio.
- Las personas que trabajan en los Jardines Infantiles de la muestra, tanto de Fundación Integra como de JUNJI, y que no se encontraban el día de la aplicación de los instrumentos no fueron consideradas.
- No se considera la aplicación de la encuesta a las profesionales que se desempeñan en extensión horaria en el Jardín Infantil de Fundación Integra.

REFERENCIAS

Documentos utilizados

- Adlerstein, C. (2013). Las Metáforas Organizacionales y los Modelos de Gestión del Jardín Infantil Público: Reconceptualizando la Institución Educativa para la Primera Infancia en Chile. Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO- Argentina.
- Aguerro, I. (S/A). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación.
- Bernal Lima, Julio César (2010). TESIS “Satisfacción de necesidades en el desempeño directivo: estudio descriptivo y comparativo en el marco de un programa de formación en liderazgo educacional; Facultad de Educación, Volumen I, Santiago de Chile.
- Brunner, J.J. (2006). Concepto de calidad en educación. Presentación de Fundación Chile en la ciudad de La Serena. Citando a Delors (2006). Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.
- Brunner, J.J. (2010). Lenguaje del Hogar, capital cultural y escuela. Congreso Internacional de la Lengua Española. Valparaíso, Chile 2010. Sección IV. Lengua y educación. Mesa redonda II lengua y educación.
- Bryk, A. (2010). Organizing Schools for Improvement. V91 N°7. Kappan.
- Centro de Estudios Mineduc. (2013). Serie de evidencias: Chile en el panorama educacional internacional OCDE, avances y desafíos.
- Centro de Estudios Mineduc. (2012). Presentación: Serie Evidencias “Una aproximación a la demanda de salas cunas y jardines infantiles en Chile”. 31 de Marzo de 2012. Año 1, N°3.

- Cocklin, B. y Wilkinson, J. (2011). Un estudio de caso de la transición de liderazgo: continuidad y cambio. Publicado por: www.sagepublications.com
- Correa, M. (2011). Política Fiscalización JUNJI. Vicepresidenta Ejecutiva de JUNJI.
- Driscoll, M. & Goldring, E. (2005). How Can School Leaders Incorporate Communities as Contexts for Student Learning?. Chapter 5. A new agenda for research in educational leadership.
- Fundación Integra. (2007). Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivos – SACI.
- Hernández, Fernández, Baptista. (2003). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- JUNJI - Mineduc, (2013). Presentación: Sistema de Certificación de Calidad en Junji. Jardines Infantiles públicos y privados.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl. (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York, NY: Teachers College Press.
- López. R. (S/A). Apartado: Modelos de Gestión de Calidad en Educación. Ministerio de Educación, cultura y deporte. Documento completo “Modelo Europeo de Excelencia”.
- Ministerio de Educación. (2012). Estándares Orientadores para las carreras de Educación Parvularia. Estándares pedagógicos y disciplinarios. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2011). Estadísticas 2011.
- Ministerio de Educación (2009). Ley General de Educación N°20.370. Convivencia Escolar.

- Ministerio de Educación (2011). Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización.
- Ministerio de Desarrollo Social (2012). Informe de Política Social. Capítulo: Educación. Recuperado de: www.ministeriodedesarrollosocial.cl
- Rolla, Andrea. (2011) Presentación Mineduc: Secretaría Ejecutiva en Primera Infancia “Nueva Institucionalidad, Metas y Líneas de Acción”. Chile.
- Veloso, E. (2010). Tesis Doctoral: “Diseño y validación de un Modelo de Gestión de Calidad Educativa, a partir de las Necesidades y Proyecciones en el Sistema de Docencia Militar del Ejército de Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Volante, P. Ppt. (2012) Capítulo N°1 “La escuela como un sistema social” Hoy y Miskel, 2003.
- Volante, P., Castro, P., Isla, P., & Müller, M. (2002). Estándares para el liderazgo educativo.

Revista

Revista Psicoperspectivas. Individuo y sociedad. VOL.9, N°2 (Julio diciembre 2010). P.3. “Liderazgo y mejora educativa”.

Webgrafía

- INTEGRA (2012) Extraído desde la página:
<http://www.oei.es/inicial/chilene.htm>
- JUNJI (2012) Extraído desde la página:
http://www.junji.gob.cl/portal/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1437&Itemid=154
- Extraído desde la página:
<http://aslegal.blogspot.com/2012/05/modifica-decreto-n-315-de-2010-que.html>

Conversaciones marzo-noviembre 2013

- Adlerstein, C. Conversación Indagatoria sobre Modelos de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.
- Cabello, A. Conversación Indagatoria sobre aspectos de Gestión Educativa en Educación Parvularia.
- Encargada (s) Gestión de Calidad JUNJI.
- Escalona, G. Jefa Técnica Mineduc. Conversación Indagatoria sobre aspectos técnicos y legales en Educación Parvularia.
- Novakovich, N. Coordinador Gestión de Calidad Fundación Integra.

Otras fuentes

- Coloquio MIDE UC (Junio, 2013). Exposición de Magdalena Bennet.
- Consultas a Coordinadora Educación Parvularia Mineduc, 2013.
- Reunión Informativa sobre Educación Parvularia provincial norte.
Exposiciones: Erika Saavedra, Marcelo Castillo, Gladys Escalona.
- Salgado, M. (Noviembre, 2013). Centro de Documentación Fundación Integra.
- Segunda Conferencia Internacional de Investigación en Educación Infantil, Universidad Diego Portales, Chile. (Enero, 2014). Monash University.
- Seminario Calidad de la Educación Parvularia. (2013).
Exposiciones: María Isabel Díaz, Marcela Pardo, David Bravo.

ANEXOS

Anexo N°1: Carta Gant

Primera etapa 2013:

Meses/ Actividades	Marzo Abril	Mayo Junio	Julio Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Revisión de antecedentes	x	x	X	x		
Reuniones con entidades vinculadas con Educación Parvularia		x	X	x	x	x
Delimitar Centros Educativos			X	x	x	x
Revisión Marco Legal		x	X	x	x	x
Delimitación de la propuesta					x	x
Definir metodología						x

Segunda etapa 2014:

Meses/ Actividades	Diciembre 2013	Enero 2014	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio
Diseñar instrumentos de recolección de información	x						
Validar instrumentos con otros profesionales	x	X					
Redactar nuevos instrumentos		X					
Delimitar	x	x					

centros educativos						
Redactar carta de presentación para centros educativos			X			
Redactar consentimiento informado			X			
Aplicar instrumentos de recolección de información			X			
Tabular levantamiento de información			X		X	X

Meses/ Actividades	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tabular levantamiento de información	x	x			
Interpretar información		x			
Análisis de los resultados obtenidos		x	x		
Discusión de autores			x		
Conclusiones				x	
Entrega de resultados a centros educacionales					x
Finalización de informe					X

Indicaciones: Frente a cada afirmación, marque con una X la alternativa que más se acerque a la realidad del Centro Educativo en el cual trabaja. Cabe mencionar que los datos que usted proporcione son de uso exclusivo para el estudio.

I. Ítem: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

1. Conoce las etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa que se aplican en el Centro Educativo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

2. El contar con un documento donde se especifican las etapas o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa, ayuda a mejorar los procesos internos en el centro educativo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

3. Se definen objetivos generales y específicos claros a lograr en el Centro Educativo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

4. El Centro Educativo tiene indicadores y metas por cumplir.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

5. En el Centro Educativo existe un sistema de medición permanente.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

6. En el Equipo de Profesionales existe una cultura de procesos (autoevaluación con el equipo, diseño del plan de mejora, entre otros) que posibilitan brindar un servicio educacional de calidad.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

7.- El Modelo de Gestión con el cual ustedes trabajan es claro.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

8.- Recibe un incentivo económico vinculado a los resultados del Modelo de Gestión.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

9. El centro educativo es eficiente a través de los procesos que desarrolla.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

10. El centro educativo es eficaz.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

11. El servicio educacional que prestan propicia aprendizajes de calidad.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

Ítem: Fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

II.I. Capacitación Especializada.

1. Participó usted de alguna charla o capacitación sobre la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

2. A su parecer, la persona que está a cargo de dirigir el Modelo de Gestión de Calidad Educativa en el Centro en el cual usted trabaja está calificada para cumplir con la función.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

II.II. Autoevaluación.

1. El proceso de reflexión interno que realiza el Centro Educativo es relevante para mejorar la gestión.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

2. Todo el equipo de agentes educativos está comprometido en participar en las etapas del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

3. El comité de calidad que funciona al interior del Centro Educativo es relevante.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

4. La guía de autoevaluación es un instrumento que ayuda en las prácticas de gestión interna.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

5. La persona que lideró el comité de calidad evidenció un compromiso permanente.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

6. El informe que se elabora a partir de la Guía de Autoevaluación es útil durante el año.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

7. La aplicación de la Guía de Autoevaluación se desarrolla durante los dos primeros meses desde el inicio del año.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

8. Considera el liderazgo ejercido por la directora de la Institución como orientador de los procesos del establecimiento.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

9. Las planificaciones se encuentran a disposición del personal de forma previa a su implementación.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

10. Todas las personas que se desempeñan en la Institución participan en la evaluación de los procesos.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

11. Existe un sistema de retroalimentación permanente.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

12. Los aportes que usted realizó en la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) fue considerado.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

13. Se toman decisiones en conjunto para mejorar los aprendizajes de los párvulos.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

14. La familia participa en actividades educativas en el Centro Educativo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

15. Se establecen normas claras a los apoderados sobre la misión que persigue el Centro Educativo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

16. El diálogo con las familias se produce de forma permanente.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

17. El mobiliario existente es acorde a la cantidad de párvulos que asiste a la Institución.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

18. El mobiliario y equipamiento existente propicia el trabajo de calidad.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

19. Se promueven actividades en vías de aumentar los estilos de vida saludable.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

20. Usted ha participado en capacitaciones o perfeccionamientos durante los últimos dos años.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

21. El establecimiento cuenta con una estructura jerárquica definida.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

22. El equipo respeta y hace respetar los cargos de cada funcionario al interior del Centro Educativo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

23. El clima organizacional para trabajar es adecuado.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

24. El Director/a delega responsabilidades entre los actores de la comunidad educativa.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

25. Se han llevado a cabo acciones de innovación para mejorar los aprendizajes de los párvulos.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

26. Toda la comunidad educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

27. El Plan Anual es un instrumento útil.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

28. Ha recibido al menos una evaluación de desempeño en el año.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

29. Existe un sistema para reconocer el trabajo que desarrolla cada funcionaria.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

30. La ausentabilidad del personal es mínima durante el año.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

II.III. Validación Externa.

