



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas Formación  
Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión  
Curricular y Gestión de Recursos del Jardín infantil Brumita, de la  
comuna de Alto Hospicio, Región de Tarapacá.**

Candidatas al magíster: Carolina Andrea Zamorano Moscoso.  
Gina Gisset Gramattico Quispe.  
Nombre del tutor disciplinario: Dra. Carmen Batidas Briceño.  
Nombre del tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez Fuentes.

Marzo, 2025

## Índice

Contenido	Páginas
1. Resumen	3
2. Introducción	5
3. Marco teórico.	7
• Formación basada en competencias.	7
• Instrumento de Evaluación	9
• Diagnóstico del contexto del centro educativo.	9
• Análisis y uso de la información obtenida en el diagnóstico.	10
• Dimensión Liderazgo.	11
• Dimensión Pedagógica.	14
• Dimensión Bienestar Integral.	14
• Dimensión Gestión de Recursos.	15
4. Marco contextual.	15
• Reseña Histórica	15
• Entorno	18
• Énfasis curriculares institucionales.	20
5. Diseño y evaluación del instrumento	23
6. Análisis de resultados	38
7. Propuesta de mejoras	78
7. Conclusión	84
8. Bibliografía.	86
9. Anexos	89



## Resumen

El presente informe corresponde al trabajo final para la obtención del grado de Magíster en Educación, Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias, de la Universidad Miguel de Cervantes. Su propósito es presentar el Diagnóstico Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo de la Unidad Educativa Brumita, en conformidad con las orientaciones del programa académico.

El objetivo de este estudio es identificar las fortalezas y áreas de mejora en las dimensiones de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en el jardín infantil Brumita. A partir de este diagnóstico, se proponen estrategias de optimización que permitan fortalecer la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuali-cuantitativo, utilizando como principal herramienta una escala de apreciación aplicada a los funcionarios del establecimiento, incluyendo a la directora, educadoras de párvulos y técnicos en atención de párvulos. El análisis de los datos permitió obtener una visión detallada del estado actual del jardín infantil en relación con los estándares de calidad educativa.

Los resultados generales evidenciaron que la mayoría de las prácticas evaluadas alcanzan niveles altos de calidad, destacándose la implementación de metodologías innovadoras en el aula, la planificación pedagógica alineada con las necesidades de los párvulos y el liderazgo pedagógico efectivo. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en áreas como la integración de la evaluación formativa, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la optimización del uso de los recursos educativos y tecnológicos.

A partir del diagnóstico, se presentan propuestas de mejora orientadas a fortalecer la evaluación de los aprendizajes, optimizar la planificación de estrategias



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

metodológicas, potenciar la capacitación docente y reforzar la participación de las familias en el proceso educativo. Además, se recomienda implementar acciones que fomenten un ambiente de bienestar integral, asegurando un desarrollo armónico y equitativo para todos los párvulos.



## Introducción

En la actualidad, el sistema educativo enfrenta desafíos complejos que requieren una transformación profunda y adaptativa para satisfacer las necesidades de los estudiantes. La educación basada en competencias, el liderazgo efectivo, la adecuada gestión curricular y optimización de recursos son aspectos clave para garantizar una formación de calidad.

Para garantizar una organización adecuada y alineada con los aprendizajes esperados en los distintos tramos curriculares, resulta fundamental la elaboración de un diagnóstico que proporcione al equipo educativo información precisa para la toma de decisiones fundamentadas y efectivas.

A partir de ello podrán definir qué aprenderán los niños y las niñas, cuál es el orden de estos aprendizajes, cuáles son las estrategias y recursos más pertinentes y cuál es el tipo de mediación que se debe intencionar según las características individuales y colectivas. Dada la relevancia del diagnóstico, éste debe considerar la observación de aula, la información de la familia y conocer los aprendizajes de entrada, de tal forma que se planifiquen experiencias educativas contextualizadas, diversificadas e integrales. (orientaciones técnico-pedagógicas para el nivel de educación Parvularia; subsecretaría de educación Parvularia)

Las características del aprendizaje basado en proyectos es una metodología que motiva o permite a los alumnos adquirir los conocimientos y competencias clave en el siglo XXI mediante el desarrollo de proyectos que den cuenta de una situación, o fenómenos propios de su entorno o de su contexto (Harwell, 1997). Asimismo, el aprendizaje basado en nuevas competencias forma parte de lo que se conoce como "aprendizaje activo", dentro de este ámbito se encuentra junto al aprendizaje basado en proyectos otras metodologías como el aprendizaje basado en tareas, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje por el aprendizaje basado en retos. Esto quiere decir, que la metodología de los estudiantes adquiere un rol activo y se favorece la motivación académica, donde, el método consiste en la realización de un



proyecto, habitualmente en grupo, en el que los estudiantes se enfocan en aprender acerca de algo haciendo una tarea que resuelva un problema en la práctica (Martí, 2010).

Bajo esta premisa y para promover la generación de conocimiento que implica esta investigación es que se desarrolló un diagnóstico del jardín infantil Brumita considerando las áreas de formación educativa basadas en competencias, liderazgo, gestión curricular y recursos, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades del sistema educativo actual, proporcionando una base sólida para diseñar estrategias de mejoras que respondan a las necesidades emergentes. A continuación, se presenta un análisis y posteriores propuestas de mejoras que abarcan las áreas anteriormente señaladas, con el objetivo de crear un entorno educativo más inclusivo, flexible y orientado a los resultados.



## **Marco Teórico**

A continuación, se presentan los elementos clave que servirán de base conceptual y sustento para esta investigación, permitiendo contextualizar y fundamentar el estudio a partir de la revisión y análisis crítico de la literatura existente.

### **Formación basada en competencia**

La formación basada en competencias ha sido ampliamente promovida por sus beneficios, pero con poca reflexión crítica sobre los intereses subyacentes a su implementación (Barrantes, 2001; Bacarat & Graziano, 2002). Esta noción se utiliza sin una comprensión clara de las condiciones históricas que la determinan y legitiman en los ámbitos académico y pedagógico (Rodríguez, & Cruz, 2020). Al respecto, Bustamante (2002) señala:

"Gran parte de la comunidad educativa no se pregunta por qué aparece la palabra, ni por qué antes no era importante, sino que cree descubrir con ella una falta en el pasado, incluso la explicación de por qué ciertas fallas siempre habían persistido... hasta hoy, que felizmente serán superadas, pues ya hemos puesto a circular la palabra" (p. 13).

Este discurso homogenizador, que valida nociones sin el debido rigor conceptual, impacta negativamente la práctica pedagógica. Esto se debe a que "no se limita a una generalización de corte teleológico (abstracción), sino que se pueden presumir consecuencias tangibles en la manera en que algunas prácticas son asumidas colectivamente e incorporadas a tareas cotidianas y, aún, a normativas que prescriben acciones concretas (lo menos visible del discurso)" (Barrantes, 2001, p. 126).

El Mineduc impulsa la implementación de procesos de mejoramiento continuo en los establecimientos educacionales, entendidos como un ciclo permanente



destinado a optimizar sus prácticas institucionales, pedagógicas y resultados educativos. Este proceso comienza con una autoevaluación institucional, un diagnóstico que permite recopilar, sistematizar y analizar información sobre el desarrollo de las acciones y los resultados de la gestión institucional, curricular y pedagógica. A partir de este análisis, se identifican fortalezas y oportunidades de mejora, las cuales sirven de base para formular y ejecutar propuestas que optimicen las prácticas educativas y favorezcan la implementación efectiva del currículo en las trayectorias de los estudiantes (MINEDUC, 2024).

De este modo y siguiendo esta lógica de mejora continua, el año 2021 las Salas Cunas y Jardines Infantiles ingresaron formalmente al Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación (SAC), del cual la Subsecretaría de Educación Parvularia (SDEP) actúa como ente rector y articulador que, en conjunto con las otras instituciones que conforman el sistema Agencia de Calidad de la Educación (ACE), Superintendencia de Educación y Consejo Nacional de Educación (CNA), “propenderán a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, esto mediante procesos de autoevaluación, evaluación externa, inspección, pruebas externas de carácter censal, apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales y rendición de cuentas de los diversos actores e instituciones del sistema escolar, particularmente los establecimientos educacionales” (Ley SAC 20.529).



## **Instrumento de Evaluación**

Un instrumento de evaluación es una herramienta diseñada para recopilar información sobre el desempeño de los estudiantes, la efectividad de los procesos de enseñanza y la calidad educativa en general. Su finalidad es proporcionar datos objetivos y sistemáticos que permitan tomar decisiones informadas para mejorar los procesos educativos (Tobón, 2013). En el contexto de un diagnóstico institucional, los instrumentos de evaluación permiten identificar fortalezas y debilidades dentro de un establecimiento educativo, proporcionando insumos clave para la formulación de un plan de mejoramiento educativo (Pardo & Lemaitre, 2019). Este plan consiste en una estrategia sistemática que busca optimizar la gestión escolar, la enseñanza y los aprendizajes a partir de un análisis diagnóstico y la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa (MINEDUC, 2019). En educación parvularia en Chile, el diagnóstico institucional es esencial para diseñar estrategias que aseguren el desarrollo integral de los niños y niñas, alineándose con las orientaciones curriculares nacionales y garantizando experiencias de aprendizaje significativas y equitativas (CNED, 2018).

## **Diagnóstico del contexto del centro educativo.**

El contexto del centro educativo lo constituyen las circunstancias que lo rodean y condicionan su funcionamiento y los resultados que en él se alcancen (García Martín, 2025) Los aspectos del ambiente deben considerarse como parte de la información que contempla el diagnóstico dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por lo que es pertinente realizar un diagnóstico del centro educativo para determinar hasta qué punto éste cumple con las condiciones básicas de infraestructura, servicios de apoyo, formación docente, características sociales, culturales y económicas de las familias, convivencia de la comunidad educativa,



entorno del centro, entre otros, a fin de conocer con lo que se cuenta y gestionar los apoyos respectivos (Bolívar, 2012).

### **Análisis y uso de la información obtenida en el diagnóstico.**

La aplicación de técnicas variadas, acompañadas de instrumentos que permitan sistematizar la información, tales como: registro anecdótico, escalas, rúbricas, portafolio, entre otros, sería irrelevante sin un apropiado análisis de los resultados. Es importante que los docentes analicen los resultados obtenidos, para que tomen conciencia acerca de la necesidad de que exista un compromiso de todas las instancias participantes del proceso educativo con el fin de implementar las adecuaciones curriculares a aquellos estudiantes que lo requieran, con base en los resultados del diagnóstico pedagógico, tanto en las áreas cognoscitiva, socio afectiva y psicomotriz, así como los recursos con que cuenta la institución.

Para la utilización de los resultados de un diagnóstico a las adecuaciones curriculares, el docente cuenta con dos grandes dimensiones de análisis. Por un lado, la realidad socioafectiva de los estudiantes en relación con su autoestima y la disposición para el aprendizaje. Por otro lado, el diagnóstico permite obtener información del contexto socio cultural donde se desarrolla el proceso educativo y los conocimientos previos de los estudiantes con respecto al programa o a la unidad que se va a iniciar. Se debe recordar que la información obtenida en el diagnóstico es para la toma de decisiones, pero esto no impide que se informe a todos los involucrados en el proceso de los resultados obtenidos (Camilloni A., 1998).

Camilloni (1998) sostiene que el docente debe considerar la información recopilada en el diagnóstico para la elaboración de la planeación didáctica y la selección de estrategias metodológicas, las cuales deben ser congruentes con las necesidades educativas de los estudiantes y, además, proporcionando espacios que permitan el desarrollo de las destrezas, las habilidades y los conocimientos necesarios para continuar con éxito el proceso de aprendizaje.



En síntesis, si se pretende que el diagnóstico pedagógico cumpla con su objetivo, debe continuar de inmediato el planteamiento pedagógico o de otra índole, requerido para que la situación sea propicia al aprendizaje que se emprenda, ajustando las estrategias de enseñanza de acuerdo con el nivel de ingreso de los estudiantes y mientras el proceso educativo se encuentra activo.

## **DIMENSIÓN LIDERAZGO**

La dimensión LIDERAZGO considera las prácticas, los procesos de gestión y las responsabilidades que corresponden a los encargados de la conducción de los establecimientos que imparten Educación Parvularia, especialmente del sostenedor y el director o la directora. Incluye, en términos generales, las acciones realizadas con el fin de articular e implicar a la comunidad educativa con la orientación y las metas institucionales, así como también de planificar y evaluar los principales procesos de gestión (OEI, 2020).

El liderazgo en educación es un concepto amplio que abarca diferentes enfoques, cada uno con su propia perspectiva sobre cómo guiar y mejorar los procesos educativos. A lo largo de los años, diversos autores han desarrollado modelos de liderazgo que buscan optimizar la enseñanza y el aprendizaje, asegurando que tanto docentes como estudiantes puedan alcanzar su máximo potencial. Entre los enfoques más influyentes encontramos el liderazgo transformacional, instruccional, distribuido y pedagógico.

El liderazgo transformacional se basa en la capacidad de inspirar y motivar a otros para ir más allá de lo que se espera de ellos. Fue James MacGregor Burns (1978) quien introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformacional, describiéndolo como un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad. Posteriormente, Bernard



Bass (1985) amplió esta idea, aplicándola a diferentes contextos organizacionales, incluido el ámbito educativo.

En la educación, el liderazgo transformacional implica que los directivos y docentes no solo administren o supervisen, sino que también motiven y guíen a los estudiantes y profesores hacia un crecimiento personal y profesional. Un líder transformacional en una escuela es aquel que fomenta una visión inspiradora, promueve la creatividad y el compromiso, y trabaja en conjunto con su equipo para generar un impacto positivo en la comunidad educativa.

El liderazgo instruccional se centra específicamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, asegurando que los docentes cuenten con el apoyo y la orientación necesarios para mejorar continuamente sus prácticas pedagógicas. Ronald Edmonds (1979) fue uno de los primeros en destacar la importancia de la dirección escolar en la mejora del rendimiento académico de los estudiantes, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad.

