



Escuela de Educación Y Humanidades
Carrera De Educación Parvularia

Gestión Estratégica En La Educación Parvularia

Seminario De Titulo Para Optar Al Titulo Profesional De Educador De Párvulos Y
Licenciado En Educación

Profesor Guía: Marcela Marín Dapelo

Alumnas: M^a Carolina Cartagena Silva.
Sofía Pulgar Braun.
Rommy Tapia Figueroa.

Viña del Mar, 2005

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por iluminar el camino que decidí emprender un día en busca de mis sueños y a los míos por brindarme su tiempo y apoyo incondicional.

Sin embargo no puedo dejar de mencionar a una gran persona, amigo y profesor, Señor Sergio Urbina por entregar su tiempo, conocimientos y apoyo desinteresado en ayudar a otros a cumplir sus metas.

(Rommy, 2005)

Hoy que se ven concretados mis anhelos y sueños de los que me aman, me doy cuenta que nada de esto hubiera sido posible si no contara con aquellas personas que han hecho que mi vida sea diferente.

Primeramente a Dios, quien es el principal gestador de todos mis proyectos y que sólo él a permitido cristalizar mis logros.

Mi Padre, quien debe ser el más orgullosos de este triunfo, ya que, sin lugar a dudas el proyectó sus sueños en mi, luchando y dándome todas las herramientas para verme convertida hoy en una profesional de la educación.

Mi Madre, ya que, con su constante apoyo espiritual me ha indicado como conducirme en esta vida, decayendo muchas veces, pero con su ayuda volviéndome a levantar.

Mi Esposo, la persona que ha decidido caminar junto a mí en este largo sendero de la vida, quien ha estado apoyándome constantemente.

Mi hijo Matías, quien viene a ser la cumbre de esta pirámide, quien es la razón para seguir creciendo y luchando como mujer, madre y profesional.

No quiero dejar de mencionar al señor Sergio Urbina Por su apoyo incondicional y su entrega desinteresada en todo lo que pude requerir de él.

(Sofita, 2005)

Agradezco a los profesores por toda la ayuda brindada en mi proceso de enseñanza-aprendizaje, también a mis amigos y por sobre todo a mi familia que estuvieron siempre presente alentándome y colaborando con este trabajo.

(Carolina 2005)

DEDICATORIAS

Para ti Yulita que eres el ángel que guía mi camino. Nunca te olvidare....
A mis padres, que durante todos estos años depositaron su confianza y sus esfuerzos en ayudarme a cumplir mis sueños.
A mi gran Amigo y esposo Cristian, por brindarme su tiempo, comprensión y amor, gracias por ser la persona que abrió mi corazón a un mundo lleno de ilusión.
Y a ti Javierita, por existir, por ser la niña más hermosa que ha llenado con alegrías mi corazón.
Los amo a todos.

(Rommy, 2005)

Dedico este triunfo a las personas que más amo, a Dios, a mis Padres, a mi Esposo y a Matías.

(Sofita, 2005)

A un testigo pequeñito, que estuvo presente en todo este periodo, de esfuerzo y dedicación el cual fue mi sustento e incentivo incondicional, con la cual sin su comprensión no lo hubiera podido lograr. Del mismo modo dedico todo este trabajo a la semillita de vida que crece dentro de mí acompañándome cada momento en esta última etapa.

Diego y Tomas.

(Carolina 2005)

RESUMEN

La gran preocupación que los Jardines Infantiles enfrentan hoy, es en que medida se determina la reforma educacional, para ser gestionada y administrada de la mejor manera por el grupo docente que forma parte de la institución; por lo tanto el objetivo central de este estudio es analizar como se lleva a cabo la gestión estratégica en los Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares del sector centro de Viña del Mar.

Para dar marcha al estudio se tomaron en cuenta a educadores de párvulos y asistentes de párvulos que pertenecieran a estos Jardines Infantiles.

El estudio se realizó a través de una encuesta llamada “ Cuestionario sobre Gestión Estratégica para profesionales de la educación” autor (Gloria Mariana Navarro Esperguès) abarca tres ámbitos a estudiar; La Gestión Estratégica del Proyecto Educativo Institucional, La Gestión Estratégica del Recurso Humano y La Gestión Estratégica de la Organización Curricular en relación con la Gestión Estratégica.

Los resultados de las encuestas revelan que la unidad educativa, no ha logrado un rango eficiente de la Gestión Estratégica dando como resultado que sus integrantes no se sientan plenamente adheridos e identificados con lo que propone, obstaculizando gestionar con mayores posibilidades el logro institucional.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
Planteamiento del problema	3
Interrogante del problema de Investigación	3
Objetivo General:	3
Objetivos Específicos:	3
Justificación de la Investigación	4
CAPITULO II	5
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	6
<u>1. REFORMA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN</u>	6
1.1 En busca de la calidad	6
1.2 La Política Educacional	6
1.3 Objetivos de la Política Educacional	7
1.3.1 Renovación y Descentralización Curricular	7
1.3.2 Equidad	7
1.3.3 Mecanismos de cobertura universal	8
1.3.4 Participación	8
1.3.5 Descentralización	10
1.3.6 Eficiencia	10
1.4 Reforma Educacional Chilena	12
1.5 las prioridades de la Reforma a la Educación Parvularia	13
1.6 los objetivos que tiene la Reforma Curricular de la Ed.Parvularia	14
<u>2. TEORIA ADMINISTRATIVA</u>	15
2.1 La Administración	15
2.2 Definición de Administración:	16
2.3 Proceso Administrativo	18
2.4 Características del proceso administrativo.	22
<u>3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO</u>	24
3.1 Gestión Moderna	24
3.2 Las Nuevas Competencias de los Profesionales de la Educación	24
3.3 El nuevo Perfil del Director (a) de una Unidad Educativa	25
3.4 Qué se entiende por Gestión	26
3.5 Los desafíos que se plantea la gestión educativa	27
3.6 El Equipo de Gestión Educativa (EGE)	27
3.7 Hacia un Nuevo Estilo de Gestión	29
3.8 Gestión estratégica	30
3.9 Definición de Visión:	30
3.10 Definiendo la Misión	31
3.11 Elementos Claves de la Gestión Estratégica para lograr el Éxito Organizacional	31
3.11.1 La Excelencia:	32
3.11.2 La Innovación:	32
3.11.3 La Anticipación:	33
3.12 Que se entiende por Proyecto Educativo Institucional (PEI)	33

3.13 Las Ventajas del PEI	34
3.14 La Planificación Estratégica:	34
3.15 Planificación estratégica de las principales funciones del Jardín Infantil.	35
3.15.1 Recursos humanos e identificación de metas:	35
3.15.2 Diagnostico situacional	35
3.15.3 Evaluación de las necesidades:	35
3.15.4 Planes de desarrollo	35
3.15.5 Puesta en práctica del plan	36
3.16 Las ventajas de la planificación estratégica	36
3.17 La Planificación Estratégica (FODA)	36
3.18 Evaluar la Posición presente y futura de la Institución (FODA)	37
CAPITULO III	39
METODOLOGÍA	40
Tipo de Estudio	40
Tipo de Diseño	40
La Población	40
Muestra	41
Variables	41
Instrumento y Técnicas de Recolección de Información:	42
Técnicas de Recolección de Datos	43
Revisión de los datos	43
CAPITULO IV	45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	46
1. Gestión estratégica del PEI	46
1.1 PEI	46
1.2. Visión y Misión	47
1.3. Análisis interno	48
1.4 Análisis externo	48
1.5 Objetivos Estratégicos	48
1.6 Plan de acción	49
1.7 Evaluación del PEI	50
1.8 Modelo de gestión	50
2. Gestión estratégica del recurso humano	51
2.1 Liderazgo	51
2.2 Equipo de gestión	52
2.3 Convivencia escolar	53
2.4 Competencias profesionales	54
2.5 Evaluación del desempeño	54
3. Gestión estratégica del proceso de organización curricular	54
3.1 Propuesta curricular	54
3.2 Acción docente en el aula	55
3.3 Gestión Estratégica del PEI	57
3.4 Gestión Estratégica del Recurso Humano	58
3.5 Gestión Estratégica de la Organización Escolar	60
CAPITULO V	61
CONCLUSIONES	62

BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
Descripción de la muestra	74
Variables	74
Grafico Establecimiento Educativo	75
Grafico Cargo	76
Configuración Del Instrumento	77

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de Investigación, principalmente se pretende estudiar el desarrollo organizacional dentro de los Jardines Infantiles y Sala Cuna Particulares de Viña del Mar.

En la actualidad se está viviendo un proceso, el cual abarca amplios cambios sociales, y uno de ellos está representado por la Reforma Educativa, que brinda grandes modificaciones y reestructuraciones en los sistemas educativos y en el ámbito de los Recursos Humanos. De esta manera se persigue que cada uno de los centros educativos desarrolle su Gestión, con el fin de orientar la institución hacia objetivos que permitan la participación como requisito indispensable, y así incrementar las herramientas para el adecuado control estratégico en pos de los beneficios del Jardín Infantil.

En este contexto, se deriva que el concepto de Gestión Estratégica se considera como el objetivo para desarrollar valores institucionales, permitiendo establecer una alianza Estratégica entre los distintos miembros de la comunidad educativa, sustentada por la participación e integración para una implementación exitosa de la estrategia de desarrollo del Jardín Infantil.

Por lo tanto el objetivo central de esta Investigación, es analizar como se lleva a cabo la Gestión Estratégica en los Jardines Y Sala Cuna del sector centro de Viña del Mar, asociado a la reforma Educacional; se desprenden de este objetivo, una Descripción de la Gestión Estratégica del PEI, así como también señalar la Gestión Estratégica del Recurso Humano del Jardín Infantil y por último definir la Gestión Estratégica del Proceso Organizacional.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Interrogante del problema de Investigación

¿Cómo se lleva a cabo la gestión estratégica en los jardines infantiles y sala de cuna particulares del sector Centro de Viña del Mar?

Objetivo General:

- ❖ Analizar cómo los Educadores y Asistentes de Párvulos llevan a cabo la gestión estratégica en los jardines infantiles y sala cuna particulares del sector centro de Viña del Mar.

Objetivos Específicos:

- ❖ Describir la gestión estratégica del proyecto educativo de desarrollo institucional (PEI) de los Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares del Sector centro de Viña del Mar.
- ❖ Señalar la gestión estratégica del recurso humano de los Jardín Infantiles y Sala Cuna particulares del Sector centro de Viña del Mar.
- ❖ Definir la gestión estratégica del proceso de organización curricular de los Jardín Infantiles y Sala Cuna particulares del Sector centro de Viña del Mar.

Justificación de la Investigación

Es fundamental que en los Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares se adopte un buen modelo de Gestión y Administración de acuerdo con lo que establece la Reforma Educacional Chilena y La Gestión Estratégica, ya que, esta principalmente se preocupa de entregar información necesaria que permita detectar a tiempo las desviaciones respecto del objetivo a lograr. Por lo tanto lo que impulsó este estudio fue conocer como en la actualidad se lleva a cabo la Gestión Estratégica en los Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares ubicados en el centro de Viña del Mar; La gestión estratégica del recurso humano y La gestión estratégica del proceso de organización curricular; ya que, son instituciones que gozan de prestigio en cuanto a su proyecto educativo Institucional, recursos humanos, apoyo Administrativo y propuesta Curricular.

Por esta razón el aporte en el aspecto Teórico; es tomar en cuenta la metodología de la planificación estratégica constituida por las siguientes etapas:

La Visión, La Misión, Análisis Interno y Externo, Estrategias, Programas Y Proyectos, para estructurar el sistema de trabajo en base a los servicios que prestan como institución a nivel Interno y Externo. En el Aspecto Práctico, el aporte es lograr un pleno desarrollo Organizacional, como lo son los planes estratégicos de la institución y así fortalecer al interior del sistema educativo una cultura de Gestión Educacional, para que los Educadores y Asistentes de párvulos asuman un nuevo rol de gestores, adoptando la Gestión Estratégica como el fin de buscar un desarrollo organizacional.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. REFORMA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN

1.1 En busca de la calidad

Si se realiza un breve recuento desde el punto de vista de la calidad de la educación pensando en las décadas previas al inicio de la reforma hoy en marcha, salvo raras excepciones, se encontrarán con la siguiente realidad:

Prácticas pedagógicas tradicionalistas que privilegian la relación autoritaria con los alumnos y la recepción pasiva de los contenidos por parte de éstos. Este tipo de prácticas, pasan por alto de inteligencia de niños (as) y jóvenes, puesto que se oponen a que vayan construyendo, descubriendo y recreando su propio sentido de la verdad.

Por otra parte, los docentes en aquella época y en su gran mayoría, desconocían las condicionantes del pensamiento científico y cuando ocurrían situaciones propicias para este tipo de aprendizaje, solían responder de manera rutinaria y rígida; no se percibía en ellos un esfuerzo de fondo para pensar, por indagar de manera responsable y seria en busca de la verdad.

En lo referente al funcionamiento de las escuelas, la situación no era mejor: eran organizaciones con metas diluidas por su debilidad, prácticamente ausentes del sentido profundo de la evaluación y con una estructura de control y coordinación como fachada inoperante; puesto que finalmente, el trabajo se realizaba en forma aislada en cada aula y en cada oficina. (Rios, V; Azriek, R; 2004)

1.2 La Política Educativa

La Reforma Educacional nace de una política educacional que se comienza a implementar en marzo de 1990.

1.3 Objetivos de la Política Educacional:

1.3.1 Renovación y Descentralización Curricular

Los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios, Para la educación básica y media, crean los marcos curriculares comunes que permiten a cada establecimiento elaborar sus propios planes y programas de estudios.

Los OF y CM establecen un modelo curricular flexible y unitario, a la vez que permiten la actualización de los contenidos y por lo tanto la formación del ciudadano del siglo XXI. Sin embargo la descentralización o desconcentración no van a solucionar todos los problemas de la educación, existe la posibilidad de que emane una excesiva pluralidad de planes y programas de estudio, que lógicamente, diversificarían en extremo las calidades y ofertas educativas, particularmente en el sector de la educación privada. La autonomía curricular lejos de ser una posibilidad de equidad viene a provocar diferencias sociales dado que para el sector municipalizado.

Con todo, la reforma plantea indiscutiblemente un cambio paradigmático, erradicando definitivamente en sus postulados el modelo frontal y bancario de la educación. Este cambio se traduce en la propuesta de diseños metodológicos constructivistas, en que se reconoce al niño (a) como gestor de su propio aprendizaje.