1. El validador externo revisó la validación interna del Centro.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

2. Los criterios de coherencia, correspondencia u autenticidad son válidos para el pleno desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

3. El proceso de validación externa es transparente.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

4. El tiempo que asiste el validador externo al Centro Educativo es acorde para una evaluación objetiva.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

5. La postura del validador externo es imparcial.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

6. Se realiza una reflexión interna, según el Informe de Retroalimentación que entrega el validador externo.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

II.IV. Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento.

1. Participó en la elaboración del Plan de Mejoramiento.

5) **Muy de acuerdo**

4) **De acuerdo**

3) **En desacuerdo**

2) **Muy en desacuerdo**

1) **No aplica**

2. Se consideraron sus comentarios en el diseño del Plan de Mejoramiento.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

3. Las actividades plasmadas en el Plan de Mejoramiento del año 2011 se ejecutaron posteriormente.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

4. Se han mejorado las prácticas deficitarias en el Centro Educativo los últimos dos años.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

5. Se ha implementado algún proyecto con inversión externa a la Institución a la cual trabaja, por ejemplo: un proyecto de vida saludable auspiciado por alguna empresa.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

6. La ejecución de los planes de mejoramiento han permitido un mejoramiento continuo.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

7. El diseño del Plan de Mejoramiento se realiza de acuerdo al procedimiento establecido en el centro educativo.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

8. El diseño del Plan de Mejoramiento se realiza en orden consecutivo.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

9. Los formatos que son enviados desde la Institución de la cual ustedes dependen para responder a la autoevaluación del Centro Educativo y el diseño del plan de mejoramiento son claros y comprensibles.

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) En desacuerdo

2) Muy en desacuerdo

1) No aplica

Código: A/B

I. Ítem: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

1. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como Director/a en éste Centro Educativo?
2. El contar con un documento donde se especifican las etapas o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa ayuda a mejorar los procesos internos en el centro educativo. ¿Cómo?
3. En el Equipo de Profesionales existe una cultura de procesos que posibilita brindar un servicio educacional de calidad.
4. ¿Cuáles aspectos han facilitado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa de forma integrada?
5. ¿Cuáles aspectos han dificultado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en el Centro Educativo que usted dirige?

II. Ítem: Fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

II.I. Capacitación Especializada

1. ¿Participó alguna representante de este Centro Educativo en la Capacitación a nivel nacional sobre el Modelo de Gestión de Calidad Educativa del establecimiento al cual pertenece?
2. Si participó una representante, ¿posteriormente ella realizó una charla informativa a todos los agentes educativos del centro educativo?

II.II. Autoevaluación

1. ¿Diría que su liderazgo ha influido en la calidad de los procesos internos del establecimiento que usted coordina?
2. ¿El tiempo que posee para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos del establecimiento son adecuados?
3. Paralelo a su función directiva, ¿me podría mencionar qué otras acciones o funciones desarrolla?

4. ¿Cómo es la vinculación que realizan con la familia?
5. ¿De qué forma se vinculan con la comunidad? ¿Cuáles son sus redes locales?
6. ¿El mobiliario para el equipo facilita el trabajo en equipo?
7. ¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la gestión de los recursos humanos?
8. ¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la administración de los recursos financieros?
9. ¿Cuáles son las prácticas fundamentales que ha llegado a instaurar durante este tiempo para la correcta implementación del Modelo de Gestión?
10. ¿Cuáles son las prácticas que deben incluir para este año 2014 para la correcta implementación del Modelo de Gestión?

II.III. Validación Externa

1. ¿Cómo ha funcionado la validación externa entre durante los años 2011 al 2012?
2. ¿Qué sucede una vez que el validador entrega el informe al Comité de Calidad?
3. ¿Cuáles son las ventajas de este proceso?

II.IV. Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento

1. ¿Existe interés por parte de todos/as los/as funcionarios/as que trabajan en este Centro Educativo para participar en el diseño del Plan de Mejoramiento?, ¿Por qué?
2. ¿Quiénes participaron en el diseño del Plan de Mejoramiento del año 2011 del Centro Educativo?
3. ¿Considera que mediante las prácticas seleccionadas para incorporar en este Plan de Mejoramiento se produce un mejoramiento continuo?
4. ¿Existe una plataforma “on line” para completar los formularios? ¿Cada cuánto tiempo se actualiza?
5. ¿Cada cuánto tiempo evalúan los resultados del Plan de Mejoramiento?
6. ¿En qué consiste el seguimiento que realizan al interior del Plan de Mejoramiento?
7. ¿Qué aspectos han dificultado este proceso?
8. ¿Qué aspectos positivos puede destacar al haber implementado el Plan de Mejoramiento?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Con fecha, Yo.....,
RUN..... Directora del Jardín Infantil ubicado
en comuna de
Autorizo a la....., Run Estudiante del Magíster en
Educación mención Dirección y Liderazgo Educacional UC, para que desarrolle la
investigación vinculada al tema “Los Modelos de Gestión de Calidad Educativa utilizados
en Educación Parvularia: Condiciones favorables y desfavorables en su aplicación” y pueda
utilizar los datos para fines del estudio.

Nuestro Jardín Infantil perteneciente a,
se complace en participar en este tipo de iniciativas.

Saluda atentamente,

I. ITEM I: Ítem: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

1.- ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como Director/a en éste Centro Educativo?

“En mayo del próximo año voy a cumplir 9 años en éste jardín, dentro de la fundación, 17, en mayo también”

2.- El contar con un documento donde se especifican las etapas o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa ayuda a mejorar los procesos internos en el centro educativo. ¿Cómo?

“Sí, desde el punto de vista que lo conoces y que a uno como directora también se lo muestran antes, se lo explican antes, qué sé yo, desde ahí sí, desde lo que yo conozco y que puedo transmitir, pero el tema es cuándo lo transmito, ahí hay un problema grande. Porque mí sí me preparan para el modelo, para implementar el modelo, pero yo no tengo los espacios siempre como para metérselo al equipo que dirijo, y ahí está el problema”.

3.- En el Equipo de Profesionales ¿existe una cultura de procesos que posibilita brindar un servicio educacional de calidad?

“Sí, existe una cultura, pero, obviamente responde al modelo desde que trabajamos en la fundación, ósea, lo respetamos porque trabajamos en la fundación, pero tenemos como un modelo nuestro, que, como de la dinámica que se genera en el propio jardín infantil. Ahora, entre educadora, si tú hablas de las educadoras de párvulos, en este rato somos tres, ya, hoy no está la otra chica, pero desde agosto somos tres. Y sí, tratamos de proteger, como tener un modelo y ser como de una misma línea, ya, como para ser también coherente con el equipo. Y dentro de lo que tú hablas de educadoras, ¿Se incorporan las técnicas? Ellas más bien reciben, hacen su aporte pero no es lo fundamental, generalmente, nosotras somos como educadoras las que planteamos algo y ellas, siempre se construye en base a un poco lo que hemos recogido, pero no sé si se evidencia tanto cuando se lo pasamos de vuelta, le hacemos la retroalimentación y que se yo, no sé si se”

“...evidencia tanto, de que nosotros considerando lo que ellas han dicho, hemos hecho de nuevo, tal vez sería bueno”.

4.- ¿Cuáles aspectos han facilitado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa de forma integrada?

“Hmm, ay, el modelo de gestión es una cosa que nosotros como directoras vemos muy de lejos. Creo que nosotros tenemos nuestro propio modelo de gestión en cada jardín, y que si bien tenemos una base, que es la que nos entrega la fundación, pero particularmente yo lo encuentro muy lejano, muy, muy lejano, que a ratos ni siquiera me hace sentido”.

5.- ¿Cuáles aspectos han dificultado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en el Centro Educativo que usted dirige?

“La falta de tiempo para poder socializarlo como con todo el equipo, eh, y no sólo contarle, no sólo exponerlo, si no hacerlo nuestro, y para hacerlo nuestro, oh, son muchas horas de tiempo, de trabajo con las chiquillas, y eso no lo tenemos, no tenemos el tiempo. Eso, básicamente es el tiempo”.

Item II: Ítem: Fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

II.I. Capacitación Especializada

1.- ¿Participó alguna representante de este Centro Educativo en la Capacitación a nivel nacional sobre el Modelo de Gestión de Calidad Educativa del establecimiento al cual pertenece?

“Ehm, no, no, no hubo ninguna que, no fuimos convocadas, a si que no tuvimos nada que ver ahí”.

II.II. Autoevaluación

1.- ¿Diría que su liderazgo ha influido en la calidad de los procesos internos del establecimiento que usted coordina?

“Para bien y para mal si (Jajaja) Si po, yo creo que si uno está a cargo aquí, uno le pone un sello al lugar donde está, que está dirigiendo y que lidera. Yo creo que sí, y de hecho si lo comparo con otros jardines, si po, claramente, claramente son distintos, pese a que pertenecemos a una misma fundación, el que dirige le pone el sello, insisto, para bien o para mal”.

2.- El tiempo que posee para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos del establecimiento, ¿Son adecuados?

“Yo creo que no, yo creo que todo esto que en el fondo se reduce un poco a lo que es el plan anual, el convenio de logros que le decimos nosotros dentro de la fundación. El convenio de logros es un plan anual, a modo genérico, ehm, y a nosotros se nos permite tener un espacio a principio de año, o cuando comenzamos el año electivo, ehm, para construir nuestro trabajo, a mediados de año en agosto, por ahí, se nos permite parar, mirar, reformular y a final de año evaluar. Entonces, tres instancias no son suficientes para hacer todo esto. ¿Por qué? Porque, ehm, es una cosa, todo esto se tiene que ver diariamente, y al final tu llegas, esto que se plantea como un trabajo de equipo, que todas estamos involucradas en esta historia, al final, aunque no lo queramos, y planteemos a principio de año “Este año si, este año si”, al final, seguimos las educadoras, y gracias a Dios ahora que hay más educadoras porque antes era sólo la directora, termina concluyendo ese trabajo, y en las tres etapas pasa igual, en la construcción de nuestro plan, pero falta redactarlo, falta ver como vamos a verificar lo que hemos planteado, y toda esa parte, como no tenemos más tiempo, queda en manos de las educadoras o de la directora, y en las tres etapas pasa exactamente lo mismo. Entonces hay poco tiempo, hay, yo creo que debe haber más tiempo para parar y mirar en más oportunidades, o para decir “Ya, vamos bien”, “No hemos hecho esto”, revisar calendarios, etcétera, necesitamos más tiempo”.