Más adelante, Philip Hallinger y Joseph Murphy (1985) contribuyeron significativamente al desarrollo de este enfoque, estableciendo modelos de liderazgo instruccional que enfatizan la necesidad de que los líderes escolares supervisen la enseñanza, establezcan metas educativas claras y creen un entorno propicio para el aprendizaje. Un director que adopta este estilo de liderazgo no solo administra la escuela, sino que se involucra activamente en el desarrollo profesional de los docentes y en la implementación de estrategias pedagógicas efectivas.

A diferencia de los modelos de liderazgo tradicionales, que suelen centrar el poder y la toma de decisiones en una sola persona, el liderazgo distribuido plantea que el liderazgo debe ser compartido entre distintos actores dentro de la comunidad educativa. James Spillane (2004) ha sido uno de los teóricos más influyentes en este ámbito, argumentando que el liderazgo no es una función exclusiva de los directivos, sino que debe involucrar a docentes, estudiantes y otros miembros del personal educativo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se entiende como una red de



interacciones y colaboraciones donde cada persona puede asumir un rol clave en la mejora del aprendizaje y la gestión escolar. Alma Harris y Richard Elmore han reforzado esta idea, destacando que la distribución del liderazgo fomenta la innovación, el sentido de pertenencia y el compromiso dentro de la comunidad educativa.

En la práctica, un director que adopta el liderazgo distribuido no toma todas las decisiones por sí mismo, sino que empodera a los docentes, forma equipos de trabajo y promueve una cultura de colaboración, donde cada integrante de la comunidad escolar se siente responsable del éxito educativo.

Por su parte, el liderazgo pedagógico tiene un enfoque claro: la enseñanza y el aprendizaje. Más que centrarse en la administración o en la gestión escolar, este modelo pone el énfasis en la relación directa entre el liderazgo y los resultados académicos de los estudiantes. Viviane Robinson (2008) ha sido una de las investigadoras más destacadas en este ámbito, demostrando que cuando los directivos priorizan el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, se generan impactos positivos en el rendimiento estudiantil.

Un líder pedagógico es aquel que comprende las necesidades de los estudiantes, guía a los docentes para mejorar sus estrategias de enseñanza y toma decisiones basadas en evidencia para fortalecer los procesos de aprendizaje. Este tipo de liderazgo implica un compromiso profundo con la educación, donde el director no solo administra, sino que se convierte en un facilitador del conocimiento y un apoyo fundamental para el desarrollo académico de los estudiantes. (Robinson, 2008)



## **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

La dimensión GESTIÓN PEDAGÓGICA corresponde al núcleo del modelo de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores, y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, considerando las necesidades de todos los niños y niñas mediante acciones concretas, con el fin último de que éstos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades (UNESCO, 2019).

## **DIMENSIÓN BIENESTAR INTEGRAL**

La dimensión BIENESTAR INTEGRAL reconoce la íntima relación entre la creación de un ambiente de bienestar integral y la calidad de las interacciones pedagógicas entre adultos y párvulos, y comprende las políticas, procedimientos y prácticas necesarios para lograr una formación integral de los niños y las niñas. Se releva la importancia de que tanto el equipo directivo como el pedagógico, generen un ambiente de empatía, respeto, cuidado y buen trato, organizado y seguro, que resulte adecuado y propicio para el aprendizaje y la vida en común, posibilitando la integración social de los párvulos y su preparación para participar en la vida cívica y democrática del país. (Bronfenbrenner, 2005) Con ello, se refuerza el aseguramiento de un contexto propicio para el desarrollo de las potencialidades de las niñas y los niños, incorporando el aprendizaje de los valores y normas de convivencia.



## **DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS**

La dimensión GESTIÓN DE RECURSOS considera los procesos y las prácticas que el equipo directivo y el sostenedor establecen y desarrollan para gestionar los recursos en función del Proyecto Educativo Institucional. La calidad, cantidad, disponibilidad y el uso de recursos – humanos y materiales - son factores que facilitan o dificultan el desarrollo de la actividad educativa, por lo que una gestión que asegure su existencia, adecuada distribución y mantención, es condición necesaria para la calidad de la educación (Cassasus, 2010).

### **Marco contextual**

#### **RESEÑA HISTORICA**

El Jardín Infantil y Sala Cuna “Brumita” surge en el contexto de la expansión demográfica de la ciudad de Iquique, que impulsó la búsqueda de mejores oportunidades laborales y condujo a la reubicación de familias hacia la comuna de Alto Hospicio. La ocupación de terrenos en la zona coincidió con un aumento en el índice de natalidad, lo que motivó a la Junta Nacional de Jardines Infantiles a formalizar, el 6 de julio de 1997, la creación del establecimiento, inicialmente con una capacidad para 40 lactantes. Bajo la dirección de la Sra. Sandra Perales Merino, reconocida por su gestión colaborativa y compromiso con la comunidad, se estableció una coordinación permanente con líderes comunitarios. Esta articulación facilitó la ampliación y construcción de tres aulas, respondiendo de manera integral a los requerimientos de cuidado y educación de los niños y niñas de familias trabajadoras.

Para satisfacer los requerimientos de las familias y otorgar atención, en sus inicios se instala el programa patio abierto, el cual era un programa no convencional donde los niños y niñas eran atendidos los días sábados por una educadora y monitores que eran estudiantes de enseñanza media, otorgando atención a párvulos de 2 a 4 años 11 meses, atendiendo a una capacidad de 100 niños y niñas.



En el año 2002 la unidad educativa Brumita, forma parte de los Jardines Infantiles de Anticipación Curricular, (JIAC) siendo nuestro jardín infantil pionero en esta modalidad, liderado por la Sra. Genni Aguilera Mostacero, directora que se caracterizó por desarrollar la metodología de creación del PEI y la importancia de la participación comunitaria en este.

Desde el año 2010 al 2015, la unidad educativa Brumita ha permanecido en los primeros lugares del ranking del Modelo de Aseguramiento de la Gestión de Calidad de la Educación Parvularia al mando de la directora Margarita Ramírez.

En el año 2016-2017 se realiza cambio de dirección del jardín llegando Leontina Paredes, por lo cual también se da una nueva mirada al PEI dando vida a un nuevo sello “emprendedor con pensamiento matemático”, este sello se trabaja de forma permanente luego de un largo trabajo del equipo realizando encuestas y entrevistas a la comunidad circundante de nuestro jardín, como también a las familias usuarias. Con el paso del tiempo el jardín adopta prácticas del currículo Montessori específicamente en los espacios de las aulas cambiando el cómo utilizábamos los recursos en ella, dando un toque más hogareño y sensible a lo cotidiano que viven los niños/as, dejando las aulas menos sobrecargadas, sacando en su totalidad el sistema de paneles interactivos.

En el año 2018 se vuelve a producir un nuevo cambio en la dirección del establecimiento llegando Patricia Guerrero que vuelve a dar una mirada a nuestro sello, en donde se observa un nuevo enfoque en el interés de las familias y de sus hijos/as, cambiando nuestro sello a “eco-artístico” fusionando los espacios del currículo Montessori en las aulas.

A fines del 2018 y principios del 2019 el jardín se empodera de su sello eco-artístico, llevándolo a la vida práctica en los espacios en las aulas, en las actividades diarias con niños y niñas, en nuevos espacios creados para la imaginación libre como lo son; el espacio Psicomotor, la cafetería, plan lector, huerto, casa ambientalista, espacio intercultural. Que son trabajados a diario por todos los niveles de atención en pequeños grupos.



En la actualidad el jardín Brumita se encuentra a cargo de la educadora Dianna Valenzuela Pinto, posee 7 aulas que atiende a 168 niños y niñas y continúa enfatizando la entrega de una calidad educativa, a través del modelo de gestión, dejando en evidencia el trabajo continuo y sistemático que realiza el jardín en un tramo de excelencia de dicho modelo, además de los espacios educativos que fortalecen la autonomía, la planificación integral e integrada, la promoción de una crianza saludable y respetuosa, fortaleciendo el cuidado del medio ambiente y la conciencia ecológica, además de fomentar el arte en el diario vivir de nuestros párvulos.

Los datos entregados dan cuenta de la trayectoria del jardín infantil dentro de la comunidad, mediante gestiones con la comunidad y redes comunitarias (consultorios, municipalidad, carabineros, entre otros) ha logrado obtener beneficios tanto para el jardín infantil como para la localidad en la cual está inserto, posicionándose como un centro educativo potente dentro del sector, permitiendo que la comunidad reconozca la labor educativa que se realiza. Desde los inicios de nuestro jardín hemos liderado en la entrega que se da a diario a las familias, sintiéndose respetadas y apoyadas en todo momento, lo cual nos ha dado una trayectoria en ellas, que luego traen a sus hijos, nietos, sobrinos, por la entrega amable, cariñosa y respetuosa que se da a cada uno de ellos además de la enseñanza que se imparte, creando lazos de confianza que hacen que nuestro jardín sea muy cotizado hasta la actualidad.

Con el pasar de los años, el establecimiento ha experimentado una serie de mejoras que sin duda favorecen enormemente a nuestro niños y niñas dentro de las cuales destacamos: Prácticas pedagógicas y ambientes pedagógicos con nuevos enfoques metodológicos, aumento del personal de extensión horaria, una educadora para cada aula, materiales renovados en cantidad-calidad y mejoramiento en infraestructura.



## **ENTORNO**

Nuestra unidad educativa, está ubicada en la primera región de Tarapacá, en la comuna de Alto Hospicio, en la zona centro de esta ciudad, exactamente en los Manzanos # 3022.

Además, la ubicación estratégica del establecimiento en una zona céntrica de la comuna facilita el acceso a las familias y también permite aprovechar una rica variedad de entornos urbanos y naturales. Así, el centro se encuentra rodeado de referentes que enriquecen la experiencia educativa, como el Consultorio Pedro Pulgar al norte, la Feria Huantajaya al sur, la Avenida Los Álamos al este y la Feria Agro Hospicio al oeste. Estas conexiones geográficas promueven la realización de actividades pedagógicas al aire libre y fortalecen el vínculo entre el centro y su comunidad.

Por otra parte, la realidad socioeconómica y cultural de Alto Hospicio se caracteriza por una realidad de vulnerabilidad que impacta en diversos ámbitos de la vida comunitaria. Por ejemplo, según el Ministerio de Desarrollo Social y Familia en el informe de desarrollo social (2024: 63), en la comuna de Alto Hospicio se calcula que alrededor del 15,3% de la población presenta pobreza por ingresos, y aproximadamente un 32,6% de las familias enfrenta pobreza multisectorial. Esta realidad se manifiesta en un elevado índice de desempleo y subempleo, especialmente en el sector informal, lo que afecta el acceso a servicios de calidad, tales como salud, educación y vivienda. Además, la diversidad cultural del territorio, en la que conviven comunidades con orígenes y estilos de vida distintos, contribuye a que existan tanto una riqueza en tradiciones como desafíos en términos de cohesión social y acceso equitativo a oportunidades.

La prevalencia de estas condiciones socioeconómicas se traduce en la necesidad de implementar redes de apoyo y políticas de inclusión que promuevan el desarrollo integral de la comunidad. Por ello, instituciones y organizaciones locales han impulsado iniciativas intersectoriales para mejorar la calidad de vida, facilitar el



acceso a servicios básicos y fortalecer el tejido social. Este contexto de vulnerabilidad, a la vez que pone de relieve las carencias en infraestructura y servicios (como la insuficiente iluminación en algunos sectores y la presencia de focos de basura que pueden afectar la seguridad y el bienestar), también incentiva la participación activa de la comunidad, quienes buscan soluciones colaborativas para superar estos desafíos.

**Fortalezas:**

- ✓ Ubicación céntrica del Jardín Infantil, facilitando el acceso de las familias cercano a sus lugares de trabajo.
- ✓ Espacios públicos disponibles para la realización de actividades que potencian el desarrollo de los aprendizajes de los niños y niñas del jardín infantil.
- ✓ Vecinos y agentes comunitarios que apoyan comprometidos con la labor pedagógica que el jardín infantil realiza a diario.

**Oportunidades:**

- ✓ Dar a conocer a la comunidad la identidad del jardín infantil Brumita a través de las experiencias educativas en el aula y la realización y difusión (dípticos), pasa calle, entre otros.
- ✓ Crear proyectos innovadores donde la comunidad educativa se compromete a fortalecer los aprendizajes.
- ✓ Creación junto a las familias y comunidad planes de difusión y cuidado del medio ambiente.
- ✓ Compromiso y aseguramiento a la comunidad en acciones orientadas al desarrollo del proyecto educativo.
- ✓ Asistencia de instituciones (redes externas) u organizaciones a actividades pedagógicas que se realizan en el jardín.



- ✓ Gestión de acciones con agentes claves de la comunidad para que se integren a las practicas pedagógicas.
- ✓ Entorno que circunda al Jardín Infantil enriquecido, el cual ofrece multiplicidad de realidades como, ferias, municipalidad, gimnasio techado, locales comerciales, entre otros.
- ✓ Redes territoriales entabladas con diferentes organismos los cuales aportan los procesos pedagogicos, tales como: consultorio, municipalidad, etc.
- ✓ Ambientes positivos y afectivos.
- ✓ La gran mayoría de las familias son comerciantes ambulantes o madres que no trabajan eso permite que sean más presentes en diversas actividades tanto del jardín como del aula.

**Amenazas:**

- ✓ Presencia de focos de basura en el sector.
- ✓ Falta de iluminación que facilita las acciones delictuales.

