



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO II

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
Y
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
JARDÍN INFANTIL “GABRIELA MISTRAL”**

Maria Eliana Baeza Reyes

Marzo, 2013.

ÍNDICE

- 1 Introducción
- 2 Presentación y Diagnóstico Centro Educativo
 - 2.1 Identificación del Jardín Infantil
 - 2.2 Características Jardín Infantil
 - 2.3 Análisis Situación Inicial
3. Identificación de los elementos “críticos” y formulación de “Líneas de Acción”.
4. Procesos priorizados y aspectos a trabajar
 - 4.1 Proceso Planificación Operativa/Administrativa
 - 4.2 Proceso Gestión Curricular
 - 4.3 Proceso Capital Humano
- 5 Plan de Mejoramiento
 - 5.1 Proceso Planificación Operativa/Administrativa
 - 5.2 Proceso Gestión Curricular
 - 5.3 Proceso Capital Humano
- 6 Plan de mejoramiento: Acciones por proceso a evaluar
- 7 Análisis de Resultados
- 8 Propuestas de Mejoramiento por Proceso
- 9 Conclusiones Finales
- 10 Referencias Bibliográficas

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, como país hemos dado importantes pasos para fortalecer la calidad de la educación y la protección social. Con la promulgación de la Ley General de la Educación se estableció la responsabilidad del Estado y los actores involucrados en el proceso educativo, mientras que en materia de protección social, se institucionalizó el Sistema de Protección Integral a la Infancia “Chile crece contigo” que acompañará y protegerá a los niños y niñas y sus familias, a través, de acciones y servicios de carácter universal.

En esta senda de logros, Fundación Integra organiza su labor por medio de modalidades complementarias creadas a partir de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia del Ministerio de Educación, favoreciendo su desarrollo en un ambiente de confianza y seguridad.

El proyecto curricular trabaja en torno a la figura del niño y niña como protagonistas de sus aprendizajes y profundiza el rol de las educadoras y agentes educativas como “mediadoras” que facilitan el proceso de aprendizaje, estimulando la reflexión en ambientes educativos favorables.

Es así como Fundación Integra es uno de los principales impulsores de la educación inicial en Chile. Institución de derecho privado sin fines de lucro, quien tiene como Misión:

“Lograr el desarrollo integral de niños y niñas entre 3 meses a 4 años de edad que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad social, a través de un programa educativo de excelencia que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrático.”

Esta misión es la razón de ser de la organización, concepto no tan influenciado por los cambios y factores externos al centro educativo, sin embargo,

descubrirla, verbalizar y hacerla realidad es lo que se quiere lograr, a través, de un trabajo coordinado y colaborativo entre los miembros que la conforman.

Por tanto, cuando hablamos de calidad implica hacer un juicio de valor acerca de las cualidades que ha de reunir la educación que está condicionado por factores políticos, ideológicos, por la finalidad que se le atribuye a la educación en una sociedad, por la idea de desarrollo humano que tenemos por los valores, entonces lo que es calidad para unos no lo es para otros. Por eso no es lo mismo partir desde un enfoque de derechos en educación que no hacerlo, porque esta perspectiva implica una serie de dimensiones para poder evaluar la calidad de la educación que se ofrece y que es lo que se quiere reflexionar, evaluar y sistematizar, a través, de la investigación realizada en el Jardín Infantil Gabriela Mistral, perteneciente a Fundación Integra.

El objetivo por tanto será el “establecer los compromisos en la gestión educativa, las que se expresarán en acciones para orientar las prioridades del centro educativo, para fortalecer la mejora continua y la misión institucional”.

2.PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO CENTRO EDUCATIVO

2.1 Identificación del Jardín Infantil

Nombre Jardín Infantil	Gabriela Mistral
Dirección	Cauquenes 1170
Comuna	Conchalí
Región	Metropolitana
Institución al cual pertenece	Fundación Integra

2.2 Características del Jardín Infantil

Número de Educadoras (incluida Directora)	4
Número de Agentes Educativas	28
Asistente Administrativa	1
Auxiliares de Aseo y Servicios	3
Cantidad de niños y niñas matriculados	180
Número de Niveles	8

2.3 Análisis Situación Inicial

Infraestructura

El Establecimiento trabaja con 8 salas de actividades de las cuales 4 corresponden a los niveles de Salas Cunas. Se encuentran en condiciones adecuadas para la atención, las cuales cuentan con una apropiada ventilación e iluminación.

El Jardín Infantil posee 4 bodegas (1 de alimentos y 3 de materiales de aseo, fungibles y didácticos), las cuales permiten mantener un orden y almacenamiento apropiado para los diferentes materiales.