3. Paralelo a su función directiva, ¿me podría mencionar qué otras acciones o funciones desarrolla?

“Mira, eh, yo estuve, a ver, de los 17 años de fundación integra, he estado, 10, 12 años, sola como educadora y directora. Lo que quiere decir que yo entré dirigiendo desde lo administrativo, que sé yo, pero también estaba a cargo de lo pedagógico. Después tuve la

gracia de tener una educadora, y hasta ahora, pese a que llevo varios años con educadora, todavía me cuesta soltar lo suficiente el tema pedagógico. Tal vez porque esencialmente es mi rol, mi área. Ehm, me cuesta sólo, sólo controlar, sólo aportar, y no meterme a las salas y estar así como con los niños, que sé yo, directamente. Ehm, entonces, si, mi rol en este rato es bastante más directivo, más puro, directivamente, que antes. Ehm, tengo menos tareas en ese aspecto, en rigor, en teoría (jajaja). Y aparte de las otras gestiones que uno hace con la comunidad, con la familia, el trabajo con la familia acá es súper fuerte, entonces, yo también podría decir se lo dejo a la otra educadora, se lo dejo a una agente educativa, pero tal vez de mis características me cuesta un poco soltar en definitiva, aparentemente lo suelto pero no es así”.

4.- ¿Cómo es la vinculación que realizan con la familia?

“Lo que te decía. Ehm, a ver, el sector en donde trabajábamos, el tipo de familia que atendemos es súper diverso, eh, tenemos la familia ideal de papá, mamá, hijo, pero no es, no es un porcentaje alto lamentablemente. Entonces, tenemos familias monoparentales, tenemos familias donde los abuelos son los papás en realidad, eh, bueno, y temas sociales de vulnerabilidad, de violencia, en general, de drogadicción”.

“Desde ahí vemos que la vinculación tiene como dos áreas. Una que es como masiva, en donde hacemos reunión de apoderados, y es para toda la información general, y hay otra que es la que yo diría que nos genera un gran ambiente relacional muy rico con la familia que es esta cosa individual en donde tú, ¿vino la mamá?, Y ya no es el apoderado, aquí no se relaciona uno como usted es el apoderado cuando va al colegio de sus hijos, pasa a inspección como mucho más formal y más frío. Acá nosotros generamos un lazo afectivo que nos juega a favor increíblemente en los momentos de conflicto, entonces, y esa vinculación se hace uno a uno, llega la mama “tía es que, vengo a decirle que mi hijo se está portando mal y no hayo que hacer” pero entre cinco minutos de conversación empezamos a que “es que mi marido toma...” y al final ya no somos educadoras, somos terapeutas, somos asistentes sociales, empezamos a derivar, en fin. Pero lo rico de eso, es el vínculo afectivo que al final de los tres años nos damos un abrazo y nos dicen “gracias tía” y nos vienen a ver después, ehm, yo creo que eso lo rescato, el tema que es un vínculo

afectivo, que va más allá de lo que uno laboralmente debe hacer con su apoderado, debiera ser así en todos lados”.

5.- ¿De qué forma se vinculan con la comunidad? ¿Cuáles son sus redes locales?

“Mira, eh, nuestra relación con las redes es como variable entre año y año, en general, un poco nos centramos en lo que es la municipalidad y lo adosado a la municipalidad. Además acá esta la OPD, la ACOSAM, los consultorios, el programa “Chile Crece Contigo”, y menciono éste en particular porque, a ver, todo esto depende de las personas, según yo, entonces, y por eso digo, año a año es distinto, depende de las personas que estén ahí, es la calidad que vamos a tener con las redes. Entonces hay años como este donde el “Chile Crece Contigo” fue un soporte para nosotros, cada vez que podíamos los llamábamos, hacíamos talleres con las mamás, iban para allá, ellas vinculaban, porque como tienen un nexo municipal vinculado de los apoderados con otras fases que han sido DIDECO, OPD, que se yo, que han sido nuestros nexos. Eh, pero porque están ellas. Entonces no sé si el próximo año, ojalá sigan ellas, y se muevan con el tema, se mantengan con nosotros. Tenemos otras redes con el tema “salud” que se ha ido fortaleciendo en el tiempo. Han pasado personas y seguimos ahí todavía. Eh, pero no son tan efectivas, pero no es por el tema relacional, sino por las limitaciones que ellos tienen como servicio, y que vienen de mucho más arriba además. Entonces, por decir algo, eh, si tengo una emergencia dental, es casi como ir a hablar con la amiga (Jajaja)¿Te fijas? No es algo formal como “Espera, te hago un papelito y te van a atender” No, eso no ocurre, eso no ocurre, pero no porque falten voluntades en las personas de los otros servicios, sino porque falta hasta dinero para poder, que sé yo, por ejemplo atender a esos chicos que van de urgencia. No hay po, ellos no dan abasto para poder atender a esos niños. Entonces no se puede, la OPD es lo mismo, tienes que hacer la fila igual, no porque vayas derivado, y a nosotros también si nos incluimos en esa red, de repente las chicas del Crece, del OPD, del COSAM, incluso del consultorio, “vaya a pedir vacante pa’ acá”, y llegan aquí, y no hay vacantes, y no tiene que ver con que nosotros no queramos atenderlos, sino que no hay vacantes, no damos abasto, y que también es algo que es cíclico, porque hay años que tenemos vacantes y años que no tenemos vacantes. ¿Por qué se produce eso? Ni idea, pero nuestra relación con la

comunidad, o sea, todo lo que es la comunidad y las redes locales, tratamos de mantenerla, pero es variable de año a año”.

6.- El mobiliario que tienen ustedes acá, ¿Facilita el trabajo en equipo?

“No, el trabajo en equipo, no. Los jardines están pensados para los niños, y esta bien, no digo que esta mal, pero en ningún caso se piensa en un espacio pa’ trabajar con las tías. Es decir, y también podría decirte tampoco se piensa en los espacios pa’ trabajar con familias, no hay, entonces, si yo tuviera una reunión con dos tías, tengo que venirme al comedor donde estamos ahora, este es mi espacio, pero si yo tengo a todo el equipo reunido y tuviera eventualmente a niños, no tengo espacios, no tengo espacios, porque uso las salas, tu conociste hace un rato, la sala de actividades de los niños, en este momento está adaptada para adultos, tenemos mesas arriba de las sillas, como pa’ tener comodidad un poco mayor. No hay espacios, no hay espacios pa’ trabajar con adultos, no hay nada, y ahora que en el caso de este jardín que se suma ahora en marzo una tercera educadora, aparte de la directora, no hay espacios. Se entiende que la educadora va a estar el 80% en la sala, porque ese es su labor, pero ese 20% tengo que compartir un escritorio de un metro veinte, o me vengo al comedor a trabajar con las educadoras, para coordinar el trabajo de coordinación entre educadoras, lo hago en el comedor, y siempre que no este ocupado. De hecho, es verdad, porque en realidad está hasta las tres y cinco ocupado y una reunión de coordinación entonces se reduce a que de las tres cinco, hasta las cuatro y media yo puedo hacerlo. Porque, si bien es cierto, yo trabajo hasta las cinco y media, pero a las cuatro y media yo me hago cargo de la puerta, porque es el control, y bueno, lo de la familia, me gusta que me vean, me gusta relacionar, me gusta decirles “¿Qué pasó que hoy día no se peinó?”, ¿Me entendis?, como, porque es el estilo que uno tiene y de lo que quieres hacer con la familia. Entonces, una reunión de coordinación de una vez a la semana, de una hora y algo, yo creo que es demasiado poco, yo creo que los espacios tampoco te invitan a que tu seas incluso más creativo”.

7. ¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la gestión de los recursos humanos?

“Yo creo que el que destaca es el tener roles establecidos, más allá de cargos, ya, em, cada tía sabe dentro del plan y dentro de lo que hacemos durante el año, cuál es su rol, más allá

de ser asistente de niños, las educadoras, las educadoras de nivel, yo misma, la asistente administrativa que también tiene su rol dentro de todo esto. Eh, te doy un ejemplo: Las tías saben que si hay algo pedagógico tienen que preguntárselo a su educadora, si hay algo administrativo me lo preguntan a mí, por ejemplo un permiso, o sea están definidos sus roles. Dentro de las tareas que tenemos, también, por ejemplo tenemos a la tía de aseo a cargo de que controle que se hagan algunas actividades pedagógicas, que están planificadas, como en el afán de involucrarla y de que sepan, por un lado valorar su propia tarea de aseo, que si bien es un trabajo menor dentro de la jerarquía, pero pa' nosotros no es menor, porque si ella no viene, yo tengo un ambiente malo para las tías y para los niños, entonces, todo, tratamos que se valore el trabajo de cada una, y si falta una, tambaleamos, porque todas necesitamos estar aquí. Entonces, yo si creo que hay una definición que a ratos no se respeta, pero es parte de la dinamita de los grupos humanos nomas creo yo. (Aparte donde hay más mujeres...) Peor, y con mamás y chiquillas, tu conociste al equipo, hay gente joven que está siendo mamá todavía, que está criando, que tiene problemas, y que se yo, hm, a ratos eso nos fortalece, todas esas adversidades que hay a ratos durante el año, finalmente te fortalece. Hay que verle el lado positivo a la cosa”.

8.- ¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la administración de los recursos financieros?

“Ah ya, eso es una cosa que, los recursos financieros tienen una línea que esta dada desde la fundación, hay procedimientos como, que se yo, como de rendiciones y esas cosas, y nosotros, eh, sabemos que tenemos asignado dineros y que no tenemos que pasarnos de ahí, eso es lo más claro, la línea más clara que tenemos es que yo tengo una caja chica que tiene un valor íntimo, no lo voy a decir porque si no me va a pasar algo (muy chica) muy chica, es una caja pequeña, ya, pero yo sé que eso me tiene que durar y que tengo que rendirlo de cierta manera, tu sabes, yo conozco súper bien los procesos, las tías asistentes los conocen bien y respetamos en eso. Pero como esta caja es más chica, yo la administro según las necesidades también, insisto, respetando y por eso empiezo con el tema que hay procesos que hay que respetar, que tienen que ver con rendiciones más que nada, y que lo entendemos porque sabemos que la fundación está controlada por la contraloría, valga la redundancia, ya, entonces sabemos que tenemos que responder a eso, pero dentro de

nuestra propia organización de la casa, de acá del jardín, también nosotros tenemos nuestros procesos, de separar dinero, de decir, mira, gastamos, normalmente gastamos “x” dinero para hacer trámites a la regional, entonces, ya, separamos dinero para acá, separamos dinero para las emergencias que ya están preestablecidas también, para la extensión horaria, entonces hacemos nuestro propio proceso sin dejar de respetar lo que se nos da institucional, pero no es una cosa, porque no administramos mucho dinero tampoco, entonces ¿Por qué no administramos? Porque por ejemplo, nosotros no compramos material didáctico, se nos brinda, llega, ahora, desde ahí, no sé si cabe ahí pero ese proceso creo que ha avanzado muchísimo porque antes no llegaba, era como ¡Oh, que nos irá a llegar este año! Y hace tres años tal vez, dos o tres años, hemos tenido dentro de una gama chiquitita, pero ya tenemos alguna incidencia “ay, es que no quiero más legos porque tengo muchos, quiero más cuentos” entonces tengo un poco de movida, un poco, pero creo que es un avance, se reconoce como un avance, (se está considerando un poco...) Si, la opinión, es que es considerar la realidad del jardín, y todos los jardines son distintos, súper distintos, desde que te cuidan el material las mismas tías, por ejemplo, o si yo soy más rigurosa con el tema del material, que se use debidamente, muchas cosas influyen en eso, eso también tiene que ver con las platas, pero generalmente vemos el tema de las platas con la caja chica, de pagar los gastos básicos, pero las platas es mucho más que eso, o sea, ¿de dónde sale el material didáctico? Tiene que haber plata pa eso, pero nosotros no la administramos”.