1.3.2 Equidad

Le corresponde al estado desarrollar políticas sociales que aseguren la igualdad de oportunidades y un equitativo ejercicio de los derechos sociales. La

política educacional, es la principal de las políticas sociales del Estado chileno, el cual se esfuerza por cumplir el mandato constitucional de garantizar a todos el derecho a la educación. (García, H; Cox, C; 1998)

La LOCE (Ley Orgánica de calidad de la Enseñanza) rompe con una tradición histórica de la educación chilena desde los inicios de la república como era la responsabilidad sólo del estado, es decir del Ministerio de Educación la elaboración de planes y programas de estudio, hoy esta facultad está traspasada a los establecimientos escolares, de tal forma que el estado debe resguardar el principio de equidad a través de una política social.

1.3.3 Mecanismos de cobertura universal

El estado ofrece beneficios a través de programas asistenciales dirigidos a satisfacer las necesidades de alimentación y vivienda entre otros a través de la JUNJI, estos programas se dirigen a estudiantes provenientes de familias de menores recursos a los que se entrega a oportunidad de continuar sus estudios asignando el beneficio de becas u otros que le permite sustentar su educación.

1.3.4 Participación

La Reforma establece mecanismos que permiten mayor participación en los asuntos educativos, la que se manifiesta en diversos grados, en distintas dimensiones y en beneficio de diversos actores. A través de este lineamiento se pretende regular la inclusión progresiva de los padres y apoderados, docentes, comunidades académicas universitarias, estudiantes y agentes privados en forma directa en la delimitación de asuntos educativos.

Esta participación será regulada a través del fortalecimiento de los centros de padres y apoderados vinculando y estimulando su inserción y rol de

continuidad del proceso educativo. También se entrega a los docentes la responsabilidad en la gestión pedagógica a través de los consejos de profesores, reconocidos legalmente en el Estatuto Docente. Al mismo tiempo se estimula a las comunidades académicas a la generación de autoridades universitarias y se orienta la labor de los agentes privados en la participación de la oferta educativa, a través de la creación y manutención de centros de enseñanza.

En el ámbito de la participación indirecta se encuentra orientado a las autoridades municipales y las gestiones en los planes de desarrollo de la Educación Municipal, lo que adquiere especial importancia cuando se trata de mejorar el núcleo de las discrepancias entre los distintos actores que administran, preparan planes y avalúan los mismos, basados en la participación de las comunidades escolares.

Si se habla de participación, son escasas las acciones tendientes a lograr los escenarios de participación que aspira la reforma, lo cual queda reflejado en parte, por la comparación entre propuestas y logros de la comisión para la modernización de la Educación, que se propuso en 1994 importantes tareas como la delegación a los Directores de autonomía para decidir sobre recursos y la transformación del rol Director (desde administrador a líder), entre otras, que han quedado como propósitos sin concretar. En la actualidad el 70% de los directores EB y el 30% de EM, no poseen facultades para decidir acerca del personal con el cual trabajarán, esto es una muestra de las dificultades que tiene este actor gravitante en la conducción de su organización.

1.3.5 Descentralización

El sistema de educación formal en Chile tiene un carácter mixto, en el que se combina una amplia descentralización, con un rol activo y responsable del Estado nacional en educación.

La descentralización se expresa a nivel administrativo, en la entrega del 40% del servicio educativo a la administración privada implementada con libertad de enseñanza y gestión. El 60% restante de los establecimientos serán de carácter público sostenidos por las municipalidades del país.

La descentralización pedagógica es una de las metas del actual sistema, por lo que se pretende dar libertad a los establecimientos para fijar sus propios planes y programas de estudio, esta descentralización se equilibra con el rol, normativo, regulador y evaluador del Ministerio de Educación.

En este aspecto, cabe disentir de lo diseñado, en relación a lo que permite a la actual realidad estructural del sistema, que pone la función técnica y evaluadora, tendiente a asegurar la descentralización, en los supervisores educacionales, dependiente de los Departamentos provinciales de Educación, cuyo rol es tan amplio, como escaso su tiempo y limitadas sus facultades.

La descentralización fue concebida para otorgar autonomía al nivel local, para asegurar responsabilidades por los resultados, sin embargo, con la actual estructura orgánica de la educación y con la dualidad de dependencias donde está por una parte la administración municipal y el Ministerio por otra, cada cual sin injerencias en lo que sucede a las dependencias del otro.

1.3.6 Eficiencia

El principio de eficiencia se expresa en la administración responsable de los recursos públicos y privados para producir calidad en el servicio educacional, mantener el compromiso del Estado de ajustar su acción a las demandas de sus usuarios y ofrecer transparencia, equidad, objetividad impersonalidad y no - discrecionalidad en las decisiones de la gestión pública.

La eficiencia se concretiza en la utilización de procesos y mecanismos de evaluación general como SIMCE y el nuevo sistema SNED, así como las evaluaciones específicas a determinadas áreas de la educación o los programas de mejoramiento.

Al mismo tiempo emplean de modo regulado mecanismos de competitividad en la gestión educacional, dirigidos a aumentar el nivel de oferta en el mercado educativo, algunos de ellos a través de subvenciones, proyectos de mejoramiento en infraestructura PME, incentivos a equipos docentes y asignación fiscal indirecta a universidades con postulantes de excelencia en PAA. Se emplean, también, algunos mecanismos de competitividad en la gestión educacional y con cursos anuales para proyectos científicos, artísticos y culturales.

A la vez se han externalizado total o parcialmente alguna de las funciones tradicionales del Ministerio de Educación, tales como: perfeccionamiento docente asesoría técnica a establecimientos educativos, realización de investigaciones estudios o evaluaciones, provisión de alimentación a los escolares, supervisión y evaluaciones estatales, e infraestructura.

Los aspectos antes mencionados son materia de constante revisión como por ejemplo, la Prueba SIMSE y otras responden a la eficiencia y a la vez complementan o forman parte de la calidad y equidad.

Por las mismas razones que hacen imposibles un funcionamiento real de la descentralización, la eficiencia no está cercana de conseguirse. No obstante, el notable avance metodológico y evaluativo, los resultados dependen de múltiples factores, sociales, culturales, históricos, que requieren de procesos largos y amplios que hacen que la eficiencia no sólo depende de los esfuerzos inmediatistas, sino de procesos y reestructuraciones progresivas y acumulativas. (Mineduc; 1997)

1.4 Reforma Educacional Chilena

La Reforma Educacional es sinónimo de profundas transformaciones del Sistema Educacional Chileno. Desde 1996 está en marcha este cambio cualitativo de la enseñanza que reciben los niños(as) de nuestro país.

La Reforma plantea transformaciones especialmente respecto a la forma en que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje, en donde el Aprendizaje es más importante que la enseñanza, el conocimiento se contextualiza (aprendizaje Significativo), aprender a aprender (meta cognición) para ello se prioriza la adquisición de competencias en vez de acumulación de datos, ya que la educación es concebida como el espacio que prepara a la persona para la vida.

La forma en que se está llevando a cabo La Reforma en cada jardín infantil tiene que ver también con una nueva forma de concebir la gestión educacional, por ello hoy cada Unidad Educativa está facultada para decidir qué y cómo enseñar. Así también la Reforma no se olvida de la equidad, en donde los más pobres reciben apoyos e incentivos preferenciales.

No se debe olvidar que La Reforma Educacional Chilena se mueve a partir de dos ejes nucleares, que son: el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación.

Para que La Reforma pueda cumplir con sus propósitos es fundamental un eficiente manejo de la información, a través de lo cual se podrá contribuir de manera efectiva en la construcción y apropiación del conocimiento, para ello es necesario hacer de los contenidos espacios a través de los cuales se rescatan los intereses de los estudiantes y de sus respectivas comunidades al proceso educativo. Todo este esfuerzo apunta a lograr una formación integral de las personas, para que éstas logren desarrollarse, social, cognitiva, artística, técnica, emocional, espiritual y físicamente, trascendiendo con ello a su existencia, a través de los valores universalmente aceptados y participando activa y eficientemente en la construcción de nuestra sociedad.

1.5 las prioridades de la Reforma a la Educación Parvularia

“Las prioridades de la reforma son Continuar con el aumento la cobertura del sector (la meta planteada para el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos en el período 2000 – 2006) e instalar el nuevo currículo en todo el sector público”.
(Mineduc, 2000)

Desde 1990 no se ha indagado por el sentido de los cambios que propone la reforma en cuanto a la calidad describiendo las prioridades de ella:

- La prioridad de la educación hoy por hoy es el pleno desarrollo de la personalidad humana, basado en el crecimiento de la propia capacidad de aprender y tendiente a aumentar la iniciativa de las personas y su integración a redes de acción coordinadas.

- Es la investigación constante acerca de los niveles de aprendizaje realmente logrado en la escuela, tanto en la parte netamente cognitiva, como en las que se refieren a competencias culturales y morales.
- La reforma aplicada en cada escuela del país trata de convertir a, los propios alumnos en los autores del proceso de aprendizaje, facilitando el desenvolvimiento de sus potencialidades cognitivas, afectivas y motoras.
- El proceso reformista pretende asumir el hecho de que el conocimiento posee hoy características nuevas, entre ellas la más importante podrían ser; el no tener límites y el estar asequible solo para aquellos que poseen las destrezas necesarias.

1.6 los objetivos que tiene la Reforma Curricular de la Educación Parvularia

- Mejorar sustantivamente la calidad de la Educación Parvularia, favoreciendo los aprendizajes relevantes y significativos, asegurando su equidad y la participación familiar y de la comunidad nacional.
- Contar con un marco curricular para el nivel, que defina objetivos y contenidos esenciales orientadores en especial sobre él para qué, el qué y el cuándo aprenden los párvulos, estableciendo una base cultural esencial para todos ellos.
- Dar continuidad, coherencia y progresión al currículo de la educación parvularia con el de la Educación General Básica, posibilitando una mayor articulación entre ambos niveles.
- Entregar orientaciones sustanciales al conjunto del sistema de educación parvularia, para que puedan ser desarrolladas por las distintas modalidades y programas. (García – Huidobro; Cox, C; 1990 – 1998)

2. TEORIA ADMINISTRATIVA

2.1 La Administración:

La Administración se encuentra en casi toda la actividad humana donde el Hombre actúa organizadamente, para lograr cosas, que de otra manera, no podría obtener.

Estos inventos sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado llamados ORGANIZACIONES consisten en:

“Todo grupo estructurado de personas reunidas para cumplir ciertas metas que no podrían cumplir individualmente”. (Hellriegel, D; W. Slowm, J; 1998)

Generalmente, una vez que la organización existe, la gente toma conciencia de ella. Las personas que la integran no se ven a otros, únicamente como individuos, sino también de acuerdo con lo que cada uno contribuye al esfuerzo coordinado de la misma para el logro de sus objetivos. Aunque están formadas por individuos, las organizaciones tienen una identidad propia a la problemática que pretenden resolver. Dos conceptos tienen que ver con esto: Administrar y Proceso Administrativo.

Mientras el primero sugiere el abordar una determinada problemática utilizando la estrategia de la Organización, el segundo es el método a través del cual los administradores obtienen resultados; como se indica en el siguiente ejemplo:

PROBLEMÁTICA Ejemplos de problemas que el hombre aborda para darles solución.	ESTRATEGIA	MÉTODO PARA OBTENER RESULTADOS	PRODUCCION Y SISTEMATIZACION DE CONOCIMIENTOS. Provenientes de la relación interdependiente entre Organización y Proceso Administrativo.
Mantenimiento de la Salud de la Población. Regulación y manejo de Impuestos. Educación de la Población.	La Organización	El Proceso Administrativo	

Tabla 1: Principales Elementos de la Producción Social Y su Relación.

2.2 Definición de Administración:

“La palabra Administración viene del latín “ADMINISTRATIONE” que significa acción de Administrar. El término administrar está compuesto por la partícula “ad” y el verbo “ministrar” que significan, conjuntamente, servir.” (Urbina, S; 2004)

La práctica de la Administración se llama administrar y quien la realiza es el administrador. Su tarea consiste en crear y conservar un ambiente adecuado, para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes.

Aclarando el concepto administrar, se debe explicar que es muy complejo definir el campo de la teoría Administrativa, entre otras razones, por las diferentes maneras de encarar su estudio y de determinar sus componentes, sin embargo; se desarrollará el campo de conocimiento administrativo, basado en la consideración de sus componentes o pasos del proceso administrativo.

Las listas que existen igualmente varia, sin embargo; de todas ellas, los componentes en que hay un consenso son los siguientes: Planificación, Organización, Dirección de la ejecución (gestión), Control y/o Evaluación.

Estos son:

CRITERIOS COMUNES DE LA ADMINISTRACION

1. La administración requiere de un trabajo COOPERATIVO para el logro de OBJETIVOS preestablecidos.
2. Están involucradas personas o grupos de personas.
3. Se refiere a un trabajo COORDINADO, armonizado.
4. Es un proceso distintivo que consiste en la Planeación, Organización, Ejecución, Control y/o Evaluación.
5. Debe conseguir que los recursos humanos, físicos, financieros sean eficientes, eficaces, efectivos y relevantes.
6. Por el origen etimológico del término, el papel del administrador es fundamentalmente: servir.

Se puede destacar que en un sentido real, la meta de todo administrador debe ser lograr saldos positivos en su gestión. Su función es establecer ambientes para que el esfuerzo del grupo permita que los individuos contribuyan al logro de los objetivos con la mínima cantidad e insumos, tales como dinero, tiempo, esfuerzo y materiales.

Por lo tanto, conocer si los esfuerzos de aquellos que están bajo su responsabilidad son efectivos y eficaces, es decir, si están alcanzando las metas al menor costo estas deben CONOCER LAS METAS DEL GRUPO. Estas metas no solo deben ser conocidas por los administradores y de preferencia por todos aquellos responsables, sino que también deben ser conocidas de modo comprobable. De no ser axial, los administradores nunca podrán medir ni su propia efectividad y eficiencia ni la del grupo. (Koontz; Harold; Heinz; 1991)

2.3 Proceso Administrativo.

Lo primero que debe hacer es reconocer la REALIDAD del medio donde va a funcionar la Unidad Educativa para lo cual es importante recoger información que le permita conocer las principales características de la región, provincia o ciudad. Para conocerla de forma objetiva debería incluir datos como el número de niños en edad escolar, lugar de residencias de las familias, fuentes de ingreso, número de habitantes de la región, topografía, vías de acceso. Aspectos que le pueden ayudar a tener una idea aproximada del problema que esta afectando a la comunidad. Hasta este momento ha empleado elementos de investigación para conocer la realidad de la comunidad, es decir, para identificar “problemas”. Luego sería conveniente priorizar los problemas y contrastar éstas con las posibilidades financieras, políticas e instituciones para resolverlas.