## **ÉNFASIS CURRICULARES INSTITUCIONALES**

La comunidad educativa BRUMITA se rige por los énfasis curriculares de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, los que permiten generar una educación de calidad, oportuna y pertinente, propiciando aprendizajes relevantes y significativos en función al bienestar integral, desarrollo pleno y trascendencia de la niña y niño como persona. El propósito de los énfasis curriculares institucionales son el impulsar y resguardar los procesos educativos de calidad. Por esta razón, los equipos educativos adquieren una corresponsabilidad junto a los agentes educativos, familias y agentes comunitarios. El concepto de niña/niño se establece a partir de las bases curriculares de la educación Parvularia, en donde se concibe como *“personas singulares y diversas entre sí, sujetos de derechos, en crecimiento y desarrollo de todas sus potencialidades biológicas, psicológicas y socioculturales”* (Propuesta curricular



institucional, JUNJI, 2024).

En JUNJI se sitúa a las niñas y niños al centro del proceso educativo y reconoce sus derechos como un valor que guía una educación de calidad. Desde este sentido demanda un proceso educativo que se centre en el reconocimiento de la diversidad como componente esencial de la equidad y la justicia social. Dentro de los énfasis encontramos:

## **OBJETIVOS DE NUESTRO PEI**

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES**

- ✓ Calidad educativa y bienestar integral: Entregar Educación Parvularia de CALIDAD que favorezca el BIENESTAR y el DESARROLLO INTEGRAL de niños y niñas, en ambientes educativos intencionados y significativos, mediante equipos pedagógicos de excelencia y en estrecho vínculo con las familias.
- ✓ Cobertura pertinente: Avanzar en la COBERTURA de Educación Parvularia para todos los niños y niñas, ampliando la oferta educativa programática, optimizando eficientemente la oferta existente en todo el territorio y garantizando el acceso a un servicio educativo PERTINENTE.
- ✓ Institucionalidad moderna: Potenciar el desarrollo de una gestión articulada con la nueva INSTITUCIONALIDAD en Educación Parvularia, junto a la MODERNIZACIÓN de la gestión interna, con el fin de dar respuestas efectivas a los nuevos desafíos y lograr que el servicio prestado esté en concordancia con el sistema de aseguramiento de la calidad.

### **OBJETIVO GENERAL**

Promover una educación de calidad que desarrolle procesos educativos ECOLÓGICOS-ARTÍSTICOS favoreciendo en los párvulos la creación de conciencia medio ambiental y capaces de expresar sus emociones e ideas creativamente, con la



participación de toda la comunidad educativa.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PEI**

1. **LIDERAZGO:** Gestionar y coordinar acciones que contribuyan al mejoramiento continuo de la unidad educativa para favorecer la calidad, bienestar y desarrollo integral de las niñas y niños.
  
2. **FAMILIA- COMUNIDAD:** Potenciar el vínculo con las familias mediante acciones que garantice la comunicación y participación en los procesos educativos de las niñas y niños.
  
3. **GESTIÓN PEDAGÓGICA:** Desarrollar experiencias educativas mediante interacciones de calidad y ambientes propicios para el aprendizaje de todas las niñas y niños.
  
4. **BIENESTAR INTEGRAL:** Promover ambientes seguros y de buen trato en las niñas/niños para resguardar sus derechos y bienestar integral.
  
5. **GESTIÓN DE LOS RECURSOS:** Desempeñar un trabajo colaborativo en el equipo pedagógico para potenciar la formación continua, gestión y promoción del clima laboral positivo en la unidad educativa.

Considerando todo lo anteriormente mencionado, el establecimiento constituye el escenario con las características necesarias para desarrollar el análisis de las áreas de gestión, los actores participantes serán funcionarios del mismo establecimiento, específicamente los docentes y directora, cuyá selección de muestra



es representativa para llevar a cabo un análisis fidedigno de las áreas de proceso en los cuales se enmarca el trabajo a desarrollar.

## **Diseño y evaluación del instrumento**

El instrumento de evaluación a utilizar en el establecimiento es la escala de apreciación que permite identificar la frecuencia o intensidad de una conducta, rasgo, aspecto o desempeño Ralph Tyler fue un influyente pedagogo y experto en evaluación educativa, ampliamente reconocido por sus contribuciones al desarrollo de la evaluación en el ámbito educativo. Según (Ralph Tyler, 1973) la educación debe basarse en la medición de los resultados del aprendizaje. Fue uno de los pioneros en formalizar un enfoque sistemático para evaluar los programas educativos, basándose en ciertos principios fundamentales.

### **Principios fundamentales del enfoque de Tyler:**

1. **Establecimiento de objetivos claros:** Los programas educativos deben tener objetivos claramente definidos, que especifiquen lo que se espera que los estudiantes aprendan.
2. **Selección de experiencias educativas:** Las actividades y experiencias que se ofrezcan a los estudiantes deben estar alineadas con los objetivos previamente establecidos.
3. **Organización de experiencias:** Las experiencias de aprendizaje deben estar organizadas de manera que favorezcan el logro de los objetivos educativos.
4. **Evaluación del aprendizaje:** La evaluación debe ser una parte integral del proceso educativo y debe medir si los objetivos de aprendizaje se están alcanzando efectivamente.

Este enfoque de evaluación de Tyler sigue siendo influyente hoy en día, ya que establece una relación clara entre la planificación curricular, las experiencias de aprendizaje y la evaluación de los resultados.



Por lo tanto, Ralph Tyler es una figura clave en el campo de la evaluación educativa, y sus principios proporcionaron una base sólida para la creación de herramientas de evaluación de calidad educativa. Su trabajo sigue siendo esencial para los educadores y diseñadores de programas educativos que buscan medir y mejorar la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Las escalas de apreciación pueden incorporar un nivel de desempeño expresado en una escala numérica, conceptual, gráfica o descriptiva. Las categorías de las escalas se definen verbalmente de la manera más precisa para definir los rasgos que se van a observar. En este caso lo utilizaremos para observar el desempeño de los funcionarios del jardín infantil Brumita.

Este instrumento se elaboró con la premisa de extraer las falencias que se encuentran dentro del trabajo diario que se realiza en el establecimiento concentrándonos en las cuatro áreas fundamentales que son: formación basado en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y recursos, estas áreas se entrelazan con el PME (proyecto de mejoramiento educativo) que cada año se trabaja con toda la comunidad educativa, por ello esta mejora realizada al establecimiento contribuye en gran parte a las respuestas del PME. Para ello el instrumento se realizó vía online, a través de una encuesta por formato Google Forms, a toda el área educativa del establecimiento desde la dirección, educadoras y técnicos en atención de párvulos. La validación del instrumento lo realizó la directora del establecimiento quien a su vez participó de la encuesta realizada, (Ver sección Anexos). En esta encuesta participaron la directora, 8 educadoras de párvulos y 19 técnicos en atención, en donde se entregó un plazo de 2 días para dar respuesta a ello.

La presentación de este instrumento se entregó vía online con la siguiente estructura:

En cada práctica se debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que cada funcionario considera pertinente.

## Escala evaluativa

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica, estas debían votar por cada valor asignado a cada pregunta entregada en las diferentes áreas. Este instrumento de evaluación fue sacado de la batería de la plataforma y modificada a la realidad pertinente a nuestro jardín infantil.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## 1. Área formación basada en competencia.

### 1.1 Dimensión saber conocer.

**Proceso general para evaluar:** Toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo. Reconocer, diseño, implementación, Analizar y evaluar de los procesos educativos realizados en forma intencionada y actualizada demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares de la educación inicial (Bases curriculares de la educación parvularia). Según los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas. siendo mediadores para facilitar las competencias de los niños.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo educativo promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza en fin de que los párvulos logren los conocimientos establecidos.				
2. El equipo educativo promueve la flexibilidad definida en cada nivel parvulario en el proceso de enseñanza aprendizaje.				
3. El equipo educativo es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los párvulos logren obtener aprendizajes significativos.				
4. El equipo educativo identifica y considera las diferentes características del grupo de párvulos para entregar los aprendizajes pertinentes.				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

5. El equipo educativo, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los párvulos considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.				
6. El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.				

### 1. Área formación basada en competencia.

#### 1.2 Dimensión saber ser.

**Proceso general a evaluar:** Acciones del profesional, sobre como sus capacidades emocionales, éticas, morales forman y construyen la identidad del profesional durante su formación y su desempeño en aula. (práctica pedagógica).

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los integrantes del equipo pedagógico, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.				
2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)				
3. El educador considera el juego como estrategia pedagógica fundamental.				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los párvulos, según el curriculum vigente.				
5. El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.				

## 1. Área formación basada en competencia.

### 1.3 Dimensión saber hacer.

**Proceso general a evaluar:** Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo. Preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora está preparada para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional (PEI), de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.				
2. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los párvulos y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.				
3. El equipo educativo, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación,				

otorgando pertinencia para que los párvulos demuestren lo que han aprendido.				
4. El equipo educativo triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación parvularia y el currículo propio del jardín infantil.				

## 2. Área Liderazgo pedagógico.

### 2.1 Dimensión Establecer Dirección.

**Proceso general a evaluar:** Acciones que permiten involucrar al equipo pedagógico el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo educativo identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión como las CAUE.				
2. El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos, etc. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.				
3. El equipo educativo desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.				

4. La directora promueve la comunicación directa con el equipo técnico (educadora y asistentes de párvulos) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo.

--	--	--	--

## 2.2 Rediseñar la organización.

**Proceso general a evaluar:** Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo educativo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.				
2. La directora y equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.				
3. La directora mantiene a su equipo motivado y les hace saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.				
4. La directora es una líder contenedora para desarrollar las competencias de su equipo.				

### 2.3 Desarrollar personas.

**Proceso general a evaluar:** Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora posee una presencia visible en el jardín infantil, modelando los valores promovidos en el establecimiento.				
2. La directora mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.				

### 2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil.

**Proceso general a evaluar:** Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas por la directora.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo.				

2. La directora gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.				
3. La directora gestiona la participación de la familia en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo.				

### 3. Área de gestión del currículum

#### 3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La directora y el equipo pedagógico aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia de la educadora de párvulos se desarrollen.				
2. La directora propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los párvulos.				

3. La directora organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
---	--	--	--	--

### 3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Estrategias utilizadas por las educadoras del aula para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los párvulos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las educadoras aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y autonomía de los párvulos.				
2. Las educadoras logran que todos los párvulos participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, entre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.				
3. Las educadoras son mediadora y guías en el proceso de aprendizajes de los párvulos, potenciando su autonomía.				

### 3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo, efectivo y social de todos los párvulos, considerando sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los párvulos que presentan dificultades en el aprendizaje.				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los párvulos que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El jardín infantil cuenta con el coeficiente técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. La coordinación administrativa del jardín implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de la educadora, directora, asistente de párvulos, del equipo técnico, orientados a mejorar las prácticas.				
4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

#### 4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y administración financiera de terceros, permite al Jardín Infantil asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.				
2. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
3. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus párvulos y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los párvulos en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
2. El establecimiento cuenta con un patio de juegos equipado y operativo, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
3. El establecimiento cuenta con recursos TIC (tecnología de la información y la comunicación) en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los párvulos y facilitar el trabajo administrativo.				

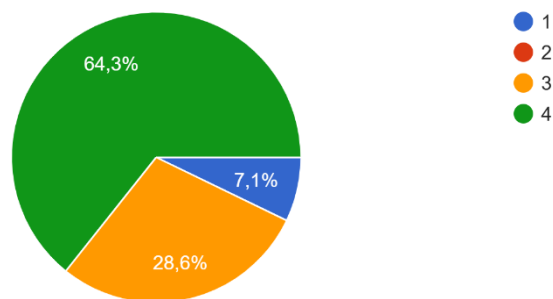
## Análisis de los Resultados

Dentro de la escala utilizada para realizar la encuesta al establecimiento se enfatiza en los porcentajes de nivel de calidad de la práctica n°4, a continuación, se detalla los resultados obtenidos por área e interpretación de los datos obtenidos.

### 1. Área formación basada en competencia.

**1.1 Dimensión Saber Conocer:** Es toda acción referente a los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo.

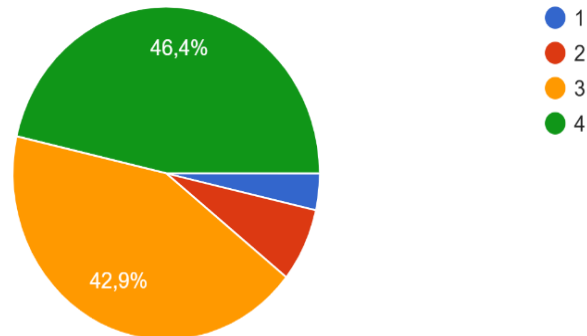
1. El equipo educativo promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza en fin de que los párvulos logren los conocimientos establecidos.



Esta práctica muestra un alto grado de consolidación, ya que más de la mitad del equipo educativo implementa permanentemente metodologías variadas para facilitar el aprendizaje de los párvulos. Sin embargo, el 28.6% aún se encuentra en un nivel 3, lo que indica que, aunque hay sistematicidad, todavía hay oportunidades para fortalecer la evaluación y perfeccionamiento continuo de estas metodologías.

2. El equipo educativo promueve la flexibilidad definida en cada nivel parvulario en el proceso de enseñanza aprendizaje.

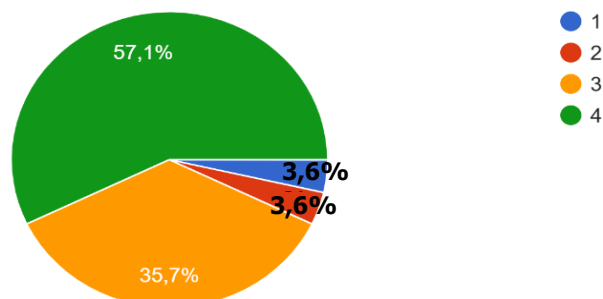
28 respuestas



Aunque casi la mitad del equipo ha alcanzado un nivel de calidad 4, un 42.9% sigue en el nivel 3, lo que indica que la flexibilidad está integrada, pero aún falta avanzar en la evaluación y ajuste continuo de este enfoque. Además, un 7.1% está en nivel 2, lo que sugiere que algunos aún requieren mayor claridad en los propósitos de la flexibilidad.

