



**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención
Gestión de calidad**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
JARDÍN INFANTIL Y SALA CUNA POETA PEDRO PRADO, DE
LA COMUNA DE QUINTA NORMAL, REGIÓN
METROPOLITANA**

Candidatos a magister: Andrea González Riveros
Claudia López Figueroa
Tutor disciplinar: Katihuska Mota Suarez
Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

Marzo, 2025

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO.....	5
CALIDAD EN LA EDUCACIÓN PARVULARIA	6
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME).....	8
LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA PRIMERA INFANCIA.....	10
CONVIVENCIA ESCOLAR Y CLIMA INSTITUCIONAL	12
AMBIENTES DE APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN PARVULARIA.....	14
MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR	15
MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA	18
MARCO CONTEXTUAL.....	20
RESEÑA HISTÓRICA	20
SÍNTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS.....	21
ANTECEDENTES GEOGRÁFICOS	22
ANTECEDENTES SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES.....	22
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS.....	23
MISIÓN Y VISIÓN.....	23
MODELO EDUCATIVO Y SELLO INSTITUCIONAL	24
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	25
FICHA TÉCNICA	26
TABLA DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES	27
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	50
CONCLUSIÓN	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico institucional del Jardín Infantil y Sala Cuna Poeta Pedro Prado, ubicado en la comuna de Quinta Normal, Región Metropolitana. La problemática abordada se centra en la necesidad de identificar fortalezas y debilidades en los procesos de gestión institucional, con el fin de diseñar estrategias que mejoren la calidad educativa y favorezcan el desarrollo integral de los niños y niñas en edad preescolar.

El objetivo principal es elaborar un diagnóstico basado en las dimensiones del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) y en los Estándares Indicativos de Desempeño, evaluando aspectos fundamentales como la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la administración de recursos.

La metodología empleada consistió en la aplicación de una ficha técnica con escala evaluativa para el análisis de áreas de proceso. Esta herramienta permitió recopilar información relevante sobre el funcionamiento institucional y orientar la toma de decisiones en relación con la mejora continua.

Como resultado del diagnóstico, se identificaron diversas fortalezas institucionales, tales como el compromiso del equipo educativo y la claridad del Proyecto Educativo Institucional (PEI). No obstante, también se evidenciaron áreas susceptibles de mejora, particularmente en la planificación pedagógica, el fortalecimiento del liderazgo directivo y la gestión de la convivencia escolar. En respuesta a estos hallazgos, se formuló un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) alineado con el PEI, que propone acciones concretas para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer el liderazgo pedagógico y fomentar un clima institucional positivo, contribuyendo así a la mejora de la calidad educativa del establecimiento.

INTRODUCCIÓN

La educación parvularia en Chile ocupa un lugar central en la formación integral de niños y niñas, siendo reconocida como una etapa clave para el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales. A través de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia (MINEDUC, 2018), se subraya la importancia del juego, la exploración del entorno y la interacción social como pilares fundamentales del proceso de aprendizaje. Estas bases también promueven una educación inclusiva, equitativa y de calidad, asegurando que todos los niños y niñas tengan acceso a experiencias educativas significativas que favorezcan su desarrollo integral.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico institucional del Jardín Infantil y Sala Cuna Poeta Pedro Prado, utilizando como marco de referencia las dimensiones de gestión del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño. Dicho diagnóstico abarcará aspectos clave como la gestión pedagógica, la gestión del liderazgo, la convivencia escolar y la administración de recursos.

A partir de los resultados obtenidos, se formulará un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) articulado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con acciones orientadas a fortalecer los aprendizajes, mejorar la gestión pedagógica y promover un clima institucional saludable. Este proceso busca no solo resolver desafíos actuales, sino también sentar las bases para una mejora continua y sostenida en el tiempo.

MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico aborda los ejes conceptuales fundamentales para sustentar un diagnóstico institucional en un jardín infantil, en este caso el Jardín Infantil Poeta Pedro Prado. Este jardín se rige por las políticas de aseguramiento de la calidad educativa definidas a nivel nacional, impartidas por MINEDUC entre 2015 y 2018.

A continuación, se desarrollan seis ámbitos centrales:

1. Calidad en la Educación Parvularia.
2. Plan de Mejoramiento Educativo (PME).
3. Liderazgo en la Primera Infancia.
4. Convivencia Escolar y Clima Institucional.
5. Ambientes de Aprendizaje en Educación Parvularia.
6. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar
7. Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia

Cada apartado vincula la literatura especializada y las normativas vigentes con la realidad del Jardín Infantil Poeta Pedro Prado, sentando bases teóricas sólidas para interpretar los hallazgos del diagnóstico institucional.

La Educación Parvularia se concibe como la etapa inicial y más significativa del sistema educativo, responsable de sentar cimientos en el desarrollo integral de niños y niñas. En línea con las Bases Curriculares de la Educación Parvularia (MINEDUC, 2018), el jardín infantil debe ofrecer experiencias de aprendizaje de calidad, inclusivas y pertinentes, resguardando el bienestar y los derechos de los párvulos desde sus primeros años. Un diagnóstico institucional examina en qué medida la institución concreta estos principios en su gestión cotidiana. El Jardín Poeta Pedro Prado, con su propio Proyecto Educativo Institucional (PEI), proporciona un contexto específico donde analizar cómo se evidencian estos ejes teóricos: por ejemplo, cómo entiende y garantiza la calidad educativa, cómo implementa su PME para la mejora continua, cuál es el rol de su *liderazgo* directivo en primera infancia, cómo se manifiestan la convivencia y el clima institucional, de qué manera se organizan los ambientes de aprendizaje, y cómo se alinean las

prácticas con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. En los apartados siguientes se profundiza en cada uno de estos ejes, articulando aportes de autores clásicos y actuales (Fullan, Bolívar, Heckman, Malaguzzi, entre otros) y referencias normativas clave (MINEDUC, UNESCO, UNICEF), con el objetivo de brindar un sustento teórico coherente al estudio.

1. Calidad en la Educación Parvularia

La búsqueda de calidad ha sido un objetivo central en la Educación Parvularia, tanto en Chile como a nivel internacional. Calidad educativa en este nivel se entiende como la provisión de experiencias de aprendizaje pertinentes, significativas, equitativas e integrales que aseguren el desarrollo pleno de cada niño y niña (MINEDUC, 2018).

Según la UNESCO, brindar una educación infantil de calidad es indispensable para garantizar que *nadie quede rezagado* en el sistema educativo, sentando bases sólidas para los aprendizajes futuros y la equidad social. Esto es especialmente crítico en la primera infancia, pues *al cumplir cinco años, el cerebro del niño ha alcanzado ya el 90% de su desarrollo*, lo que implica que los cimientos para el éxito escolar y vital se establecen antes del ingreso a la enseñanza básica.

(UNESCO, 2020)

De hecho, Heckman (2013), Nobel de Economía, demostró que la inversión en educación parvularia de calidad –particularmente para niños vulnerables– produce elevados retornos sociales y económicos, con tasas de retorno anual estimadas en 7% a 10% gracias a mejores resultados educativos y laborales futuros, y a la reducción de costos en remediales, salud y justicia. En otras palabras, asegurar calidad en el jardín infantil no solo favorece el desarrollo integral de los párvulos, sino que constituye una estrategia costo-efectiva de política pública a largo plazo.

Ahora bien, el concepto de calidad educativa en la primera infancia es multidimensional. Incluye aspectos estructurales, como contar con educadores calificados, proporciones adecuadas adulto-niños, infraestructuras seguras y recursos pedagógicos apropiados; y aspectos de proceso, como la calidez de las

interacciones pedagógicas, la pertinencia del currículo, la participación de la familia y la comunidad, y un ambiente de bienestar y acogida para los niños. Beltrán (2014) señala que una adecuada articulación entre planificación, monitoreo y retroalimentación técnica fortalece la coherencia curricular y permite mejorar los aprendizajes en los primeros niveles.

. UNICEF enfatiza que para lograr una educación de calidad es imprescindible *contar con un entorno seguro y favorable, maestros cualificados y motivados, y una enseñanza en un idioma comprensible*. (UNICEF, 2023)

Esto aplica especialmente a los jardines infantiles: un entorno rico en estímulos, protector e inclusivo permite que cada niño y niña se sienta seguro para explorar y aprender. Las Bases Curriculares de Educación Parvularia (MINEDUC, 2018) subrayan que *la calidad de los ambientes es sustancial para el desarrollo integral infantil*, advirtiendo que, si los párvulos no cuentan con entornos enriquecidos y protectores, donde familias y educadores juegan un rol protagónico, *estarán perdiendo oportunidades de desarrollo y aprendizaje*.

(MINEDUC, 2018)

. En síntesis, la calidad en educación parvularia se refleja en experiencias pedagógicas que promueven el bienestar físico, emocional, social y cognitivo de los niños, en contextos de afecto, respeto a la diversidad y juego enriquecedor, tal como lo plantean referentes internacionales y nacionales.

En el caso del Jardín Infantil Poeta Pedro Prado, la calidad educativa debe analizarse a la luz de estos criterios. El diagnóstico institucional indaga, por ejemplo, en qué medida el jardín ofrece un currículo pertinente y actividades lúdicas significativas, cómo asegura la inclusión de todos los niños (respetando ritmos de aprendizaje, necesidades especiales, diferencias culturales), cuál es la calificación y capacitación continua de su equipo pedagógico, y qué tan involucradas están las familias en el proceso educativo. Asimismo, se revisa la coherencia con los lineamientos de las Bases Curriculares 2018, documento rector que orienta las prácticas pedagógicas de calidad en el nivel. Esta base normativa aporta principios como la educación integral, la importancia del juego, la participación de la comunidad educativa y el enfoque de derechos, los cuales deben verse reflejados

en la cultura organizacional y en las aulas del establecimiento (MINEDUC, 2018). Por lo tanto, el concepto de calidad en educación parvularia proporciona el paraguas teórico general bajo el cual se inscriben los demás ejes del diagnóstico: un buen liderazgo, un clima positivo, ambientes propicios y planes de mejora son todos medios para alcanzar esa calidad deseada.

2. Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de gestión fundamental para guiar la mejora continua en las instituciones escolares chilenas, incluyendo los jardines infantiles. En términos generales, un PME es un plan estratégico que define objetivos, acciones y metas de mejora, normalmente a un plazo de 4 años, con seguimiento anual, orientado a elevar la calidad de los aprendizajes y la gestión del establecimiento. De acuerdo con el Ministerio de Educación, el PME es un instrumento de gestión institucional y pedagógica que permite concretar lo declarado en el PEI mediante el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de procesos de mejora continua.

Es decir, traduce la visión y sellos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en iniciativas concretas de cambio y fortalecimiento, enfocadas en áreas prioritarias detectadas a partir del diagnóstico de la propia institución. En el caso de la Educación Parvularia, el PME debe considerar las cinco dimensiones de mejora establecidas por los Estándares Indicativos de Desempeño para este nivel, a saber: liderazgo, formación pedagógica, convivencia, resultados y recursos.

Dichas dimensiones aseguran una mirada integral: por ejemplo, no solo importa qué se enseña (dimensión pedagógica) sino también cómo se lidera el proceso, cómo es el clima para el aprendizaje, qué apoyos existen, etc. Pozo (2019) enfatiza que el liderazgo pedagógico debe sustentarse en una cultura de reflexión profesional basada en la observación sin juicio, promoviendo la mejora continua y la toma de decisiones colaborativas.

El PME cobra relevancia directa en un diagnóstico institucional, pues éste suele constituir la etapa inicial del ciclo de mejora. En efecto, la normativa chilena

propone comenzar todo PME con un análisis y autoevaluación institucional rigurosa, para identificar fortalezas y debilidades. Bolívar (2015) destaca que la autoevaluación es el mejor camino para mejorar la calidad de las instituciones educativas, ya que permite al establecimiento conocerse, asumir sus brechas y movilizar a su comunidad en torno a objetivos comunes de mejora.

El Jardín Poeta Pedro Prado al desarrollar su diagnóstico institucional está dando un primer paso clave para actualizar o reformular su PME, asegurándose de que éste responda efectivamente a los desafíos identificados en la práctica.

Es importante entender el PME no solo como un documento obligatorio, sino como un proceso participativo y reflexivo de la comunidad educativa. Las mejores experiencias de mejora escolar indican que la efectividad del PME depende del compromiso de los directivos, educadores, padres y demás actores en su elaboración e implementación, de acuerdo con Fullan (2001). Se espera que en la construcción del PME del jardín infantil participen activamente la directora, el equipo técnico-pedagógico, el personal asistente y representantes de las familias, de modo de generar metas compartidas y corresponsabilidad (MINEDUC, 2022)

Michael Fullan (2007) enfatiza que *el cambio educativo real ocurre cuando los docentes y la comunidad se apropian de la mejora*, lo cual implica liderazgo distribuido y trabajo colaborativo en todo el proceso. Asimismo, Antonio Bolívar (2000) argumenta que la mejora escolar efectiva se logra empoderando a la propia escuela como unidad de cambio, desarrollando su capacidad interna para innovar y resolver problemas.

Un PME exitoso no se limita a cumplir instrucciones externas, sino que busca transformar la cultura y las prácticas de la institución desde adentro.

3. Liderazgo Educativo en la Primera Infancia

El liderazgo educativo es reconocido internacionalmente como un factor crítico para la calidad y la mejora de las instituciones escolares, incluyendo aquellas de primera infancia (UNESCO, 2015). Diversas investigaciones en eficacia y mejora escolar han demostrado que el rol de los directivos incide significativamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, solo superado por la influencia directa del trabajo en aula.

En el nivel parvulario, el liderazgo trasciende la mera administración: se espera que la directora o director del jardín infantil asuma un rol de liderazgo pedagógico, siendo guía y apoyo para que las educadoras brinden la mejor educación posible a los niños y niñas (Fullan, 2014). Como señala Bolívar (2012), *el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes*, lo que implica que el foco de su gestión ha de estar puesto en garantizar una enseñanza de calidad para todos. Esto supone un cambio de paradigma respecto al modelo tradicional burocrático: el directivo no solo gestiona recursos o cumple normas, sino que lidera con visión educativa, influye en la práctica docente y moviliza a la comunidad escolar hacia objetivos comunes de mejora (Bolívar, 2006)

En Chile, la importancia del liderazgo escolar efectivo ha sido destacada en políticas públicas recientes. El *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (MINEDUC, 2015) actualizó el perfil y las competencias esperadas de los directivos, enfatizando dimensiones como la construcción de una visión compartida, el desarrollo de las capacidades profesionales del equipo, el liderazgo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la gestión de la convivencia y la participación comunitaria, y la gestión eficiente de la organización escolar

Este marco enfatiza que el liderazgo no recae únicamente en el director, sino que *“reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes”*, abarcando a otros docentes con roles de jefaturas de unidad técnico-pedagógica, coordinadores, etc. (MINEDUC, 2015). En consecuencia, en un jardín infantil es deseable ejercer un liderazgo distribuido, donde la directora

empodera a educadoras y técnicos para asumir responsabilidades y tomar decisiones informadas que mejoren la calidad de las experiencias infantiles. Fullan (2015) plantea la noción de un “*nuevo liderazgo para el cambio*”, caracterizado precisamente por la acción colectiva y coordinada de líderes en todos los niveles del sistema, generando la energía necesaria para innovar y avanzar más rápidamente hacia la mejora. En la práctica, esto se traduce en directivos que promueven trabajo en equipo, comunidades profesionales de aprendizaje, redes de colaboración con otros jardines, y alianzas con las familias y el entorno.

En el contexto de la primera infancia, el liderazgo adquiere ciertas particularidades. Los jardines infantiles suelen ser organizaciones de menor tamaño que las escuelas regulares, con equipos docentes conformados mayoritariamente por educadoras de párvulos y técnicos asistentes, y con un contacto muy cercano con las familias. Por ello, el liderazgo efectivo en un jardín infantil implica liderar con enfoque comunitario y de cuidado. La directora debe ser capaz de establecer relaciones de confianza y colaboración con las familias, reconociendo que los padres y apoderados son socios en la educación de sus hijos. Asimismo, el liderazgo en primera infancia conlleva asegurar condiciones de bienestar para los niños: por ejemplo, velar por la seguridad, la alimentación saludable, la higiene, y en general un ambiente afectivo que favorezca la disposición a aprender. Montecinos, Aravena y Tagle (2016) sostienen que la sostenibilidad de la mejora educativa se logra mediante un liderazgo distribuido, capaz de gestionar recursos de manera eficiente y fortalecer el trabajo institucional desde distintos niveles del sistema escolar.

En palabras de Loris Malaguzzi, reconocido pedagogo de la primera infancia, el director/a de un centro infantil es también un líder pedagógico inspirador, que debe guiar a su equipo a ver el niño como un sujeto de derechos, activo y capaz, promoviendo prácticas reflejen esa imagen de niño competente (Malaguzzi, 1993). Un buen líder en educación parvularia inspira a sus educadoras a innovar, por ejemplo, incorporando el juego y la exploración como ejes metodológicos, tal como dictan las Bases Curriculares, y brinda retroalimentación y apoyo continuo para mejorar las interacciones en el aula.

4. Convivencia Escolar y Clima Institucional

La convivencia escolar alude al modo en que se dan las relaciones y la interacción cotidiana entre los miembros de la comunidad educativa –niños, personal, familias–, mientras que el clima institucional se refiere al ambiente general (físico, social y emocional) que se vive en el establecimiento.

En un jardín infantil, la convivencia y el clima adquieren especial relevancia debido a la corta edad de los niños: un entorno caracterizado por el buen trato, la seguridad afectiva y la alegría influye directamente en el bienestar y aprendizaje de los párvulos. Las neurociencias han demostrado que *“las emociones positivas ‘abren puertas’ dentro del cerebro, y el miedo y el estrés reducen la capacidad analítica”* (MINEDUC, 2018, p.14). Esto significa que un clima de confianza, cariño y respeto en el aula de párvulos no es un lujo, sino un requisito para que ocurran aprendizajes significativos. Al sentirse queridos, seguros y aceptados por los adultos que los rodean, los niños desarrollan apego y disposición a explorar, condiciones fundamentales para aprender en los primeros años

La convivencia escolar en educación parvularia se basa en promover valores y actitudes desde la primera infancia: aprender a “estar con otros” de manera armoniosa, a compartir, respetar turnos, resolver conflictos pacíficamente y apreciar la diversidad. Según las orientaciones curriculares, las interacciones en el jardín deben sustentarse en normas de respeto mutuo comprendidas por todos los niños, con los educadores modelando las relaciones deseadas. Es destacable que incluso a edad preescolar, se puede involucrar a las niñas y niños en la definición de normas de convivencia y en la búsqueda de soluciones colectivas a conflictos, acorde a su nivel de desarrollo, fomentando así una primera ciudadanía activa (MINEDUC, 2018). Al respecto, el currículo destaca que *“los planes de convivencia son un aporte en la construcción colectiva de un ambiente positivo y dialogante, especialmente si en ellos participa la familia”*. Esto refuerza la idea de que la convivencia no se enseña solo con reglas impuestas, sino invitando a la comunidad –incluidas las familias– a acordar y practicar valores comunes. Un clima institucional positivo surge

cuando hay cohesión en la comunidad educativa: equipos pedagógicos coordinados y motivados, familias integradas y con sentido de pertenencia, y por supuesto niños felices y vinculados entre sí en forma prosocial

Los marcos normativos en Chile también han dado importancia a este eje. La Ley de Violencia Escolar (2011) exigió a todos los establecimientos contar con un Reglamento o Manual de Convivencia, y en niveles parvularios se han adecuado tales lineamientos a la edad de los niños (por ejemplo, protocolos de buen trato, prevención del maltrato infantil, etc.). Además, uno de los Estándares Indicativos de Desempeño evalúa específicamente la Formación y Convivencia, con indicadores relacionados a clima organizacional, participación de apoderados, prácticas formativas, etc. (Agencia de Calidad, 2016). El *Marco para la Buena Dirección* (MINEDUC, 2015) incluye una dimensión dedicada a *“Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar”*, reconociendo que un buen líder debe asegurar relaciones basadas en la confianza, la inclusión y la resolución adecuada de conflictos. Esto cobra aún más peso en educación parvularia, donde el vínculo con las familias es estrecho: las directoras deben liderar la elaboración de estrategias de convivencia (talleres para padres sobre crianza respetuosa, por ejemplo) y la creación de un clima cálido desde la misma puerta del jardín infantil.