Es muy posible que hasta el momento se haya reunido una serie de elementos que permitan decidir que acción realmente se va a emprender, cual va a ser la cobertura, numero de párvulos, dentro de que políticas se va a actuar, etc.

El paso siguiente es decidir sobre los objetivos de la unidad, entendidos como lo que se quiere lograr, es unidad educativa. Los objetivos permiten definir el tipo de trabajo que va a hacer la unidad, las principales actividades, cuando, donde, la amplitud de las metas, las políticas, los procedimientos, la proyección de las acciones y los recursos indispensables para el logro de esos objetivos, los recursos pueden ser de diverso orden, humanos, técnicos, materiales.

Es bueno notar que todos los recursos incluyendo el humano, son manejados o dirigidos exclusivamente por personas.

Hasta ahora se ha tratado de desarrollar la primera función de la Administración que contribuye la Planificación, la que a su vez es la primera etapa del Proceso Administrativo.

Una vez definida la etapa anterior, es necesario ubicar las acciones, definir quien las va a realizar, en que forma y con que medios.

Para ello se requiere distribuir las actividades entre las personas o grupos. La distribución de las actividades debe hacerse sobre la base de la naturaleza, complejidad y amplitud de estos y a la capacidad y preparación del recurso humano. Para realizar las actividades se requiere de recursos, por lo tanto la distribución de estos depende de las exigencias propias de la actividad.

La idea es que con un mínimo de recursos se logre un máximo de rendimiento y una máxima satisfacción entre las personas. Cada una de las personas tiene una ubicación con relación a los demás miembros de la institución.

La respuesta con respecto a la tarea del Jardín Infantil, es que personas o grupos están bajo la responsabilidad de director, a quien se deben rendir informes, conque grupos o personas se deben poner de acuerdo para trabajar, con quienes se debe coordinar, que cuota de autoridad ha delegado el Ministerio de Educación.

La Secretaria Regional y/o Dirección Provincial de Educación, o la Junta Nacional de Jardines Infantiles, cual es la estructura orgánica y como funciona, constituye la función de la "Organización".

Por lo tanto, la organización es la segunda etapa del Proceso Administrativo. Para llevar a terreno las acciones previstas en la etapa de Planificación y asignadas a las personas en la etapa de la organización, es

necesario iniciar pasos muy concretos. Aquí lo que se busca es que los miembros del grupo actúen, ejecuten y realicen las tareas asignadas.

El administrador debe apelar a ciertas estrategias para que la gente actúe bien, ya que este suele ser un paso crítico. Entre las estrategias o medios más comunes están: la COMUNICACIÓN ADECUADA y oportuna, el empleo de las relaciones humanas, el liderazgo, la dirección, las asesorías, los incentivos, las ordenes y en general el buen clima que reine en la institución, en este caso el Jardín Infantil. Esta función es fundamental en la administración y se llama la etapa de ejecución.

Ejecutar es poner la planificación en término de acciones a través de un sistema organizativo; proceso donde se requiere una acción decisiva de personas o grupos componentes del Jardín Infantil.

Pero no basta con poner en marcha la unidad; es necesario cerciorarse si él trabaja progresa de manera adecuada hacia el logro de los objetivos propuestos en la Planificación.

La adecuada distribución de funciones y recursos y el empleo de medios de ejecución no aseguran el cumplimiento de los objetivos. En el momento de la acción suelen presentarse una serie de obstáculos no previstos. Estos deben ser identificados para tomar las acciones correctivas.

Se pueden plantear las siguientes interrogantes: ¿Cómo se están realizando las cosas en relación a como deben realizarse? Que objetivos se pretenden inicialmente obtener y que objetivos se están logrando. ¿Qué se pretendía con la unidad hasta el momento? Esta función constituye el CONTROL.

Es la cuarta etapa del proceso administrativo. Algunos elementos que

facilitan el control pueden ser reunidos periódicos de informes, comparación con patrones preestablecidos, informes orales, escritos, datos estadísticos. Etc.

Se incluye como cuarto paso del proceso administrativo la Evaluación y Control, para detectar el grado de desarrollo de un Jardín Infantil en todas las actividades de los diferentes estamentos, interpretando el control como un proceso cíclico y dinámico que a partir de los resultados de cada proceso se aplica la acción correctiva, eliminando obstáculos que impiden cumplir con los objetivos planteados.

Estas cuatro funciones fundamentales de la Administración, Planificación, Organización, Ejecución y Control, constituyen el PROCESO ADMINISTRATIVO y es una alternativa eficaz para administrar una institución en general o educativa. De esto se desprende que las funciones no se pueden tomar aisladamente, las interrelaciones por ende ellas contribuyen un todo coherente en forma tal que el deterioro o mejoramiento de una afecta a todo el sistema.

Siguiendo esta idea se podría decir que cada una de ellas está implícita en las demás. En la planificación está implícita la organización, la ejecución, el control y la organización; la ejecución y el control deben ser planeados, axiales como la ejecución debe ser controlada, ejecutada y organizada. De otro lado, siguiendo la secuencia inicial, la planificación exige organización, esta exige un esquema de ejecución que a su vez exige un control. El control puede evidenciar replanteamiento y como es fácil deducir el proceso sigue dentro de un sistema interrelacionado y dinámico.

La coordinación, definida como la sincronización de todos los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos del Jardín Infantil, garantiza el trabajo

armónico de todos y cada uno de sus miembros. Por eso una tarea importante de quien la dirige es reconciliar las diferencias, armonizar los esfuerzos y adecuarlos al tiempo, a los intereses y a los fines propuestos. (González, P; 1998 – 2000)

Como sea dicho, la Administración es un proceso que se desarrolla mediante cuatro funciones o etapas fundamentales: Planificación, Organización, Dirección y Control, las que se muestran gráficamente en el siguiente esquema:

2.4 Características del proceso administrativo.

- | |
|---|
| <p>a. Es un proceso continuo y dinámico.</p> <p>b. Todas las etapas, funciones y acciones se relacionan entre sí.</p> <p>c. Las funciones (planificación, organización, dirección y control) están presentes en todos los niveles de la organización.</p> <p>d. Las funciones están dándose en todo momento, no se limitan a un periodo ni a un lugar físico determinado.</p> <p>e. El sistema se retroalimenta, permanentemente, por medio de las comunicaciones y la información interna y externa, lo que le permite ser dinámico.</p> |
|---|

La siguiente tabla facilita el conocimiento y la identificación de las funciones de la administración.

FUNCION	DESCRIPCION
PLANIFICACION	Determina los objetivos, metas y establece las estrategias adecuadas o cursos de acción a seguir para su logro.
ORGANIZACIÓN	Determina y distribuye las actividades y tareas identificadas en la planificación, entre los miembros del grupo, fija una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad. En resumen, convierte los planes en acción.
DIRECCION	Conjunto de acciones para lograr que los miembros del grupo realicen las actividades resultantes de la planificación y organización. Supone influir en los empleados para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos. Se conoce también como liderazgo.
CONTROL	Comprobar y asegurarse que las actividades se están desarrollando conforme a lo planificado.

Tabla 2: Funciones de la Administración.

En la siguiente tabla se entregaran las preguntas esenciales a las que debe responder cada función y los resultados que debe generar, puede constituir una valiosa ayuda para quien esta iniciándose en la tarea de administrar.

FUNCION	PREGUNTAS	RESPUESTAS
PLANIFICACION	¿Qué debe hacerse? ¿Dónde, como y cuando hacerlo?	Objetivos, políticas, estrategias, procedimientos y métodos.
ORGANIZACIÓN	¿Cuándo debe hacerse? ¿En que lugar físico? ¿Quién debe hacerlo y con cuanta autoridad?	División y distribución del trabajo, y delegación de autoridad.
DIRECCION	¿Por qué y como ejecutan las tareas los miembros del grupo? ¿Cómo deben realizarse?	Liderazgo, creatividad, incentivos, motivaciones y recompensas.
CONTROL	¿Se están ejecutando las acciones de acuerdo con los planes? ¿Cómo se han realizado?	Informes, comparaciones, costos presupuestos.

Tabla 3: Funciones de la Administración y sus resultados.

3. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO

3.1 Gestión Moderna:

Los avances teóricos y técnicos, y los cambios en organizaciones de vanguardia adecuados a nuevos tiempos y al ritmo de la Administración Moderna, apuntan a un cambio en el paradigma organizacional.

Hoy el rumbo de la Gestión Moderna se enmarca en nuevos principios que caracterizan este nuevo estilo:

- Gestión centrada en los beneficios
- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje
- Estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegien la creatividad y el compromiso colectivo
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente
- Desarrollo personal ajustado a las necesidades de la organización.
- Cooperación – negociación que tiene como fin elevar la efectividad y lograr beneficios

Aumentar las capacidades de los empleados, mejorando las habilidades y competencias del trabajo actual, a efecto de incrementar la efectividad, la eficiencia y la productividad de la organización. (Koontz,;Harold;O'donnell; Cyril; 1976)

3.2 Las Nuevas Competencias de los Profesionales de la Educación

Es fundamental enfrentar estos nuevos procesos de cambios indicados por la Modernización con estilos pedagógicos innovadores, centrados en el aprendizaje activo y que permitan desarrollar aptitudes para pensar creativamente,

tomar decisiones, solucionar problemas, participar en trabajos sistemáticos de equipo, usar la imaginación y adaptarse a situaciones cambiantes.

Estas nuevas competencias profesionales, requiere que la pedagogía del siglo XXI sea orientada hacia la Gestión Educativa de los educadores de aula, como de los equipos de gestión educativa. Es necesario que estas competencias se traduzcan en normas de calidad, excelencia y equidad, las cuales deberían alcanzarse en los siguientes componentes del sistema educativo.

- Objetivos claros y precisos.
- Insumos necesarios y suficientes.
- Organización y modalidades pedagógicas innovadoras.
- Formación y desempeño docente de acuerdo a los nuevos tiempos.
- Infraestructura adecuada.
- Inversiones educacionales.
- Redes de apoyo.

“La educación durante toda la vida se presenta como uno de las llaves de acceso al Siglo XXI, esta noción ve más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente” (Hax, A; Majluf, N;1993)

3.3 El nuevo Perfil del Director (a) de una Unidad Educativa

Se estima congruente y necesario que a la luz de la necesidad de un nuevo estilo de gestión educativa el primer gestor de la institución, el Director, deba asumir nuevas competencias profesionales; los Jardines Infantiles hoy en día están insertos en un mundo globalizado con mayores recursos tecnológicos, lo que establece un contexto complejo que demanda mejores conocimientos y

estándares para todos los actores de la comunidad educativa. Crecientemente se exige mayor responsabilidad y compromiso de la dirección escolar, para lograr mejores resultados de enseñanza- aprendizaje para los alumnos. Esto requiere de los (as) Directores (as) de establecimientos educacionales un alto nivel de conocimiento profesional sobre herramientas de liderazgo y gestión educativa y al mismo tiempo de atributos ejemplares tanto profesionales como personales, así en este nuevo proceso el educador gestor debe ser un actor libre y constructor, para asumir cambios en forma responsable; Si bien es cierto que al interior de la organización es primordial tener metas claras y precisas, compartirlas con todo el grupo, además del marco legal respectivo; se debe tener la capacidad para apreciar, conocer y percibir habilidades de todos los integrantes del equipo; aprovechando y generando los recursos humanos y financieros.

3.4 Qué se entiende por Gestión

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y también le pertenece el ámbito de la resolución de conflictos y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Además implica concebir a las Unidades Educativas como sistemas abiertos de acción que desplieguen procesos enlazados entre acción y finalidad en relación con su entorno y siempre con restricciones que considerar.

“El concepto de Gestión, conlleva un saber de síntesis capaz de unir conocimiento y acción ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de la institución, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso

sistemático. Esta orientada al logro de la eficiencia y eficacia productiva.” (Illescas, B; 1976)

“Gestión es el proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito, gestionar un centro educativo es articular todo lo que ocurre diariamente en él para lograr que los alumnos y / o párvulos aprendan lo que necesitan aprender.” (Mineduc, 2002)

3.5 Los desafíos que se plantea la gestión educativa

El gran desafío de la gestión de la educación está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel comunal, con la intención de llegar a un desarrollo local del Jardín Infantil, siendo en el establecimiento donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas.

El principal desafío es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en el jardín infantil, requiere ser articulado en torno a lo que, de aquí en adelante, se llamara un esfuerzo de Gestión estratégica.

3.6 El Equipo de Gestión Educativa (EGE)

Históricamente en los establecimientos educacionales la “lógica administrativa” ha primado sobre la “lógica pedagógica”. Para estos nuevos tiempos se está requiriendo de la preparación del personal necesario para la realización de la gestión docente orientada a la calidad y a la equidad. La visión de participación y trabajo en equipo se enmarcan en un estilo de gestión abierta hacia la comunidad escolar y se hace necesario comprender la importancia de la conformación de un Equipo de Gestión Educativa, como una instancia que promueve el cambio y la innovación.

Un equipo de Gestión es una instancia de trabajo en la cual los integrantes se desenvuelven con autonomía y bajo la coordinación del director de la unidad educativa. Su tarea es la generación de un liderazgo participativo, creativo, que comparta responsabilidades, que fomente una comunidad de propósito, visión de futuro, respuesta rápida y concentración en la tarea.

En este nuevo estilo de gestionar en equipo las ideas son:

Claridad en el objetivo Pedagógico de la organización. Descentralización. Participación. Trabajo en equipo. Mayor autonomía Clima organizacional. Profesionalización Docente. Liderazgo para motivar , orientar y coordinar las acciones peagogicas.

El equipo de Gestión Educativa, está basado en una Visión de Gestión, ésta es una cultura de gestión, que genera en los equipos de trabajo la capacidad para construir, diseñar y evaluar sus propios proyectos educativos para que la gestión se transforme en una organización para el aprendizaje efectivo, pone su énfasis en la responsabilidad por los resultados, en nuevas formas de trabajo colaborativo y en la búsqueda de un mejoramiento continuo y permanente del sistema. La idea de mejoramiento continuo se centra en mejorar un proceso, entendiendo que significa cambiarlo para lograr mayor efectividad, eficiencia y productividad. Desde el enfoque de los procesos educativos, se entiende como una estrategia de gestión y radica en que su aplicación contribuirá a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la unidad académica, con el fin de obtener la satisfacción de los alumnos, párvulos, apoderados y personal de la institución.(Hax,;Arnol y Majluf,;N; 1993)

3.7 Hacia un Nuevo Estilo de Gestión

Para atender a los nuevos desafíos, que demandan los cambios de nuevos paradigmas, según UNESCO (1994), se deberían modificar en los sistemas educativos.