3. El equipo educativo es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los párvulos logren obtener aprendizajes significativos.

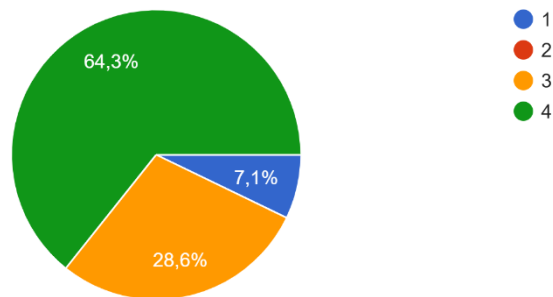
28 respuestas



Más de la mitad del equipo ha incorporado la innovación como un proceso permanente, con evaluación y perfeccionamiento continuo. Sin embargo, un 35.7% aún se encuentra en nivel 3, lo que indica que, aunque la innovación es clara y sistemática, todavía hay margen para fortalecer la retroalimentación y evaluación de estas estrategias.

4. El equipo educativo identifica y considera las diferentes características del grupo de párvulos para entregar los aprendizajes pertinentes.

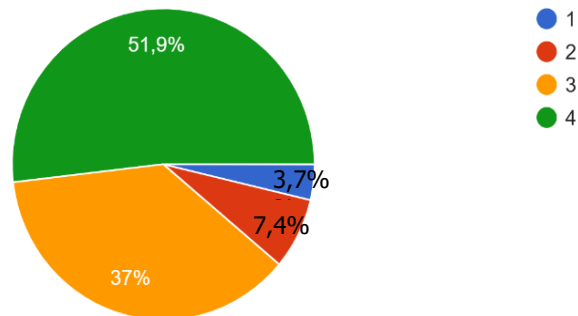
28 respuestas



Esta es una de las prácticas mejor consolidadas, con más de dos tercios del equipo en el nivel más alto. No obstante, el 28.6% aún está en nivel 3, lo que sugiere que si bien se reconoce la diversidad de los párvulos, hay oportunidades de mejorar la evaluación continua de su impacto.

5. El equipo educativo, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los párvulos considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.

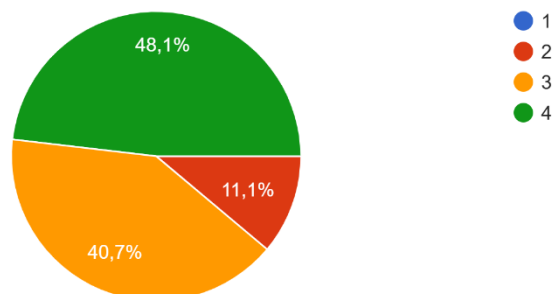
27 respuestas



Aunque más de la mitad del equipo logra un nivel óptimo, un 37% aún está en nivel 3 y un 7.4% en nivel 2, lo que indica que algunos docentes requieren mayor claridad y sistematicidad en la selección de instrumentos de evaluación. Se recomienda fortalecer la capacitación en la pertinencia de estos instrumentos para mejorar la calidad del proceso.

6. El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.

27 respuestas



Casi la mitad del equipo ha logrado consolidar una retroalimentación efectiva y con mejora continua. No obstante, el 40.7% aún está en nivel 3, lo que sugiere que,



aunque se practica la retroalimentación, falta mayor énfasis en la evaluación y ajuste de su impacto en el aprendizaje. Además, un 11.1% sigue en nivel 2, lo que indica que algunos docentes requieren más claridad en el propósito de la retroalimentación.

### **Análisis por dimensión saber conocer**

El promedio general en nivel 4 es de 55.3%, si bien la mayoría de las prácticas analizadas han logrado avanzar hacia el nivel más alto de calidad, pero aún hay un porcentaje considerable en nivel 3, lo que indica que la sistematicidad está presente, pero falta fortalecer los procesos de evaluación y perfeccionamiento continuo. La retroalimentación y el uso pertinente de instrumentos de evaluación son áreas clave a mejorar, ya que presentan los porcentajes más bajos en nivel 4.

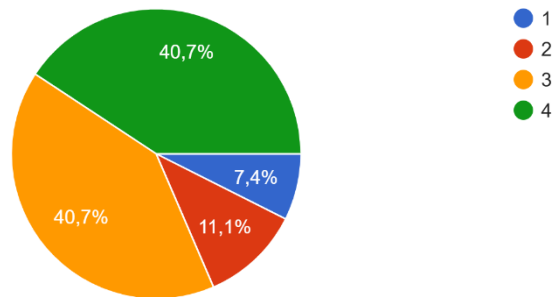
Se recomienda seguir promoviendo espacios de formación y reflexión sobre la importancia de la evaluación de los procesos pedagógicos para consolidar prácticas de mejora continua en todas las dimensiones analizadas.

## **1. Área formación basada en competencia.**

**1.2 Dimensión saber ser:** Acciones del profesional, sobre como sus capacidades emocionales, éticas, morales forman y construyen la identidad del profesional durante su formación y su desempeño en aula. (práctica pedagógica).

1. Los integrantes del equipo pedagógico, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.

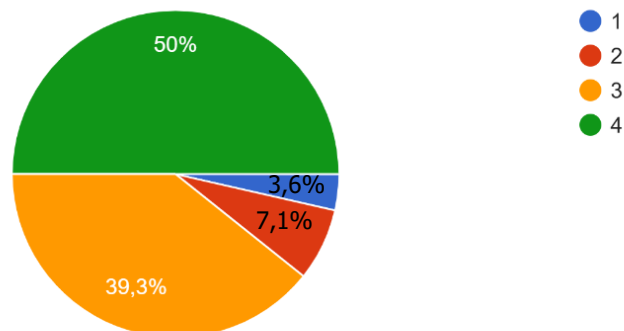
27 respuestas



Aunque una parte del equipo ha logrado consolidar la reflexión crítica sobre su actuar profesional, todavía un 40.7% está en nivel 3, lo que indica que si bien la reflexión es sistemática, aún falta profundizar en su impacto. Además, un 11.1% sigue en nivel 2, lo que sugiere que algunos docentes aún no han incorporado este proceso de manera clara y rutinaria. Se recomienda generar instancias de formación y autoevaluación para fortalecer esta práctica.

2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos).

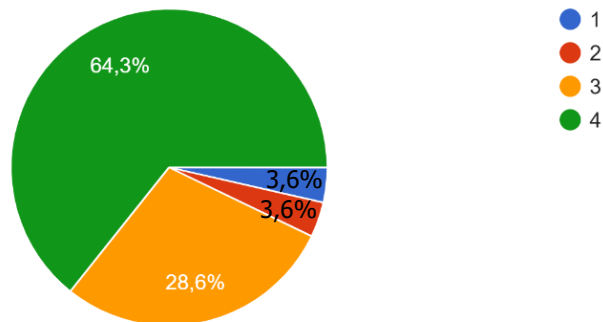
28 respuestas



La mitad del equipo ha incorporado esta reflexión como parte de su práctica pedagógica, lo que muestra un avance significativo. Sin embargo, un 39.3% sigue en nivel 3, lo que sugiere que aún falta mayor énfasis en la evaluación y ajuste continuo de estos elementos. Además, un 7.1% sigue en nivel 2, lo que indica que algunos educadores requieren más herramientas para comprender la importancia de la organización del ambiente de aprendizaje.

3. El educador considera el juego como estrategia pedagógica fundamental.

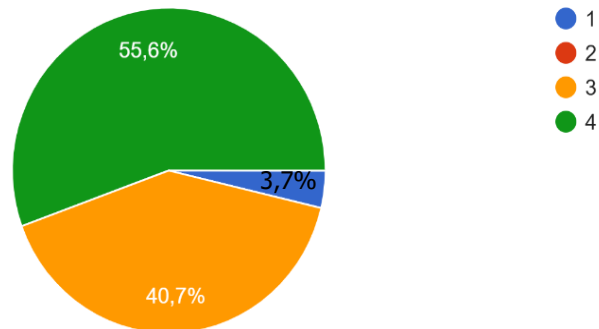
28 respuestas



Esta es una de las prácticas mejor consolidadas, con casi dos tercios del equipo en el nivel de calidad más alto. Sin embargo, un 28.6% aún se encuentra en nivel 3, lo que indica que, aunque el juego es reconocido como una estrategia clave, aún hay margen para mejorar la sistematización y evaluación de su impacto en el aprendizaje.

4. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los párvulos, según el currículum vigente.

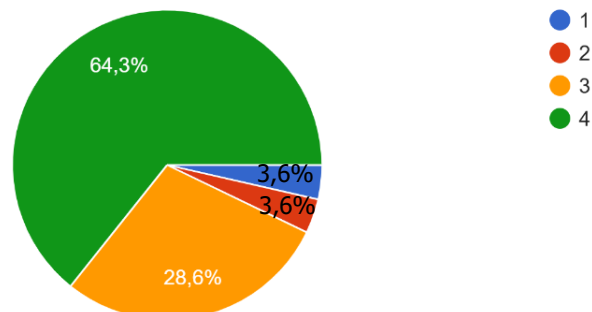
27 respuestas



Más de la mitad del equipo ha logrado alinear la planificación de la evaluación con las características de los párvulos y el currículum. Sin embargo, un 40.7% sigue en nivel 3, lo que indica que, aunque hay claridad y sistematicidad en la planificación, falta mayor consolidación en la evaluación y mejora continua de estos procesos.

5 El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.

28 respuestas





Esta práctica está muy bien desarrollada, con un alto porcentaje de educadores que han logrado consolidar estrategias de mediación efectivas. Sin embargo, un 28.6% aún está en nivel 3, lo que indica que, si bien hay una conexión entre aprendizajes previos y nuevos, aún falta profundizar en la evaluación y perfeccionamiento de estas estrategias.

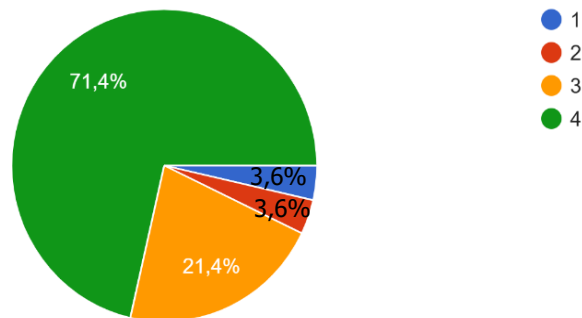
### **Análisis por dimensión saber ser**

En general, los resultados muestran un avance significativo en la práctica pedagógica del equipo educativo, con una tendencia positiva hacia un enfoque reflexivo y mediador en el aprendizaje de los párvulos. Se destaca especialmente el uso del juego como estrategia pedagógica y la mediación de aprendizajes, lo que indica un fuerte compromiso con metodologías activas y significativas. Sin embargo, aún hay oportunidades de mejora en la reflexión crítica del equipo docente y en la planificación de la evaluación, ya que, si bien muchos han alcanzado un nivel alto de calidad, todavía hay quienes necesitan fortalecer la sistematicidad y el perfeccionamiento continuo de estos procesos. Para seguir avanzando, sería valioso generar más espacios de formación, autoevaluación y retroalimentación entre pares, asegurando que todas las prácticas educativas se consoliden con un enfoque de mejora constante y alineado con las necesidades de los párvulos.

### **1. Área formación basada en competencia.**

**1.3 Dimensión saber hacer:** Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo. Preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios.

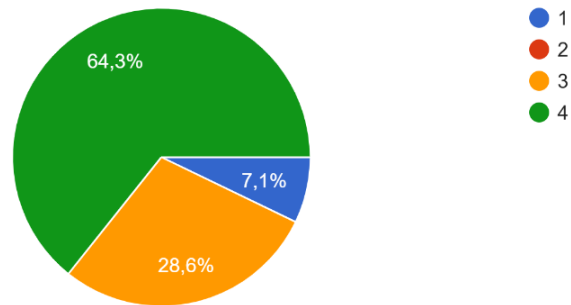
1. La directora está preparada para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional.   
28 respuestas



Los resultados muestran que el 71.4% del equipo considera que la directora está altamente preparada para abordar problemáticas emergentes dentro del marco del PEI, asegurando un liderazgo institucional sólido y orientado a la enseñanza de valores. Este nivel de calidad indica que existe una gestión eficiente y alineada con los principios educativos del establecimiento, lo que favorece un ambiente de aprendizaje estable. Sin embargo, un 3.6% de las encuestadas evalúa esta práctica en niveles más bajos, lo que sugiere que aún hay aspectos que pueden fortalecerse en términos de comunicación o estrategias de resolución de conflictos en la institución.

2. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experi... incluyendo los resultados de evaluaciones previas.

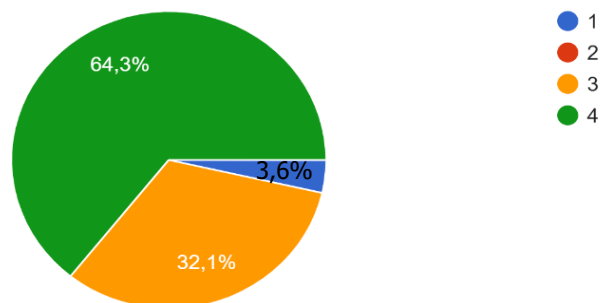
28 respuestas



Un 64.3% del equipo educativo se encuentra en el nivel más alto de calidad en esta práctica, lo que evidencia una planificación adaptada a la diversidad de los párvulos y una enseñanza centrada en sus características individuales. La ausencia de respuestas en el nivel más bajo (1) refleja que esta práctica está consolidada, aunque el 28.6% que la ubicó en el nivel 3 indica que hay oportunidades de mejora en la sistematicidad de la implementación. Se sugiere fortalecer el uso de estrategias diferenciadas y continuar con la formación docente en planificación inclusiva.