Un hallazgo teórico importante es que un buen clima institucional no solo beneficia a los niños, sino también al personal: ambientes de trabajo positivos, colaborativos y emocionalmente saludables tienden a reducir la rotación de educadores y mejorar su desempeño. Fullan (2001) afirma que *“la mejora sostenible requiere un clima de relaciones en la escuela que genere confianza y compromiso”*, subrayando la conexión entre clima interno y capacidad de implementar cambios. En jardines infantiles, donde la carga emocional del trabajo es alta (por la atención constante a niños pequeños), un clima de apoyo entre colegas es vital para evitar el desgaste profesional y asegurar prácticas pedagógicas de calidad. Por consiguiente, el diagnóstico institucional considera la convivencia escolar en un sentido amplio: desde las micro interacciones en sala cuna hasta la cultura organizacional general del establecimiento. Integrar a todos los estamentos en la

construcción de un clima positivo, tal como recomiendan UNESCO y UNICEF, es parte esencial de una gestión de calidad en primera infancia.

5. Ambientes de Aprendizaje en Educación Parvularia

Los ambientes de aprendizaje se refieren al conjunto de espacios, materiales, disposiciones y atmósferas donde ocurren las experiencias educativas. En educación parvularia se suele decir que “el ambiente es el tercer educador” (después de la familia y las educadoras), frase atribuida a Loris Malaguzzi, fundador de la aproximación Reggio Emilia Malaguzzi (1984) introdujo el concepto del “*tercer maestro*” al señalar que los niños se desarrollan a través de sus interacciones primero con los adultos (padres y educadores), luego con sus pares, y finalmente con el entorno que los rodea. Un entorno bien diseñado, rico en estímulos y afecto, potencia la autonomía, la creatividad y el aprendizaje de los niños, mientras que un ambiente pobre o inadecuado puede limitar su desarrollo. En otras palabras, el espacio educativo *habla*: los colores, la iluminación, la presencia de rincones de juego, la organización de los materiales a la altura de los niños, cada elemento envía mensajes y posibilita (o dificulta) ciertas interacciones y aprendizajes.

La importancia de los ambientes en primera infancia está respaldada por múltiples enfoques pedagógicos de vanguardia. Por ejemplo, la metodología Montessori enfatiza el ambiente preparado, donde cada material tiene una finalidad educativa y los niños pueden moverse libremente eligiendo sus actividades. La filosofía Reggio Emilia considera al entorno físico “*una especie de museo para niños*”, lleno de belleza, con documentación de sus trabajos en las paredes, luz natural, y espacios flexibles que se reconfiguran según los proyectos emergentes de los pequeños. En Chile, las Bases Curriculares (MINEDUC, 2018) dedican orientaciones específicas a la organización de ambientes de aprendizaje, indicando que estos deben ser *enriquecidos, desafiantes y seguros*, donde todos los niños se sientan considerados y confiados. Se destaca que los ambientes deben ofrecer oportunidades permanentes y variadas de exploración libre y guiada, promoviendo juego tanto individual como colaborativo, y que “*las familias y comunidades*

educativas” también forman parte del ambiente al integrar sus saberes y participación.

Un ambiente de aprendizaje de calidad en educación parvularia abarca tanto los espacios físicos como el clima relacional en ellos. En términos físicos, implica contar con *espacios adecuados*: salas limpias, seguras, con mobiliario del tamaño infantil, sectores definidos (el área de lectura, el rincón de arte, el sector de construcciones, el patio de juegos, etc.), materiales diversos y pertinentes a la edad (juguetes de encaje, bloques, libros ilustrados, materiales sensoriales, entre otros). Pero el espacio por sí solo no educa; es la interacción del niño con ese entorno lo que genera aprendizaje. Por eso, las educadoras deben mediar y aprovechar el ambiente: organizar provocaciones, rotar materiales para mantener el interés, crear atmósferas acogedoras quizás con música o decoración, etc. La Base Curricular sugiere consideraciones prácticas, como *“asegurar que las interacciones entre adultos y párvulos... constituyan un escenario favorable para el bienestar y el aprendizaje”*, *“atender a la significación que posee para la niña y el niño la organización de los ambientes”*, y *“construir vínculos afectivos positivos y estables”* en dichos espacios. Así, un rincón de juego de roles, por ejemplo, se vuelve un espacio de aprendizaje cuando los niños se sienten cómodos para dramatizar y las educadoras enriquecen ese juego introduciendo vocabulario o nuevos elementos.

6. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) del Ministerio de Educación, actualizado en 2015, es un documento de referencia que define las prácticas y competencias clave que deben exhibir los equipos directivos para liderar eficazmente los establecimientos educacionales en Chile. Este marco conceptual, que reemplazó a una versión anterior de 2005, surge de la necesidad de orientar y fortalecer el rol de los directivos en el contexto de las reformas educacionales de la última década (MINEDUC, 2015). Según el MBDLE, *“las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio”* y requieren líderes capaces de adaptarse, innovar e involucrar a toda la comunidad educativa

en la mejora continua (CPEIP, 2015). El documento establece una visión integrada del liderazgo: *“reconoce que todos los líderes efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes”* y fija el “norte” hacia el cual deben orientarse dichas prácticas para influir positivamente en los resultados escolares. De esta manera, el MBDLE sirve como sustento para políticas de formación directiva, evaluaciones de desempeño de directivos, y como guía para la autoreflexión de quienes ejercen funciones de liderazgo en la educación.

El Marco 2015 organiza las prácticas de liderazgo en cinco dimensiones principales:

1. Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida – El directivo lidera la construcción o actualización de una visión y misión claras para el establecimiento, definiendo objetivos comunes y metas altas, las comunica efectivamente e inspira a los demás a comprometerse con ellas. Por ejemplo, en un jardín infantil, la directora debe articular cuál es el proyecto educativo (sus valores, enfoques pedagógicos, propósitos con los niños) y lograr que todo el personal y las familias lo hagan propio.
2. Desarrollando las Capacidades Profesionales – Implica fomentar el desarrollo profesional continuo de los docentes y equipos, promoviendo la colaboración, el aprendizaje entre pares, la reflexión sobre la práctica y una cultura de altas expectativas profesionales. En el contexto parvulario, esto significa que la directora observa prácticas de aula, retroalimenta a las educadoras, identifica necesidades de capacitación (por ejemplo, en evaluación formativa, en metodologías de juego, etc.) y genera oportunidades para que el equipo crezca (talleres, comunidades de aprendizaje, etc.).
3. Liderando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje – Corresponde al liderazgo instruccional propiamente tal: el directivo se involucra en asegurar la calidad de la enseñanza, supervisa la planificación curricular, analiza resultados de aprendizaje de los niños para tomar decisiones, implementa innovaciones pedagógicas y garantiza que el foco esté puesto en el aprendizaje de los estudiantes. En un jardín infantil, aunque no hay

“resultados” en el sentido de pruebas estandarizadas, sí se espera que la directora monitoree el progreso de los párvulos (por ejemplo, en logros del desarrollo, en adquisición de habilidades) y que oriente las prácticas pedagógicas para mejorarlos.

4. Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar – Esta dimensión realza el rol del líder en crear un clima escolar positivo, inclusivo y seguro, y en vincular activamente a padres, apoderados y otros actores de la comunidad en la vida del establecimiento. Supone establecer normas claras de convivencia, abordar situaciones de conflicto o acoso de manera formativa, y también abrir espacios de participación (consejos escolares, reuniones, actividades comunitarias). Para primera infancia, esto es muy relevante: la directora debe cultivar un ambiente de afecto y respeto y mantener una relación cercana con cada familia, promoviendo que éstas confíen y colaboren con el jardín infantil.
5. Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar – Finalmente, esta dimensión abarca las competencias de gestión administrativa y de recursos: uso eficiente del tiempo y del presupuesto, mantención de infraestructura, gestión de personal, cumplimiento de la normativa, y aseguramiento de la mejora continua mediante sistemas de evaluación y retroalimentación. Un liderazgo equilibrado no descuida la gestión operativa, ya que esta crea las condiciones materiales y organizativas para que la enseñanza ocurra. En un jardín infantil, por ejemplo, asegurarse de que hay materiales pedagógicos suficientes, que se cumple la proporción educadora/niños, que la documentación administrativa (matrícula, subvención, etc.) está en orden, son tareas críticas del rol directivo.

Además de estas dimensiones de prácticas, el MBDLE identifica recursos personales del líder (principios éticos, habilidades interpersonales, conocimientos profesionales) que sostienen dichas prácticas. Por ejemplo, entre los principios se espera la vocación por la equidad y la calidad, entre las habilidades la comunicación efectiva y la capacidad de motivar, y entre los conocimientos el manejo del currículo y la legislación educativa.

En cuanto a su aplicación, el *Marco para la Buena Dirección* (2015) pretende alinear la selección, formación y evaluación de directores con estas directrices. Desde su implementación, ha influido en programas como el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y en instrumentos de directivos (por ejemplo, concursos de Alta Dirección Pública para directores exigen demostrar competencias alineadas al MBDLE). Para un jardín infantil, aunque el MBDLE fue pensado principalmente para escuelas básicas y medias, sus orientaciones son igualmente válidas e incluso se desarrolló un complemento específico para Educación Parvularia en años posteriores (MINEDUC, 2018, *Marco de Buen Liderazgo en EP*) que adapta algunos énfasis. Por ejemplo, en primera infancia se subraya el liderazgo pedagógico en temas como ambientes enriquecidos, trabajo con familias y bienestar infantil.

7. Marco Para La Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDLEP) fortalece el proceso de institucionalización del nivel, complementándolo con referentes específicos como las Bases Curriculares de la Educación Parvularia (BCEP), los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia (EID EP) y el Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (MBE EP). Asimismo, este marco se articula con la incorporación del nivel parvulario al Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y con la inclusión de las educadoras y educadores de salas cuna y jardines infantiles en el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

Este es un documento de política pública cuyo propósito principal es guiar las prácticas de dirección y liderazgo en el nivel de Educación Parvularia. En Chile, los establecimientos que imparten este nivel educativo presentan una gran diversidad en su estructura y organización, lo cual responde a factores como su dependencia administrativa, ubicación territorial, modalidad educativa, enfoque pedagógico, niveles que ofrecen, y la composición de sus equipos de trabajo, entre otros. Este Marco busca abarcar dicha diversidad de forma amplia, ofreciendo orientaciones que reconocen distintas formas de liderar y gestionar.