3.7.1 La estructura Organizativa: Implementando un modelo de gestión establece:

- La Visión.
- La Misión.
- Los Objetivos y
- Las Directrices Estratégicas.

3.7.2 La Regulación del Sistema: Que permita concretar una gestión con criterios de eficacia y eficiencia en los procesos de:

- Gestión de los recursos humanos
- Gestión de los recursos financieros
- Gestión de los recursos de aprendizaje
- Gestión de los recursos físicos

La Medición y Evaluación De todo proceso educativo y de sus actores, poniendo énfasis no sólo en los resultados, sino también en los procesos, implementando un sistema de Evaluación del Desempeño, además de un seguimiento y evaluación antes, durante y después de cada proceso del sistema.

La Participación e Integración De todos los actores del proceso educativo, por medio de instancias de un liderazgo participativo de tipo horizontal, que privilegie

la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la negociación y la resolución de conflictos.

3.8 Gestión estratégica

La gestión estratégica, es una forma de considerar una organización cuyo objetivo es el desarrollo de valores institucionales, capacidades directivas, responsables por resultados y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas a todos los niveles jerárquicos y a través de todas las actividades, de manera de imprimir una dirección que corresponderá a hacia donde vamos, y que recibirá el nombre de visión.

3.8 Definición de Visión:

Se entiende por visión a una imagen mental, respecto a un futuro posible y deseable de la institución en que se elabora.

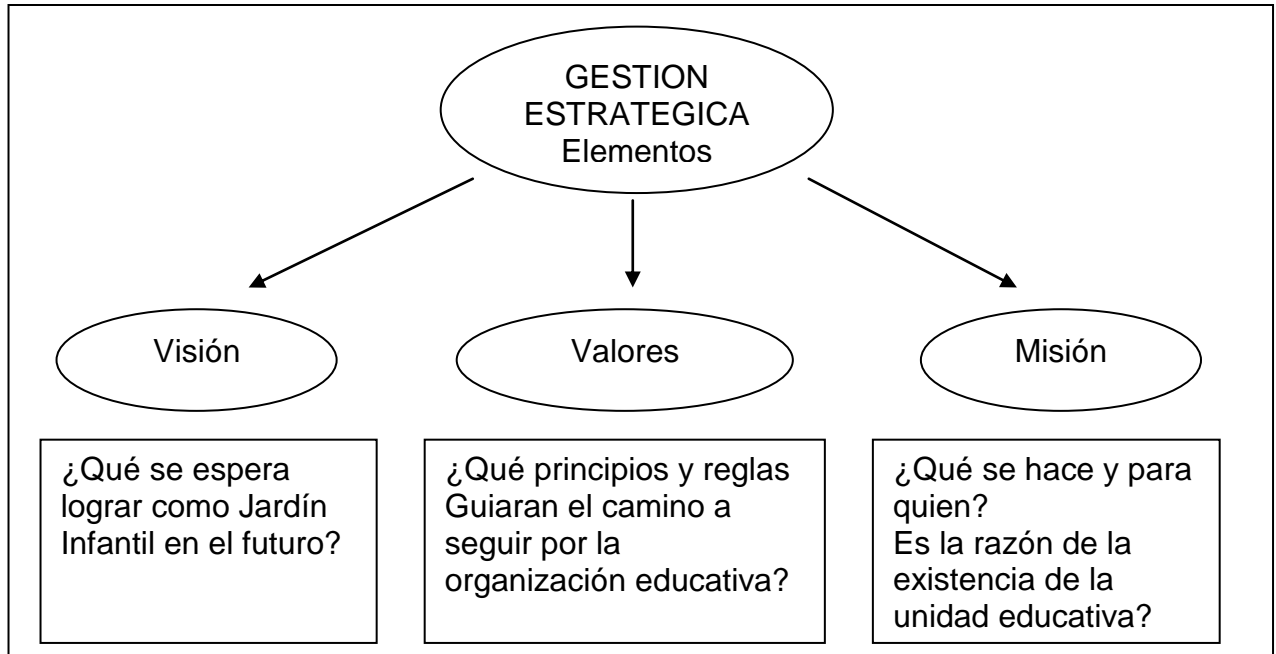
La visión nace y se apoya en la Misión institucional proyectando el sentido de ella hacia el futuro.

La visión se debe llevar en sí los sueños de aquellos que trabajan en la institución, así como de aquellos a quienes sirve.

La visión se relaciona con los valores de la organización y con los principios que le otorgan un sello propio o identidad.

El propósito general de la gestión estratégica es formular un conjunto coordinado de programas de acción que respondan a los cambios deseados en la misión; abordando adecuadamente los puntos débiles o fuertes y permitir alinear las capacidades de la organización con las amenazas y oportunidades del entorno, de manera tal que pueda ser alcanzado.

La gestión estratégica es la respuesta para integrar todas las capacidades de la gestión dentro de la cultura y los valores de la organización, para asegurar un pensamiento estratégico a todo nivel.



3.10 Definiendo la Misión

La misión representa la Razón de Ser de una institución, establece con precisión y claridad a qué se dedica en el presente y a qué se dedicará en el mañana. Es la razón misma de la existencia del Jardín Infantil. , Es la que provee sentido, la que distingue de los demás y le proporciona identidad. Es el propósito más importante por el que deben trabajar y esforzarse todos los miembros. La Misión surge de una Visión de futuro.

Una misión responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace? Prestación de un servicio educativo
- ¿Para quién se hace? Usuarios Párvulos (as) de un ámbito social deprimido
- ¿Dónde se hace? En el sector de Viña del mar
- ¿Cómo se hace? Con un Currículo de Restauración Social y Académico
- ¿Por qué se hace? Para colaborar por una mejor calidad de vida de las personas y de la sociedad. (Urbina, S; 2004)

3.11 Elementos Claves de la Gestión Estratégica para lograr el Éxito Organizacional

“Se distinguen tres elementos claves para lograr el éxito de una organización, estos forman parte de un proceso de gestión integral (Thompson; Strickland; 1997)”

A continuación se presentara una idea muy amplia respecto de lo que son:

3.11.1 La Excelencia:

La excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene un gran futuro. Es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI. Hay organizaciones que ya están gestionando su visión y para poder estar en el mundo competitivo del mañana junto a ellas, hay que hacer, por lo menos, lo que esas instituciones realizan; pero aportando mayor calidad.

Los componentes que tiene esta gestión de excelencia son: primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Esto es entender el rol que se desempeña dentro de la organización con un sentido de profesión. El profesionalismo de cada uno hará crecer la institución.

Cada organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje en equipo.

3.11.2 La Innovación:

Este es el segundo elemento el cual debería convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. La innovación debe llevar a asumir el rol de los líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, para que una organización sea líder, todos los miembros deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización.

3.11.3 La Anticipación:

El tercer elemento es la anticipación, se refiere a la organización proactiva. Esta es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente están identificado los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca a la institución. Una unidad educativa debe siempre tener una actitud prospectiva frente al entorno que la rodea, porque los cambios en él, influyen de manera directa en su calidad de gestión, por lo tanto la capacidad de adaptarse y anticiparse le es vital para el éxito organizacional. (Thompson; Strickland; 1997)

3.12 Que se entiende por Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento orientador de la gestión Institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. En este sentido, parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las

demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, que proyecta una estrategia de cambio.

La División de Educación General del Ministerio de Educación, lo define como: Proyecto Educativo Institucional "Es un instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta Educativa y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizar".(Mineduc,1997)

Para que este Proyecto Educativo sea realmente significativo y tenga presencia en las políticas educativas de la Comuna, tiene que tener la capacidad de recoger las demandas y las expectativas de todos los miembros de la comunidad escolar, y recoger, asimismo, las demandas y expectativas de la población del sector en que está inmerso el Jardín Infantil.

3.13 Las Ventajas del PEI

Incrementa la capacidad de gestión del Jardín Infantil, porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes, en los que no solamente intervienen los que deciden, sino que amplían la participación a otros agentes y factores no incluidos habitualmente.

Incorpora la multiplicidad de variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional. (Participa/Mineduc; 1993)

3.14 La Planificación Estratégica:

"Se puede considerar como un proceso formal, que tiene como propósitos: determinar los objetivos de largo plazo de la organización, desarrollar estrategias para su cumplimiento y evaluar los resultados de dichas estrategia." (Harnold Hax, Nicolás Mailuf, 1996). (Hax, H; Mailuf, N; 1996)

El proceso de planificación estratégica, es un esfuerzo institucional disciplinado que apunta a la total especificación de la estrategia de la organización y la asignación de recursos como de responsabilidad para su ejecución.

En términos generales, es el proceso complejo debido a que depende de las características particulares de cada organización. Sin embargo, se pueden reconocer algunos elementos comunes, a saber, identificación del foco de atención estratégica, luego reunir información externa relativa ala situación que sé esta analizando y, finalmente, reflexionar sobre como posicionar a la entidad bajo análisis dentro de su medio, a fin de lograr una ubicación destacada dentro de su sector.

3.15 Planificación estratégica de las principales funciones del Jardín Infantil.

3.15.1 Recursos humanos e identificación de metas:

- El tipo de personal, sus habilidades y capacidades.
- Que estilo de liderazgo de cada estamento del Jardín Infantil.
- Los planes estratégicos sobre el clima y los recursos humanos.

3.15.2 Diagnostico situacional:

- Situación actual de la cultura y las personas, los sistemas de recursos humanos.
- Inventario actual de aptitudes directivas y especialidades.

3.15.3 Evaluación de las necesidades:

Necesidades claves en términos de habilidades directivas, aptitudes técnicas.

Las brechas entre los requerimientos futuros de recursos humanos y del clima laboral.

3.15.4 Planes de desarrollo:

- los planes y pasos de desarrollo es necesario poner en práctica
- Las prioridades, costos, recursos y posibilidades. (González, P; 1998)

3.15.5 Puesta en práctica del plan:

- Como el jardín infantil debe diseñar, comunicar, programar y lograr el compromiso.
- El nivel de desempeño real se va a considerar como el nivel de progreso.

3.16 Las ventajas de la planificación estratégica:

- Permite concentrar la atención sobre los objetivos.
- Facilita el comportamiento estratégico y la adecuación al medio
- Permite la visualización de escenarios
- Limita la incertidumbre y minimiza los riesgos asociados al desarrollo de un sistema.
- Asigna una fecha de inicio y una fecha de termino a cada actividad
- Fomenta la organización de los recursos.

3.17 La Planificación Estratégica (FODA)

La Planificación, es una forma sistemática que permite hacer viable la Visión del Jardín Infantil, el cual requiere de una programación de sus estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de planificación que toma como lineamientos las estrategias

establecidas a través de los planes operativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas o dimensiones de la unidad educativa.

El enfoque de esta planificación, es básicamente el que se ha venido manejando durante las últimas décadas y daba buenos resultados dentro de la situación mundial precedente, pero se transformó en un proceso muy analítico, tecnocrático, descontextualizado de la realidad y con escaso manejo de una organización.

A partir de la estrategia de la organización educativa se realiza un análisis situacional (FODA), en el contexto de quiénes son y qué se aspira ser como institución. No se trata de hacer una lista de debilidades y fortalezas o de oportunidades y amenazas, ya que este proceso debe estar integrado en torno a la Visión y misión educativa del jardín infantil. Este análisis es vital, ya que de él derivarán la estrategia y los planes de acción a seguir para lograr el éxito en el cumplimiento de la Visión.

3.18 Evaluar la Posición presente y futura de la Institución (FODA)

El análisis de la posición presente y futura en la que se encuentra una institución educativa es referencial, y se realiza mirando y comparándose hacia a competencia. Al efectuar este análisis se debe comparar en jardines infantiles similares.

Evaluar la posición implica realizar análisis interno en el cual se consideran las fortalezas y debilidades del jardín infantil y en el análisis externo se evalúan los desafíos que se plantean desde el entorno relevante y que pueden ser interpretados como amenazas y oportunidades.

No basta una simple enumeración de fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades para dar cuenta de la posición en la que se encuentra un jardín infantil, ya que es muy importante entender y explicar las fuerzas que están influyendo en esta situación presente y actual será su devenir futuro.

Este análisis se conoce como la sigla FODA y es uno de los pasos básicos para desarrollar un Modelo de Negocio, este modelo permite identificar un mapa de los distintos procesos que se generan y que se deban gestionar al interior de la unidad educativa. Es un modelo conceptual de la organización el cual se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno; se sustenta en la visión, los valores nucleares y la misión de la organización.

La formulación de la estrategia de un establecimiento se concreta al definir metas, planificar y diseñar Programas de Acción y desarrollar Estrategias Multiplicadoras, las cuales están referidas a involucrar a toda la organización y a sus líderes, cada líder junto a su equipo de trabajo deberá facilitar el desarrollo del “poder de la gente” en forma respetuosa, armoniosa, participativa, democrática y asumiendo una gestión integral y con criterios de evaluación respecto de la gestión que se realiza.

Los criterios de evaluación de la gestión cumplen un papel importante en la definición de las metas, ya que orientan a precisarlas. Si la meta es mejorar la calidad de la educación en un jardín infantil, debe señalarse si se habla de competencias, habilidades, autoestima, valores o bien, todo en su conjunto.

(Hax, A; Majluf, N; 1996)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Estudio

Descriptivo

4.2 Tipo de Diseño

El diseño o estrategia seleccionada para responder a las preguntas de la investigación es de tipo no experimental, descriptivo y transeccional, porque en este estudio no se ha constituido ninguna situación, solo se han observado aquellas ya existentes y no provocadas por el que investiga, los sujetos han sido observados en su ambiente natural, en su realidad, no se manipulan variables.

4.3 La Población

La población delimitada para este estudio esta conformada por:

- Profesionales de la Educación entre ellos Educadoras de párvulos y Asistentes de párvulos, que ejerzan función pedagógica o de dirección.
- Cada Institución cumpla con un mínimo de 5 Profesionales de la Educación.
- Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares, ubicados en el centro de la ciudad de Viña del mar, Quinta Región.
- Jardines Infantiles y Sala Cuna Particulares.
- Limites de la Población; lo que se Considera como limites dentro del Sector Centro de Viña del Mar para este estudio, son los siguientes:

- Al sur, calle libertad, desde 15 norte hasta plaza de Viña.