3. El equipo educativo, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los párvulos demuestren lo que han aprendido.

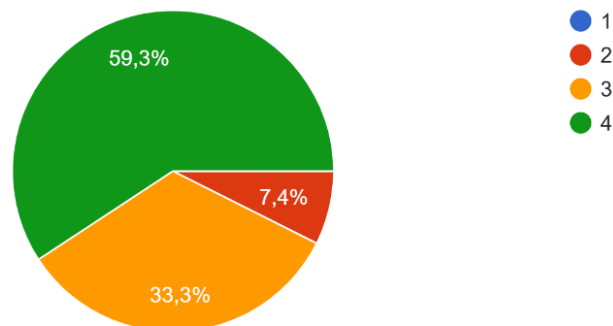
28 respuestas



El 64.3% del equipo educativo se ubica en el nivel más alto de calidad en esta práctica, lo que refleja un compromiso con la evaluación formativa y pertinente para los párvulos. No obstante, un 32.1% se encuentra en el nivel 3, lo que indica que algunos docentes pueden requerir apoyo para fortalecer la coherencia y adaptación de los instrumentos evaluativos. Esto puede lograrse mediante espacios de capacitación y acompañamiento, asegurando que cada docente tenga herramientas adecuadas para evaluar el aprendizaje de los niños de manera efectiva.

4. El equipo educativo triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación parvularia y el currículo propio del jardín infantil.

27 respuestas



Un 59.3% del equipo educativo alcanza el nivel más alto en esta práctica, evidenciando un manejo adecuado de los referentes normativos y su aplicación en el contexto del jardín infantil. Sin embargo, un 33.3% se encuentra en el nivel 3 y un 7.4% en el nivel 2, lo que sugiere que aún hay margen de mejora en la articulación entre estos lineamientos y la práctica pedagógica. Es importante seguir fortaleciendo la integración de estos marcos en la planificación y ejecución de las experiencias de aprendizaje.

Análisis General de la Dimensión "Saber Hacer".

Los resultados generales reflejan un alto nivel de calidad en la implementación de las prácticas pedagógicas dentro de la dimensión "Saber Hacer", con un promedio

del 64.8% en el nivel más alto. Esto evidencia un equipo educativo comprometido con la planificación, evaluación y adaptación de estrategias, así como con la alineación de su quehacer con las directrices ministeriales.

Sin embargo, el análisis también muestra que existe un porcentaje significativo de educadores que aún se encuentran en niveles intermedios (nivel 3), lo que indica que la consolidación de estas prácticas no es uniforme en toda la institución. Para seguir fortaleciendo esta dimensión, se recomienda fomentar espacios de formación continua, potenciar la colaboración entre pares y asegurar el acompañamiento en la implementación de estrategias innovadoras.

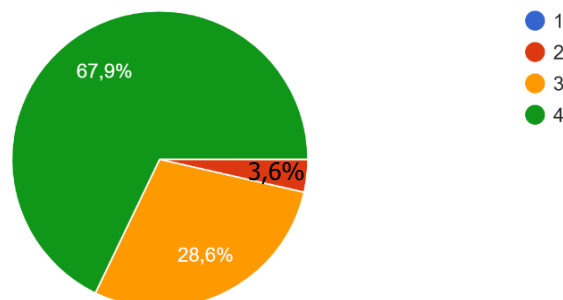
En definitiva, el equipo educativo demuestra una base sólida en su quehacer, con oportunidades de mejora que, al ser trabajadas de manera sistemática, permitirán alcanzar un desempeño aún más óptimo en la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos.

## 2. Área Liderazgo pedagógico.

**2.1 Dimensión Establecer Dirección:** Acciones que permiten involucrar al equipo pedagógico el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.

1. El equipo educativo identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión como las CAUE.

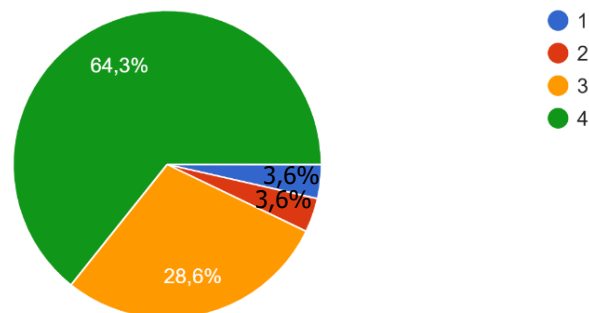
28 respuestas



Con un 67.9% de las encuestadas evaluando esta práctica en el nivel más alto de calidad, se evidencia que el equipo educativo participa activamente en la identificación de nuevas oportunidades para el desarrollo institucional. La incorporación de instancias de reflexión como las CAUE fortalece la mejora continua dentro del establecimiento. Sin embargo, el 28.6% que se encuentra en el nivel 3 indica que aún existen áreas donde la reflexión puede potenciarse, quizás mediante un seguimiento más estructurado de las acciones que surgen de estas jornadas.

2. El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos, etc. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.

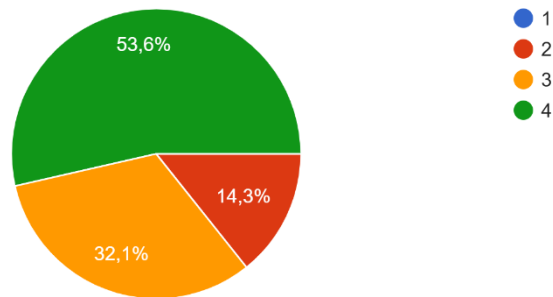
28 respuestas



Un 64.3% del equipo educativo ubica esta práctica en el nivel más alto de calidad, lo que sugiere que se generan espacios para diseñar y proponer experiencias innovadoras alineadas con la misión y visión del establecimiento. No obstante, un 28.6% la posiciona en el nivel 3, lo que indica que, si bien se promueve la innovación, podría ser necesario fortalecer la sistematización y documentación de estas experiencias para asegurar su continuidad y efectividad.

3. El equipo educativo desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.

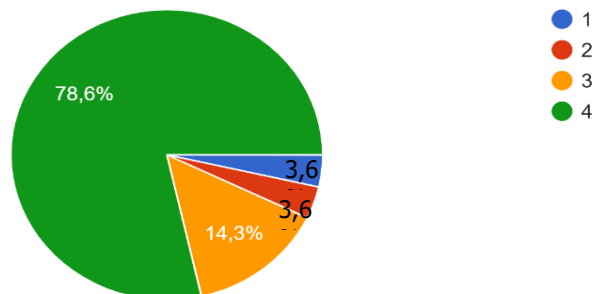
28 respuestas



Si bien el 53.6% de las encuestadas considera que esta práctica se encuentra en el nivel más alto, el 32.1% la sitúa en el nivel 3 y un 14.3% en el nivel 2, lo que señala que aún hay aspectos por mejorar en la planificación y estructuración de las reuniones. La comunicación sobre los objetivos institucionales y su alineación con el trabajo cotidiano del equipo educativo puede beneficiarse de herramientas de seguimiento más claras, asegurando que todos los integrantes comprendan y se apropien de las metas establecidas.

4. La directora promueve la comunicación directa con el equipo técnico (educadora y asistentes de párvulos) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo.

28 respuestas





Con un 78.6% de las encuestadas ubicando esta práctica en el nivel más alto, se evidencia un liderazgo sólido y una comunicación efectiva dentro del equipo. Sin embargo, un 14.3% aún la sitúa en el nivel 3, y un 3.6% en niveles inferiores, lo que sugiere que, aunque la directora promueve la construcción de acuerdos, podrían existir barreras comunicacionales o espacios de diálogo que aún pueden optimizarse. Estrategias como reuniones más personalizadas o canales de retroalimentación continua pueden contribuir a fortalecer este aspecto.

#### Análisis General de la Dimensión "Establecer Dirección".

Los resultados reflejan que el liderazgo pedagógico dentro del establecimiento es fuerte y efectivo, con un 66.1% del equipo educativo evaluando las prácticas en el nivel más alto de calidad. Se observa un compromiso con la mejora continua, la innovación pedagógica y la comunicación dentro del equipo, elementos clave para cumplir con las metas institucionales y fomentar un ambiente de enseñanza y aprendizaje de calidad.

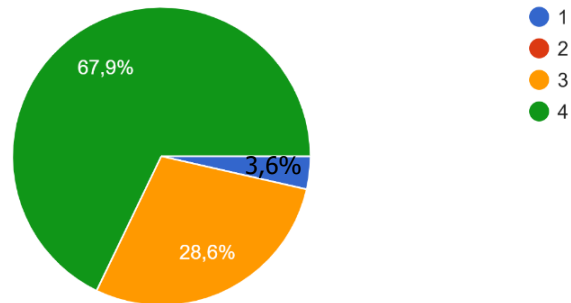
Sin embargo, los datos también muestran que un porcentaje significativo del equipo aún se encuentra en niveles intermedios, especialmente en lo que respecta a la planificación de reuniones estratégicas y la sistematización de experiencias innovadoras. Para fortalecer esta dimensión, se recomienda optimizar la comunicación de objetivos institucionales, asegurar que las oportunidades de mejora identificadas en jornadas de reflexión se traduzcan en acciones concretas, y seguir promoviendo una cultura de liderazgo distribuido donde todos los actores se sientan parte activa de la toma de decisiones.

En síntesis, el establecimiento cuenta con una dirección clara y bien estructurada, con oportunidades de mejora que, al ser trabajadas de manera colaborativa, permitirán potenciar aún más la gestión educativa y el impacto en los aprendizajes de los párvulos.

**2.2 Rediseñar la organización:** Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.

1. El equipo educativo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.

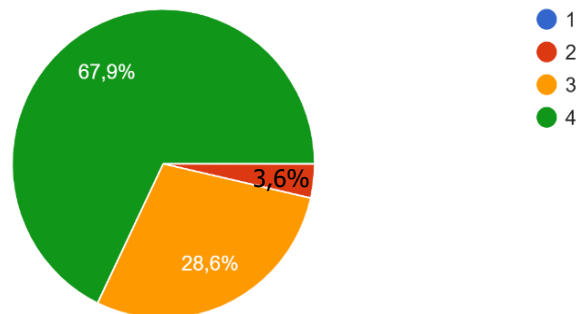
28 respuestas



Con un 67.9% de las encuestadas evaluando esta práctica en el nivel más alto de calidad, se refleja un fuerte compromiso del equipo educativo en la creación de espacios de respeto y valoración de la diversidad. Sin embargo, un 28.6% ubica esta práctica en el nivel 3, lo que sugiere que aún existen oportunidades para fortalecer la participación activa y la inclusión en la convivencia diaria. Estrategias como instancias de diálogo y resolución de conflictos podrían consolidar aún más estos valores.

2. La directora y equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.

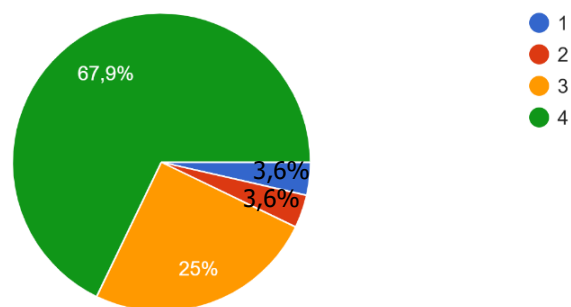
28 respuestas



Al igual que la práctica anterior, un 67.9% de las encuestadas considera que la comunicación dentro del equipo educativo es altamente efectiva, lo que contribuye a un trabajo colaborativo bien estructurado. No obstante, un 28.6% la sitúa en el nivel 3 y un 3.6% en el nivel 2, lo que indica que, aunque la comunicación es sólida, aún pueden existir dificultades en la transmisión de información, en la claridad de los mensajes o en la receptividad de los mismos. Mejorar los canales de comunicación interna y fomentar reuniones de retroalimentación más dinámicas pueden ayudar a optimizar este aspecto.

3. La directora mantiene a su equipo motivado y les hace saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.

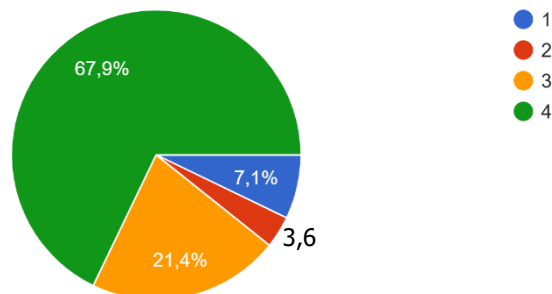
28 respuestas



Un 67.9% de las encuestadas evalúa en el nivel más alto la capacidad de la directora para mantener motivado al equipo educativo y reconocer su trabajo, lo que refleja un liderazgo positivo y un ambiente laboral satisfactorio. Sin embargo, un 25% la coloca en el nivel 3 y un 3.6% en niveles inferiores, lo que sugiere que algunos miembros del equipo podrían sentir que su esfuerzo no siempre es visibilizado o valorado de manera equitativa. Implementar estrategias de reconocimiento más personalizadas y fomentar espacios de expresión sobre el bienestar del equipo podría fortalecer esta dimensión.

4. La directora es una líder contenedora para desarrollar las competencias de su equipo.

28 respuestas



Con un 67.9% en el nivel más alto de calidad, se destaca que la directora cumple un rol de liderazgo que impulsa el crecimiento profesional y personal del equipo. Sin embargo, un 21.4% lo ubica en el nivel 3 y un 3.6% en niveles inferiores, lo que indica que, aunque el liderazgo es fuerte, algunos docentes o asistentes pueden sentir que requieren mayor apoyo en su desarrollo profesional. Aumentar instancias de formación y acompañamiento podría ser una estrategia útil para potenciar esta práctica.



Análisis General de la Dimensión "Rediseñar la Organización".