El sector de patio se encuentra con desniveles considerables y con cierres perimetrales que necesitan ser reparados

Actualmente, se han realizado importantes inversiones en la habilitación de oficinas, comedor y bodega lo que ha favorecido el óptimo uso de los espacios.

Equipo de Profesionales

Se observa un grupo con necesidades de liderazgo para el trabajo en equipo como de empoderamiento y validación de su rol.

Conocen los lineamientos pedagógicos de la Fundación, sin embargo, en su aplicación ocurren diferentes interpretaciones lo que ocasiona confusión e inseguridad dentro del Establecimiento para la implementación del Programa Educativo, según las impresiones recogidas durante las instancias de reflexión sostenidas con las agentes educativas en este periodo, manifiestan que es indispensable unificar criterios para la entrega de información, por parte de las Educadoras, puesto que insegurizan y provocan incertidumbre frente a diversas problemáticas y orientaciones .

Sus interacciones entre compañeras es apropiada, destacando que estas relaciones sociales suelen ser mas favorables para una que otras; se percibe un grado de desconfianza debido a las distintas situaciones de vulneración que se han presentado y cómo se han ido tratando. Entre pares, se observaba una relación confrontacional y de poca comunicación, sin embargo, en la actualidad ésta ha ido mejorando y alcanzando mejores niveles de aceptación y empatía.

Sus principales fortalezas son la disposición para iniciar una coordinación efectiva entre profesionales, así como también las ganas de aclarar dudas e inquietudes en las diferentes áreas **A** su cargo. Se encuentran con disponibilidad para aprender y transferir adecuadamente a los respectivos grupos que ellas lideran.

Por tanto, es una necesidad el crear e iniciar diferentes instancias para afianzar el cargo que desempeñan con el objetivo de posicionarse y validarse como

referentes técnicos y de apoyo para el trabajo y bienestar de los niños y niñas, como del Equipo en general.

Administración

Se ha observado que si bien se conocen los procedimientos que se deben efectuar y se llevan a cabo, se necesita constantemente retroalimentación del trabajo, en especial en optimizar los tiempos y plazos solicitados.

Sus principales fortalezas son la disponibilidad para efectuar trabajo con redes.

Equipo Técnico: Agentes Educativas

Durante las conversaciones individuales y grupales que he sostenido, hay claras evidencias de los inadecuados canales de información que suelen recurrir y que en algunas oportunidades no coincidieron con las respuestas entregadas en el Jardín Infantil.

Se aprecia desconfianza entre sus pares y conflictos externos que son llevados al interior del grupo, lo que ocasionó división y situaciones problemáticas, que bordearon la irrespetuosidad.

Su relación con el Equipo de profesionales es apropiada, pero según lo expresado por ellas, necesitan y demandan que sean referentes idóneos y con constante coordinación, sobre todo en el ámbito pedagógico.

Su trato con los niños y niñas **en** adecuado y cordial, lo cual pudiese ser mejor si tuviesen internalizadas prácticas basadas en el bienestar e integralidad de su quehacer.

Entre sus principales fortalezas, se destaca lo reflexivas y críticas que han sido de su trabajo pedagógico, teniendo altos conocimientos del currículo, pero variadas interpretaciones en su implementación, por lo que requieren de una pronta unificación. Se manifiestan abiertas para aprender y mejorar sus prácticas pedagógicas como también para empezar un buen trabajo en equipo basado en el respeto, comunicación y confianza.

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS CRÍTICOS Y FORMULACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN.

3.1 Identificación de elementos críticos

Es evidente que el Equipo del Jardín Infantil tiene por desafío mejorar en diferentes procesos como: Planificación Operativa/Administrativa, Gestión Curricular y Capital Humano. No obstante, se evidencia la necesidad de realizar adecuaciones en el análisis de la situación inicial, debido a que el equipo educativo propone nuevos desafíos y objetivos para asegurar que se cumpla la misión institucional.

3.2 Formulación Líneas de Acción

A partir de los resultados obtenidos se propondrán acciones para cada proceso priorizado, los cuales deberán responder al diagnóstico y que dependan del trabajo del equipo. Se evaluará la utilización de criterios de coherencia, eficacia y eficiencia, en relación a los aspectos menos logrados.

Con esto, se persigue el propósito de crear responsabilidades al interior del equipo y así poder implementar acciones correctivas, para el óptimo desarrollo y cumplimiento de la entrega de una educación de calidad.