En algunos casos, se trata de unidades educativas pequeñas, compuestas por uno, dos o tres profesionales y técnicos que asumen múltiples funciones. En otros, se trata de instituciones de mayor tamaño, con equipos diferenciados por roles específicos. Generalmente, en salas cuna y jardines infantiles, la dirección recae en una sola persona, quien ocasionalmente puede contar con el apoyo de uno o más profesionales que actúan como subrogantes o colaboran en áreas específicas de gestión. Solo algunos establecimientos disponen de personal administrativo de apoyo.

Las orientaciones del Marco están dirigidas tanto a quienes ejercen directamente funciones directivas como a quienes contribuyen al liderazgo y la gestión desde roles de apoyo.

MARCO CONTEXTUAL

El Jardín Infantil y Sala Cuna Poeta Pedro Prado, ubicado en la comuna de Quinta Normal, Región Metropolitana, es una institución educativa que atiende a 238 niños y niñas en edad preescolar, distribuidos en nueve niveles educativos. Su propósito es ofrecer un entorno de aprendizaje basado en el juego, la exploración y la participación activa de la comunidad educativa, promoviendo el desarrollo integral de los párvulos a través de metodologías innovadoras y un enfoque inclusivo.

1. Reseña Histórica

El establecimiento fue creado en el año 2000 bajo el mandato del alcalde Sr. Mario López Acevedo, con el fin de dar respuesta a la creciente demanda educativa generada por la llegada de nuevas familias al sector. En sus inicios, el jardín atendía a 90 niños y niñas distribuidos en dos niveles Medios Menores, dos Medios Mayores y dos Niveles de Transición.

En diciembre del mismo año, debido a la alta demanda, se inauguraron las Salas Cuna Menor y Mayor, aumentando la capacidad del establecimiento a 130 párvulos. En 2003, la comunidad educativa solicitó un cambio de nombre en honor al poeta Pedro Prado, quien cedió terrenos a la comuna para fines educativos. Para el año 2004, el jardín amplió su cobertura, alcanzando 238 niños y niñas entre 84 días de vida y 3 años 11 meses de edad, distribuidos en:

- 3 niveles de Sala Cuna (Menor y Mayor)
- 3 niveles de Medio Menor
- 3 niveles de Medio Mayor

Desde 2016, el jardín posee un sello educativo medioambiental, promoviendo la conciencia ecológica y el cuidado del entorno como parte de su formación educativa.

2. Síntesis de antecedentes pedagógicos

Cargo	Dotación	Horas Contratación	Distribución de horas diarias				Antecedentes	Cant.
			Gestión Administrativa	Gestión Educativa	Presencia Aula	Atención Apoderados		
Directora Pedagógica	1	44					Niveles de atención Cantidad de párvulos Directora	9 238 1
Educadora de Párvulos	9	44	1 hora	1 hora	6horas	1hora	Educadoras de párvulos	9
Técnico en Párvulos	28	44		1 hora	8 horas		Técnicos en párvulos	28
Servicios Menores	4	44					Auxiliares servicio menores	4

Fuente: PEI Jardín Infantil Poeta Pedro Prado

NIVELES	CAPACIDAD	PERSONAL	N°
Sala Cuna Menor	20	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 4
Sala Cuna Mayor A	20	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 3
Sala Cuna Mayor B	18	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 3
Medio Menor A	30	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 3
Medio Menor B	30	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 3
Medio Menor C	30	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 3
Medio Mayor A	30	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 2
Medio Mayor B	30	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 2
Medio Mayor C	30	Educadora de Párvulos Técnicos en Párvulos	1 2

Fuente: PEI Jardín Infantil Poeta Pedro Prado

3. Antecedentes Geográficos

El jardín se encuentra ubicado en Mapocho #3775, en un sector caracterizado por la presencia de edificios habitacionales y diversas instituciones educativas cercanas, tales como:

- Escuela Básica Reino de Noruega
- Liceo Juan Antonio Ríos
- Liceo Experimental Artístico

Además, cuenta con fácil acceso a servicios esenciales, como:

- Supermercados y negocios locales
- Bomba de bencina
- Gimnasio José Miguel Carrera
- Centro de Salud Familiar (CESFAM) Andes
- 22^a. Comisaría de Carabineros de Quinta Normal
- 2^a. Compañía de Bomberos

Estos elementos favorecen la seguridad y el bienestar de la comunidad educativa, permitiendo la articulación con diversas instituciones para fortalecer la formación de los párvulos

4. Antecedentes socioeconómicos y culturales

Nuestras familias provienen de un nivel socioeconómico medio bajo. En la matrícula se advierte un alto porcentaje de intercambio multicultural (pueblos originarios, extranjeros: peruanos, ecuatorianos, colombianos, bolivianos, venezolanos, haitianos, dominicanos y cubanos) enriqueciendo el acervo cultural de toda la comunidad educativa.

5. Infraestructura y Recursos

El jardín infantil cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de los niños y niñas, compuesta por:

9 salas de educación con buena ventilación e iluminación natural.

1 comedor para adultos y 1 comedor para párvulos.

2 salas para procesos administrativos.

2 baños para adultos y 3 baños para párvulos.

1 cocina exclusiva para Sala Cuna y 1 cocina para el jardín infantil.

Amplios espacios verdes para el juego y la exploración.

El establecimiento ha sido reconocido como un Jardín Infantil Amigo de la Lactancia Materna, y ha obtenido certificaciones en Estilos de Vida Saludable, promoviendo la alimentación saludable y la actividad física en los niños y niñas

.

6. Misión y Visión

Visión

Ser un Jardín Infantil y Sala Cuna de excelencia, referentes de la formación de niñas y niños con un desarrollo integral, de innovación pedagógica. Entregando valores sólidos que les permitan desenvolverse de forma consciente, responsable y respetuosa con el desarrollo sustentable de nuestro entorno y aportando para el bienestar de la sociedad dejando huella a futuro en nuestros niños y niñas.

Misión

Somos un Jardín Infantil y Sala Cuna que favorece una educación de calidad, pertinente, oportuna e inclusiva a nuestros niños y niñas, entregando aprendizajes y estrategias innovadoras, siendo ellos protagonistas de sus propios aprendizajes y fomentando su desarrollo social, cultural y medioambiental.

7. Modelo Educativo y Sello Institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) del jardín infantil establece una educación basada en los siguientes valores fundamentales:

Respeto: Valorar la diversidad y el entorno natural.

Responsabilidad: Fomentar el compromiso con el medioambiente y la comunidad.

Empatía: Desarrollar la sensibilidad hacia los demás y su contexto.

El sello educativo medioambiental se refleja en la integración de prácticas ecológicas en el currículo, promoviendo la sustentabilidad a través de estrategias pedagógicas vinculadas a la ciencia, la literatura y el arte

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional se elaboró a partir de información existente en el establecimiento, complementada con la aplicación del instrumento (Ficha técnica) basado en los Estándares Indicativos de Desempeño. Este diagnóstico abordó las principales áreas de la gestión institucional: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Recursos.

Cada dimensión fue analizada considerando aspectos clave que influyen directamente en la calidad educativa:

Gestión Pedagógica: Se evaluó la implementación del currículo y las estrategias de enseñanza utilizadas en el aula, con énfasis en la planificación, metodologías activas y uso de recursos pedagógicos.

Liderazgo Institucional: Se analizó el rol del equipo directivo, su capacidad de liderar procesos de mejora continua y su influencia en la cultura organizacional, así como su capacidad para motivar y apoyar al equipo educativo.

Convivencia Escolar: Se revisaron las estrategias de inclusión, la aplicación de normativas internas y los mecanismos utilizados para promover un ambiente seguro, respetuoso y participativo para todos los miembros de la comunidad.

Gestión de Recursos: Se evaluaron aspectos relacionados con la infraestructura, el equipamiento disponible, y las oportunidades de formación continua para el personal, identificando fortalezas y necesidades en relación con el uso y administración de los recursos.

Este proceso contempló la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa, lo que permitió recoger diversas perspectivas y enriquecer el análisis institucional. Los resultados obtenidos constituyen una base sólida para la formulación de un Plan de Mejoramiento Educativo que responda de manera pertinente a las necesidades del establecimiento.

a. Ficha técnica

Escala Evaluativa para el Análisis de las Áreas de Proceso

El instrumento aplicado fue diseñado con base en los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación de Chile, y consistió en una rúbrica diagnóstica destinada a describir el nivel de calidad en la implementación de prácticas institucionales y pedagógicas. Su propósito fue determinar el grado de desarrollo alcanzado en distintas dimensiones de la gestión escolar, identificando fortalezas consolidadas y aspectos susceptibles de mejora.

A través de esta herramienta, se valoraron prácticas específicas en áreas clave de la gestión educativa, como liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y administración de recursos. La aplicación del instrumento se complementó con la revisión de documentación interna del establecimiento, observaciones y trabajo conjunto con los equipos pedagógicos.

A continuación, se presenta la escala de valoración utilizada, la cual permite calificar cada práctica según su nivel de desarrollo:

Valor	Nivel de Calidad
1	Las acciones son asistemáticas y con propósitos poco claros. No se articulan con el currículum ni responden a las necesidades del establecimiento.
2	Existen propósitos definidos y planificación básica, pero la implementación es parcial y poco articulada. La participación de los actores es limitada.
3	Las prácticas se implementan de forma sistemática, con planificación coherente, alineación curricular y participación activa de la comunidad educativa.
4	Las prácticas se evalúan y mejoran continuamente. Existe una cultura de mejora con participación colaborativa de todos los estamentos.