9.- ¿Cuáles son las prácticas fundamentales que ha llegado a instaurar durante este tiempo para la correcta implementación del Modelo de Gestión?

“Yo creo que hemos ido ordenándonos, que el modelo de gestión nos ha permitido ordenarnos, tener más claro pa donde íbamos, o lo que la institución esperaba de nosotros en muchos aspectos, em, así es eso, organizar un poco más, dentro de los tiempos, lo que el tiempo nos permite digamos, ordenar, pero yo siento que falta mucho, que estamos súper en pañales con el Modelo de Gestión, que es un concepto como que en otra empresa tu lo ves y todo el mundo habla del Modelo de Gestión, y se maneja el concepto, nosotros como fundación, tal vez por su carácter, es algo nuevo, porque tu asocias, o yo, más bien, el concepto del Modelo de Gestión a una empresa que produce, no a una institución que presta un servicio, lo veo más como producción, con un concepto más comercial de lo que

es, pero si, yo creo que con todas las adecuaciones que uno le hace cuando llega a los jardines infantiles pa que responda un poco a la propia necesidad, si, va a ir”.

10.- ¿Cuáles son las prácticas que deben incluir para este año 2014 para la correcta implementación del Modelo de Gestión?

“Ah, yo creo que inicialmente hay que, em, revisar la posibilidad de dar a conocer este Modelo de Gestión, en base a cosas concretas con todos los equipos, no que quede en la información, y digo información porque no es una cosa que yo pueda jugar mucho con ella, ni que pueda, eh, digamos, poner, que me den más información de lo que yo pide, es como que te ponen “Ya, este es el Modelo de Gestión, háganlo” Mal, no me gusta eso, creo que tenemos que ser más concreta, y hasta ahora el Modelo de Gestión lo conocen hasta la directora, en un nivel un poco más formal, de que no hayan informal y toda la cosa, pero nosotros como directoras no hemos tenido la posibilidad de bajarlo mucho a los equipos que dirigimos nosotras, y yo creo que si bien es cierto, podrían las chiquillas no tener gran incidencia en el modelo en sí, o sea como de construcción, ellas hacen que el modelo funcione, los jardines hacemos porque, bueno, y yo tengo un tema ahí, los jardines son fundamentales para la fundación, está la cosa estructural, y de pirámide así como de pirámide, de que esta la dirección nacional, vamos bajando y nosotros estamos al final, yo creo que debiera invertir en algunos sentidos, si yo lo veo como que nosotros estamos en la base, y nosotros sustentamos, bien, pero cuando se ve la cosa de que los jardines están al servicio de que funcione pa arriba, ahí no me gusta, yo creo que no debería ser así, debería ser todo lo contrario, ellos, la estructura de más arriba, deben estar en posición de los jardines, entonces, como yo hago que este modelo funcione si a la base no le estoy dando una verdadera información, no puedo”.

II.III Validación Externa

1.- ¿Cómo ha funcionado la validación externa durante los años 2011 al 2012?

“Ay, es que este jardín ha ido subiendo, jajaja, así que hubo una buena validación, a ver, lo externo a nosotros siempre nos azotan porque la fundación tiene su cultura, no, como lo tiene cualquier otra fundación, como la JUNJI, el Hogar de Cristo, no sé, cada uno tiene su,

entonces que venga alguien de afuera a evaluar, que no conoce, no conoce los procesos, no sabe que hay movilizaciones de tías durante el año, que hay jardines infantiles que las licencias médicas, que no es este caso, pero las licencias medicas no te permiten hacer un trabajo con las tías, en fin, asusta un poco, porque tal vez te asegura la objetividad en algunos aspectos, pero como trabajamos con personas, creo que lo subjetivo tiene mucho que decir aquí, entonces, si, asusta, pero cuando tenís buenos resultados, te deja de asustar, dices “Ah, qué bien” entonces el caso de nuestro jardín, somos un poco cíclicos, pero este año recién pasado, el 2014 obtuvimos un destacado, estuvimos infladitas todo el año, ehm, yo creo que es bueno que nos vean de afuera, pero tal vez le daría un plus distinto que algunos evaluadores que van a tomar, bueno antes era ese mamotreto de cosas que mandaban de papeles, y que se yo, que a lo mejor, y no sé si ocurre, capaz que ocurre y yo no tengo idea, eh, ese evaluador externo que pudiera a lo mejor conocer uno o dos jardines y se empape un poco de la dinámica que ocurre y que por que no logramos algunas cosas que planificamos, a lo mejor sería entretenido, (que se involucre más) claro, que se involucre, no sé si en el proceso, porque al final el proceso es del jardín, pero que fuera un día de veedor, así, a ver ¿Qué hacen en este jardín en el día? Y ver que la tía tenía programado, la directora o la educadora tenía programado un acto y que estaba ahí dentro del plan y que sé yo, teníamos todo listo y se cayó un niño, sonamos, porque tenía que ir la directora, porque había que coordinar, todos los personajes se mueven en torno al bienestar del chiquillo que es lo primero. Entonces, a veces sí, no te voy a decir que de repente “Oh, se nos olvidó que teníamos que hacer esto esta vez y está comprometido...” pero hay otras ocasiones, como un accidente de un niño donde tenís todo listo y eso te rompe la estructura de la organización, entonces no es que no queramos hacer todo lo que tenemos planeado, a veces no se puede”.

2.- ¿Qué sucede una vez que el validador entrega el informe al Comité de Calidad?

“A ver, el comité de calidad no sé a qué se refiere, no sé si (eh, al validador acá ¿a quién le entrega el informe?) ya, el validador es la institución externa que nos evalúa, ya, ellos emiten un informe que se lo entregan, imagino a la central inicialmente, después llega a la región, y la región nos distribuye a nosotros los informes personalizados a cada jardín, ya, pero el análisis de ese informe lo hace solo el jardín, en algunos casos, que no es este, los

supervisores acompañan, como pa leer, interpretar y que se yo. Ese informe ha tenido calidad mediana y buena, porque hubo dos entidades validadoras, y una así como “ah que bien lo hicieron” ya, cero aporte, en cambio otro, que si no me equivoco fue el DICTUC, ellos se dieron el trabajo de que aun cuando nosotros hubiésemos tenido algo en el 100% “Bien, sería bueno que mantuvieran esto y esto para resguardar la permanencia de logro, bien” eso a mí me interesa, que el experto se ponga a mirar papeles que yo creo que apenas entiende porque son tantas cosas que nosotros mandamos que dicen “Eh, ¿y esto qué es?” si no vienen al jardín a ver que es. Eh, entonces, si, la calidad de los informes ha variado entre la institución que nos valida. (En este caso, como la última validación que tuvieron ¿vinieron ellos a acá o ustedes enviaron los documentos...?) No, no, ellos nunca han venido, yo desconozco, te insisto, porque con suerte conozco la realidad regional, y no todos, porque son como ochenta jardines, entonces, y la conozco desde el comentario que hacemos cuando nos reunimos como directoras, o lo que yo comento cuando nos reunimos con alguien de la región, como que de ahí te vas sacando la imagen de como funcionan algunos jardines, pero así nada a cabalidad, porque tu conocis tu jardín, en el caso mío que este es mi tercer jardín en el tiempo que he trabajado acá, entonces conozco un poco eso, eh, porque además trabajaba en un jardín semi rural al principio entonces ya, tengo algunas imágenes, pero los procesos son dinámicos po, los jardines son dinámicos, entonces pueden haber cambiado, llega un personaje nuevo como directora y se cambia todo, se cambia todo, entonces, no, no”.

3.- ¿Cuáles son las ventajas de este proceso de validación?

“Yo creo que te vean de afuera es bueno, pero que te vean de afuera y que te digan lo que esta bien o esta mal, lo que podrías mejorar, porque en realidad es eso, como que tienes una posibilidad de mejora, bien, pero cuando eso yo lo asocio de que hay plata de por medio, ya no me gusta, o sea me gusta recibir la plata, no te voy a ser deshonesto, pero cuando tiene otro sentido, creo que la calidad mejora más, ¿Por qué? Porque esta cosa del dinero que esta asociado a hacer algo, yo como la critico mucho trato de proteger que aquí no suceda, pero sucede que al final te enfocas en realizar las acciones de los trabajos que están comprometidos y que te van a asegurar el dinero, pero esa es una parte del plan que tenemos para el año, ¿y el resto? ¿Dónde está? ¿Qué se hizo? ¿Se hizo? No, me gustaría

que no quiten el incentivo económico, pero que haya otro apoyo, que persiga una calidad efectiva, porque yo creo que esto no la logra, logra que tu hagai las diez acciones que comprometiste, pero y el resto, si nosotros somos mucho más que esas diez acciones, mucho más, mucho, absolutamente más y simplemente no se hacen, porque no están asociadas al dinero, no las hacen, pasan al segundo plano”.

II.IV Proceso de diseño y ejecución del Plan de Mejoramiento.

1.- ¿Existe interés por parte de todos/as los/as funcionarios/as que trabajan en este Centro Educativo para participar en el diseño del Plan de Mejoramiento? ¿Por qué?