- Al norte, calle Álvarez hasta Agua Santa.

- Al Oriente, calle 5 oriente.

- Al Poniente, Calle San Martín.

4.4 Muestra

- Tipo de Muestra: Probabilista por Conglomerado.

El Procedimiento utilizado para obtener aquellas instituciones educativas que serian parte del estudio, se realizó de la siguiente manera: Una vez delimitada la población, se tomaron en cuenta a todos los Jardines Infantiles y Sala Cuna Particulares, posteriormente se seleccionaron al azar Seis Instituciones las que fueron parte del estudio.

- Unidad de análisis: Educadoras y Asistentes de Párvulos.
- Tamaño de la muestra: 40 Profesionales de la Educación.

4.5 Variables:

La Gestión Estratégica:	Es una forma de considerar una organización cuyo objetivo es el desarrollo de valores institucionales, capacidades directivas, responsables por resultados y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas a todos los niveles jerárquicos y a través de todas las actividades, de manera de imprimir una dirección que corresponderá hacia donde vamos, y que recibirá el nombre de visión.
Gestión Estratégica del PEI	Indica el modo como sé esta gestionando y llevando a cabo los distintos procesos al interior del Jardín Infantil, a la luz de la formulación de un proyecto educativo de desarrollo institucional (PEI)
Gestión Estratégica del Recurso Humano del Jardín Infantil	Este referido al modo como se gestiona eficientemente el recurso humano en pos del logro de los objetivos del Jardín Infantil.
Gestión Estratégica de la Organización Curricular	Esta referido a formulación de una propuesta curricular adecuada con el Marco Nacional, con el marco para la buena Enseñanza y con la articulación del PEI del Jardín Infantil.

4.6 Instrumento y Técnicas de Recolección de Información:

4.6.1 Configuración del Instrumento

El Instrumento denominado “Cuestionario sobre Gestión Estratégica para profesionales de la educación” consta de 3 componentes, 16 indicadores y 53 reactivos (preguntas), como se muestra en el cuadro denominado “Configuración del Instrumento para conocer la Gestión Estratégica, desde la Percepción de los Profesionales de la Educación” (anexo N° 1)

Cada respuesta del cuestionario deberá consignarse marcando con una X, al cual se le designa el siguiente puntaje:

SI = Sí (1)

NO = No (0)

N / S = No sabe (99)

El Instrumento fue construido por Gloria Navarro Esperguès y adaptado al contexto de Educación Parvularia por las alumnas tesistas.

El instrumento con las adaptaciones realizadas, fueron revisadas por el Profesor Sergio Urbina Ruiz – Pérez. (Anexo N° 2)

Las Adaptaciones del Instrumento fueron las siguientes:

El término Unidad Educativa se cambio por el término de Jardín Infantil.

El término Docentes fue cambiado por Educadores.

Se elimino un reactivo del cuestionario, ya que, no fue considerado relevante para nuestra investigación.

4.6.2 Técnicas de Recolección de Datos

Se Seleccionaron al azar seis Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares que estuvieran dentro del perímetro delimitado, una vez realizado este paso se consultó a cada Institución sobre la aceptación de alumnas tesistas para llevar a cabo una investigación. Posteriormente se entregaron las cartas de presentación a cada una de las Instituciones junto con las encuestas del Estudio; se informa a los integrantes de las instituciones seleccionadas que existe el plazo de una semana para responder las encuestas.

Al cumplir el tiempo estipulado se comienza con la recolección de datos de algunas de éstas, debido al mal cumplimiento de algunas Instituciones; por lo tanto se debió extender el plazo a una semana más.

Al cumplir el tiempo restablecido, se finaliza con la recolección de datos de todas las encuestas entregadas.

4.6.3 Revisión de los datos:

Para llevar a cabo la revisión de datos de manera ordenada y categórica, cada una de las encuestas fue traspasada a un libro de código, agrupando los Sujetos, el Cargo y el Establecimiento, asignándoles un número. Posteriormente se traspasan los puntajes a una matriz de datos y los resultados se plasman en gráficos de dos categorías; por establecimiento y cargo.

A cada reactivo se le designa un porcentaje y una frecuencia de acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, y por cada uno de los

indicadores se comentan los resultados obtenidos, para finalizar con una síntesis que abarca cada componente

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Gestión estratégica del PEI

1.1 PEI

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted conoce el Proyecto educativo Institucional del jardín infantil?	No	8	20,0
	Sí	30	75,0
	No sabe/no responde	2	5,0
	Total	40	100,0
¿El Proyecto Educativo ha sido formulado y desarrollado por todos los actores del Jardín Infantil?	No	12	30,0
	Sí	19	47,5
	No sabe/no responde	9	22,5
	Total	40	100,0
¿Los padres y apoderados están integrados y comprometidos con el proyecto educativo del Jardín Infantil?	No	5	12,5
	Sí	29	72,5
	No sabe/no responde	6	15,0
	Total	40	100,0

EL 20,0% de los profesionales insertos dentro del Jardín Infantil no conoce el Proyecto educativo Institucional del jardín infantil, mientras que el 75,0% sí conoce el Proyecto educativo Institucional del jardín infantil y solo un 5,0 restante no lo sabe. (Correspondiente a preg 1)

El 47,5 %, de los profesionales del Jardín Infantil sí ha formulado y desarrollado el Proyecto educativo Institucional, sin embargo el 30,0 % de los actores no estuvieron presentes al momento de ser formulado el Proyecto Educativo Institucional. (Correspondiente a preg 2)

El 12,5% De los padres y apoderados del jardín infantil no están integrados y comprometidos con el proyecto educativo, sin embargo un 72,5 de los padres y apoderados sí están comprometidos e integrados con el proyecto educativo institucional. (Correspondiente a preg 3)

1.2. Visión y Misión

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Está definida la visión y la misión institucional en su Jardín Infantil?	No	13	32,5
	Sí	22	55,0
	No sabe/no responde	5	12,5
	Total	40	100,0
¿Conoce la Visión de su Jardín Infantil?	No	8	20,0
	Sí	26	65,0
	No sabe/no responde	6	15,0
	Total	40	100,0
¿Conoce la declaración de Principios de su Jardín Infantil?	No	9	22,5
	Sí	24	60,0
	No sabe/no responde	7	17,5
	Total	40	100,0
¿Conoce la Misión de su Jardín Infantil?	No	8	20,0
	Sí	24	60,0
	No sabe/no responde	8	20,0
	Total	40	100,0
¿Existe un sistema de seguimiento, control y retroalimentación de los procesos contenidos en las diferentes planificaciones de aula que Trabajan los educadores?	No	11	27,5
	Sí	19	47,5
	No sabe/no responde	10	25,0
	Total	40	100,0
¿El proyecto educativo se ha formulado acorde a la visión, a la misión y a los principios declarados por el Jardín Infantil.?	No	12	30,0
	Sí	19	47,5
	No sabe/no responde	9	22,5
	Total	40	100,0
¿La visión y la misión están actualizadas y son conocidas por todos los profesionales de la educación del Jardín Infantil?	No	11	27,5
	Sí	26	65,0
	No sabe/no responde	3	7,5
	Total	40	100,0
¿Se ha logrado que usted se sienta adherido e identificado con el PEI, propuesto por el Jardín Infantil?	No	8	20,0
	Sí	21	52,5
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0
¿Existen procedimientos intencionados desde la dirección del J.I. que permitan a diferentes estamentos comprometerse con una visión y misión compartida.?	No	7	17,5
	Sí	30	75,0
	No sabe/no responde	3	7,5
	Total	40	100,0

El 55, 0 % de los actores del Jardín Infantil encuentran que si han sido definidos los conceptos de misión y visión del establecimiento, por lo contrario el

32, 5% de los actores encuentran que no se han definidos estos conceptos.

(Correspondiente a pregunta 4)

El 22,5% de los profesionales que se encuentran trabajando en el Jardín Infantil no conoce la declaración de principios del Jardín al cual pertenecen, sin embargo un 60,0% sí lo conoce. (Correspondiente a la preg 6).

El 27,5 % de los profesionales que están insertos dentro del Jardín Infantil encuentran que la visión y misión del Jardín Infantil no están actualizadas y no son conocidas por ellos, sin embargo el 65,5 % de los profesionales que están insertos dentro del Jardín Infantil creen que la visión y misión del Jardín Infantil están actualizadas y son conocidas por ellos. (Correspondiente a preg 10)

1.3. Análisis interno

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Se han identificado las fortalezas y Debilidades del Jardín Infantil?	No	9	22,5
	Sí	16	40,0
	No sabe/no responde	15	37,5
	Total	40	100,0

El 40, 0% encuentran que se han identificado las fortalezas y debilidades del jardín infantil, sin embargo el 22, 5% no esta de acuerdo.

1.4 Análisis externo

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Se han identificado las oportunidades y Amenazas del Jardín Infantil?	No	5	12,5
	Sí	25	62,5
	No sabe/no responde	10	25,0
	Total	40	100,0

El 62, 5 % de los profesionales dicen que se han identificado las oportunidades y amenazas del centro educativo, sin embargo el 12, 5% encuentra que no se han identificado aun.

1.5 Objetivos Estratégicos

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Los fines formulados en el PEI, son utilizados para planificar los objetivos estratégicos del Jardín Infantil?.	No	7	17,5
	Sí	22	55,0
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0
¿Los objetivos estratégicos son conocidos por Los profesionales de la educación del Jardín Infantil?	No	5	12,5
	Sí	22	55,0
	No sabe/no responde	13	32,5
	Total	40	100,0
¿Los objetivos estratégicos son susceptibles de ser medidos y retroalimentados en forma Periódica?.	No	4	10,0
	Sí	25	62,5
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0
¿Se han definido objetivos estratégicos a corto, Mediano y a largo plazo?	No	5	12,5
	Sí	29	72,5
	No sabe/no responde	6	15,0
	Total	40	100,0

El 55, 0 % de los profesionales dicen que los fines formulados por el PEI son utilizados para planificar los objetivos estratégicos del jardín infantil. Sin embargo el 17, 5 % no están de acuerdo. (Correspondiente a la preg. 15)

El 55, 0 % del grupo de docentes dicen que los objetivos estratégicos son conocidos por los profesionales de la educación del jardín infantil, por lo contrario a los que se refiere el 12, 5 % de ellos. (Correspondiente a la preg 16)

El 10, 0 % de los profesionales que trabajan en el Jardín Infantil creen que los objetivos estratégicos no son susceptibles de ser medidos y retroalimentados en forma Periódica, en cambio el 62,5 % cree que si los objetivos estratégicos son susceptibles de ser medidos y retroalimentados en forma Periódica (Correspondiente a preg 17)

1.6 Plan de acción

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe un plan de acción que permita avanzar en el logro de los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?.	No	4	10,0
	Sí	28	70,0
	No sabe/no responde	8	20,0
	Total	40	100,0

¿Existen programas referidos al plan para Lograr los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?	No	6	15,0
	Sí	22	55,0
	No sabe / no responde	12	30,0
	Total	40	100,0
¿Los profesionales de la educación, desarrollan proyectos de aula, referidos al plan y a los programas de acción, para lograr los objetivos Propuestos por el Jardín Infantil?	No	8	20,0
	Sí	15	37,5
	No sabe/no responde	17	42,5
	Total	40	100,0

El 10.0 % de los profesionales que desempeñan su labor dentro del Jardín Infantil cree que no existe un plan de acción que permita avanzar en el logro de los objetivos propuestos por el Jardín Infantil, y el 70,0 cree que sí existe un plan de acción que permita avanzar en el logro de los objetivos propuestos por el Jardín Infantil. (Correspondiente a preg 19)

El 37, 5 % de los profesionales de la educación desarrollan proyectos de aula, referidos al plan y a los programas de acción, para lograr los objetivos propuestos por el jardín infantil, sin embargo el 20, 0 % no desarrollan proyectos de aula desacuerdo a los programas de acción establecidos. (Correspondiente a la preg. 21)

1.7 Evaluación del PEI

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿El PEI es revisado en conjunto por todos los involucrados del Jardín Infantil, al menos una Vez al año?.	No	8	20,0
	Sí	14	35,0
	No sabe/no responde	18	45,0
	Total	40	100,0

El 35, 0 % de los profesionales del Jardín Infantil están de acuerdo en que el PEI es revisado en conjunto por todos los involucrados del jardín infantil, al menos una vez al año, por lo contrario, el 20, 0 % desconoce la revisión de este.

1.8 Modelo de gestión

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Existen mecanismos de	No	15	37,5

supervisión que valúen, constantemente, la marcha del PEI durante el año escolar?	Sí	8	20,0
	No sabe/no responde	17	42,5
	Total	40	100,0
¿Se aplica algún modelo de Gestión en el Jardín Infantil, en pos del logro eficaz y eficiente de la misión Institucional?	No	11	27,5
	Sí	17	42,5
	No sabe/no responde	12	30,0
	Total	40	100,0
¿Existe un control integral de la Gestión que realiza el Jardín Infantil?.	No	6	15,0
	Sí	23	57,5
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0

El 20, 0 % está de acuerdo que existen mecanismos de supervisión que evalúan constantemente, la marcha del PEI durante el año escolar, sin embargo el 37, 5 % no están de acuerdo.