Posteriormente, se detallan las dimensiones y subdimensiones evaluadas, junto con las prácticas específicas consideradas. Las tablas que acompañan cada sección permiten visualizar el nivel de desarrollo institucional en cada área, constituyéndose como una base sólida para la toma de decisiones y la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo.

b. Tabla dimensiones y subdimensiones

1. Dimensión Gestión Pedagógica

1.1. Subdimensión: Gestión Curricular

Proceso general a evaluar: Acciones, lineamientos y prácticas implementadas por el equipo técnico-pedagógico para organizar, planificar, acompañar y evaluar de manera sistemática el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las acciones son asistemáticas y con propósitos poco claros. No se articulan con el currículum ni responden a las necesidades del establecimiento.				
2. Existen propósitos definidos y planificación básica, pero la implementación es parcial y poco articulada. La participación de los actores es limitada.				
3. Las prácticas se implementan de forma sistemática, con planificación coherente, alineación curricular y participación activa de la comunidad educativa.				
4. Las prácticas se evalúan y mejoran continuamente. Existe una cultura de mejora con participación colaborativa de todos los estamentos.				
5. Se evalúa el aprendizaje de los niños/as con criterios claros y se ajustan las prácticas pedagógicas según los resultados.				

6. Se promueve la participación de los niños/as en su propio proceso de aprendizaje mediante espacios de expresión y autonomía.				
7. Se articulan los principios del currículum con las prácticas pedagógicas del aula.				
8. Las planificaciones pedagógicas consideran la diversidad de intereses, estilos y ritmos de aprendizaje de los niños y niñas.				
9. El equipo educativo realiza seguimiento y registro del progreso de cada niño/a de forma sistemática				
10. Se integran actividades de juego y exploración como eje principal del proceso de enseñanza-aprendizaje.				

1.2. Subdimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Prácticas pedagógicas en el aula orientadas al aprendizaje activo y significativo, considerando el rol del adulto, las estrategias metodológicas y el ambiente de aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las experiencias de aprendizaje se desarrollan en un ambiente acogedor, seguro y estimulante para los niños y niñas.				
2. Las estrategias de enseñanza se ajustan a los intereses, necesidades y niveles de desarrollo de los párvulos.				
3. Se promueve activamente el juego como eje metodológico del aprendizaje en la sala.				

4. Se favorece la exploración, la curiosidad y la iniciativa de los niños/as durante las actividades de aula.				
5. El lenguaje verbal y no verbal se utiliza intencionadamente para enriquecer el desarrollo comunicativo y emocional.				
6. Se integran materiales y recursos didácticos variados, accesibles y adecuados al nivel etario.				
7. Las interacciones entre adultos y párvulos son respetuosas, cálidas y favorecen la construcción de vínculos significativos.				
8. Se evidencian momentos de evaluación formativa que permiten ajustar las estrategias pedagógicas.				
9. Se fomenta la participación activa y la autonomía de los niños y niñas en las rutinas diarias.				
10. Las actividades promueven el desarrollo de habilidades cognitivas, motoras, sociales y emocionales de manera integrada.				

1.3. Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Acciones y estrategias implementadas para acompañar el desarrollo integral de los niños y niñas, considerando sus necesidades emocionales, sociales, cognitivas y físicas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Se identifican oportunamente las necesidades individuales de desarrollo y aprendizaje de los párvulos.				

2. Se implementan estrategias de apoyo emocional que favorecen la seguridad, confianza y bienestar de los niños y niñas.				
3. Existen mecanismos para derivar y acompañar casos que requieren atención especializada.				
4. Se promueve la inclusión y se respetan las diferencias individuales en todas las prácticas pedagógicas.				
5. Las familias participan en acciones coordinadas para el apoyo del desarrollo de sus hijos e hijas.				
6. Se facilita el acceso equitativo a experiencias significativas para todos los niños y niñas.				
7. Los adultos responden de manera sensible y oportuna a las señales y necesidades de los párvulos.				
8. Se llevan registros actualizados del progreso en el desarrollo integral de cada niño o niña.				

2. Dimensión Liderazgo

2.1. Subdimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: Acciones del sostenedor orientadas a apoyar la gestión institucional, asegurar condiciones adecuadas para el funcionamiento del establecimiento y promover la mejora continua.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor establece canales de comunicación efectivos y permanentes con el equipo directivo del establecimiento.				
2. Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales y planes de mejora.				

3.El sostenedor participa en la planificación estratégica del establecimiento, en coherencia con el PEI.				
4.Se promueve la formación continua de los equipos a través de instancias gestionadas por el sostenedor.				
5.El sostenedor contribuye al fortalecimiento del liderazgo directivo mediante orientación y acompañamiento.				
6. Se evidencia compromiso del sostenedor con el mejoramiento continuo de la calidad educativa.				

2.2. Dimensión: Liderazgo del director

Proceso general a evaluar: Prácticas del equipo directivo orientadas a liderar pedagógicamente el establecimiento, promoviendo una cultura institucional centrada en el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y niñas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El director promueve una visión compartida centrada en el aprendizaje y bienestar de los niños y niñas.				
2.Se lidera el diseño, implementación y evaluación del trabajo pedagógico de manera sistemática.				
3.Se generan instancias de reflexión pedagógica con el equipo para fortalecer las prácticas de aula.				
4.Se monitorean las prácticas pedagógicas y se retroalimenta al equipo para favorecer la mejora continua.				
5.El liderazgo promueve relaciones de respeto, colaboración y confianza dentro de la comunidad educativa.				

6.El director gestiona espacios de formación continua en base a necesidades detectadas.				
7.Se promueve el uso de datos e información pedagógica para la toma de decisiones.				

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: Prácticas institucionales orientadas a la planificación estratégica, el uso de información para la toma de decisiones y la evaluación de resultados educativos y de gestión.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento cuenta con una planificación estratégica alineada al PEI y al PME.				
2.Se utilizan datos cualitativos y cuantitativos para evaluar el cumplimiento de metas institucionales.				
3.Se realiza seguimiento sistemático a los objetivos pedagógicos definidos en el PME.				
4.La planificación considera acciones concretas para la mejora continua del aprendizaje y bienestar de los niños/as.				
5. Se ajustan estrategias y metas según el análisis de evidencias y resultados obtenidos.				
6.Se identifican fortalezas y debilidades a partir del análisis de resultados institucionales.				
7.La comunidad educativa conoce los resultados de la gestión institucional y los avances del PME.				

3. Formación y Convivencia

3.1. Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Estrategias formativas orientadas al fortalecimiento de competencias del equipo educativo para favorecer la convivencia escolar, el desarrollo socioemocional y la construcción de climas escolares saludables y respetuosos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento identifica necesidades de formación vinculadas a la convivencia escolar y el desarrollo socioemocional.				
2.Se implementan instancias de capacitación orientadas al abordaje de conflictos, inclusión y bienestar emocional.				
3.Las prácticas formativas impactan en el fortalecimiento de un clima escolar respetuoso y acogedor.				
4.El equipo educativo reflexiona en torno a sus prácticas y promueve una convivencia basada en el respeto y la empatía.				
5.Se incluyen contenidos sobre derechos de la infancia, resolución pacífica de conflictos y diversidad.				
6.Se genera una cultura institucional que valora la formación continua en temas de convivencia.				

3.2. Subdimensión: Convivencia

Proceso general a evaluar: Prácticas orientadas a construir un ambiente escolar basado en el respeto, la inclusión, la resolución pacífica de conflictos y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Se promueve un ambiente seguro, afectivo y respetuoso entre todos los integrantes de la comunidad educativa.				
2. Existen normas de convivencia conocidas y compartidas por adultos, niños/as y familias.				
3. Se aplican estrategias de resolución pacífica de conflictos adaptadas al nivel de desarrollo de los párvulos.				
4. Se fomenta la empatía, la cooperación y el respeto a la diversidad desde las prácticas cotidianas.				
5. Se cuenta con protocolos de actuación frente a situaciones de vulneración de derechos o conflictos.				
6. Los adultos modelan prácticas respetuosas y favorecen un clima de confianza.				
7. Se promueven espacios para el diálogo y la expresión de emociones de los niños/as.				
8. Las actividades educativas integran intencionalmente el desarrollo de habilidades socioemocionales.				

3.3. Subdimensión: Participación y vida democrática

Proceso general a evaluar: Acciones que promueven la participación activa de los distintos actores de la comunidad educativa y el desarrollo de una cultura de respeto, diálogo y corresponsabilidad.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Se generan instancias para la participación efectiva de las familias en los procesos educativos.				
2. Se fomenta el trabajo colaborativo entre los distintos estamentos de la comunidad educativa.				
3. Los párvulos son escuchados y se consideran sus intereses y opiniones en la planificación de actividades.				
4. Se promueve la toma de decisiones colectivas en espacios de reflexión institucional.				
5. Existen estructuras formales que facilitan la participación, como consejos o comités.				
6. Se reconocen y valoran los aportes de todos los integrantes de la comunidad educativa.				
7. Se generan oportunidades para que las familias participen en la vida cotidiana del jardín infantil.				
8. Se promueve el diálogo abierto como base para la construcción de acuerdos y normas de convivencia.				
9. Se abordan temas de ciudadanía, derechos y deberes de manera pertinente al nivel educativo.				
10. La participación se entiende como un derecho y una herramienta para fortalecer la convivencia escolar.				

4. Dimensión Gestión de Recursos

4.1. Subdimensión: Gestión de personal

Proceso general a evaluar: Prácticas relacionadas con la asignación, acompañamiento, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento, asegurando un equipo competente, comprometido y alineado con el proyecto institucional.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.La dotación del equipo responde a los requerimientos pedagógicos y de funcionamiento del establecimiento.				
2.Existen procesos claros de inducción y acompañamiento para el nuevo personal.				
3.Se realiza seguimiento y evaluación periódica del desempeño del equipo educativo.				
4.Las funciones y responsabilidades del personal están claramente definidas y socializadas.				
5.Se promueve un ambiente laboral respetuoso, colaborativo y de apoyo mutuo.				
6.Se reconoce y valora el trabajo del equipo educativo de forma sistemática.				
7.Se generan oportunidades de mejora y retroalimentación constructiva.				
8.Las decisiones relacionadas con el personal se toman de forma participativa y transparente				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros

Proceso general a evaluar: Acciones destinadas a la planificación, administración y control eficiente de los recursos financieros del establecimiento, garantizando su uso transparente y alineado con los objetivos institucionales y educativos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.Existe un presupuesto anual claro, socializado y revisado por el equipo directivo.				
2.Se realiza un seguimiento sistemático del uso de los recursos financieros.				
3.El uso de recursos financieros está orientado a mejorar la calidad educativa y el bienestar de los párvulos.				
4.Las decisiones financieras se toman con criterios de equidad, pertinencia y transparencia.				
5.Se cuenta con procedimientos claros para la rendición de cuentas y auditoría.				
6.Se promueve la participación informada de la comunidad educativa en torno a la gestión financiera.				
7.Se gestionan recursos adicionales mediante proyectos, alianzas u otras fuentes externas.				