“A ver, si po, claro que existe interés, y tiene que ver con lo que recién decía, porque hay dinero de por medio. El plan de mejora, a ver, el convenio de logros tiene cinco procesos ahora, antes eran siete procesos de gestión, y de esos procesos de gestión hay tres centrales que siguen siendo los mismos; familia, personas y lo pedagógico, de ahí, de todas esas acciones, de todas esas metas que en el caso de nosotros este año fueron diez metas, y cada meta tenía tres o cuatro acciones para lograrlas, y de esas acciones, de esos cinco procesos, yo reduzco a tres y de esos tres procesos, elijo a alguna de las metas, y de esas metas que tienen tres acciones, elijo alguna para que sea parte del plan de mejora, te fijas como se diluye. Entiendo, porque lo hemos conversado con algunos de la fundación, entiendo que los procesos centrales sean los que están, de familia, digamos, familia, comunidad, el proceso del clima laboral y el tema pedagógico que está a la base digamos, porque es nuestra labor, pero si tú te encontras con un jardín infantil donde el clima laboral, sólo tengo que hacer acciones para mantener algo que ya está, y no necesariamente para instalar algo, gasto tiempo en hacer acciones para seguir fortaleciendo, seguir fortaleciendo algo que está bien, que solo tengo que mantenerlo, que en el fondo pa’ mi jardín no es un proceso central, institucionalmente puede ser un proceso central pero mi jardín no lo necesita, y si necesita a lo mejor todo lo que es gestión de recursos, entonces los procesos centrales no me gustan, no me gusta que se encapillen, no me gusta que se encapillen. Entonces, esa parte del diseño como que no me gusta. Las chiquillas se involucran, se involucran porque hay plata de por medio, se involucran sólo en las acciones que están comprometidas, es decir, las acciones que están dentro del plan de mejora. En la otra encuesta * pa que se involucren, no

se involucran, no se involucran pa' nada, y sacamos una evaluación de plan de mejora muy buena, pero una evaluación de convenio de logros, mala, mala, porque no lo hacen, "ay, es que no estaba comprometida pos tía". Entonces, el sistema de mejoramiento de la calidad, como le llamamos, o * no funciona, no hay integral".

2.- ¿Quiénes participaron en el plan de mejoramiento del año 2011 del Centro Educativo?

"Todo el equipo, todos los años participamos todas en la construcción del convenio, y luego en la elección de las acciones que conforman o que constituyen finalmente el plan de mejora, todas participamos en eso, todas nos involucramos, hay responsables en cada una de las acciones, más bien son responsables de cada proceso, y como las acciones comprometidas están dentro de eso, por tanto están responsable. Si, en el tiempo se diluye, como que al final igual la directora con la educadora toman la rienda, "- Tía, recuerde que usted es la responsable de... - Ah, ¿Yo soy la responsable?" si, si, cansa mucho estar todo el tiempo "recuerde que usted..." no hay un hábito de tomar ese plan, ese convenio durante el año, no están los tiempos suficientes que te lo decía antes para decir "chiquillas miremos un ratito el convenio, miremos un ratito el plan", porque nuestros tiempos se reducen a con suerte media hora después de la jornada, porque los niños se van a las cuatro y media, empiezan a irse a las cuatro y media, ya son las cinco y estamos con niños, entonces ya después te queda solo media hora con suerte, con harta suerte, y hay una parte de nuestro equipo que nunca esta, que son las chiquillas de extensión horaria, ellas llegan a las cuatro, donde nosotras estamos con los niños de la mañana y después toman a los niños a las cuatro y media, los sacan pa conformar su grupo, y a las cinco ellas están atendiendo niños que en la hora que eventualmente nosotros podemos estar, ellas se van a las siete y media, a las ocho, y nosotras nos vamos a las cinco y media, nunca nos encontramos con ellas, tratamos de hacer las partes pero en la práctica no funciona, el hermanito pobre". *

3.- ¿Considera que mediante las prácticas seleccionadas para incorporar en este Plan de Mejoramiento se produce un mejoramiento continuo?

"Si, si, se ha producido pero en algunos casos se ha producido, aun cuando siento yo que es lento, tal vez porque yo soy acelerada siento que es mas lento, pero si, es mas lento, porque en otros casos tu sientes, eh, por ejemplo, porque tu llevas varios años, decimos "Hicimos

una acción determinada, por decir, de fortalecimiento del clima laboral” por decir algo, entonces al año siguiente decimos “no, no hagamos esto, porque estamos bien, no, dejémoslo”, lo dejamos un año y nos damos cuenta que tenemos que retomarlo, entonces, algo pasó en ese año, entonces, desde la evaluación que hicimos hace dos años atrás, ahora estamos haciendo seguimiento y ahí viene el tema micro, de que este jardín decidió que fuese así, no como una cosa institucional, entonces, eh, decidimos fortalecerlo y hacer seguimiento, cosa de arraigarlo, interiorizarlo en las personas, ya, pero son cosas difíciles porque somos personas, no somos na’ maquinas que las programamos y decimos “sigamos”, entonces las personas tienen sus propios procesos como familias, como persona individual, que te influyen obviamente en el que hacis dentro del lugar de trabajo, decía antes aquí hay chicas que llegaron jovencitas, que se yo, y ahora son mamás, se casaron, se separaron, una muerte de un hijo de nuestro personal, todas esas cosas te influyen, es una cosa tan dinámica esto, entonces, desde un año en donde estamos super bien, a final de año falleció esta chica y se nos cambió la vida, se nos cambió toda la vida, porque como no, si somos mamás, entonces se nos remeció el piso y hubo que hacer cosas nuevas, y hubo que fortalecer y todas esas cosas. Creo que asegura, si asegura, en algunos procesos como el pedagógico, en el pedagógico diría yo que si lo asegura la calidad, pero hay que mantener como el trabajo ahí porque si no nos perdimos, nos diluimos como en el tiempo. Eh, y fíjate que creo que ha pasado que hemos bajado un poco el nivel en todo lo que es el control de recursos financieros que antes era parte de los procesos y que ahora dejo de ser. Eh, y como que lo veis menos, empezai a dejar un poquito solo, y ahí te day cuenta que habían procesos que no estaban arraigados, no estaban interiorizados, que si no estabai controlándolos, sonaste, dejan de ser, te fijas, no están internalizados, hay que retomarlos, Entonces, en algunos aspectos si, fortalece y asegura, pero en otros no”.

4. ¿Existe una plataforma “on line” para completar los formularios? ¿Cada cuánto tiempo se actualiza?

“Si po, inauguramos este año la plataforma, no era algo nuestro, eh, existe esta, bueno se amplió en marzo pa ingresar, espérate, deja acordarme como... No, no , no, miento, no se ingresó a principio de año, todo el plan de mejora, no el convenio, eh, sí, porque estábamos en paro po, en septiembre, ya, en septiembre se abre esta plataforma y había que ingresar la

información, ya, a mí que me gusta la computación no me incomoda, pero tengo un tema en el jardín, que yo tengo mi conectividad es mala, porque tengo banda ancha, se corta, hm, horrible (es por un tema de la señal) si, es un tema de conectividad, a mí me agrada no tener que mandar una saca llena de papeles, pese a que la tenemos porque era necesario tenerla dentro del jardín, bueno, es un tema que hay que solucionar hartas cosas de ahí. Se abre esta plataforma que duro como dos semanas abierta donde tu podías ingresar toda la información preliminar, es decir, la acción, las metas sociales, las acciones dentro de los procesos y los verificadores con quienes ibai a dar cuentas de que se haba echo toda la cosa. Mencionar los verificadores, y se cerraba esa parte, sólo quedaba abierta la parte en que tu podías cargar, y había que escanear los documentos, es una locura, cargar los documentos y de ahí, escanearlos y cargarlos a la plataforma, esa parte se mantuvo abierta todo el tiempo, pero lo otro no, es decir, si tu no ingresaste las acciones hasta el ya ni me acuerdo que fecha, sonaste, y quedaste sin haber inventado el plan de mejora, por tanto, sin haber hecho nada. Desde la teoría, no hay hecho nada, porque lo que no está escrito, no existía, así es nomas, la ley dice eso, jajaja, entonces, y después queda funcionando eso y en diciembre hasta el 20 de diciembre, lo recuerdo perfectamente, hasta el 20 de diciembre, pero también como dos semanas donde se abre esta plataforma para ingresar de nuevo, se movio de nuevo, eh, creo que hay que mejorar algunas cosas, pero a mí me parece personalmente, que es bueno, que uno tiene que avanzar tecnológicamente también, porque la tecnología debe estar al servicio nuestro, pero que hay que mejorarlo si, porque para nosotros la conectividad es un temazo, un temazo, y eh, yo creo que también, yo sé que es responsabilidad de cada profesional mantenerse vigente, hacer cosas pa mantenerse vigente, pero a ratos nuestro trabajo no nos permite, entonces yo creo que hay directoras que no se manejan en el tema computacional y les fue más difícil, entonces desde ahí yo creo que la fundación debiera prever eso y a lo mejor nivelar un poco esa competencia como de la tecnología pa la gente que está más débil y que pueda mejorar el proceso general, por ahí debiera ir la cosa”.

5.- ¿Cada cuánto tiempo evalúan los resultados del plan de mejoramiento?

“El plan de mejora se evalúa, el plan de mejora es una parte de nuestro plan de mejora, de nuestro plan anual digamos, que es el convenio de logros, eh, y se ve como muy separado,

muy, muy separado, de hecho aquí lo veo separado, cuando tu me preguntas, lo veo así como, a ver, pero porque me hablas sólo del plan de mejora, si eso es solo una parte de mi proceso de gestión, de mi gestión como jardín, es un pedacito, *, entonces bueno, este plan de mejora se evalúa de manera intermedia en agosto aprox, agosto generalmente cuando volvemos de vacaciones de invierno, paramos, miramos como estamos, reformulamos algunas cosas, se nos permite reformular acciones, con las metas no, no podemos hacer nada con las metas, pero como es del plan de mejora, podemos cambiar todas las acciones y se transformar en un vicio fíjate, y esto es una crítica que la he visto en muchas y que yo lamentablemente también he caído, y tristemente lo he hecho, evaluamos y decimos “Oye, y la acción que tenía que ver con invitar a los papás a hacer un, a participar en “x” cosa, no la hicimos, oh, se nos olvidó, se nos pasó el tiempo, pero hagámosla po, cambiemos el calendario, corrámosla” o “No, esa cuestión ya no va a funcionar, cambiémosla noma, súper poco serio, súper poco, y me hablas de calidad, no, eso no es calidad, no es calidad, es ajustarse, o ajustar la pega que no hiciste pa poder asegurar la plata y pa que t e digan “oh, qué bien lo hiciste” y la práctica no es así, en la práctica tu ajustas las cosas para que al final te digan que lo hiciste, pero no lo hiciste, no hiciste lo que dijiste que ibas a hacer a principio de año, donde tuviste un día, un día y medio pa decir ya, “que vamos a hacer este año, tenemos como un gran sumo en la evaluación del año anterior”, entonces si no te resultó, si cambiaste calendario antes, que vay a hacer pa asegurar de decir en agosto “oh, qué bien estamos”, no centrarnos en que cambiamos pa poder lograrlo, que sería lo efectivo, yo debo decir “bien, lo estamos haciendo bien” “esto no, ahí que pasa, y si hacemos otra acción para fortalecer esto que nos resultó a medias” eso sí sería calidad po, o tratar de avanzar hacia la calidad, pero no es avanzar hacia la calidad cuando lo único que yo hago es cambiar el calendario pa que las cuestiones me resulten y me evalúen bien a final de año, no es eso, y eso es lo que sucede, bueno, si tenemos esa instancia ya a final de año, (ese es una de las dificultades que han tenido en el proceso) el tener pocas instancias de evaluación dices tú, hm, yo creo que sí, yo creo que, es que no hay tiempo en realidad, yo critico el tema del tiempo pero si lo veo en la práctica, la verdad es que no tenemos mucho tiempo porque le tener tiempo significa suspender la atención a los niños, que es lo que menos se quiere, porque pa eso estamos, entonces, y tratamos de asegurar, sobre todo a nivel pedagógico con capacitaciones por ejemplo, que son hasta este año mensuales, media