(Correspondiente a la preg. 23)

El 42, 5 % concuerdan en que se aplica un modelo de gestión en el jardín infantil, en pos del logro eficaz y eficiente de la misión institucional. Y el 27, 5 % no concuerdan con la aplicación de un modelo de gestión. (Correspondiente a la preg. 24)

2. Gestión estratégica del recurso humano

2.1 Liderazgo

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿ El director (a) actúa como líder de la comunidad Escolar?	No	7	17,5
	Sí	23	57,5
	No sabe/no responde	10	25,0
	Total	40	100,0
¿El director (a) tiene una visión pro-activa respecto De los hechos educativos?	No	7	17,5
	Sí	25	62,5
	No sabe/no responde	8	20,0
	Total	40	100,0
¿ El director(a) promueve un liderazgo horizontal y Participativo?	No	11	27,5
	Sí	20	50,0
	No sabe/no responde	9	22,5
	Total	40	100,0
¿El director (a) a través de su liderazgo logra integrar Y encantar a todo el personal del Jardín Infantil?	No	7	17,5
	Sí	22	55,0
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0
¿ Se delegan funciones y se	No	11	27,5

establecen responsabilidades individuales y colectivas en pos del Logro de los objetivos y metas del Jardín Infantil?	Sí	15	37,5
	No sabe/no responde	14	35,0
	Total	40	100,0
¿El equipo directivo define, desarrolla y aplica mecanismos para evaluar la efectividad de su Propio liderazgo?	No	9	22,5
	Sí	14	35,0
	No sabe/no responde	17	42,5
	Total	40	100,0
¿ El director toma decisiones a la luz del PEI?	No	5	12,5
	Sí	19	47,5
	No sabe/no responde	16	40,0
	Total	40	100,0
¿El educador ejerce un liderazgo participativo e Integrador en el aula?	No	6	15,0
	Sí	16	40,0
	No sabe/no responde	18	45,0
	Total	40	100,0

El 17,5% de los profesionales que trabajan dentro del Jardín Infantil cree que el director (a) no tiene una visión pro-activa respecto de los hechos educativos en cambio el 62,5% cree que sí. (Correspondiente a preg 27)

El 37, 5 % de los profesionales coinciden en que se delegan funciones y responsabilidades individuales y colectivas en post del logro de los objetivos y metas del jardín infantil, por lo contrario, el 27, 5 % no coinciden en la delegación de tareas. (Correspondiente a la preg. 30)

El 35, 0 % esta de acuerdo que el equipo directivo define, desarrolla y aplica mecanismos para evaluar la efectividad de su propio liderazgo, sin embargo el 22, 5 % no esta de acuerdo con lo que define el equipo directivo. (Correspondiente a la preg 31)

El 15,0% de los participantes profesionales que trabajan dentro del Jardín Infantil cree el educador no ejerce un liderazgo participativo e Integrador en el aula, en cambio el 40,0% cree que el educador si ejerce un liderazgo participativo e Integrador en el aula y el 45,0% No lo sabe. (Correspondiente a preg 33)

2.2 Equipo de gestión

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
-----	-----------	------------	------------

¿Se ha conformado un Equipo de Gestión participativo que trabaja en forma efectiva?	No	3	7,5
	Sí	24	60,0
	No sabe/no responde	13	32,5
	Total	40	100,0
¿ Hay docentes de aula integrando el equipo de Gestión (EGE)?	No	3	7,5
	Sí	29	72,5
	No sabe/no responde	8	20,0
	Total	40	100,0
¿ El equipo de Gestión promueve una red comunicacional efectiva, eficaz y asertiva hacia todos los involucrados Del Jardín Infantil?	No	5	12,5
	Sí	29	72,5
	No sabe/no responde	6	15,0
	Total	40	100,0
¿ Se promueve el trabajo en equipo?	No	5	12,5
	Sí	24	60,0
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0

El 7,5% de los profesionales que trabajan en el Jardín Infantil considera que no se ha conformado un Equipo de Gestión participativo que trabaja en forma efectiva, sin embargo el 60,0% considera que si se ha conformado un Equipo de Gestión participativo que trabaja en forma efectiva (Correspondiente a preg 34)

El 60, 0 % de los profesionales coinciden en que se promueve el trabajo en equipo, mientras que el 12, 5 % de los profesionales están en desacuerdo con suscitar el trabajo en equipo. (Correspondiente a la preg. 37)

2.3 Convivencia escolar

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿ Los párvulos, padres, apoderados, educadores, aceptan y participan responsablemente en el Mantenimiento de la disciplina escolar?	No	8	20,0
	Sí	15	37,5
	No sabe/no responde	17	42,5
	Total	40	100,0
¿ Hay un manual de Convivencia escolar a la luz del PEI?	No	11	27,5
	Sí	18	45,0
	No sabe/no responde	11	27,5
	Total	40	100,0
¿ El manual de convivencia escolar ha sido elaborado en forma participativa por los educadores, los directivos, el Equipo de gestión el centro de padres?	No	10	25,0
	Sí	16	40,0
	No sabe/no responde	14	35,0
	Total	40	100,0
¿ La familia esta considerada en el Manual de Convivencia como el primer referente, de la Formación en valores de los párvulos?	No	4	10,0
	Sí	19	47,5
	No sabe/no responde	17	42,5
	Total	40	100,0

¿ A la luz del PEI, se enseñan y vivencian Valores a los párvulos?	No	12	30,0
	Sí	9	22,5
	No sabe/no responde	19	47,5
	Total	40	100,0

El 37, 5 % concuerdan en que toda la comunidad educativa participan responsablemente en el mantenimiento de la disciplina escolar, mientras que el 20, 0 % de la comunidad educativa no participa en el mantenimiento de la disciplina escolar. (Correspondiente a la preg. 38)

El 27,5% correspondiente a 11 profesionales de la educación del Jardín Infantil opina que no existe un manual de convivencia escolar a la luz del PEI, en cambio el 45,0% opina que si existe un manual de convivencia escolar a la luz del PEI. (Correspondiente a la preg 39)

El 22, 5 % de los profesionales concuerdan que de acuerdo al PEI se enseñan y vivencian valores a los párvulos, sin embargo 30, 0 % no están de acuerdo con ello. (Correspondiente a la preg 42)

2.4 Competencias profesionales

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿El Jardín Infantil tiene sistematizado un determinado perfil de competencias de los educadores a la luz de su PEI?	No	17	42,5
	Sí	4	10,0
	No sabe/no responde	19	47,5
	Total	40	100,0
¿Existe en el Jardín Infantil un sistema de perfeccionamiento orientado hacia el desarrollo De las nuevas competencias de los educadores?	No	7	17,5
	Sí	16	40,0
	No sabe/no responde	17	42,5
	Total	40	100,0

El 40, 0 % de los profesionales de la educación concuerdan en que existe en el jardín infantil un sistema de perfeccionamiento orientado hacia el desarrollo de las nuevas competencias de los educadores, mientras que el 17, 5 % no concuerdan con este sistema de perfeccionamiento que apunta al desarrollo de las competencias de los educadores. (Correspondiente a la preg. 44)

2.5 Evaluación del desempeño

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe en el Jardín infantil un sistema de seguimiento y evaluación de la Gestión del personal docente, cuyo fin sea capacitar, perfeccionar y promover de acuerdo a las necesidades de la institución?	No	7	17,5
	Sí	17	42,5
	No sabe/no responde	16	40,0
	Total	40	100,0

El 42, 5 % tienen conocimiento que existe en el jardín infantil un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión del personal; sin embargo el 17, 5 % no tienen conocimiento de que existe un sistema de evaluación al personal

3. Gestión estratégica del proceso de organización curricular

3.1 Propuesta curricular

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿El Jardín Infantil supervisa en forma periódica la articulación del plan de estudios con el PEI y el marco Curricular Nacional?	No	6	15,0
	Sí	18	45,0
	No sabe / no responde	16	40,0
	Total	40	100,0
¿ Existe un currículo que define lo que los educadores deben enseñar y los que los Párvulos deben aprender?	No	5	12,5
	Sí	20	50,0
	No sabe / no responde	15	37,5
	Total	40	100,0
¿ Existe en el Jardín Infantil procedimientos velar por la adecuada articulación curricular Entre niveles y ciclos de enseñanza?	No	1	2,5
	Sí	26	65,0
	No sabe/no responde	13	32,5
	Total	40	100,0

El 45, 0 % Están informados que en el jardín infantil supervisa en forma periódica la articulación del plan de estudio con el PEI y el marco curricular nacional; y el 15, 0 % desconoce tal información. (Correspondiente a la preg 46)

El 12,5% del universo del 100% de profesionales del Jardín Infantil cree que no existe un currículo que define lo que los educadores deben enseñar y los que los párvulos deben aprender, sin embargo el 50,0% cree que si existe un currículo que define lo que los educadores deben enseñar y los que los párvulos deben aprender, y el 37,5 % no lo sabe. (Correspondiente a la preg 47)

3.2 Acción docente en el aula

PEI	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
¿ Se consideran aprendizajes previos de los párvulos En la implementación del currículo?	No	3	7,5
	Sí	27	67,5
	No sabe/no responde	10	25,0
	Total	40	100,0
¿ Se promueven y privilegian aprendizajes pertinentes Relevantes y significativos en los párvulos?	No	1	2,5
	Sí	24	60,0
	No sabe/no responde	15	37,5
	Total	40	100,0
¿ Se promueve en los párvulos él aprender a aprender como estrategia valida para apoyar su propio proyecto De vida personal?	No	2	5,0
	Sí	23	57,5
	No sabe/no responde	15	37,5
	Total	40	100,0
¿ La acción de los educadores en el aula, esta orientada Al logro de la Misión del Jardín Infantil?	No	2	5,0
	Sí	28	70,0
	No sabe/no responde	10	25,0
	Total	40	100,0
¿ Existe un estado de avance del rendimiento de los párvulos que se entrega periódicamente a los apoderados?	No	1	2,5
	Sí	29	72,5
	No sabe/no responde	10	25,0
	Total	40	100,0

El 7,5% de los profesionales correspondiente a 3 profesionales que trabajan en los Jardines Infantiles no consideran aprendizajes previos de los párvulos en la implementación del currículo, y el 67,5% correspondiente a 27 profesionales que trabajan en el Jardín Infantil si consideran aprendizajes previos de los párvulos en la implementación del currículo. (Correspondiente a la preg 49)

El 57, 5 % de los profesionales promueve en los párvulos él aprender a aprender como estrategia valida para apoyar su propio proyecto de vida personal.

Y el 5 % no promueve tal estrategia, y el 37,5 % no lo sabe. (Correspondiente a la preg 51)

El 72,5 % de los profesionales de la educación en el Jardín Infantil si cree que estado de avance del rendimiento de los párvulos que se entrega periódicamente a los apoderados en cambio el 2,5 % equivalente a sólo 1 profesional del universo de 100% cree que no existe un estado de avance del rendimiento de los párvulos que se entrega periódicamente a los apoderados (correspondiente a la preg 53)

3.3 Gestión estratégica del PEI

La gestión estratégica del PEI indica el modo como se está gestionando y llevando a cabo distintos procesos al interior del jardín infantil a la luz de la formación de un proyecto educativo de desarrollo institucional.

Por esta razón cuando hablamos del PEI se puede observar que los profesionales pertenecientes a una institución educativa representan el 75% de aquéllos que conocen el PEI, y sólo el 45% de éstos concuerdan en que fue formulado por todos los actores del jardín infantil.

Ahora bien, si mencionamos a la visión y a la misión de la institución el 85% de los profesionales coinciden que el PEI fue formulado bajo los criterios de la visión y la misión y que además se basaron en los principios que establece el jardín infantil,

aún así queda un porcentaje de un 20% que no se siente identificado con dicha propuesta.

Cuando se habla de Gestión Estratégica del PEI es pertinente mencionar los objetivos estratégicos de la institución, por esta razón cabe señalar que el grupo de profesionales que representa el 72,5% plantea estos objetivos a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el éxito organizacional; sólo el 12,5% de los docentes no están al tanto de la planificación de estos objetivos. Sin embargo, de los objetivos estratégicos se mencionan los planes y programas de acción que se ponen en marcha para alcanzarlos; en base a lo anterior se puede señalar que sólo el 10% de los profesionales desconoce la existencia de planes y programas, por lo contrario el grupo que representa el 70% conocen la existencia de planes y programas; si bien es cierto para que una organización alcance el éxito propuesto por una institución, el PEI debe ser revisado por lo menos una vez al año y en este componente se dan a conocer las discrepancias de opiniones, el 35% de los profesionales concuerdan en que éste es corregido y el 20% opina lo contrario de igual manera se dan a conocer las diferencias en las respuestas que se orientan a la supervisión y evaluación el PEI.

A todo lo comentado con anterioridad se puede mencionar que existe una mínima diferencia de profesionales que representa el 42,5% que concuerdan que se aplica un modelo de gestión en el jardín infantil para lograr eficaz y eficientemente la misión de la institución y un 27,5% se encuentran desacuerdo.

Según la percepción de los profesionales que respondieron los cuestionarios se destaca como resultado que la Gestión que se realiza desde el nivel de dirección para dar a conocer promover e integrar entorno al PEI es baja,

por lo que no se logra conocer la visión, la misión ni los objetivos estratégicos de los Jardines Infantiles a cabalidad. Esta situación conlleva a que los docentes no sientan un mayor compromiso con sus respectivas unidades educativas.

Cabe destacar en que los valores son adoptados para ser compartidos por la organización escolar y que dirigen al comportamiento del establecimiento educativo.

3.4 Gestión Estratégica de Recurso Humano

Está referido al modo como se gestiona eficientemente el recurso humano en pos del logro de los objetivos del Jardín Infantil, por esta razón el eje fundamental es el Director que actúa como líder de la Institución a lo que un 57,5% de los profesionales concuerdan que en el Jardín Infantil al que pertenecen se ejerce el liderazgo, promoviendo la participación del grupo y logrando integrar a todo el personal de la Institución. Sin embargo, existe una diferencia del 37,5% y un 27,5% que discrepan en las respuestas que dan a conocer que el Director delega las funciones y las responsabilidades tanto individual como colectiva. No obstante, solo el 12,5% responde a que el Director no toma las decisiones a la luz del PEI.

Ahora bien, si nos referimos al equipo de Gestión, se cree que existe una buena estructuración ya que el 60% de los profesionales concuerdan en que se ha formado un equipo participativo que trabaja en forma efectiva.

Si se refiere a la convivencia escolar se puede observar que solo un 37,5% de la comunidad escolar participa en el mantenimiento de la disciplina escolar, el 42,5% superando el porcentaje anterior desconoce la información, aún así, el manual de convivencia ha sido elaborado en forma participativa por la comunidad

educativa, sin embargo, solo representa el 40%. Si en el PEI se enseñan y vivencian valores las respuestas solo alcanzan un 22,5% que cree que es así.

En cuanto a las competencias profesionales del Jardín Infantil el cual determina un perfil de competencias de los docentes a la luz del PEI solo un 10,0% de estos están de acuerdo, por lo contrario, si existe un sistema de perfeccionamiento orientado al desarrollo de las nuevas competencias de los educadores, el 40,0% de estos están de acuerdo y el 42,5% desconoce la información.

Lo contrario ocurre al momento de preguntar si existe un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión del personal para capacitar, y promover a las necesidades de la Institución al cual representa un 42,5% que lo afirman. En resumen de todo lo anterior se describe que las instituciones educativas están más comprometidas y tienen mayor conocimiento de los que es llevar a cabo la gestión estratégica del recurso humano, integrando a todos los actores de la comunidad educativa para lograr el éxito organizacional orientado por el líder de la Institución. En consecuencia el recurso humano ha sido medianamente aprobado acerca de cómo se gestiona el recurso humano en relación al Proyecto Educativo Institucional.