4.3. Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Estrategias destinadas a garantizar la disponibilidad, organización y uso pertinente de materiales y recursos educativos que favorezcan experiencias de aprendizaje significativas y contextualizadas para los niños y niñas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1.El establecimiento cuenta con recursos educativos suficientes, variados y pertinentes al nivel educativo.				
2.Los materiales son seleccionados considerando el contexto, intereses y diversidad de los párvulos.				
3.Los recursos se actualizan periódicamente para mantener su calidad y vigencia pedagógica.				
4.Existe una planificación sistemática para la adquisición y uso de los recursos educativos.				
5.El equipo educativo utiliza de manera creativa y significativa los recursos disponibles.				
6.Se promueve el uso de recursos reciclados o elaborados por el equipo como parte de una gestión sustentable.				
7.Los espacios están organizados con materiales accesibles para los niños y niñas, fomentando su autonomía.				
8.Se realiza mantenimiento y cuidado constante de los recursos y materiales educativos.				
9.Los recursos educativos incluyen materiales inclusivos, interculturales y con enfoque de género.				

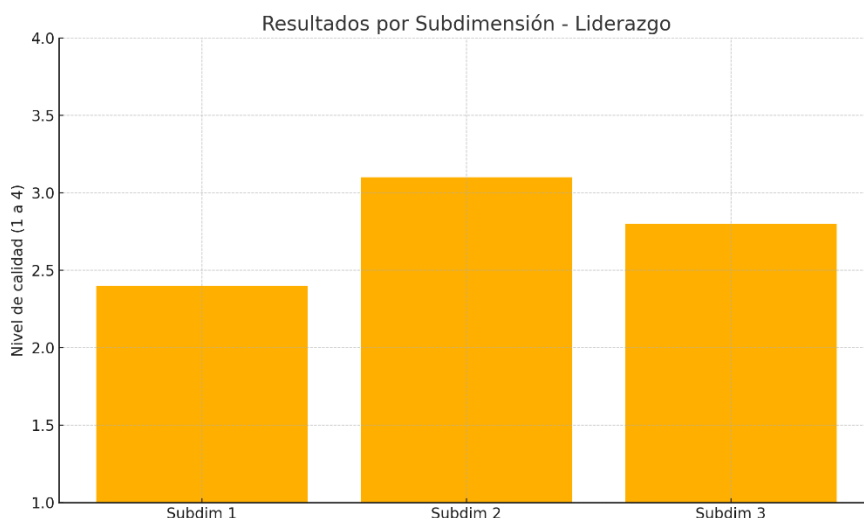
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados constituye una etapa clave en el proceso de diagnóstico institucional, ya que permitió identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) presentes en las distintas áreas de gestión del establecimiento. A partir de la información recogida mediante encuestas y entrevistas, se verifican las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos.

En este análisis se busca entregar una visión integral del funcionamiento actual del jardín infantil, reconociendo aspectos que favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como aquellos que requieren mejoras para fortalecer la calidad educativa. La matriz FODA que se presenta a continuación resume de manera estructurada los hallazgos obtenidos, y constituye un insumo fundamental para la elaboración del Plan de mejoramiento (PME) alineadas con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este análisis se organiza a través de una matriz FODA y un desarrollo narrativo que permite comprender en mayor profundidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada área.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

Análisis Cuantitativo



Los resultados muestran que la subdimensión con mayor desarrollo es el liderazgo del director (3,1), lo que indica una conducción pedagógica efectiva y con visión institucional. En contraste, el liderazgo del sostenedor alcanza solo un 2,4, lo cual refleja oportunidades de mejora en cuanto a participación estratégica y acompañamiento institucional.

El promedio general de esta dimensión es 2,76, lo que sugiere una gestión que transita desde lo funcional hacia una cultura de mejora continua. De acuerdo con Bolívar (2013), el liderazgo debe ser distribuido y fomentar instancias de participación activa, condición que aún no se evidencia con claridad en todos los niveles del establecimiento.

Análisis Cualitativo

Tabla N°1 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo visible y cercano que genera confianza ➤ Promoción de trabajo colaborativo en el equipo educativo ➤ Compromiso del equipo directivo con el desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciar instancias de participación más activa en la toma de decisiones. ➤ Implementar sistemas más eficientes de retroalimentación al personal
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones percibida como centralizada. ➤ Retroalimentación pedagógica poco frecuente o general. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desmotivación del equipo si no se perciben avances en participación. ➤ Riesgo de resistencia a los cambios si no se sienten involucrados.

Análisis FODA – Dimensión: Liderazgo

El análisis FODA aplicado a la dimensión de liderazgo permitió identificar algunos elementos clave en la gestión del equipo directivo. Entre las fortalezas, podemos destacar un liderazgo visible, cercano y comprometido, que promueve la colaboración entre los distintos actores de la comunidad educativa. Este enfoque genera un clima organizacional positivo y fortalece el sentido de pertenencia.

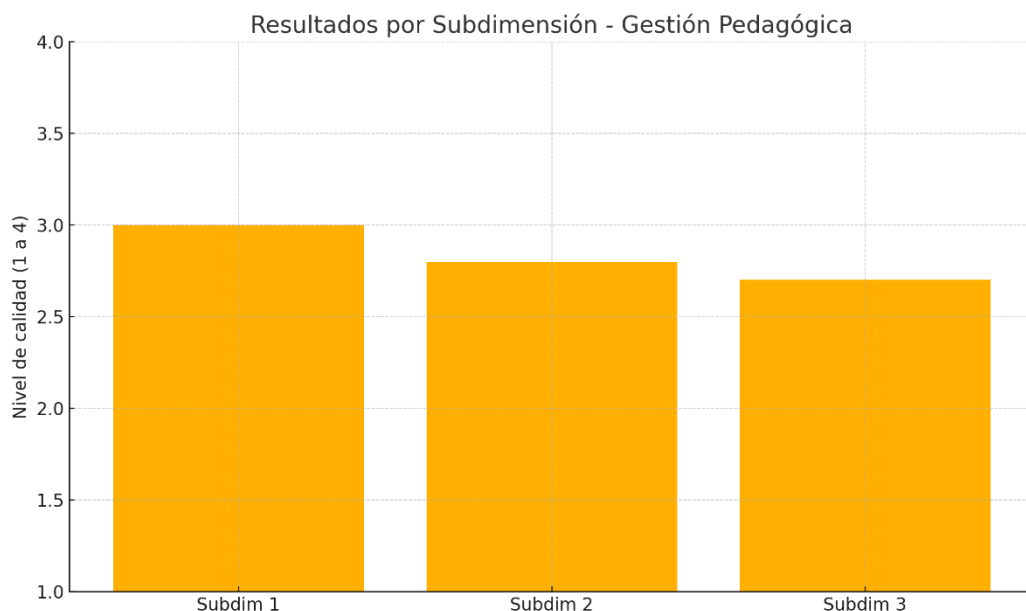
En cuanto a las oportunidades, se observa un espacio para potenciar la participación activa de todos los estamentos en la toma de decisiones, así como para establecer sistemas de retroalimentación más frecuentes y estructurados, que permitan una mejora continua del trabajo institucional.

Por otro lado, se identifican debilidades relacionadas con una percepción de centralización en la toma de decisiones y una retroalimentación pedagógica que, en algunos casos, resulta poco específica. Estas situaciones pueden limitar la autonomía de los equipos y dificultar la innovación pedagógica.

Finalmente, se reconocen amenazas como la posible desmotivación del personal si no se evidencian avances reales en participación, o la resistencia al cambio por parte de algunos miembros si no se sienten involucrados en los procesos institucionales.

DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA

Análisis Cuantitativo.



En esta dimensión, la subdimensión con mejor valoración es la gestión curricular (3,0), lo cual refleja una adecuada planificación y alineación con el PEI. No obstante, la subdimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula baja a 2,8 y el apoyo al desarrollo de los estudiantes a 2,7, lo que señala dificultades en la implementación concreta del currículum.

Según Beltrán (2014), la mejora de los aprendizajes se sustenta en la articulación entre planificación, retroalimentación y acompañamiento pedagógico. Los datos sugieren que aún falta sistematización en el seguimiento de los aprendizajes y aplicación de metodologías activas.

Análisis Cualitativo

TABLA N°2 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de un enfoque pedagógico centrado en el desarrollo integral. ➤ Diversidad de estrategias de enseñanza adaptadas a las necesidades de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer instancias de planificación colaborativa entre educadores. ➤ Fomentar la innovación pedagógica mediante formación continua.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación poco flexible ante necesidades emergentes. ➤ Falta de seguimiento constante a estrategias pedagógicas nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estancamiento en prácticas tradicionales. ➤ Dificultades para sostener innovaciones sin apoyo continuo.

Análisis FODA – Dimensión: Gestión Pedagógica

El análisis de esta dimensión evidencia fortalezas importantes, como el compromiso del equipo técnico-pedagógico con la planificación curricular y la implementación de estrategias metodológicas acordes al nivel educativo. Se destaca también el esfuerzo por adaptar las prácticas a las necesidades de los niños y niñas, promoviendo el aprendizaje activo.

En cuanto a las oportunidades, se identifican posibilidades de fortalecer la articulación entre niveles, así como mejorar la evaluación de los aprendizajes con instrumentos más diversificados y formativos. La capacitación continua del equipo educativo también aparece como un factor a potenciar.