tarde, y es tanto tema, entonces, hay mucho trabajo, mucho que hacer, mucho que construir, mucho que conocer, y no tenemos en que momento hacerlo, no tenemos, o sea como priorizamos, como decimos que es más importante, parar y mirar nuestro plan que tenemos, nuestro convenio o nos capacitamos pa poder mejorar el tema pedagógico o el bienestar, no sé (y ahí ya entran a priorizar) entonces ahí ya estamos como construyendo estos pulsos y tratando que las cosas resulten muy a pulso, muy a pulso, y mira, yo reconozco y destaco que aquí yo tengo a mi equipo súper comprometido, que imagínate, ahora que estamos a una hora de irnos, están las ocho personas del equipo, hay muchos jardines que están terminando con menos personas porque ya están con licencia, te fijai, y tu vienes en mayo, en invierno, y de las ocho hay siete, y porque tiene la guagua enferma, no porque este enferma ella, me entendí, o sea yo tengo la gracia y casi la bendición de tener un equipo que está prácticamente todo el año conmigo, entonces yo puedo hacer el tema de una cosa que se llama capacitación en la acción, en donde si no está la tía de sala no pasa nada, porque es algo que la educadora tiene que mostrar cómo se hace el trabajo, entonces yo puedo hacer muchas cosas porque está el equipo, cosa que si no estuvieran, no puedo, si tuviera gente de reemplazo, no puedo hacerlo, entonces yo sí puedo construir cosas, pero así todo, pese a tener un buen escenario en ese aspecto, paro para evaluar el plan a mitad de año y también caigo en que no lo hicimos, ¿por qué? Porque priorizamos otras cosas, porque nos volamos, otra cosa que yo no digo es que a lo mejor aseguren también la calidad pero somos menos organizadas en ese aspecto, es así”.

8- ¿Qué aspectos positivos puede destacar a haber implementado el Plan de Mejoramiento?

“Ordenar un poco tal vez, si, ordenarnos, eh, si, tal vez porque hemos, el equipo se ha responsabilizado más y ha hecho más suyo este convenio, porque yo trato de hablar del convenio, no los separo mucho, de hecho aquí el jardín infantil, si bien es cierto el plan de mejora es el que nos exige verificadores, acá el jardín debe hacer verificadores para todo, para toda la sección, no es la misma calidad porque si no sería una locura, no es la misma calidad de los verificadores que son los que enviamos, que las fotos, que todo ordenadito, que las firmas y que se yo, asegurar como una buena evaluación, pero si, cada acción debe tener verificación, aunque sea la foto, la foto, no importa, pero cada persona que está a cargo de esa acción, debe tener verificadores de todas sus acciones, y eso fue una decisión

que tomamos como pa' tratar de un poco comprometer a las chiquillas que todo esto es importante, no solo lo que va metido en el plan de mejora, ya, porque el plan de mejora no me asegura ni la calidad ni nada, el convenio si me puede asegurar un poco más, pero el plan, el plan solo no, porque es una cosa aislada, eso”.

E: ¿No le gustaría a usted que los jardines tuvieran más independencia, como...?, ¿Cómo autonomía? (Sí, como la fundación, o como desde la institución por ejemplo, fundación integra, pero que ustedes fueran independientes, en cuanto a los recursos humanos, financieros, o le gusta este sistema así como de...

D: “ ¿Más paternalista? No, no, no me gusta, pero, a ver yo creo que la autonomía uno se la gana, ya, desde tomar decisiones desde lo pedagógico, que sé yo el departamento de educación suelta, en la medida como ve como ha sido su trabajo durante los años y eso yo también lo justifico un poco, porque o si no cada una hace lo que quiere en los jardines y podría quedar la embarra pu, o sea yo no podría decirle solo porque “No, si ella es educadora de párvulos, es profesional, ella sabe lo que hace” no siempre es así, entonces uno que es más vieja claro uno ya conoce “no, esto no lo puedo hacer porque la institución no me lo va a tolerar por ningún lado” y uno sabe, tiene clarito cual es el lineamiento institucional pero si hay cosas que, no si, la autonomía se gana en lo financiero, en lo pedagógico, en lo administrativo y se gana mostrando que tú vas haciendo un buen trabajo, y eso no ocurre en todos los jardines y nadie es infalible por lo demás, hay cosas como el tema plata que no sé, si a mí me dieran no se po, cinco millones de pesos mensuales, por decir, mira la plata que te estoy dando, fundación integra, que llegue a un jardín cinco millones, no. A lo mejor, a los diez días tendré gastados los cinco millones y no sé que voy a hacer, me entendis jajaja (por la emoción) claro, ¡ay tengo cinco millones, haré la locura! Porque esto es administrar una casa en ese sentido, si tú me hablas de dinero, entonces me tiene que alcanzar para comprar materiales de aseo pa todos los meses, me tiene que alcanzar pa pagar la luz, el agua, los gases de las estufas de las salas, eh, el teléfono, ya, entonces, eh, la institución nos ha ayudado haciendo un poquito más autónomos de a poco pero también se ha caído, porque no todos somos buenos pa administrar, yo no soy la mejor administrando económicamente, entonces, eh, muchas veces me sobra plata, en “ay, no me vaya a faltar pa esto” entonces no compro mejor, me entendis, pa que no me falte (mejor la

tengo pa cualquier cosa) claro, eh, pero donde yo creo que es la autonomía, te acuerdas tu, delante te decía; a nosotros antes nos llegaban un monton de lápices de palo, como le dicen los niños, ya, de colores, o montón de plasticina y nos llegaban dos cola frías, te estoy exagerando, y resulta que voy a la bodega y sumo mas lápices y restando cola fría porque no tenias nada, cambió ahora, con esta autonomía que se nos produce con esto, se llama carro de compras, entonces es online, entonces te dan un listado de cosas ya preestablecidas, eh, tanto en fungible* como didáctico, incluso de equipamiento, en distintas instancias del año, entonces está el listado de cola frías, de lápices, plasticina, de masas, arcillas, entonces un montón de cosas, entonces yo voy y digo “ah, no, cola fría, no, y voy a pedir dos” (si ya terminamos en todo caso, a si que no se preocupe) ah ya.

Anexo N°6

Entrevista Directora Jardín Infantil “Bambi”

3. Ítem: Aspectos generales del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

6. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como Directora en éste Centro Educativo?

“Como Directora de este Jardín Infantil hace dieciocho años”

E: “Harto tiempo”

7. El contar con un documento donde se especifican las etapas o fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa ayuda a mejorar los procesos internos en el centro educativo. ¿Cómo?

“Eeee, mira. Las fases del Modelo de gestión eeee. Tienen mucha similitud, ya. Con el quehacer de.. administrativo y técnico del Jardín Infantil. Ya, por lo tanto. Eee no. Siento que sea eeee. Que haya mejorado o no el proceso de gestión con este modelo. Osea, ya desde antes que existiera el Modelo. Ya con la implementación, con la..del proyecto educativo del Jardín Infantil. Ya tu vas, pasando por todas estas fases”

E: ¿Y el tener un el documento le ayuda a usted o no?

“No, la verdad que no. No para mí, por lo menos no fue importante tener o no tener el documento”.

8. En el Equipo de Profesionales existe una cultura de procesos que posibilita brindar un servicio educacional de calidad.

“Sí, sí. Desde hace bastante tiempo está instaurado, instaurado un trabajo técnico bastante bien diseñado. Ya donde hay un diagnóstico, donde hay participación de los distintos estamentos, ya donde hay un análisis, donde hay una toma de decisiones y un seguimiento y evaluación de todos los procesos. Eso ha existido desde que tenemos el proyecto educativo en el 2004-2005, ya”.

9. ¿Cuáles aspectos han facilitado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa de forma integrada?

“El contar con un personal permanente principalmente. Yo tengo personal que lleva años trabajando conmigo. Hay un equipo de educadoras que hemos ido creciendo juntas en este proceso. Ya, entonces yo creo que eso ha ayudado bastante. A hay un compromiso del equipo de trabajo del jardín infantil, ya”.

10. ¿Cuáles aspectos han dificultado la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en el Centro Educativo que usted dirige?

D: “Principalmente, eee. Los tiempos. Ya. Las exigencias extra programáticas que comprende el modelo. Instaurar, eee. Instancias que aunque uno ya las tiene instauradas, vienen con modificaciones. El deber ser así, o el deber ser de otra forma. Ya. Muchas veces hemos tenido que desarmar, eee procesos que ya están instalados en el Jardín para instalar otros”

E: “Eso ha ido afectando”

D: “Claro, que no ee. Necesariamente, ee desde nuestro punto de vista han sido los más operativos. Ya, claro que te afecta a toda la gestión del Jardín Infantil. Osea, el estar trabajando específicamente para una autoevaluación externa, ya. Ee cuando tu ya tienes

instalado un proceso de evaluación al interior del Jardín Infantil. Ya, ee te altera el proceso, el dinamismo del quehacer del establecimiento”

4. Ítem: Fases del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Educación Parvularia.

II.I. Capacitación Especializada

5. ¿Participó alguna representante de este Centro Educativo en la Capacitación a nivel nacional sobre el Modelo de Gestión de Calidad Educativa de la Institución de la cual son parte?