Las desaprobaciones mayores están en la poca calidad de liderazgo y capacidad horizontal y participativa, en la baja capacidad para conformar equipos de gestión educativa y en la poca promoción de los profesores a la luz de las nuevas competencias profesionales que se deberían gestionar hoy.

3.5 Gestión Estratégica de la organización escolar.

Referida a la formulación de una propuesta curricular adecuada al Marco Nacional, con el marco para la buena enseñanza y con la formulación del PEI en el Jarrín Infantil.

Lo mencionado con anterioridad se puede dar a conocer en un 76,5% de los profesionales que considera los aprendizajes previos de los párvulos al momento de implementar el currículo, sin embargo el 25,0% lo desconoce. De los profesionales que integran la comunidad educativa el 60,0% de ellos promueven y privilegian aprendizajes pertinentes y relevantes en los párvulos, promoviendo el aprender a aprender en los párvulos del proyecto de vida personal que un 57,5% de los profesionales los representa.

Por lo tanto según la percepción de los profesionales que respondieron el cuestionario sus resultados indican una alta aprobación. Se señala que la gestión pedagógica es el nivel de mayor concreción, porque es el trabajo en el aula lo que el educador realiza con sus alumnos, siendo ésta su directa responsabilidad

CAPITULOV

CONCLUSIONES

Las conclusiones respecto a la revisión y análisis de los tres componentes a estudiar en esta Investigación, los cuales sustentan el cuestionario, que fue efectuada a los Jardines Infantiles y Sala Cuna particulares de Viña del Mar. Infiere respecto al primer componente de “Gestión Estratégica del PEI” , que indica como se esta gestionando y llevando a cabo en los distintos procesos al interior de la unidad educativa, a la luz del PEI, en las respuesta que dieron los educadores y asistentes, se percibe como conclusión que de alguna forma conocen el PEI, sí lo han formulado y que integran a los padres y apoderados, lo que estaría indicando con respuestas de aprobación en su mayoría, que la Gestión se realiza desde el nivel de dirección y se da a conocer aunque no a todos los actores de educación.

En cuanto a la visión y misión en general se tiene una mediana aprobación, ya que no todos conocen estos conceptos dentro del Jardín Infantil, por lo tanto se infiere que no ha existido un buen sistema para fomentar a los educadores y asistentes, se aprecia de esto que el conocimiento de la visión y misión debiera ser la misma y que ambos elementos son puntuales los que guían la acción del educador y la Institución propiamente tal y no se esta llevando a cabo. La unidad educativa, no ha logrado un rango eficiente en la Actualización del PEI, y por lo mismo no se sienten adheridos e identificados con él, obstaculizando gestionar con mayores posibilidades el logro institucional.

La unidad educativa sólo se ha preocupado por realizar el análisis a nivel externo el cual es el comienzo para la formulación del PEI, pero no se ha preocupado por trabajar junto con todos los actores de la institución e identificar las fortalezas y debilidades, siendo de igual manera para la formulación del PEI.

En cuanto a los Objetivos Estratégicos la unidad educativa no ha entregado una información clara con respecto a los fines del PEI, y su relación con estos objetivos y por esto mismo no todos participan en el proceso de evaluación, seguimiento y retroalimentación de ellos, por lo tanto, es urgente y necesario que todos los educadores y asistentes conozcan los Objetivos Estratégicos para poder evaluar su propio quehacer pedagógico en pos del logro de éstos.

Ante los datos aportados con respecto al plan de acción se puede apreciar que en su gran mayoría de los profesionales encuestados creen que existe el Plan de Acción en su institución, por lo tanto con esto se deduce que se gestiona en forma coherente e integradora por parte de la Unidad Educativa, pero aunque se ha promovido lo anterior se ha dejado de lado a las instituciones el desarrollar programas y proyectos de aula, ya que los educadores no gestionan su quehacer educativo con respecto a su trabajo interno, como se acota en las respuestas.

En consecuencia, como la unidad educativa percibe el PEI, es deficitaria ya que una minoría de los actores profesionales de la unidad educativa revisan el PEI al menos una vez al año, y por lo tanto no lo evalúan constantemente, por lo tanto la marcha del PEI en los Jardines Infantiles no es participativa e integradora por parte de los distintos estamentos.

Concluyendo con el componente número uno, es importante prestar atención a las respuestas del modelo de gestión, el cual está siendo baja en su aprobación, deduciendo que es necesario poder aplicar un modelo de Gestión Educativa por que no se esta llevando a cabo en la mayoría de los Jardines Infantiles, para así tener un control integrado, permitiendo lograr coherencia a la planificación.

En el componente numero dos, “Gestión Estratégica del Recurso Humano del Jardín Infantil”, referida al modo como se está gestionando eficientemente el recurso humano en pos del logro de los objetivos del Jardín Infantil, según el conocimiento de los educadores y asistentes en cuanto al liderazgo es medianamente aprobada, la labor del Director como líder, con visión proactiva, participativa y que integra a los actores profesionales de la Unidad Educativa, existen respuestas relativamente de aprobación, pero de igual manera muy por debajo de lo que como mínimo se exige en los Jardines Infantiles para llevar a cabo un buen sistema de liderazgo, por consiguiente, no se delegan funciones ni establecen responsabilidades individuales y colectivas que definan y desarrollen mecanismos para evaluar la efectividad de su propio liderazgo, por lo tanto es trascendente que el equipo directivo pueda generar mecanismos de evaluación para una mayor eficacia y eficiencia de Gestión en la Unidad Educativa, para que los educadores y asistentes se integren a la Institución.

Para promover el trabajo en un equipo participativo es necesario llevar a cabo procesos de Gestión. Sin embargo, no existe en la mayoría de las instituciones una participación en la convivencia escolar, primeramente la inexistencia en la formulación y elaboración del Manual de Convivencia, habiendo inconvenientes en

la participación de todos los estamentos del Jardín Infantil, para poder enseñar, vivenciar los valores a los párvulos a la luz del PEI.

Hoy en día, no se gestiona como debiera ser las competencias profesionales, por lo que las expectativas de los actores educativos que entrega la nueva reforma son bajas y no existe una percepción de evaluación del desempeño de cada educador y asistente de los Jardines Infantiles. Concluyendo con el tercer componente “La Gestión estratégica del proceso de organización curricular”, referida a la formulación de una propuesta curricular adecuada con el Marco Nacional para la buena enseñanza y con la articulación del PEI, se deduce que en las unidades educativas se debe supervisar en forma más periódica la articulación del plan de estudio con el PEI, no como hasta el momento se realiza. Sin embargo, existen en los Jardines Infantiles procedimientos para una adecuada Articulación curricular.

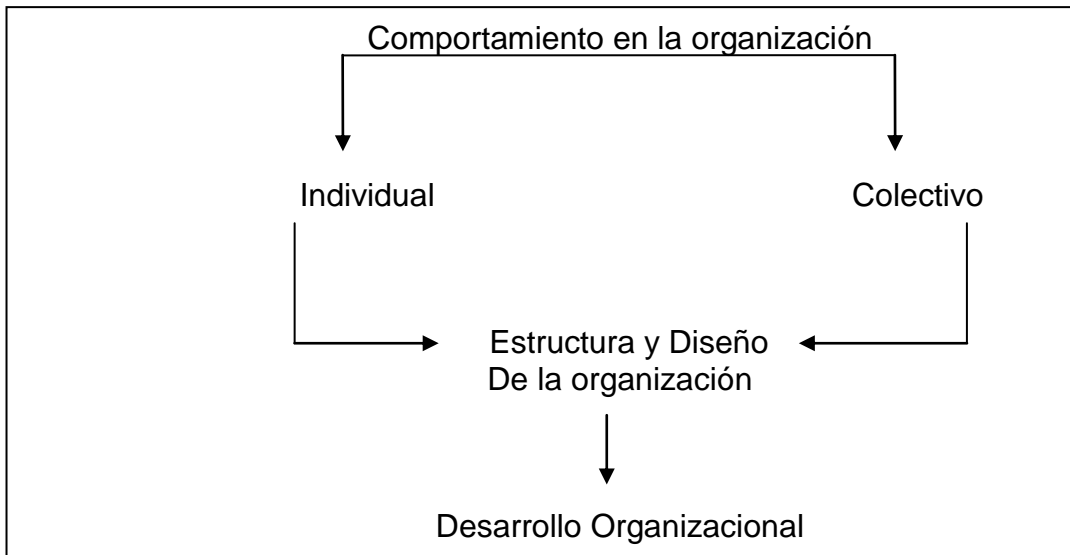
En general, evaluando la acción del Docente en el aula, la cual es relativamente positiva, se estima que los educadores y asistentes apoyan el proceso formal y por lo tanto aportan calidad, ya que la mayoría se orienta a la misión de la Unidad Educativa, pero de igual manera no es suficiente la aprobación de parte de ellos en relación a la importancia de la misión que es la razón de ser de la organización.

Los educadores y asistentes creen sentirse preparados y orientados en la Gestión pedagógica del aula, pero también se infiere con esto que las instituciones carecen de un desarrollo Organizacional, los actores educativos trabajan solos y no hay una real integración y participación de todos los estamentos de la Unidad Educativa, para un mejor modelo de Gestión.

Al conocer las conclusiones que se perciben de los educadores y asistentes de los distintos Jardines Infantiles, como resultado se deja al tanto que no existe un pleno desarrollo organizacional, que no se integra a todos los estamentos para una participación en el modelo de gestión.

Primeramente para facilitar el proceso de Gestión en relación al PEI, recursos humanos o propuesta curricular, es necesario formar un desarrollo organizacional, que exista un equipo de gestión educativa exitoso dentro de la Institución. Debiendo ser un equipo con claridad en las metas por parte de cada uno de los integrantes de la Institución, y cada uno de ellos debe tener sus funciones bien definidas, lo que no se da en la mayoría de las Instituciones, lo imprescindible es, obtener consenso sobre las funciones dentro del equipo de gestión, indicando el logro de la comunicación, reconociendo los problemas de cada institución de forma interna y externa (FODA) y evaluando el desempeño individual como colectivo; los que se conocen. Su implementación es en forma parcial y no forma parte de una estrategia organizacional.

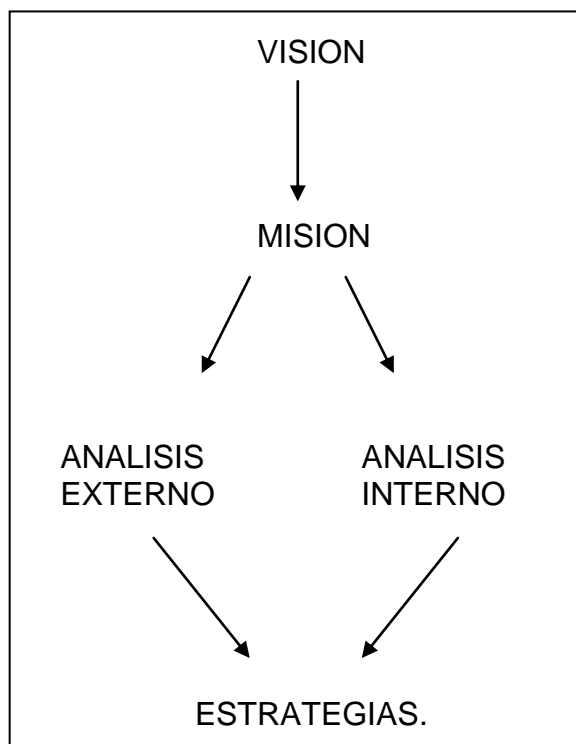
Como plantea la Reforma Educativa; para conseguir el éxito de las instituciones y de sus actores educativos, éstos deben ser capaces de promover una renovación y una constante innovación a nivel individual y colectiva, a medida que se lleve a cabo un buen sistema de Gestión Estratégica.



El desempeño del individuo contribuye al grupo y este, a su vez, aporta al de la organización.

En un pleno desarrollo organizacional, se podría indicar los planes estratégicos de las organizaciones, como una de las preocupaciones centrales que carecen estas instituciones en pos de la Gestión Estratégica, siendo un importante aporte a las instituciones privadas, para estructurar sus sistemas de trabajo en base a los servicios que prestan, tanto a nivel interno como externo.

En cuanto a lo anterior se puede sugerir la idea de lograr un plan que cumpla con los requisitos básicos; por un lado se optimizará la clasificación de riesgo de la institución y por otro, se establecerán mayores niveles de coordinación en la toma de decisiones de los distintos educadores y asistentes, tomando como metodología la planificación estratégica, entendiéndose como un proceso lógico que sigue las etapas de definición de la visión, misión, análisis externo e interno, estrategias, programas y proyectos.



En cuanto a las nuevas interrogantes que surgen a través de este estudio, es en como de algún modo las instituciones pueden sobrevivir en aspectos como que existe el Plan de Acción por lo tanto con esto se deduce que también se gestiona en forma coherente e integradora por parte de la Unidad Educativa, que la mayoría de las instituciones han integrado a los padres y apoderados en la formulación del PEI, y que la Gestión según las instituciones se realiza desde el nivel de dirección y se da a conocer a los demás estamentos, siendo que carecen de un factor elemental como es en la participación de la convivencia escolar no llevándose a cabo en la mayoría de las instituciones la formulación y elaboración del Manual de Convivencia, en consecuencia existiendo inconvenientes en cuanto

a las relaciones dentro del Jardín Infantil en cuanto a todos los estamentos que participan en el, directivos, educadores, asistentes, apoderados, a través de una buena convivencia escolar se puede establecer lo que cada estamento conoce, y hace para determinar cuan bien lo hace en la sala de clases como en la Institución.

Otra Interrogante que surge a través de este estudio es que como los educadores y asistentes en su mayoría creen sentirse preparados y orientados en la Gestión pedagógica del aula. Sin embargo, el mismo numero de educadores y asistentes en este estudio creen que no existe una real integración y participación de todos los estamentos de la Unidad Educativa, con esto de alguna modo existe una incoherencia ya que es muy difícil de que haya una buena gestión pedagógica en el aula sin participación e integración de todos los estamentos, ya que el modelo de Gestión plantea principalmente que debe estar relacionado todo esto.

En cuanto a estas interrogantes se da como respuesta a que existe mayormente una falta por parte de todos los participantes de la Unidad Educativa de una examinación de sus propias practicas de enseñanza, educación, y auto-análisis para así mejorar y perfeccionarse, como a nivel individual y colectivo que todos sean considerados en la toma de decisiones. Toda Institución se consolida , se enriquece y se gana respeto cuando construye sus criterios y de algún modo existe una convivencia escolar, que como cuerpo pedagógico reflexiona respecto a su sentido como Jardín Infantil. Con esto apuntando a posibles estudios en cuanto a los recursos humanos dentro del Jardín Infantil, la convivencia escolar, Equipo de Gestión, Liderazgo.