El análisis de los resultados evidencia que la institución cuenta con un liderazgo pedagógico bien estructurado, donde la comunicación, el reconocimiento y la construcción de ambientes inclusivos son pilares fundamentales. Con un 67.9% de promedio general en el nivel más alto de calidad, se observa que la dirección y el equipo educativo trabajan en armonía para alcanzar los objetivos institucionales.

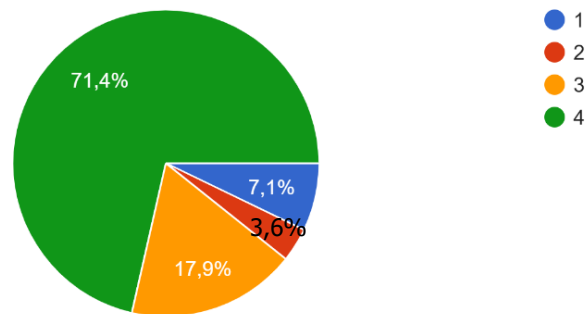
Sin embargo, existe un porcentaje significativo del equipo que aún se encuentra en niveles intermedios, lo que indica la necesidad de reforzar ciertos aspectos, como la comunicación efectiva, el reconocimiento individualizado y la capacitación continua. La implementación de estrategias de motivación más personalizadas, la optimización de los espacios de diálogo y la generación de oportunidades de desarrollo profesional pueden ser claves para fortalecer la cohesión y la satisfacción del equipo.

En conclusión, la institución demuestra un liderazgo sólido y orientado a la mejora continua, con oportunidades de crecimiento que, al ser abordadas estratégicamente, permitirán potenciar aún más el desempeño del equipo educativo y, en consecuencia, el impacto en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

**2.3 Desarrollar personas:** Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje.

1. La directora posee una presencia visible en el jardín infantil, modelando los valores promovidos en el establecimiento.

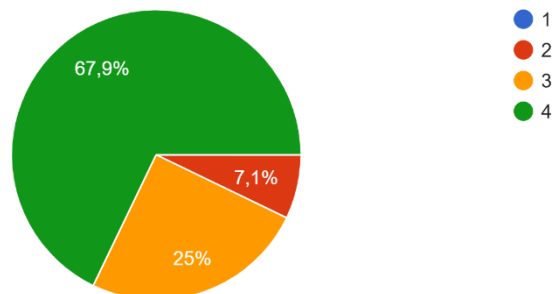
28 respuestas



Un 71.4% de las encuestadas evalúa esta práctica en el nivel más alto de calidad, lo que indica que la directora es una figura activa y presente dentro del establecimiento, promoviendo con su ejemplo los valores de la institución. Sin embargo, un 17.9% la ubica en el nivel 3 y un 10.7% en niveles inferiores, lo que sugiere que, aunque su liderazgo es mayormente reconocido, algunos miembros del equipo pueden percibir que su presencia en ciertas instancias podría ser más constante o cercana. Estrategias como mayor interacción directa en actividades pedagógicas y reuniones más frecuentes con el equipo podrían fortalecer aún más esta percepción.

2. La directora mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.

28 respuestas





Un 67.9% de las encuestadas valora en el nivel más alto la actitud de la directora hacia la formación y el perfeccionamiento constante, lo que demuestra un liderazgo basado en la mejora continua y en la búsqueda de herramientas para optimizar su gestión. Sin embargo, un 25% ubica esta práctica en el nivel 3 y un 7.1% en el nivel 2, lo que indica que algunos miembros del equipo pueden considerar que aún hay oportunidades para que la directora fortalezca ciertos aspectos de su formación o implemente nuevas estrategias de liderazgo. Espacios de retroalimentación con el equipo y la aplicación de conocimientos adquiridos en capacitaciones pueden contribuir a mejorar esta percepción.

#### Análisis General de la Dimensión "Desarrollar Personas".

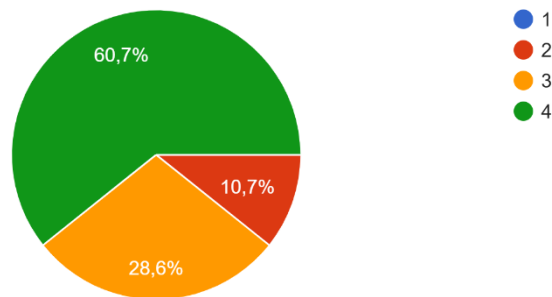
El análisis de los resultados refleja un liderazgo sólido, con un 69.7% de promedio general en el nivel más alto de calidad. La directora se posiciona como una figura clave dentro del establecimiento, modelando los valores institucionales y buscando mejorar constantemente sus competencias.

Sin embargo, existe un porcentaje de encuestados que percibe oportunidades de mejora, especialmente en cuanto a la presencia visible de la directora en ciertos espacios y en la aplicación de nuevos aprendizajes adquiridos en su formación continua.

## 2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil: Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas por la directora.

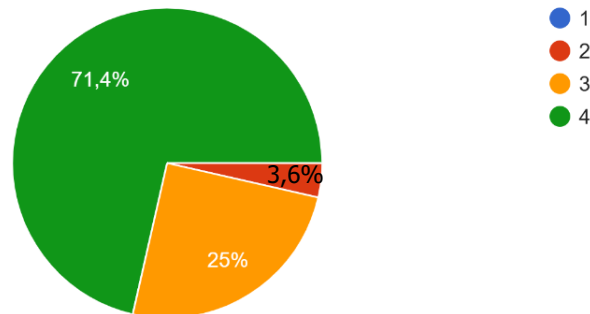
1. La directora promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo.

28 respuestas



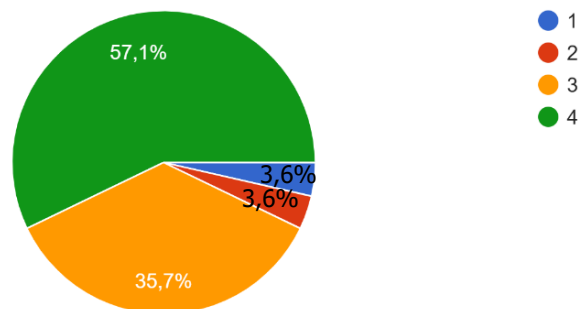
Un 60.7% de las encuestadas considera que esta práctica se encuentra en el nivel más alto de calidad, lo que indica que la directora implementa evaluaciones de manera regular para identificar fortalezas y debilidades dentro del equipo educativo. Sin embargo, un 28.6% la ubica en el nivel 3 y un 10.7% en el nivel 2, lo que sugiere que algunos miembros del equipo pueden percibir que estos procesos podrían optimizarse en términos de seguimiento, retroalimentación o uso de los resultados para la mejora continua.

2. La directora gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.  
28 respuestas



Un 71.4% de las encuestadas evalúa en el nivel más alto esta práctica, destacando que la directora fomenta la construcción de conocimiento colectivo y el trabajo colaborativo dentro del equipo educativo. No obstante, un 25% la ubica en el nivel 3 y un 3.6% en el nivel 2, lo que indica que aún existen oportunidades para fortalecer los espacios de reflexión, asegurando que todos los miembros del equipo participen activamente y que los aprendizajes generados se traduzcan en mejoras concretas en la práctica pedagógica.

3. La directora gestiona la participación de la familia en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicació...a constante que propicia el trabajo colaborativo.  
28 respuestas





Un 57.1% de las encuestadas considera que esta práctica se encuentra en el nivel más alto, reflejando que la directora implementa estrategias para involucrar a las familias en el proceso educativo. Sin embargo, un 35.7% la ubica en el nivel 3, un 3.6% en el nivel 2 y un 3.6% en el nivel 1, lo que sugiere que existe un margen de mejora en la forma en que se integra a las familias, ya sea en términos de comunicación, participación en actividades o en la toma de decisiones sobre los aprendizajes de los niños y niñas.

#### Análisis General de la Dimensión "Gestionar la Instrucción (Enseñanza y Aprendizaje)"

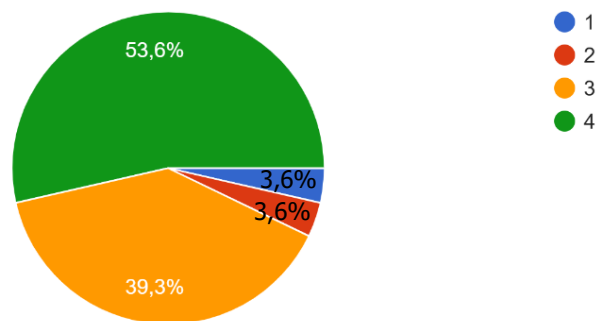
El promedio general en el nivel más alto de calidad fue de un 63%, lo que indica un liderazgo sólido en la gestión de la enseñanza y el aprendizaje en el jardín infantil. La directora se destaca por fomentar la evaluación, la reflexión pedagógica y la colaboración dentro del equipo educativo. La gestión pedagógica en el jardín infantil es evaluada positivamente, con una directora que implementa estrategias clave para la mejora educativa. No obstante, enfocarse en optimizar el uso de la evaluación, consolidar la reflexión pedagógica y fortalecer el vínculo con las familias permitirá potenciar aún más la calidad del aprendizaje en la institución.

### 3. Área de gestión del currículum

**3.1 Dimensión: Gestión pedagógica:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1. La directora y el equipo pedagógico aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedi...ncia de la educadora de párvulos se desarrollen.

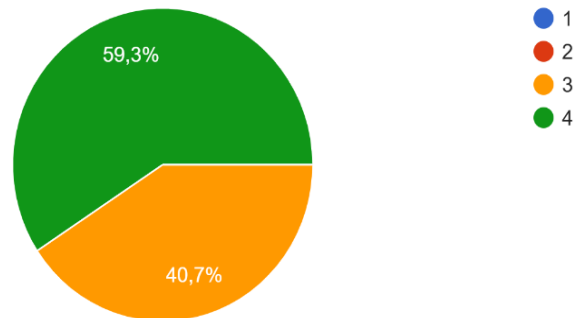
28 respuestas



Un 53.6% de las encuestadas considera que esta práctica se encuentra en el nivel más alto de calidad, lo que indica que la directora y el equipo pedagógico han establecido procedimientos para evitar interrupciones y garantizar que las experiencias de aprendizaje planificadas se lleven a cabo, incluso ante la ausencia de la educadora. Sin embargo, un 39.3% la ubica en el nivel 3 y un 7.2% en niveles inferiores, lo que sugiere que aún existen situaciones en las que las actividades pueden verse afectadas por imprevistos o falta de protocolos bien definidos.

2. La directora propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los párvulos.

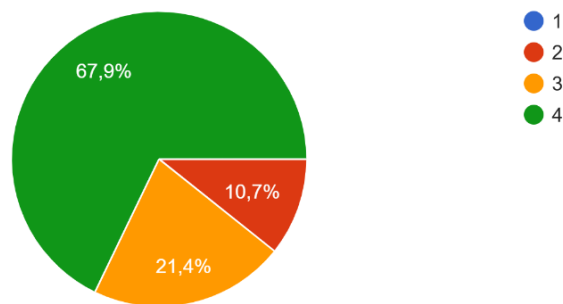
27 respuestas



Un 59.3% de las encuestadas evalúa esta práctica en el nivel más alto, destacando que la directora establece lineamientos metodológicos claros y estrategias efectivas para potenciar el aprendizaje. No obstante, un 40.7% la ubica en el nivel 3, lo que sugiere que algunos miembros del equipo podrían percibir la necesidad de mayor claridad, flexibilidad o adecuación de las estrategias según las necesidades específicas de los párvulos.

3. La directora organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercici...una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.

28 respuestas



Un 67.9% de las encuestadas considera que esta práctica se encuentra en el nivel más alto de calidad, reflejando un liderazgo sólido en la promoción de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada. Sin embargo, un 21.4% la evalúa en el nivel 3 y un 10.7% en el nivel 2, lo que indica que existen oportunidades de mejora en la sistematización de estos espacios, asegurando una participación equitativa y la implementación de las buenas prácticas compartidas.

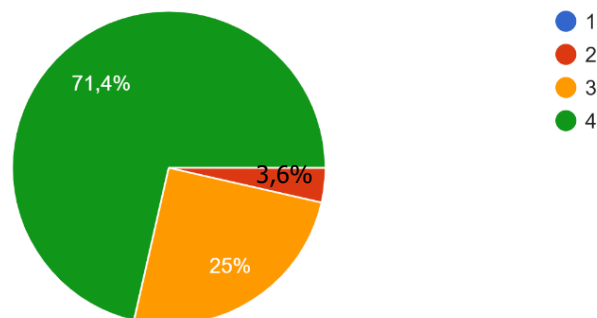
#### Análisis General de la Dimensión "Gestión Pedagógica".

El promedio general en el nivel más alto de calidad fue de un 60.2%, lo que indica un desempeño positivo en la planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en el jardín infantil. Se evidencian esfuerzos en la organización de experiencias de aprendizaje, la definición de estrategias metodológicas y el fortalecimiento de la reflexión pedagógica.

**3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Estrategias utilizadas por las educadoras del aula para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los párvulos.

1. Las educadoras aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y autonomía de los párvulos.

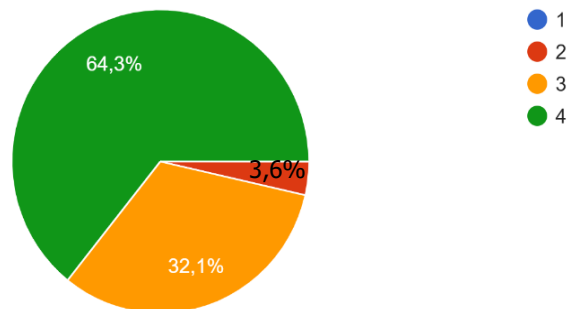
28 respuestas



Un 71.4% de las encuestadas considera que esta práctica alcanza el nivel más alto de calidad, lo que indica que las educadoras implementan estrategias que permiten la observación, manipulación y exploración, promoviendo el interés activo de los párvulos. Sin embargo, un 25% la evalúa en el nivel 3, lo que sugiere que aún hay margen de mejora en la diversificación de estrategias o en la personalización de estas según las necesidades individuales de los niños.