D: “Sí, eee. En las cuatro aplicaciones. Esta es la cuarta vez que hacemos el Modelo, ya. Ha habido personal capacitado, ya. Siempre ha sido una educadora más la directora, ya. Ee nosotros después, transferimos esta capacitación al resto del personal. Y también por primera vez se capacitó a todo el Comité de Calidad. Ya, eso vía on line. Vía on line”

6. Si participó una representante, posteriormente ella realizó una charla informativa a todos los agentes educativos de éste Centro.

E: “Bueno, ahí usted menciona que se realizó la charla informativa”

D: “Sí, sí”

II.II. Autoevaluación

11. Definiría que su liderazgo ha influido en la calidad de los procesos internos del establecimiento que usted coordina.

D: “Yo creo que sí. Yo creo que sí porque se, eee. Todo lo que se ha gestado aquí en el establecimiento ha sido , por supuesto liderazgo por mi forma de trabajo, ya. Y por el compromiso que ha tenido todo el equipo de educadoras y técnicos principalmente en los procesos, ya. Ee pero todo pasa por como vas, tu. Propiciando este trabajo, ya. Este trabajo continuo, de perfeccionamiento permanente, ya. de análisis, de reflexión del quehacer del Jardín Infantil. Eso ya está instaurado aquí”

12. El tiempo que posee para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos del establecimiento son adecuados.

D: “Si, yo siento que si, ya. Eee. La verdad que toda la gestión es un quehacer cotidiano permanente, ya. Está, está instaurada la red de acción permanente, la evaluación permanente, ya. La retroalimentación, el estar permanentemente buscando soluciones, mejorando los procesos, ya. Hay varias instancias, están las reuniones de educadoras, las reuniones de las dimensiones, y eso permite ir, en el. En la marcha, ir solucionando los problemas, las dudas que se van presentando”

13. Paralelo a su función directiva, mencione qué otras acciones o funciones desarrolla.

D: “Dentro del establecimiento, la verdad que todo tiene que ver con la función directiva. Ya, eee. Todo el trabajo de coordinación, todo el trabajo con familia, todo el trabajo con las otras entidades tiene que ver con mi rol directivo. Ya. Eee, las otras funciones son en el ámbito privado jajajaj”

E: “Jajajaja... la siguiente pregunta”

14. ¿Cómo es la vinculación que realizan con la familia?

D: “Tenemos de partida, eeee. El centro de padres, ya. Funcionando activamente, participan de nuestro proyecto educativo. Participan de las evaluaciones y del trabajo continuo que se realiza en el jardín. Y por otro lado hay un trabajo de cada sala con su grupo de apoderados también, ya. En que fomentan la participación de la familia en el quehacer pedagógico de sus niños, ya. Y principalmente eso. Ya que es lo importante.”

E: “¿Realizan reuniones?

D: “Con las familias, si. Con las familias se realizan. Mira tenemos un programa anual de trabajo con familia que está, están las reuniones de nivel que se hacen cada dos meses. Están las entrevistas a la familia que se hacen dos entrevistas al cien por ciento de las familias al año, ya. Están los informes al hogar, está el trabajo educativo hacia la familia que se hace una vez a la semana mm. Está la participación de la familia en los talleres que están calendarizados durante todo el año. No con los temas, pero si las fechas. Porque los

temas van saliendo de las necesidades que se van viendo en el diario, en el trabajo con los niños y las familias, ya. Eee principalmente eso, y las familias participan en actividades dentro del jardín infantil, participan con las, con las exposiciones. Participan con eee disertaciones de los niños, ya, y ellos eeee organizan actividades para los niños en sala”

15. ¿De qué forma se vinculan con la comunidad?, ¿Cuáles son sus redes locales?

D: “ya, nosotros tenemos redes locales vinculadas con, la, la parte educativa, con la parte social, y con la parte de salud de los niños, ya. Y asistencia judicial para las familias. Tenemos OPD, tenemos COSAM, tenemos consultorios, eee tenemos el PIN, que es el programa de ahhh, se me fue, pero es un programa que tiene que ver con las habilidades parentales, ya. que a veces están un poco disfuncionales, ya. Y es un organismo que trabajo en eso con las familias. Ya ee. Los consultorios, con los consultorios tenemos el trabajo dental, ee. Salud y de nutrición, ya. Y en la parte social, eee. Todo lo que tienen que ver con los derechos de los niños cuando se ven vulnerados”

16. ¿El mobiliario para el equipo facilita el trabajo en equipo?

D: “Sí, si. Ee la verdad es que en la Junji ha habido un vuelco bastante importante, ya. Si tu ves el mobiliario que hay aquí es bastante bueno. En la sala, yo diría hace unos diez años, que ha habido una preocupación permanente por mantener buen mobiliario en la sala. Y también, eee tiene que ver un poco con la gestión. Estar permanentemente evaluando el, el equipamiento, ya. Y dando a conocer cuales son las necesidades del jardín. Eso ha permitido gracias a Dios el tener un buen equipamiento”

E: “Y en cuanto a la respuesta de ellos ¿es rápida?”

D: “Es rápida en la medida de lo posible. Pero ahí está que, eee, el rol de la directora de no dejar pasar. No es cierto, no esperar que el mueble, este. Jajjja que no esté para que se pueda reponer, ya. De echo me llegó uno, jajaja.... Ya perfecto, llévase esa mesa para su casa, le dije yo, jajajja. Porque aquí mis niños no pueden trabajar en esa mesa jajaj, ya. ”

E: “Que bueno si”

D: “Pero, pero ha habido una respuesta. Yo creo que depende si, de, de que uno sea. Pulga en el oído, con, con quien corresponda. Si. Con quien corresponda. Pero gracias a Dios, hemos tenido buena respuesta”

17. ¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la gestión de los recursos humanos?

D: “eee, haber. En la institución nosotros aún no ee tenemos acceso, no es cierto a elegir a nuestro personal. Pero, ee tenemos si, procesos bien definidos para resguardar que el personal que trabaje en estos jardines infantiles, en este jardín. Ya, sea el idóneo y tenga las capacidades. Está el proceso de precalificación, que se aplica dos veces al año, ya. Está ee los reemplazos que cada vez que hay un reemplazo que hay una evaluación de su desempeño. Ya, en esa evaluación usted, uno manifiesta ya, eee su conformidad o disconformidad con el trabajo realizado, ya. Están también, una ventana que son las alumnas que hacen sus prácticas, tanto profesional como la técnicos, ya. Este es un jardín que es centro de práctica, entonces eso te permite, ya. Primero formar, al futuro personal, y muchas de las niñas que están trabajando en estos momentos, han sido alumnas en prácticas de este jardín infantil, ya. Entonces eso, eso, serían como los procesos que tenemos”

18. ¿Cuáles son los procesos definidos que facilitan la administración de los recursos financieros?

D: “Bueno, nosotros, en relación a los recursos financieros no manejamos, ya. Eee recursos financieros aquí, ya. Todo viene ordenado desde JUNJI, ya. Ee ahora recursos financieros, podríamos decir los que son de mejoramiento, ya. Eee que los trabajamos a través del centro de padres para recibir financiamientos extras, vía proyectos, ya. Mm eso principalmente para el apoyo de la labor pedagógica mm”

E: “Ustedes no reciben ningún ítem por ejemplo para gastos”

D: “Para gastos de JUNJI, sólo de movilización. Solo de movilización, pero es tanto que los servicios básicos son...” Interrupción de una niña en la entrevista.

D: “¿Ya en qué estábamos?”

E: “En los recursos financieros”

D: “Los recursos financieros. Ya, yo te decía que ee los recursos extras son a través del centro de padres, ahora junji te entrega solamente el dinero para la movilización, ya. Los servicios básicos los paga directamente Junji y nos tiene además teléfono celular. Porque en estos momentos las familias, jajaja... El noventa por ciento, tiene teléfono celular, así que eso también , lo. Hace un año que lo tenemos a través de Junji también, ya. Antes de eso, eee, lo conseguíamos con el centro de padres, ya. No correspondía, pero igual el centro de padres nos apoyaba en eso”

E: “Hay que agotar los medios para”

D: “Sí”

19. ¿Cuáles son las prácticas fundamentales que ha llegado a instaurar durante este tiempo para la correcta implementación del Modelo de Gestión?

D: “Cuáles son las prácticas...”

E: “Como lo que usted mencionaba de, como los procesos que el jardín ya tenía definidos. Que han tenido que modificar algunos. Con algunos cambios”

D: “Sí. haber, ee. La verdad que hemos sido un poco rebeldes en, en. ”

E: “en los cambios”

D: “Sí, frente a los cambios. Ya. Eee. Nosotros tenemos instaurado algunos, procesos. Entonces, claro. Cuando, cuando tenemos que aplicar el modelo, ya. Tenemos que dividir por ejemplo las dimensiones. Nosotros tenemos las dimensiones como muy bien instaladas, ya. Entonces, el qué, esta dimensión. Por ponerte haber. Eee, eee en la dimensión administrativa, ya. Acá pasa por recursos materiales, creo. Financieros y humanos, ya. Y son dos dimensiones para nuestro trabajo. Entonces como que cuesta eee meterlo todo en uno. Porque además, son personas distintas las responsables de esas dimensiones, ya”

E: “¿Entonces hay una persona a cargo de cada dimensión o hay como un equipo para...?”

D: “Hay una, hay una persona que lidera cada dimensión y cada dimensión tiene su equipo de trabajo, ya. Pero eeee eso, por un lado, por otro lado, eeee. Nosotros, para nosotros son

importantes algunos procesos, ya que nosotros tenemos el seguimiento y tenemos la instalación de esos procesos como algo muy importante en nuestro quehacer. Ya, y que para efectos del modelo son intrascendente. Osea, el modelo no los utiliza”

E: “Los podría mencionar”

D: “Ya. Haber, dentro de los procesos educativos por ejemplo. Ya. Eee hay cosas que son. La otra vez lo estábamos analizando. La otra vez. En este momento no lo tengo así, la claridad. Ya. Pero hay cosas que para el modelo, como que no fueran importantes, y para nosotros si eran muy importantes, ya. Que te digo a haber. Por ejemplo... el modelo este año no se preocupó del, de la mantención del estado nutricional de los niños. Por ejemplo, no fue un tema para el modelo, y para nosotros es super importantes, ya. Entonces cosas de esa naturaleza”

E: “No coincide con la”

D: “Por ejemplo, claro. Por ejemplo en ninguna parte se le dio. Bueno esa no es culpa del modelo en realidad, es culpa de la institución. Osea hay que poner las cosas, así, bien claras, ya. Nosotros nos hemos preocupado mucho en el incremento de los aprendizajes de los niños, ya. Año a año, ya. Y analizamos en qué parte, osea, vamos así, al detalles. Si lo más importante en comunicación por ejemplo era lenguaje verbal, ya. Entonces le vamos a dar fuerte, y hemos hecho un montón de proyectos para mejorar ese aspecto, ya. Llegamos al modelo y el modelo. Claro, no fue culpa del modelo, fue culpa de la institución. El única, el único dato filedigno es un instrumento, lamentablemente, está eee bien cuestionado que es el IEPA. Ya y resulta que la institución, aún cuando el IEPA lleva instalado en JUNji unos 6 años, todavía no hay recibiento. Osea todavía la Institución no tiene claridad de para que está haciendo el IEPA esa aplicación. Y eso a nosotros nos invalida todo el trabajo que tenemos realizado de antes. Ya, entonces ahora el único instrumento oficial era el IEPA entonces hay, todos estamos en cero, o en uno. En los aprendizajes de los niños, en los avances de los aprendizajes de los niños. Cuando nosotros sabemos que hemos tenido avances importantes entre un periodo y otro”

E: “A parte que hay un trabajo previo también que han realizado”

D: “Claro. Entonces esas cosas nos hacen retroceder. Exijo una explicación digo yo, jajaja”

E: “Tiene toda la razón”

¿Cuáles son las prácticas que deben incluir para este año 2014 para la correcta implementación del Modelo de Gestión?