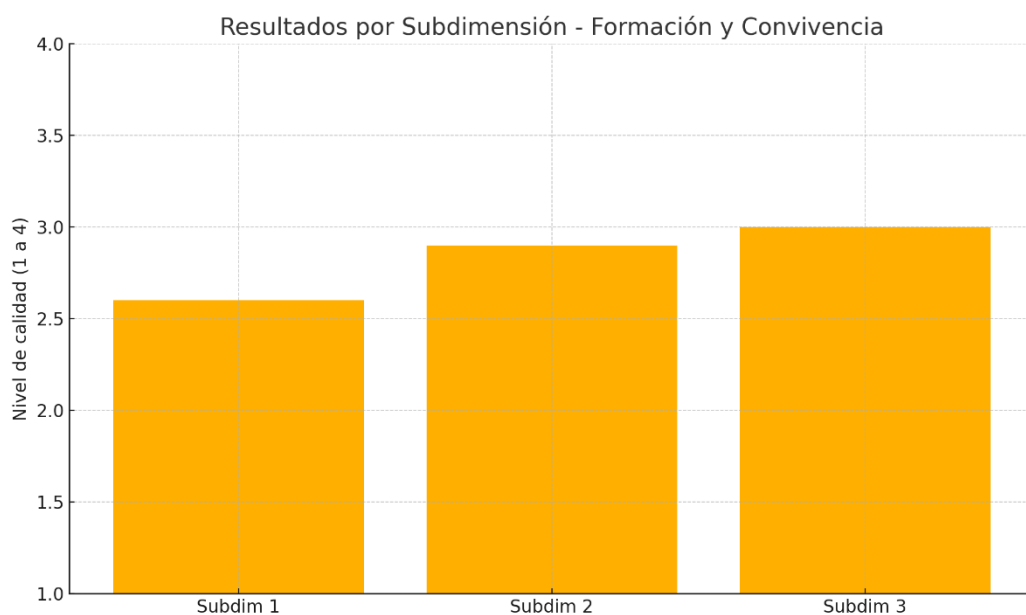
Entre las debilidades se encuentra la falta de sistematicidad en algunos procesos de seguimiento pedagógico, así como la escasa retroalimentación efectiva a las

educadoras sobre su práctica en aula. Además, algunas planificaciones requieren mayor coherencia con el PEI y los objetivos institucionales.

Las amenazas incluyen la sobrecarga administrativa del equipo docente, que puede dificultar la reflexión pedagógica y la innovación, así como cambios normativos que podrían afectar la estabilidad de los enfoques curriculares ya reforzados

DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

Análisis Cuantitativo.



Las subdimensiones evaluadas fluctúan entre 2,6 y 3,0. La mejor evaluada es participación y vida democrática (3,0), lo que indica prácticas valiosas en inclusión y respeto. La formación en convivencia tiene 2,6, reflejando brechas en la capacitación continua del equipo educativo respecto al desarrollo socioemocional.

Bizarro et al. (2019) plantean que la convivencia debe integrarse como eje transversal en la formación inicial. Esto implica que los planes institucionales

debieran reforzar la dimensión emocional, especialmente en contextos de diversidad cultural como el que atiende el establecimiento.

Análisis Cualitativo

TABLA N°3 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de respeto, afecto y seguridad. ➤ Normativas claras y estrategias de resolución de conflictos presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover mayor difusión de las normas de convivencia. ➤ Capacitación continua en resolución pacífica de conflictos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento parcial de normas por parte de estudiantes y familias. ➤ Aplicación irregular de estrategias de resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo de conflictos no abordados adecuadamente. ➤ Falta de cohesión si no hay claridad en la convivencia escolar.

Análisis FODA – Dimensión: Formación y Convivencia

En esta dimensión, una de las principales fortalezas es la existencia de normas claras de convivencia y una cultura institucional que valora el respeto, la empatía y la inclusión. Se promueve la resolución pacífica de conflictos y la participación de las familias en actividades formativas.

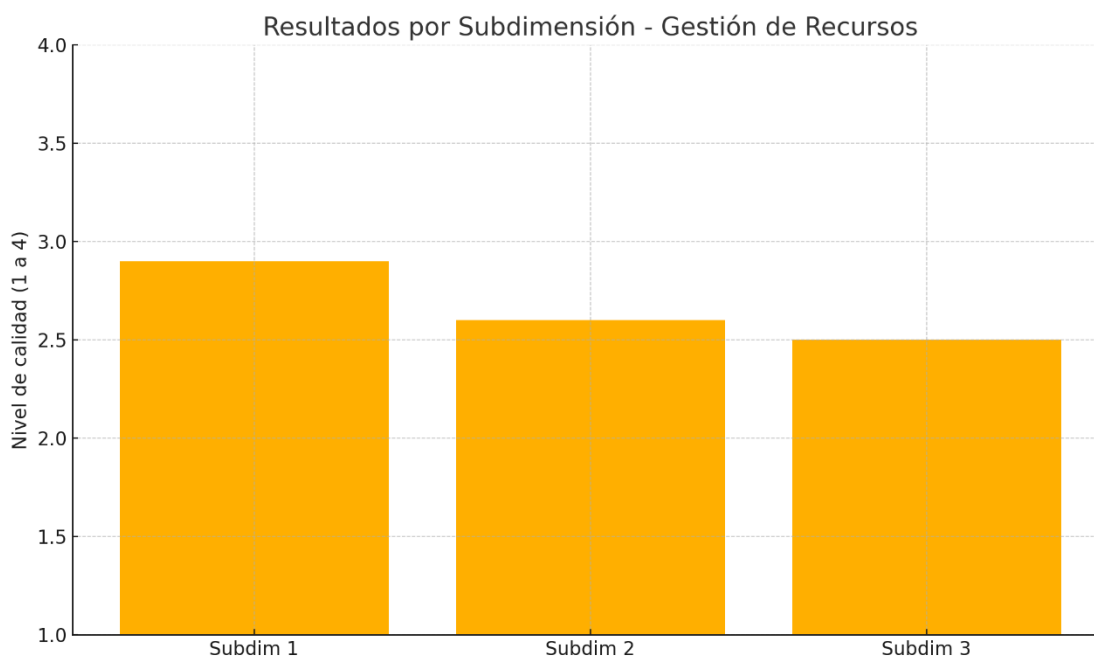
Como oportunidades, se identifican posibilidades de ampliar las instancias de formación en habilidades socioemocionales para el equipo educativo y los apoderados, así como reforzar estrategias preventivas que favorezcan el bienestar de los niños y niñas.

En el plano de las debilidades, se evidencia una escasa sistematización de las acciones formativas en convivencia, y la necesidad de fortalecer la coherencia entre el reglamento interno y las prácticas cotidianas. Además, la participación activa de las familias en instancias formativas aún es limitada.

Las amenazas se vinculan con factores externos como la desinformación de las familias sobre sus roles y responsabilidades en la comunidad educativa, o situaciones sociales que inciden negativamente en la dinámica emocional de los párvulos.

DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS

Análisis Cuantitativo



Los resultados de esta dimensión muestran un promedio cercano a 2,66. La gestión de recursos educativos alcanza 2,9, lo cual indica disponibilidad de materiales pertinentes. Sin embargo, la gestión de recursos financieros (2,6) y la gestión de personal (2,5) revelan debilidades en la planificación estratégica y en los procesos de formación continua.

Como señalan Montecinos, Aravena y Tagle (2016), la sostenibilidad de la mejora educativa requiere una gestión eficiente, participativa y articulada con los objetivos institucionales, lo que aún no se consolida completamente en el jardín infantil.

Análisis Cualitativo

TABLA N°4 FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignación adecuada de recursos educativos y materiales. ➤ Acceso del personal a los recursos necesarios para su labor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar la actualización periódica de recursos. ➤ Mejorar los mecanismos de planificación financiera.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos recursos no se actualizan regularmente. ➤ Inconsistencias en la gestión financiera y transparencia del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitaciones presupuestarias que afecten la adquisición de materiales. ➤ Desconfianza por falta de claridad en el uso de recursos financieros.

Análisis FODA – Dimensión: Gestión de Recursos

En esta dimensión se destacan fortalezas como la adecuada administración del recurso humano, con un equipo comprometido y estable, y una asignación de recursos materiales en función de las necesidades pedagógicas. También existe una preocupación constante por la mantención de los espacios educativos.

Entre las oportunidades, se identifican posibilidades de gestionar apoyos externos para mejorar el equipamiento didáctico, así como perfeccionar los procesos de formación docente mediante alianzas con instituciones especializadas.

Dentro de las debilidades, se observa que algunos recursos tecnológicos son limitados, y que no siempre existe una planificación financiera de largo plazo. Además, la rotación de personal en ciertos cargos administrativos puede afectar la continuidad de los procesos.

Finalmente, las amenazas incluyen restricciones presupuestarias desde el sostenedor que dificultan la implementación de mejoras sustanciales, así como la dependencia de recursos externos para llevar a cabo proyectos innovadores.