2. Las educadoras logran que todos los párvulos participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan...ntre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.

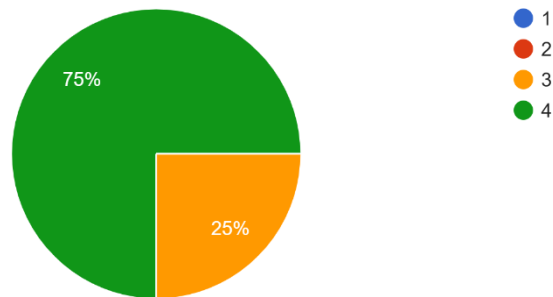
28 respuestas



Un 64.3% de las encuestadas sitúa esta práctica en el nivel más alto, lo que refleja que las educadoras logran que los niños se involucren activamente en las experiencias de aprendizaje. Sin embargo, un 32.1% la evalúa en el nivel 3, lo que indica que algunos párvulos podrían no estar participando plenamente debido a diferencias en sus ritmos de aprendizaje o niveles de desarrollo.

3. Las educadoras son mediadora y guías en el proceso de aprendizajes de los párvulos, potenciando su autonomía.

28 respuestas



Un 75% de las encuestadas ubica esta práctica en el nivel más alto de calidad, destacando el rol de las educadoras en la promoción de la autonomía de los párvulos. El 25% restante la evalúa en el nivel 3, lo que sugiere que en algunos casos podría reforzarse la mediación y el acompañamiento individualizado para garantizar que todos los niños avancen en su proceso de aprendizaje con la misma oportunidad.

Análisis General de la Dimensión "Enseñanza y Aprendizaje en el Aula".

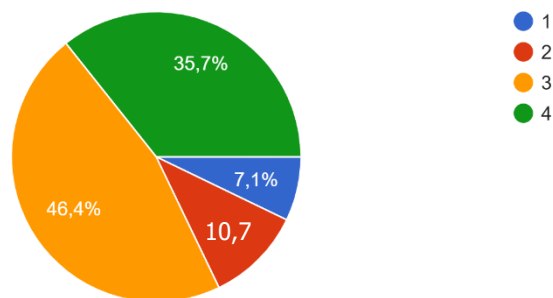
El promedio general en el nivel más alto de calidad fue de un 70%, lo que indica un desempeño sólido en la implementación de estrategias de enseñanza y en el acompañamiento de los párvulos en su proceso de aprendizaje.

En conclusión, el desempeño de las educadoras en el aula es altamente positivo, con prácticas que fomentan la exploración, la participación y la autonomía de los niños. No obstante, reforzar la personalización de las estrategias y asegurar la inclusión equitativa contribuirá a potenciar aún más la calidad del aprendizaje en el jardín infantil.

**3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo, efectivo y social de todos los párvulos, considerando sus diferentes necesidades.

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los párvulos que presentan dificultades en el aprendizaje.

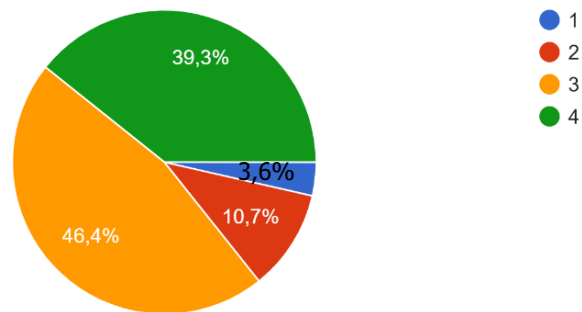
28 respuestas



Un 35.7% de las encuestadas considera que esta práctica se encuentra en el nivel más alto de calidad, lo que indica que el establecimiento ha desarrollado estrategias para detectar y dar seguimiento a los párvulos con dificultades de aprendizaje. Sin embargo, un 46.4% la ubica en el nivel 3, lo que sugiere que aún hay oportunidades de mejora en la implementación efectiva de estos procedimientos. Además, un 17.8% la evalúa en los niveles 1 y 2, lo que indica que algunos niños pueden no estar recibiendo el apoyo necesario en el momento oportuno.

2. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los párvulos que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

28 respuestas



Un 39.3% de las encuestadas considera que esta práctica alcanza el nivel más alto de calidad, lo que refleja la existencia de estrategias para detectar y apoyar a los párvulos con necesidades sociales, afectivas y conductuales. Sin embargo, el 46.4% la evalúa en el nivel 3, lo que sugiere que los procedimientos podrían ser más efectivos o sistemáticos. Además, un 14.3% la sitúa en los niveles 1 y 2, lo que indica que algunos párvulos podrían no estar recibiendo el acompañamiento adecuado.

Análisis General de la Dimensión "Apoyo al Desarrollo de los Párvulos".

El promedio general obtenido en el nivel más alto de calidad fue de 37.4%, lo que indica que, si bien existen estrategias para apoyar a los párvulos en sus necesidades de aprendizaje y desarrollo socioemocional, estas aún requieren fortalecerse para lograr un impacto más significativo.

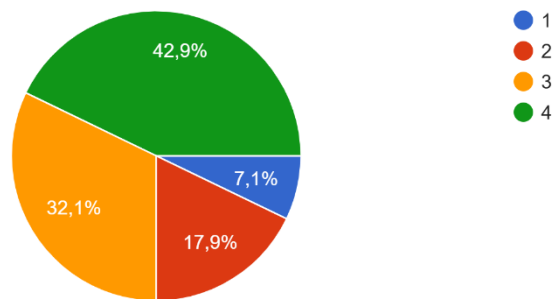
Aunque el establecimiento cuenta con estrategias para identificar y apoyar a los párvulos con dificultades, su efectividad y aplicación pueden mejorar significativamente. Fortalecer la detección temprana, implementar planes de seguimiento más rigurosos y capacitar al equipo en estrategias de intervención permitirá un mayor impacto en el desarrollo integral de los niños.

## 4. Área Gestión de Recursos

**4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.

1. El jardín infantil cuenta con el coeficiente técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativ...tos, con definiciones claras de cargos y funciones.

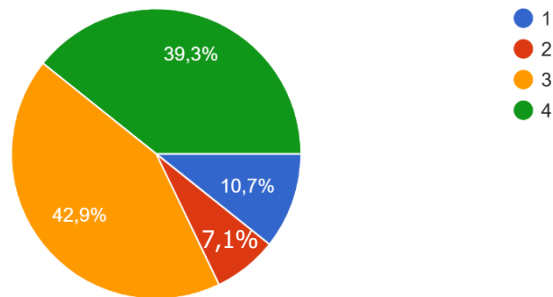
28 respuestas



Un 42.9% de las encuestadas considera que el establecimiento cumple con la normativa y cuenta con definiciones claras de roles, ubicándola en el nivel más alto de calidad. Sin embargo, un 32.1% la evalúa en el nivel 3, lo que indica que aún existen oportunidades de mejora en la claridad de funciones o en la cobertura del equipo técnico. Además, un 25% la sitúa en los niveles 1 y 2, lo que refleja que algunas áreas pueden no estar completamente cubiertas.

2. La coordinación administrativa del jardín implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

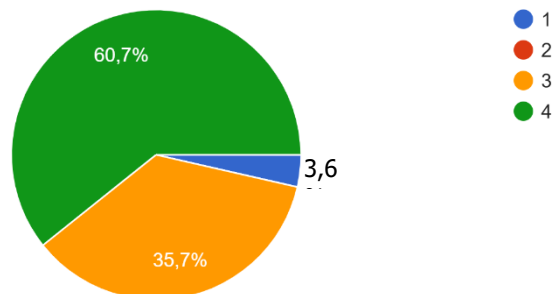
28 respuestas



Un 39.3% de las encuestadas sitúa esta práctica en el nivel más alto de calidad, lo que indica que existen procedimientos para gestionar el ausentismo y los reemplazos. Sin embargo, un 42.9% la evalúa en el nivel 3, lo que sugiere que aún pueden existir desafíos en la implementación de estos mecanismos. Además, un 17.8% la ubica en los niveles 1 y 2, lo que indica que algunas ausencias pueden generar dificultades en la continuidad del trabajo pedagógico.

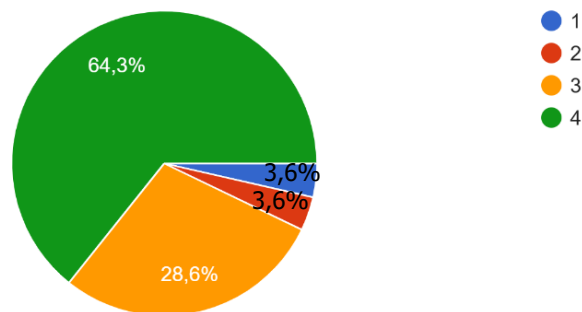
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de la educadora, directora, asistente de párvulos, del equipo técnico, orientados a mejorar las prácticas.

28 respuestas



Un 60.7% de las encuestadas considera que el establecimiento cuenta con procesos efectivos de evaluación y retroalimentación, lo que indica que existe un compromiso con la mejora continua de las prácticas educativas. Sin embargo, un 35.7% la ubica en el nivel 3, lo que sugiere que, aunque hay procesos de evaluación, pueden optimizarse en términos de periodicidad o profundidad.

4. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.  
28 respuestas



Un 64.3% de las encuestadas sitúa esta práctica en el nivel más alto de calidad, lo que indica que la institución cuenta con un ambiente laboral armónico y de colaboración. Sin embargo, un 28.6% la ubica en el nivel 3, lo que sugiere que existen áreas donde el clima laboral podría fortalecerse aún más.

#### Análisis General de la Dimensión "Gestión del Recurso Humano".

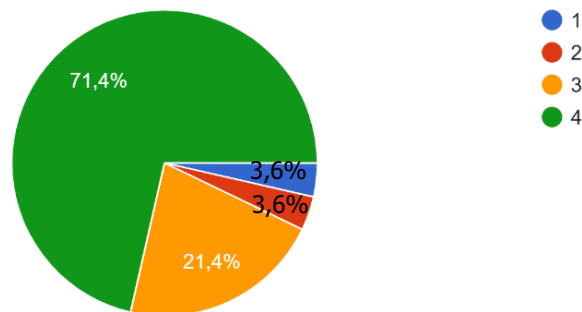
El promedio general obtenido en el nivel más alto de calidad fue de 51.8%, lo que refleja un avance significativo en la gestión del recurso humano, pero también deja en evidencia áreas de mejora.

La institución presenta una gestión del recurso humano sólida, con un equipo técnico comprometido y un clima laboral positivo. Sin embargo, para avanzar hacia la excelencia, es clave mejorar la gestión del ausentismo, clarificar funciones y fortalecer aún más la cultura de colaboración y mejora continua.

**4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración:** Las políticas y administración financiera de terceros, permite al Jardín Infantil asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

1. El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.

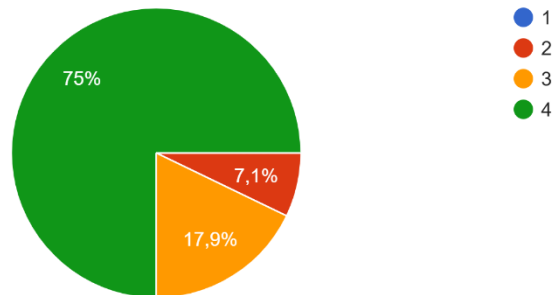
28 respuestas



Un 71.4% de las encuestadas considera que el establecimiento gestiona eficazmente las inscripciones y matrículas, asegurando un alto nivel de asistencia. Sin embargo, un 21.4% lo ubica en el nivel 3, lo que sugiere que, aunque el proceso es eficiente, aún existen oportunidades de mejora en términos de seguimiento o estrategias para la retención de párvulos.

2. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.

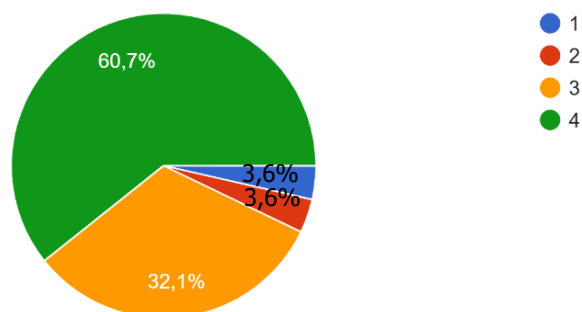
28 respuestas



Un 75% de las encuestadas sitúa esta práctica en el nivel más alto de calidad, lo que indica que el establecimiento cumple con la normativa sin sanciones de la Superintendencia. No obstante, un 17.9% la evalúa en el nivel 3, lo que sugiere que aún podría optimizarse el proceso de cumplimiento normativo con mecanismos preventivos y correctivos más sólidos.

3. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus párvulos y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.

28 respuestas



Un 60.7% de las encuestadas considera que el establecimiento aprovecha las redes externas y genera alianzas en beneficio de los párvulos y el equipo educativo. Sin embargo, un 32.1% la ubica en el nivel 3, lo que indica que, aunque se han

establecido conexiones con la comunidad y otras instituciones, existe espacio para fortalecer y diversificar estas alianzas estratégicas.

Análisis General de la Dimensión "Gestión de Recursos Financieros y Administración".

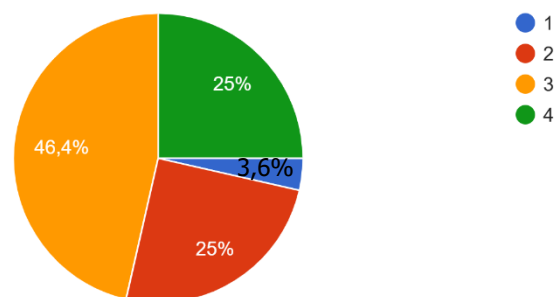
El promedio general obtenido en el nivel más alto de calidad fue de 69%, lo que refleja una gestión financiera y administrativa eficiente.