D: “¿Qué prácticas vamos a incluir? Bueno, la verdad que venimos recién, recién saliendo del modelo, ya. Eee. Este año fue, fue casi un parto el modelo. Ya, hubo muchas complicaciones, hubo muchos sin sabores en la ejecución misma, así es que”

E: “¿Por temas internos o?”

D: “No, bueno temas internos había, teníamos problemas de personal, en cuanto a que había mucha gente con licencia. Gente que si conocía del modelo y que quedó, que estaba con licencia, ya. Pero principalmente en incongruencias en la información que fue entregada, ya. Se entregó una información a mitad de año, que es cuando uno debe recibir la información, ya. Porque el modelo no es algo que se tenga que hacer en el mes, ya. Es todo un proceso. No es verdad. Y para eso nos hemos preparado con los otros modelo. Se suponía que ya teníamos un aprendizaje previo, entonces. Este iba hacer como el resultado de toda. Osea cada vez voy mejorando. Es lo que nosotros tratamos de hacer a nivel de jardín, ya. Cada año tiene que ser mejor que el otro, ya. Y , cada, nose pu. Cada proceso va validando y mejorando el proceso anterior, ¿no es cierto?”

E: “Así es”

D: “sin embargo, con este modelo pasó todo lo contrario, ose. Todo el aprendizaje que teníamos previo al modelo, en diciembre prácticamente se tuvo que cambiar completamente el modelo. Porque las directrices fueron distintas, todo desde la forma de redactar, de una evidencia que teníamos fue totalmente distinta a la que teníamos que hacer ahora. O entregar ahora, ya. Entonces que te puedo decir, en cuanto a las prácticas que tenemos que incluir jajajaja. Es re difícil porque, casi no hemos tenido tiempo todavía para digerir bien el proceso que vivimos, ya entonces estamos en eso, y mucho va tener que ver con la validación”.

E: “¿Cuándo le dan los resultados?”

D: “Bueno, estamos a la espera de que nos llamen. Nosotros entregamos el diez el modelo. Se suponía que la semana pasada nos tendrían que haber llamado, y estamos esperando que nos llamen”

E: “Es rápido si, la respuesta”

D: “Si es rápido, sí es rápido la respuesta”

II.III. Validación Externa

4. ¿Cómo ha funcionado la validación externa entre el 2011 al 2012?

D: “Bien, no hemos tenido problema. Ee ha sido bastante concordante con lo que nosotros respondemos. Ya. No ha habido mayores diferencias, ya.e estamos conforme, la gente que ha venido ha sido bastante respetuosa y... eee ha sido bastante respetuosa, ha respetado los tiempos, ya”

E: “¿Cuántas personas vienen?”

D: “Dos personas”

E: “Dos”

D: “Dos personas han venido”

E: “¿Y el tiempo en que están acá?”

D: “Están toda una jornada. Están toda una jornada, llegan aproximadamente como a las nueve, y se van cuatro de la tarde, cinco de la tarde. Cumplen con...”

E: “Están el día por lo menos jajaja. Casi toda la jornada”

D: “Sí, si”

5. ¿Qué sucede una vez que el validador entrega el informe al Comité de Calidad?

D: “Ya, eeee. Los comité de calidad, tú sabes que han sido distintos, ya. Eee hasta el 2012, lo conformaba el equipo de educadoras más la directora, ya. Eee una vez que nos entregan el informe, nosotras lo analizamos, ya. Y acostumbramos a entregarlo en un power al personal, ya. Y después en marzo. Porque esto siempre resulta entre diciembre y enero, ya. Entonces siempre en enero se lo entregamos al... excepto el año, el 2012, el último que fue en marzo porque nos entregaron la validación”

6. ¿Cuáles son las ventajas de este proceso?

II.IV. Proceso de Diseño y Ejecución del Plan de Mejoramiento

9. ¿Existe interés por parte del equipo en participar en el diseño del Plan de Mejoramiento?, ¿Por qué?

10. ¿Quiénes participaron en el diseño del Plan de Mejoramiento del año 2011 de este Centro Educativo?

D: “Bueno, conoces los procesos que, queee involucra este plan de mejoramiento. Cada uno trabaja en su función, en mejorar su función, sabiendo qué parte de su función es la que se está. Se le está dando esta oportunidad de mejoramiento, ya. Y participa en ese sentido. Ahora quienes diseñamos el plan de mejoramiento es el equipo de, de gestión del jardín. Que lo componen principalmente. Bueno lo componían hasta hora las educadoras con la directora. Ya y ahora por primera vez hay un comité en el que están incluidas las técnicas y parte de la directiva del centro de padres”

E: “Ya”

11. ¿Considera que mediante las prácticas seleccionadas para incorporar en este Plan se produce un mejoramiento continuo?

D: “Ya, es que nuevamente vamos a volver a lo mismo. Creo que no era necesario el Modelo de Calidad para que haya un mejoramiento continuo. Yo creo que eso depende mucho, de, de los equipos de trabajo. Este jardín tiene muy buen equipo de trabajo, incluyendo técnicos, auxiliares y las profesionales, ya. Y todos los años, somos

bastantes autocríticas, ya. Trabajamos hartos en cuanto a la reflexión, y el mejoramiento es algo permanente dentro del establecimiento, ya. Entonces, si, osea Está dentro, el plan de mejoramiento es parte del mejoramiento continuo, pero también”

E: “No es en sí”

D: “osea, no es en sí. ya, ahora. Es mucho más importante, osea. El plan de mejoramiento debería ser, tu plan de acción, entonces porqué tener dos cosas aparte. Se supone que el plan de acción nace de las debilidades y de las fortalezas que tuviste el año anterior, ya. Entonces, ese es tu plan de acción. Entonces el plan de mejoramiento debería ser eso. Para mí. Desde mi punto de vista por lo menos jajaja”

12. ¿Existe una plataforma on line para completar los formularios?, ¿Cada cuánto tiempo se actualiza?

D: “Sí, desde el 2013. Cada cuánto tiempo se actualiza no te podría decir jajaja. Porque es primera vez que se implementa”

E: “Del 2013, ya. ¿Y antes de qué forma se ?”

D: “Antes solamente, solamente con físico”

E: “Con formularios”

D: “Sí, si, con formularios. Nosotros teníamos un plazo para entregar el plan de mejoramiento y después venía el equipo supervisor como se iba trabajando el plan de mejoramiento. Tú tienes el seguimiento, tienes la sistematización de, de las...”

E: “¿Cuál es el que se les hizo más fácil a ustedes?”

D: “Ese es el que conozco. Todavía no me ha llegado jajaja, no estamos en el proceso del plan de mejoramiento todavía. Aún jajaja. Pero si, yo ahí lo estuve leyendo la semana pasada y efectivamente, osea ahí tenemos que llegar algún acuerdo. Porque dice que el plan de mejoramiento debe estar incluido en tu plan de acción, o plan de gestión. Es un poco lo que yo te decía, que es lo que yo creo, que le tenemos que poner ¿plan de mejoramiento a eso?, ¿o va hacer nuestro plan de gestión? jajaja”

E: “No sabemos, que va a pasar”

13. ¿Cada cuánto tiempo evalúan los resultados del Plan de Mejoramiento?

D: “Hay un seguimiento que nosotros hasta el 2013 lo hacíamos de forma trimestral. Ya nosotros tenemos una carta ganth y cada tres meses se van viendo los avances, se van proyectando, vamos haciendo los ajustes necesarios y se entrega la evaluación en la CAUE que es una reunión de trabajo de la comunidad educativa, ya”

E: “Ya”

14. ¿En qué consiste el seguimiento que realizan al interior del Plan de Mejoramiento?

D: “¿En qué consiste?, en verificar las mejoras que se van produciendo, ya. En el fondo es eso, tenemos tareas, tenemos actividades, tenemos plazos, ya. Para la ejecución de esas actividades. Entonces, es eso, se va, se va revisando, ya. El cumplimiento o no cumplimiento de esta actividades y qué, por supuesto qué mejorías se van produciendo. Osea realmente, este instrumento que estamos aplicando ahora por primera vez, nos está dando, eeee... esta respuesta, osea lo que nosotros queremos evaluar con esto, está siendo efectivo o no mmm, ya y ahí nos hemos dado cabezazos, y ha sido super entretenido...pero es las vueltas de la vida”

E: “Van dando vueltas siempre”

15. ¿Qué aspectos han dificultado este proceso?

D: “Nuevamente, el. La duplicidad del trabajo, ya. Muchas veces tu te encuentras que en el plan de mejoramiento hay muchas cosas que tu las tienes incorporadas a tu plan de acción, ya, ahh. Entonces los estás haciendo dos veces. Ya, entonces eso es. Oye pero, si esto lo hicimos, lo hicimos, pero si esto lo estamos haciendo acá en el plan de acción. Tiene esto, porqué lo estamos haciendo de nuevo. Bueno”

16. ¿Qué aspectos positivos puede destacar al haber implementado este plan de mejoramiento?

D: “Un ordenamiento, de, de los procesos, ya. Principalmente yo creo que es eso, mmm porque el trabajo en el jardín infantil es una mejora continua, ya. Osea no es que tu te quedis aquí con los brazos jajaja cruzados esperando a que suceda, no. Esta permanentemente avanzando, mejorando, revisando, ya. Entonces, eee. Lo único podría decir yo es darle un mayor ordenamiento a los procesos”.