Síntesis de Resultados y Áreas Prioritarias

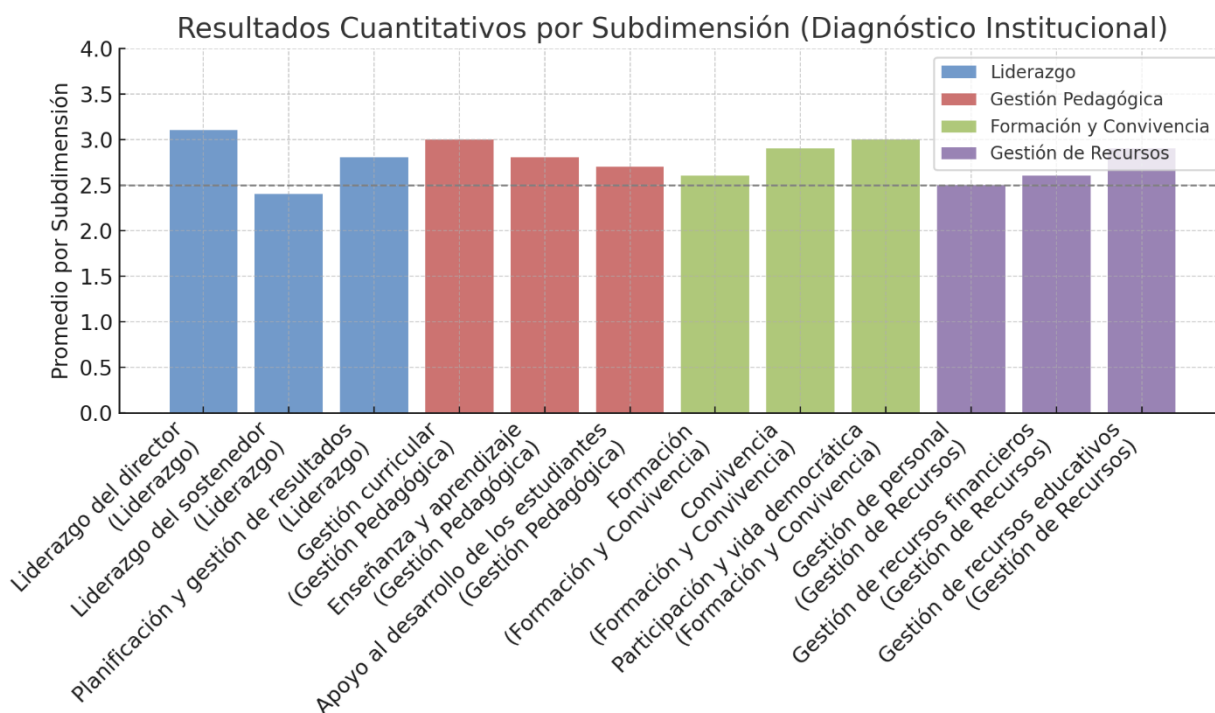
El siguiente cuadro presenta una síntesis del diagnóstico institucional realizado, destacando aquellos subdimensiones que obtuvieron los puntajes más bajos en la aplicación del instrumento. Estas áreas representan los principales focos de mejora para el establecimiento, ya que reflejan brechas en la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la administración de recursos. La identificación precisa de estas necesidades permite orientar las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) hacia intervenciones pertinentes y sostenibles, alineadas con los Estándares Indicativos de Desempeño y el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dimensión	Subdimensión con puntaje bajo	Necesidad identificada
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor (2,4)	Falta de participación y orientación estratégica
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo (2,7)	Seguimiento poco sistemático y escasa personalización
Formación y Convivencia	Formación en convivencia (2,6)	Débil formación socioemocional del equipo educativo
Gestión de Recursos	Gestión de personal (2,5)	Ausencia de inducción formal y retroalimentación continua
	Gestión financiera (2,6)	Poca transparencia en el uso del presupuesto

Resumen Cuantitativo por Subdimensión

Para complementar el análisis institucional, a continuación, se presenta una figura que sintetiza los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la aplicación de la ficha técnica institucional basada en los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación. La rúbrica fue aplicada mediante encuestas y revisión documental a diferentes estamentos del establecimiento.

La figura muestra los promedios alcanzados en cada subdimensión evaluada, organizados por dimensión. Los resultados permiten identificar claramente las áreas prioritarias de mejora, tales como el liderazgo del sostenedor, el apoyo al desarrollo de los estudiantes, la formación en convivencia y la gestión de personal. Esta evidencia cuantitativa se constituye como base sólida y objetiva para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).



PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El presente Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se elaboró a partir del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional, considerando las dimensiones evaluadas: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Cada una de las acciones propuestas responde a las necesidades detectadas en el establecimiento y busca potenciar sus fortalezas, alineándose con los objetivos institucionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación.

A continuación, se presentan los objetivos, metas, acciones, responsables y plazos para cada dimensión del plan:

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del director	Optimizar el acompañamiento pedagógico con foco en mejora continua.	Implementar un 100% del plan de retroalimentación individual en las aulas.	Aplicar instrumento de observación de clases y retroalimentación personalizada.	Directora
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer la comunicación y orientación estratégica desde el sostenedor.	Lograr 80% de participación del sostenedor en reuniones bimensuales.	Establecer cronograma de reuniones y participación en revisión del PME.	Directora - Sostenedor
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Aumentar el uso de metodologías activas y evaluación formativa.	Incorporar estrategias activas en el 100% de las aulas.	Capacitación trimestral y observación de aula con registro de prácticas activas.	Coordinadora Pedagógica

Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Sistematizar el seguimiento de aprendizajes individuales.	Lograr un 90% de cumplimiento o en uso de registros de desarrollo integral.	Diseño y aplicación de rúbricas por nivel y revisión en consejo técnico.	Coordinadora Pedagógica
Formación y Convivencia	Formación	Desarrollar capacidades socioemocionales en el equipo educativo.	Capacitar al 100% del personal en habilidades de convivencia y autocuidado.	Plan anual de formación con talleres mensuales y registro de participación.	Directora
Formación y Convivencia	Convivencia escolar	Mejorar coherencia entre reglamento y práctica pedagógica.	Alinear 100% de las normas aplicadas con el reglamento.	Revisión participativa del reglamento y jornadas de reflexión pedagógica.	Encargada de Convivencia
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Fortalecer evaluación continua y formación del personal.	Aplicar proceso de inducción y seguimiento al 100% de nuevos funcionarios.	Crear protocolo de inducción y calendario de evaluación con retroalimentación.	Directora
Gestión de Recursos	Gestión de recursos financieros	Mejorar transparencia y uso estratégico del presupuesto.	Difundir el 100% del presupuesto ejecutado trimestralmente.	Reuniones informativas con informes simplificados para el equipo.	Directora - Sostenedor
Gestión de Recursos	Gestión de recursos educativos	Actualizar y diversificar materiales didácticos por nivel.	Aumentar en un 60% los recursos actualizados según diagnóstico.	Diagnóstico anual, compras dirigidas y uso compartido del inventario pedagógico.	Directora - Sostenedor

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PME

La evaluación del PME se realizará de manera sistemática a través de reuniones de seguimiento cada dos meses, en las que se analizará el grado de avance de las metas y la efectividad de las acciones implementadas. Como advierte Rojas (2021), el uso de datos para la toma de decisiones y el monitoreo de los procesos pedagógicos es clave para asegurar una mejora institucional sostenida y efectiva. Para ello, se utilizarán los siguientes mecanismos:

- **Indicadores de gestión:** cumplimiento de metas, participación del equipo, aplicación de prácticas.
- **Instrumentos:** listas de cotejo, encuestas de satisfacción, revisión de evidencias pedagógicas.
- **Responsables del seguimiento:** directora, UTP y sostenedor.
- **Plazo de evaluación general:** Junio y diciembre del año académico.

Este proceso será clave para tomar decisiones oportunas, realizar ajustes y asegurar que las acciones impacten directamente en la mejora de los aprendizajes y la calidad del clima institucional.


CONCLUSIÓN

El presente trabajo de grado permitió realizar un diagnóstico institucional detallado del Jardín Infantil y Sala Cuna Poeta Pedro Prado, considerando las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. A partir del análisis de los resultados obtenidos, fue posible identificar fortalezas que sustentan el quehacer educativo, así como debilidades que requieren atención prioritaria para garantizar una mejora continua.

El proceso metodológico, basado en la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas y análisis documental, permitió una visión integral de la realidad institucional. Los resultados obtenidos fueron fundamentales para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con los Estándares Indicativos de Desempeño, orientado a responder a los desafíos detectados mediante acciones concretas, metas medibles, responsables definidos y mecanismos claros de seguimiento.

Este proceso ha fortalecido el compromiso institucional con la mejora continua, la equidad y la calidad educativa, sentando las bases para un trabajo articulado, colaborativo y centrado en el desarrollo integral de los niños y niñas. Asimismo, constituye una herramienta estratégica que permitirá al jardín avanzar hacia una educación inicial más pertinente, inclusiva y transformadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2000). *Política educativa, escuela y aula. Educación y Sociedad*, 26(92), 859–888. Obtenido de <https://doi.org/10.1590/S0101-73302005000200006>
- Bolívar, A. (2015). *Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar: Revisión de enfoques e instrumentos*. . Obtenido de Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8(2).: <https://doi.org/10.15366/riee2015.8.2.001>
- Fullan, M. (2001). *Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa* . Obtenido de Primera Edición:  Las fuerzas del cambio – Michael Fullan (Google Libros)
- Fullan, M. (2007). *he new meaning of educational change (4.ª ed.)*. Teachers College Press. Obtenido de https://books.google.com/books/about/The_New_Meaning_of_Educational_Change.html?id=dvc84eFzKkkC
- Heckman, J. J. (2013). *Invest in early childhood development: Reduce deficits, strengthen the economy. The Heckman Equation*. . Obtenido de <https://heckmanequation.org/resource/invest-in-early-childhood-development-reduce-deficits-strengthen-the-economy/>
- MINEDUC. (2015). Obtenido de Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.: <https://www.bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/17289>
- MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Obtenido de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/Marco-Buena-Direccion-y-Liderazgo-Escolar.pdf>
- MINEDUC. (2016). *Orientaciones técnicas para la evaluación de indicadores de desarrollo personal y social en educación parvularia*.
- MINEDUC. (2018). *Bases curriculares de la educación parvularia*. Obtenido de <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/36/2018/12/Bases-Curriculares-Ed-Parvularia-2018.pdf>
- MINEDUC. (2018). *Bases curriculares de la educación parvularia*. Obtenido de https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/09/Bases_Curriculares_Ed_Parvularia_2018-1.pdf
- MINEDUC. (2021). *Estándares indicativos de desempeño para establecimientos de educación parvularia*. Obtenido de https://archivos.mineduc.cl/Estandares_Educacion_Parvularia_2021.pdf
- MINISTERIO DE EDUCACION. (2021). Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://ayudamineduc.cl/sites/default/files/orientacionespme_2021.pdf
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN POLITICA SOCIAL Y DEPORTE. (2006). *El liderazgo sostenible: site principios para el liderazgo en centros educativos inovadores*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/51803?page=1>

- Pozo, C. (2019). *Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. En Buenas prácticas de liderazgo pedagógico: 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. Obtenido de Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Universidad de Concepción.: .
https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf
- UNESCO. (2020). *Educación y atención de la primera infancia: el mejor comienzo en la vida*. Obtenido de
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373721>
- UNESCO. (2015). *School leadership, trends in policies and practices, and the impact on educational quality*. Obtenido de
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403>
- UNICEF. (27 de Marzo de 2023). *Las escuelas deben ser espacios seguros y protegidos*. Obtenido de <https://www.unicef.org/chile/comunicados-prensa/unicef-las-escuelas-deben-ser-espacios-seguros-y-protegidos>