El establecimiento demuestra una gestión financiera y administrativa ordenada y eficiente, asegurando el cumplimiento normativo y la optimización de recursos. Para continuar avanzando hacia la excelencia, es clave fortalecer el seguimiento de la asistencia, prevenir posibles sanciones normativas y ampliar el alcance de las alianzas estratégicas.

**4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

1. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los párvulos en todos los niveles y establece nor...nas que favorecen su adecuada organización y uso.

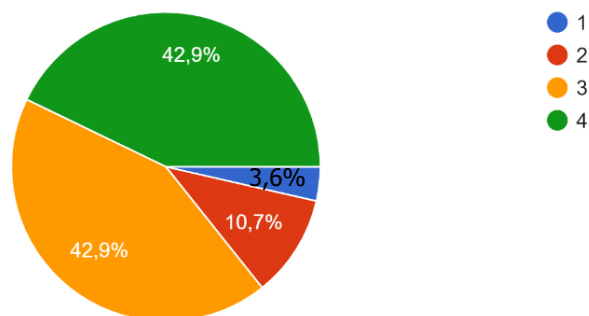
28 respuestas



Un 46.4% de las encuestadas sitúa esta práctica en el nivel más alto de calidad, lo que indica que el establecimiento cuenta con materiales educativos suficientes y normas para su uso. Sin embargo, un 25% lo evalúa en el nivel 3 y otro 25% en el nivel 2, lo que sugiere que algunos niveles educativos pueden no contar con todos los recursos necesarios o que su organización y accesibilidad podrían mejorarse.

2. El establecimiento cuenta con un patio de juegos equipado y operativo, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

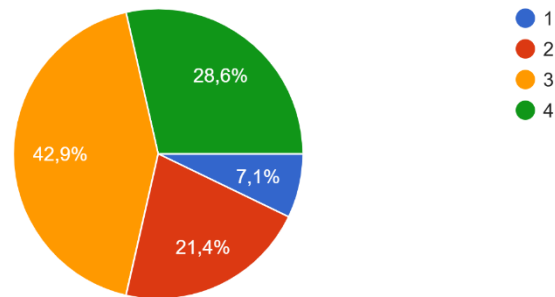
28 respuestas



Un 42.9% de las encuestadas considera que el establecimiento cuenta con un patio de juegos funcional que apoya el aprendizaje de los párvulos en el nivel más alto de calidad. Sin embargo, otro 42.9% lo ubica en el nivel 3, lo que indica que, si bien los juegos están presentes, podrían requerir mantenimiento, renovación o mayor accesibilidad para su óptimo uso.

3. El establecimiento cuenta con recursos TIC (tecnologías de la información y la comunicación) en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los párvulos y facilitar el trabajo administrativo.

28 respuestas



Solo un 28.6% de las encuestadas califica esta práctica en el nivel 4, lo que sugiere que el acceso a tecnología es limitado o que su uso no está completamente integrado en las experiencias de aprendizaje y trabajo administrativo. Un 42.9% lo ubica en el nivel 3, lo que indica que hay herramientas tecnológicas disponibles, pero su funcionamiento, acceso o aprovechamiento aún pueden mejorar.

#### Análisis General de la Dimensión "Gestión de Recursos Educativos"

Los resultados muestran que el establecimiento cuenta con recursos educativos, pero su disponibilidad, organización y uso pueden optimizarse. Si bien el establecimiento ha avanzado en la provisión de recursos educativos, pero es necesario reforzar la disponibilidad y mantenimiento de materiales didácticos, juegos y tecnología para alcanzar un nivel de calidad óptimo en la gestión de recursos educativos

## Propuesta de Mejoras

En base a los resultados del instrumento aplicado, los ítems con más déficit en donde se realizarán las mejoras son las siguientes:

**Área basada en competencias:** 1.1 Saber conocer

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Evaluación continua	La educadora debe ser capaz de evaluar el progreso de los niños de manera continua, no solo mediante pruebas o exámenes, sino observando su participación, desarrollo emocional, y las interacciones durante las actividades.	Educadoras de Párvulos
Retroalimentación efectiva	Brindar retroalimentación positiva y constructiva que fomente el desarrollo de las competencias de los niños y les motive a seguir aprendiendo.	Educadoras de Párvulos
Autoevaluación y reflexión profesional	Promover en la educadora la práctica de la	Educadoras de Párvulos



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

	autoevaluación para reflexionar sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y seguir creciendo profesionalmente.	
--	--	--

**Área basada en competencias: 1.2 Saber ser**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Inspira a los niños a través del ejemplo	La educadora debe ser un referente de liderazgo positivo para los niños, inspirándolos a ser curiosos, respetuosos, solidarios y comprometidos con su aprendizaje y el de sus compañeros.	Educadora de Párvulos

**Área basada en competencias: 1.3 Saber hacer**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Conocer, diseñar y adaptar diferentes	Observación directa y aplicación de test de	Equipo Pedagógico



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

estrategias e instrumentos de evaluación a los párvulos según sus necesidades educativas.	diagnóstico en párvulos.  Crear un banco de guías formativas y evaluaciones sumativas	
---	---	--

### Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Contribuir al desarrollo de un ambiente laboral positivo, cooperativo y de apoyo entre colegas, fomentando una cultura de trabajo en equipo y respeto mutuo.	Crear espacios de reflexión y análisis donde educadoras y técnicos compartan experiencias, estrategias y desafíos  Diseñar experiencias de aprendizaje en equipo, fomentando la integración de diversas perspectivas del Diseño Universal de Aprendizaje y metodologías activas y pausas activas.  Implementar un sistema de acompañamiento donde docentes con mayor experiencia guíen a quienes recién	Equipo Pedagógico



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

	comienzan.	
--	------------	--

**Área: Gestión del currículo**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Construcción de relaciones seguras	Crear un vínculo afectivo basado en la confianza, lo que permite que los niños se sientan seguros para expresar sus ideas, inquietudes y emociones. Esta confianza es fundamental para el aprendizaje efectivo.	Educadoras de Párvulos Técnicos en atención de párvulos
Apoyo emocional constante	Estar disponible y ser accesible para los niños, ofreciéndoles apoyo emocional cuando lo necesiten, y estableciendo una relación de afecto y comprensión.	Educadoras de Párvulos Técnicos en atención de párvulos
Reflexión continua sobre la práctica pedagógica	La educadora debe estar en constante reflexión sobre su práctica, cuestionándose sus métodos, enfoques y	Educadoras de Párvulos Técnicos en atención de párvulos



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

	actitudes. Esto le permitirá mejorar su labor y adaptarse a las necesidades cambiantes de los niños.	
Apertura a la crítica constructiva	La educadora debe estar dispuesta a recibir retroalimentación de colegas, familias y los mismos niños, para mejorar su práctica y crecimiento profesional.	Educadoras de Párvulos Técnicos en atención de párvulos

**Área:** Gestión de recursos humanos

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Bienestar y calidad de vida laboral	Promover políticas que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y personal que integre actividades recreativas y programas de salud.	Directora Docente de Ed. Física
Fomentar Políticas inclusivas	Desarrollar y aplicar políticas que fomenten la diversidad, garantizando igualdad de oportunidades	Directora Educadoras de Párvulos Educadoras diferenciales

	sin discriminación.	
--	---------------------	--

**Área:** Gestión de recursos educativos

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Planificación y gestión del presupuesto	Administrar los recursos financieros disponibles para el aula. Esto incluye la planificación de compras de materiales, la optimización de los recursos disponibles y la búsqueda de alternativas económicas y eficaces.	Directora
Búsqueda de recursos externos	Identificar fuentes de financiación adicionales, como subvenciones, donaciones o asociaciones con la comunidad, para poder acceder a recursos adicionales sin que esto dependa únicamente del presupuesto institucional	Directora



## **Conclusión**

La presente investigación ha permitido realizar un diagnóstico exhaustivo del Jardín Infantil Brumita, identificando tanto sus fortalezas como las áreas de mejora en dimensiones clave como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. A través de este proceso, se ha logrado comprender en profundidad el estado actual de la educación impartida en el establecimiento y su impacto en los niños, las familias y el equipo educativo.

Los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad de fortalecer ciertos aspectos de la práctica pedagógica, tales como la evaluación continua, la retroalimentación efectiva y la planificación de estrategias que respondan a la diversidad de aprendizajes de los párvulos. También se destacó la importancia del liderazgo pedagógico en la creación de un ambiente colaborativo y motivador, donde la reflexión y el crecimiento profesional sean una constante. Asimismo, se identificó la necesidad de optimizar la gestión de recursos, asegurando materiales educativos pertinentes y promoviendo el bienestar del equipo docente.

Frente a estos hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora que busca optimizar el proceso educativo mediante acciones concretas, tales como la promoción de la autoevaluación en los educadores, la implementación de estrategias inclusivas y el fortalecimiento de la cultura de trabajo en equipo. Además, se planteó la importancia de generar un ambiente afectivo y seguro que favorezca el desarrollo integral de los niños y niñas, asegurando que las prácticas pedagógicas sean coherentes con sus necesidades y potencialidades.

En definitiva, este estudio reafirma que un proyecto de mejora bien estructurado impacta positivamente en la enseñanza y el aprendizaje, transformando la dinámica institucional, promoviendo una cultura de calidad y compromiso. La educación parvularia tiene un papel fundamental en la formación de los ciudadanos



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

del futuro, y garantizar su fortalecimiento implica apostar por prácticas reflexivas, innovadoras e inclusivas. Así, con una mirada integral y un enfoque en la mejora continua, es posible construir una educación que responda a los desafíos del presente y del futuro, asegurando el bienestar de los niños y el desarrollo profesional de sus educadores.



## Bibliografía

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. SAGE Publications.

Bolívar, A. (2012). *La mejora de la escuela: Un cambio de mirada*. Editorial Graó.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cassasus, J. (2010). *Calidad y equidad en la educación infantil: Un desafío para la política educativa en América Latina*. UNESCO.

Camilloni, A. (1998). La calidad de los programas de evaluación y de los instrumentos que los integran. En *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo* (pp. 67-92). Paidós.

Consejo Nacional de Educación [CNED]. (2018). *Orientaciones para la educación parvularia en Chile*. CNED.

Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.

Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute.

García Martín, S. (2025). Dirección y liderazgo de los centros educativos. Naturaleza, desarrollo y práctica profesional. *Revista Española de Pedagogía*, 83(290), 263–265.  
<https://doi.org/10.22550/2174-0909.4440>  
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=1d7695b4-316f-3f94-9b4ea303269ac5b9>

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.  
<https://doi.org/10.1086/461445>

Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.  
<https://doi.org/10.1108/09578230810863253>



Ministerio de Educación. (2012). *Manual de orientaciones técnicas para la elaboración del plan de mejoramiento educativo*. Administración Educacional.

Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC]. (2019). *Marco para la buena enseñanza y gestión escolar en educación parvularia*. MINEDUC.

Ministerio de Educación. (2020). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten educación parvularia y sus sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación.

Ministerio de Educación. (2024). *Plan de mejoramiento educativo para establecimientos de educación parvularia (2024-2027)*. Subsecretaría de Educación.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2024). *Informe de desarrollo social 2024* [PDF]. <https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/ids/Informe-desarrollo-social-2024.pdf>

OEI (Organización de Estados Iberoamericanos). (2020). *Liderazgo educativo en la primera infancia: Hacia una mejora de la gestión escolar*. OEI.

Pardo, M., & Lemaitre, M. J. (2019). *Evaluación para la mejora educativa: Enfoques y herramientas para la gestión institucional*. Ediciones Universidad Católica.

Robinson, V. M. J. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 241-256. <https://doi.org/10.1108/09578230810863299>

Rodríguez, J., & Cruz, P. (2020). De las competencias básicas a las competencias claves en Educación Infantil. Comparativa y actualización de las competencias en el currículum. *Propósitos y Representaciones*, 8(1), 59–77. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n1.366>  
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=5ac96836-fb15-3760-b71ef52f6e2f4ecd>

Spillane, J. P. (2004). *Distributed leadership: What's all the hoopla?*. Institute for Policy Research, Northwestern University.

Sobrado Fernández, L. M. (2002). *Diagnóstico en educación: teoría, modelos y procesos*. Biblioteca Nueva.

Tobón, S. (2013). *Evaluación de competencias en educación y organizaciones: Un*



*enfoque complejo*. Ecoe Ediciones.

Tyler, R. W. (1973). Principios básicos del currículo y la enseñanza. Troquel.

UNESCO. (2019). *Marco de acción para la educación en la primera infancia: Calidad, acceso e inclusión*. UNESCO.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## Anexos



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
AUTÓNOMA

### MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

##### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Jardín infantil y sala cuna Brumita, de la comuna Alto Hospicio, región de Tarapacá.

##### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

##### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Saber conocer</li><li>- Saber ser</li><li>- Saber hacer</li></ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer dirección.</li><li>- Rediseñar la organización.</li><li>- Desarrollar personas.</li><li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li></ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión pedagógica.</li><li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li><li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li></ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión del recurso humano.</li><li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li><li>- Gestión de recursos educativos.</li></ul>



Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>					x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>					x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>					x	
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>						x

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario		x		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Porque esta dentro del trabajo que se realiza en los establecimientos de educación parvularia apoyado del marco para la buena enseñanza y el proyecto de mejoramiento educativo que va de la mano con nuestro PEI, articulado con los estándares indicativo de desempeño.
Motivos por los que se considera no adecuado	-----
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguna



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

### Identificación del experto

Nombre y apellidos	Diana Valenzuela Pinto
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora Jardín infantil y sala cuna Brumita
e-mail	diana.valenzuela.p@unjired.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	26.12.2024

Dianna Valenzuela Pinto  
16.349.127-3  
Directora J.I. Brumita  
**JUNJI**