En este sentido, la supervisión de los procesos se torna imprescindible, en el acompañamiento del periodo de desarrollo de las actividades, asesorando la toma de decisiones y orientando el proceso.

También se espera que se implementen las funciones relacionadas con el control de la gestión, con énfasis en el seguimiento de las acciones comprometidas para la mejora continua.

4. PROCESOS PRIORIZADOS Y ASPECTOS A TRABAJAR

4.1 Proceso Planificación Operativa/Administrativa

Se definirán como el conjunto de acciones que tienen como finalidad el promover el cuidado, buen uso e incremento de los recursos institucionales de manera de cumplir eficientemente la misión institucional.

Se evaluará:

- Planificación, uso y control de recursos materiales y financieros
- Ejecución , seguimiento y control de los procesos administrativos

4.2 Proceso Gestión Curricular

Se definirán como el conjunto de acciones tendientes a alcanzar mayores niveles de calidad en la implementación del currículo, para lo cual se requerirá abarcar los procesos de planificación educativa que promueven la reflexión sobre el trabajo en sala, instancias de transferencia que contribuyan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas la organización de ambientes que favorezcan al bienestar de los niños y niñas.

Se evaluará:

- Planificación educativa
- Prácticas pedagógicas
- Evaluación

4.3 Proceso Capital Humano

Este proceso busca contribuir al cumplimiento de la misión institucional a través de la aplicación de estrategias eficaces y eficientes que permitan desarrollar competencia e incentivar el compromiso de los trabajadores, en un ambiente laboral que favorezca el logro de los resultados esperados, tanto por la Fundación, como por las personas que forman parte del Equipo.

Se evaluará:

- Código de buenas prácticas laborales
- Liderazgo, trabajo y cuidado de equipos
- Retroalimentación y reconocimiento al desempeño
- Cumplimiento de normativa laborales

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

La medición se constituirá en el proceso que incorpora los hitos que se desarrollan en el Establecimiento. En este sentido, la información recopilada alimentará la planificación y será el punto de partida para las acciones que se evidenciarán en la investigación.

Previo a la implementación del plan de mejoramiento, se realizará una intervención grupal de modo que la mayoría de los participantes puedan apropiarse de los contenidos y clarifique las dudas que puedan surgir durante el proceso. Asimismo, los insumos se preparan con anticipación, principalmente los de análisis.

Esta propuesta de mejoramiento es adecuada a la realidad del Establecimiento, por lo cual se cautela que dentro de las posibilidades, convoque la participación de los miembros del Equipo para colaborar en su planificación y gestión de las acciones de los distintos procesos priorizados; los cuales son pertinentes a la realidad local.

A continuación se presentarán, por proceso, las acciones que serán la base para iniciar el plan de mejoramiento y mejora en el centro educativo en cuestión

5.1 Proceso Planificación Operativa/Administrativa

Se evidenciarán y evaluarán las siguientes áreas para la formulación de acciones:

- Registros de Recepción y Distribución de materiales

- Procedimientos de mantención y reparación
- Planificación y control de recursos
- Registro y control de asistencias

5.2 Proceso Gestión Curricular

Se evaluarán las acciones, a través, de:

- Pautas de Observación de las prácticas pedagógicas
- Planes de capacitación curricular del personal
- Reuniones de planificación educativa
- Experiencias de aprendizajes
- Iniciativas que promuevan interacciones positivas
- Promoción de estilos de vida saludable
- Situaciones de vulneración de derechos

5.3 Proceso Capital Humano

Fundamentalmente se enfocarán las acciones en:

- Procedimientos de accidentes de trabajo
- Información y participación del personal
- Coordinación del Equipo de trabajo
- Instancias de fortalecimiento clima laboral
- Actividades de reconocimiento laboral
- Entrevistas personales

6.PLAN DE MEJORAMIENTO: ACCIONES POR PROCESO A EVALUAR

El conjunto de acciones que se plantean para el mejoramiento tienen como función el:

- Orientar y comunicar los énfasis y expectativas en relación a los procesos priorizados
- Diagnosticar e identificar las oportunidades de mejora
- Entregar insumos para la construcción de un plan de mejoramiento

Además, es esperable que la selección de acciones pueda corresponder a aquellas áreas que se encuentran más deficitarias, las cuales se describirán en el siguiente recuadro.

Proceso	Acciones
Planificación Operativa /Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de procedimientos (registros) en relación a la recepción y distribución de materiales

	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance de los procedimientos institucionales de mantención y reparación ● Seguimiento de procesos administrativos ● Seguimiento de la planificación, uso y control de recursos financieros ● Implementación Plan preventivo
<p style="text-align: center;">Gestión Curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de instrumento de evaluación de prácticas pedagógicas, respecto de su aplicación se destacará su sistematizada y efectividad ● Evaluación de planes de capacitación pedagógica, énfasis en temas que promuevan aprendizajes significativos y desafiantes, tanto para las educadoras como para los educandos. ● Análisis de planes de capacitación en la acción, plan institucional destinado a orientar y fortalecer la enseñanza y aprendizajes de las agentes educativas. ● Análisis de las reuniones de planificación educativa, como una instancia de transferencia del currículo ● Observación de la implementación de la planificación educativa ● Reflexión de las experiencias educativas y su relación con el currículo institucional ● Análisis del impacto y eficacia de las iniciativas que promueven las interacciones positivas y estilos de vida saludable

<p style="text-align: center;">Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de los procedimientos de accidentes laborales ● Reflexión de la información que recibe el personal y de su participación ● Impacto de las reuniones de personal, énfasis en la coordinación ● Análisis de resolución de temáticas internas ● Reflexión del impacto de actividades de autocuidado ● Impacto de las instancias que permiten el fortalecimiento del clima laboral

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se entregan los principales elementos recogidos durante el proceso, basados fundamentalmente en el contexto institucional de Fundación Integra y el modelo de gestión de calidad educativa.

Considerando y contextualizando la realidad del Establecimiento, se recogieron antecedentes relativos a aspectos formales y de procedimientos, los cuales fueron elegidos según su:

- Completitud, es decir, que pudiesen ser chequeados para la obtención de información
- Orden, en la organización de los documentos analizados
- Pertinente, a lo que se quiere evaluar.

Análisis por Proceso

Gestión Planificación Operativa/Administrativa:

Según los resultados obtenidos en el análisis y revisión del material solicitado es evidente que tiene por desafío el mejorar, porque si bien se realizan los procedimientos, no se observa que a partir de ellos se realicen acciones tendientes a favorecer el buen uso e incremento de los recursos.

Por tanto, se pudo evaluar que:

- No existe una planificación en el uso de los recursos monetarios asignados.
- Se realiza una óptima rendición de los recursos financieros.
- La recepción y distribución de los materiales e insumos carece de orden en el registro de la cantidad que se cuenta.
- Existe un buen manejo en la prevención de situaciones de emergencia, sin embargo, debe haber una mayor socialización.
- Falta rigurosidad en el seguimiento y control de los procesos administrativos, en especial en el cumplimiento de plazos.
- Falta incorporación de la comunidad en aportes para la mejora del Jardín Infantil.
- Falta coordinación entre el equipo de profesionales para favorecer el proceso en su totalidad.
- Se necesita mayor consenso en la toma de decisiones administrativas

Proceso Gestión Curricular:

La gestión curricular se plantea desde las acciones tendientes a alcanzar mayores niveles de calidad en la implementación del currículo, para lo cual requiere de procesos tan fundamentales como lo son la planificación educativa, la reflexión, el trabajo en sala, la transferencia que contribuya al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la organización de ambientes educativos que favorezcan el bienestar de los niños y niñas.

Durante la intervención realizada en este proceso se visualizaron los siguientes aspectos por destacar:

- La importancia de priorizar
- El sistematizar oportunamente la información técnica pedagógica
- Que se debe orientar y explicitar las capacitaciones para aquellas agentes educativas menos fortalecidas
- En lo que concierne a planificación, se deben tomar decisiones basadas en las propias necesidades e incorporarlas a las prácticas educativas para que puedan fortalecerse,
- Que falta mayor reflexión para la toma de decisiones educativas

- Que existe rigurosidad en los registros, pero que no se tomen en cuenta en el momento de definir aspectos pedagógicos
- Se maneja información a cabalidad en ámbitos de vida saludable, pero no se aplican

Proceso Capital Humano:

El objetivo de este proceso es que busca ver las estrategias que existen al interior del Establecimiento que busca contribuir al logro de la misión institucional, a través, de acciones tendientes a desarrollar competencias e incentivar el compromiso de los trabajadores en un ambiente laboral que favorezca el logro de los resultados, tanto para la Fundación, como para las personas que forman parte del Equipo.

De este análisis se desprende la necesidad de:

- Un mayor reconocimiento de las prácticas laborales
- Aumento del trabajo en equipo
- Programar actividades que favorezcan el código de las buenas prácticas laborales
- Cumplimiento a cabalidad de normativas laborales, por parte de los trabajadores
- Sistematizar entrevistas personales
- Enriquecer el trabajo en equipo.

8. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO POR PROCESO

Proceso	Propuesta de Mejoramiento
<p>Gestión Planificación Operativa/Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporar a la comunidad ● Ampliar el rango de gestiones de recursos externos (mayor trabajo en redes) ● Sensibilizar en el buen uso de los bienes materiales ● Calendarizar plazos de entrega de documentación ● Socializar con el equipo plazos de entrega de documentación ● Inventario semestral

	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento y socialización de resultados obtenidos de los procesos administrativos ● Mayor número de reuniones de coordinación con las personas responsables de esta área ● Solicitar asesorías institucionales
<p style="text-align: center;">Gestión Curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistematizar los procesos que involucren la mejora de las prácticas pedagógicas ● Evaluar permanentemente las prácticas educativas, a lo menos 3 veces por semana ● Realizar plan de trabajo con familia para fortalecer aprendizajes en niños y niñas ● Implementar estrategias para fortalecer el proceso de planificación en todas sus fases ● Reuniones periódicas por nivel educativo con el fin de visualizar fortalezas y debilidades ● Difundir fuertemente currículo institucional ● Implementar entrevistas personales para agentes con necesidades educativas en la implementación del currículo ● Mayor reflexión en el análisis de los resultados evaluativos de los niños para la toma de decisiones , en lo que concierne a la planificación y realización de experiencias de aprendizajes
	<ul style="list-style-type: none"> ● Instancias de reconocimiento al equipo

<p>Gestión Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Concientizar de la importancia del autocuidado del personal ● Calendarizar y realizar en forma oportuna entrevistas individuales con el personal ● Motivar al cumplimiento de la Misión Institucional, como sello del quehacer educativo laboral ● Seguimiento a las situaciones de conflicto y tensión, a través, de talleres y reuniones ● Asesorías institucionales y/o sindicales en la implementación del código de buenas prácticas laborales ● Favorecer instancias de participación del equipo, a través, de talleres o reuniones de contención y descompresión
-------------------------------	--

9. CONCLUSIONES FINALES

Luego de finalizar el análisis es imprescindible destacar la importancia del plan de mejoramiento como un conductor, guía y mediador de nuevos aprendizajes en las diferentes áreas del Establecimiento. Este trabajo ha servido de autodiagnóstico y ha permitido visualizar las fortalezas y debilidades de un centro educativo, como a su vez de la importancia de promover la participación y la necesidad de generar ambientes de comunicación en pro de la mejora continua y la misión de Fundación Integra.

Este diagnóstico permite apreciar el nivel de desarrollo de la gestión global del Jardín Infantil a través de los procesos priorizados, los cuales marcaron expectativas para el desempeño del equipo.

Si bien este plan, no pretende la categorización del Establecimiento, si optó por favorecer los aprendizajes en y para la comunidad educativa. Así, los resultados obtenidos se convirtieron en insumos fundamentales para la posterior planificación e implementación de nuevas acciones de mejora para la gestión.

Se toma en consideración los resultados arrojados como el gran punto de partida, lo cual se expresa en la implementación de las estrategias planteadas como una clara señal de un trabajo efectivo que busca lograr más y mejores aprendizajes.

Todo lo planteado, se visualiza como lo que debe estar presente en los Establecimientos como una condición base para una gestión de calidad en los equipos, los cuales deben lograr los procesos operativos priorizados en la gestión de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

El objetivo inicial fue el “establecer los compromisos en la gestión educativa, las que se expresarán en acciones para orientar las prioridades del centro educativo, para fortalecer la mejora continua y la misión institucional”, el cual logró ser comunicado y generado a través de la adhesión al proyecto con la finalidad de asegurar el cumplimiento tanto de la misión como de las expectativas de la comunidad educativa que participó.

Por tanto, se asume y releva el enfoque de esta mejora continua de procesos, por ser un desafío permanente en la búsqueda de nuevas oportunidades de potenciar los procesos, como una manera de incorporar los conceptos de eficiencia, efectividad y desarrollo humano en el Establecimiento.

10.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Recomendaciones Focalizadas al Plan de Mejoras del Jardín Infantil
Fundación Integra
Agosto ,2008

Protocolo: Proceso de Evaluación Planes de Mejora
Fundación Integra
Octubre, 2009

Guía y Evaluación Convenio de Logros y Plan de Mejora
Fundación Integra
2010

Notas técnicas Evaluación Intermedia
Fundación Integra
2010

Páginas Web consultada:

[www, integra.cl](http://www.integra.cl)

www.mineduc.cl