Las limitaciones de este estudio fueron fundamentalmente en la organización del marco teórico ya que desde el comienzo en la recolección de información fue excesiva y fue dificultoso el trabajo de reducir información. Esto atrajo problemas en cuanto a la organización y orden de cada una de las temáticas a tratar en todos los periodos de la realización de este estudio,

Otra limitación de este estudio fue en cuanto a la recolección de las encuestas a los Jardines Infantiles, no todos respondieron a tiempo con el numero de encuestas respondidas y esto atraso de algún modo el proceso de análisis y de resultados.

En la culminación de este estudio, en la etapa de aplicar el formato solicitado para estructurar la información, de alguna forma fue una limitación, ya que para poder regirse por todos los puntos dados fue un trabajo largo ya que especialmente en compaginar todas las temáticas dividiendo por títulos y subtítulos, y poder así poner en cada hoja el numero de pagina. Dentro de este punto también fue dificultoso al confeccionar los cuadros esquemáticos ya que al realizar esto se desconfiguraban otros puntos como la letra, tamaño, etc.

BIBLIOGRAFIA

- García - Huidrobro, J. E Y Cristian Cox 1998; Visión de conjunto, la
Reforma
Educativa Chilena; editorial
Popular Madrid, cap 1.
- Hax, Arnold. Majluf, Nicolás 1993; Gestión de empresa con Visión
Estratégica; Editorial Dolmen, Primera
Edición
- Hax, Arnold. Majluf, Nicolás 1996; Planificación Estratégica; Editorial
Dolmen. S.A,
- Hellriegel, Don y W.Slowm, Jhon 1998; La Administración; , Editorial
InternThomson S.A de C.V .
- Illescas, Blanco 1976; El control Integrado de Gestión,
Editorial Limusa México.
- Koontz, Harold Y Wehrich Heinz 1991; Elementos de la Administración,
Editorial Interamericana, (5º edición)
- Koontz y O`Donnell 1976; Curso de Administración
Moderna.
Editorial Copyright, (6º Edición)
Libros Mc Graw – Hill.
- Patricia Gonzáles. F 1998; Administración y gestión financiera a
nivel de unidad educativa; editorial
IRIDEC. Ltda; edición instituto de
investigación, desarrollo y capacitación (1º
edición)
- Thompson – Strickland 1997; Dirección Y Administración
Estratégica
Editorial Mc Graw Hill, España.
- Viviana Rios .G y Rosa Azriek. M 2000; Diplomado en Gestión Educativa
Eficiente: Un nuevo desafío para el
docente Directivo; Editorial IRIDEC. Ltda;

Edición instituto de investigación,
desarrollo y capacitación (2º Edición).

REVISTAS

Eneris : 1996; Educación en Chile un desafío
de Calidad; Editorial Antártica. Santiago.

APUNTES

Sergio Urbina Ruiz- Perez : 2004; Curso de Seminario de título.

WEBGRAFIA

Mineduc 1997; Gestión de la Educación Parvularia,
UNESCO.

Mineduc 1997; Política Educacional.

Participa/Mineduc – Mece 1993; Mejorando la capacidad de Gestión.

ANEXOS

Descripción de la Muestra

	Nº PROFESIONALES DE LA EDUCACION	PORCENTAJE
EDUCADORES DE PÁRVULO	17	42.5%
AUXILIARES DE PÁRVULO	23	57.5%
TOTAL DE LA MUESTRA:	40	100%

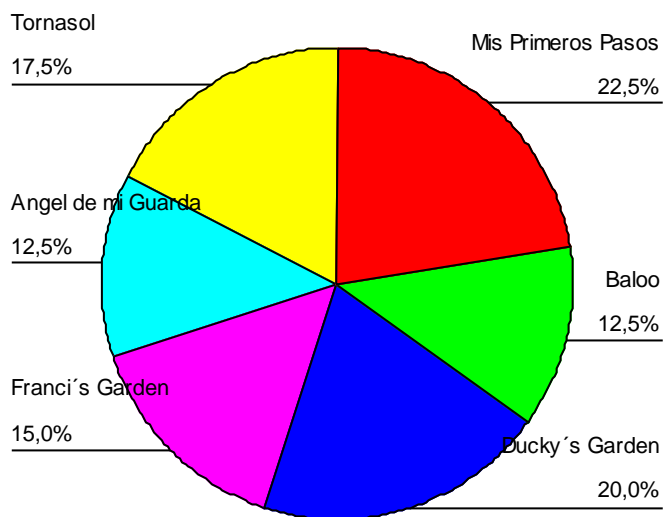
4.5 Variables:

La Gestión Estratégica:	Es una forma de considerar una organización cuyo objetivo es el desarrollo de valores institucionales, capacidades directivas, responsables por resultados y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estratégicas a todos los niveles jerárquicos y a través de todas las actividades, de manera de imprimir una dirección que corresponderá hacia donde vamos, y que recibirá el nombre de visión.
Gestión Estratégica del PEI	Indica el modo como sé esta gestionando y llevando a cabo los distintos procesos al interior del Jardín Infantil, a la luz de la formulación de un proyecto educativo de desarrollo institucional (PEI)
Gestión Estratégica del Recurso Humano del Jardín Infantil	Este referido al modo como se gestiona eficientemente el recurso humano en pos del logro de los objetivos del Jardín Infantil.
Gestión Estratégica de la Organización Curricular	Esta referido a formulación de una propuesta curricular adecuada con el Marco Nacional, con el marco para la buena Enseñanza y con la articulación del PEI del Jardín Infantil.

Establecimiento Educacional

Establecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Mis Primeros Pasos	9	22,5
Baloo	5	12,5
Ducky´s Garden	8	20,0
Franci´s Garden	6	15,0
Angel de mi Guarda	5	12,5
Tornasol	7	17,5
Total	40	100,0

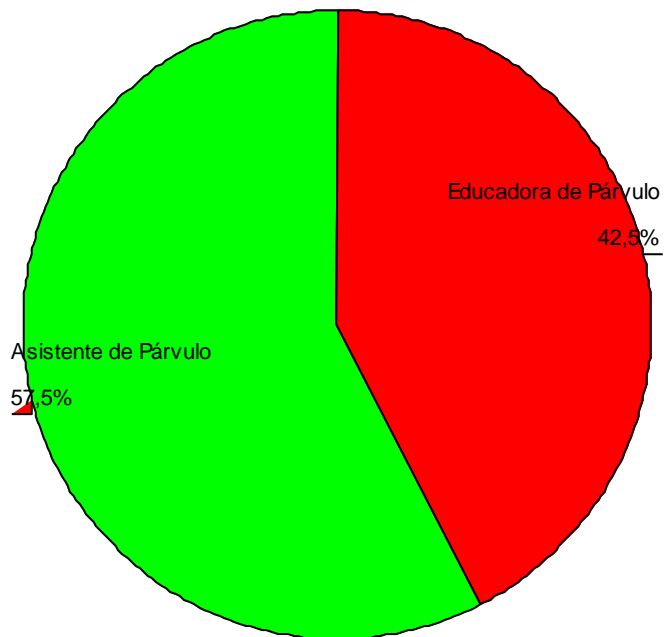
Establecimiento



Cargo

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Educadora de Párvulos	17	42,5
Asistente de Párvulos	23	57,5
Total	40	100,0

CARGO



**Configuración del Instrumento para conocer la Gestión Estratégica,
desde la Percepción de los Profesionales de la Educación.**

DEFINICION DEL COMPONENTE	INDICADORES	REACTIVOS: PREGUNTAS CERRADAS
<p>GESTION ESTRATEGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEI)</p> <p>Indica el modo como se están gestionando y llevando a cabo los distintos procesos al interior del Jardín Infantil, a la luz de la Formulación de un Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional (PEI)</p>	<p>1. Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional (PEI)</p>	<p>1. ¿Ud. conoce el proyecto educativo de Desarrollo Institucional del Jardín Infantil?</p> <p>2. ¿El Proyecto Educativo ha sido formulado y desarrollado por todos los actores del Jardín Infantil?</p> <p>3. ¿Los padres y apoderados están integrados y comprometidos con el proyecto educativo del Jardín Infantil?</p>
	<p>2. Visión y Misión Institucional</p>	<p>4. ¿Está definida la visión y la misión institucional en su Jardín Infantil?</p> <p>5. ¿Conoce la Visión de su Jardín Infantil?</p> <p>6. ¿Conoce la declaración de Principios de su Jardín Infantil?</p> <p>7. ¿Conoce la Misión de su Jardín Infantil?</p> <p>8. ¿Existe un sistema de seguimiento, control y retroalimentación de los procesos contenidos en las diferentes planificaciones de aula que trabajan los educadores?</p> <p>9. ¿El proyecto educativo se ha formulado acorde a la visión, a la misión y a los principios declarados por el Jardín Infantil?</p> <p>10. ¿La visión y la misión están actualizadas y son conocidas por todos los profesionales de la educación del Jardín Infantil?</p> <p>11. ¿Se ha logrado que usted se sienta adherido e identificado con el PEI, propuesto por el Jardín Infantil?</p> <p>12. ¿Existen procedimientos intencionados desde la dirección del jardín infantil que permitan a los diferentes estamentos ha actuar y comprometerse con una visión y misión compartida.?</p>
	<p>3. Análisis Interno</p>	<p>13. ¿Se han identificado las fortalezas y debilidades del Jardín Infantil?</p>
	<p>4. Análisis Externo</p>	<p>14. ¿Se han identificado las oportunidades y amenazas del Jardín Infantil?</p>

	5. Objetivos Estratégicos	15. ¿Los fines formulados en el PEI, son utilizados para planificar los objetivos estratégicos del Jardín Infantil?
		16. ¿Los objetivos estratégicos son conocidos por los profesionales de la educación del Jardín Infantil?
		17. ¿Los objetivos estratégicos son susceptibles de ser medidos y retroalimentados en forma periódica?.
		18. ¿Se han definido objetivos estratégicos a corto mediano y a largo plazo?
	6. Plan de acción	19. ¿Existe un plan de acción que permita avanzar en el logro de los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?.
		20. ¿Existen programas referidos al plan para lograr los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?
		21. ¿Los profesionales de la educación, desarrollan proyectos de aula, referidos al plan y a los programas de acción, para lograr los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?
	7. Evaluación del PEI	22. ¿El PEI es revisado en conjunto por todos los involucrados del Jardín Infantil, al menos una vez al año?.
	8. Modelo de Gestión	23. ¿Existen mecanismos de supervisión que evalúen, constantemente, la marcha del PEI durante el año escolar?
		24. ¿Se aplica algún modelo de Gestión en el Jardín Infantil en pos del logro eficaz y eficiente de la misión, institucional?
25. ¿Existe un control integral de la Gestión que realiza el Jardín Infantil?		
II GESTION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO DEL JARDIN INFANTIL Esta referido al modo como se gestiona eficientemente el recurso humano en pos del logro de los objetivos del Jardín Infantil	1. Liderazgo	26. ¿El director (a) actúa como líder de la comunidad escolar?
		27. ¿El director (a) tiene una visión pro-activa respecto de los hechos educativos?
		28. ¿El director(a) promueve un liderazgo horizontal y participativo?
		29. ¿El director (a) a través de su liderazgo logra integrar y encantar a todo el personal del Jardín Infantil?
		30. ¿ Se delegan funciones y se establecen responsabilidades individuales y colectivas en pos del logro de los objetivos y metas del Jardín Infantil?
		31. ¿El equipo directivo define, desarrolla y aplica mecanismos para evaluar la efectividad de su propio liderazgo?

		32. ¿El director toma decisiones a la luz del PEI?
		33. ¿El educador ejerce un liderazgo participativo e integrador en el aula?
	2. Equipo de Gestión (EGE)	34. ¿Se ha conformado un equipo de gestión participativo que trabaja en forma efectiva?
		35. ¿ Hay docentes de aula integrando el equipo de Gestión (EGE)?
		36. ¿ El equipo de Gestión promueve una red comunicacional efectiva, eficaz y asertiva hacia todos los involucrados del Jardín Infantil?
		37. ¿ Se promueve el trabajo en equipo?
	3. Convivencia Escolar	38. ¿ Los parvulos, padres, apoderados, educadores, aceptan y participan responsablemente en el mantenimiento de la disciplina escolar?
		39. ¿ Hay un manual de Convivencia escolar a la luz del PEI?
		40. ¿El manual de convivencia escolar ha sido elaborado en forma participativa por los educadores, los directivos, el equipo de gestión y el centro de padres?
		41. ¿La familia esta considerada en el Manual de Convivencia como el primer referente, de la formación en valores de los parvulos?
		42. ¿A la luz del PEI, se enseñan y vivencian valores a los parvulos, tales como el respeto en sus diversas manifestaciones, la veracidad, la responsabilidad, y la autodisciplina?
	4. Competencias Profesionales	43. ¿El Jardín Infantil tiene sistematizado un determinado perfil de competencias de los educadores a la luz de su PEI?
		44. ¿Existe en el Jardín Infantil un sistema de perfeccionamiento orientado hacia el desarrollo de las nuevas competencias de los educadores tales como liderazgo, comunicación, delegación, negociación, resolución de conflictos, anticipación, toma de decisiones, etc?
	5. Evaluación del desempeño?	45. ¿Existe en el Jardín Infantil un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión del personal, cuyo fin sea capacitar, perfeccionar, y promover de acuerdo a las necesidades de la institución?

III GESTION ESTRATEGICA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR	1. Propuesta Curricular	46. ¿El Jardín Infantil supervisa en forma periódica la articulación del plan de estudios con el PEI y el marco curricular Nacional?
		47. ¿Existe un curriculum que define lo que los educadores deben enseñar y los que los parvulos deben aprender?
<p>Esta referida a la formulación de una Propuesta curricular adecuada con el Marco Nacional, con el Marco para la Buena Enseñanza y con la articulación del PEI de la Unidad Educativa</p>	2 Acción docente en el Aula	48. ¿Existe en el Jardín Infantil procedimientos velar por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza?
		49. ¿ Se consideran aprendizajes previos de los parvulos en la implementación del curriculum?
		50. ¿ Se promueven y privilegian aprendizajes pertinente relevantes y significativos en los parvulos?
		51. ¿Se promueve en los parvulos el aprender a aprender como estrategia valida para apoyar su propio proyecto de vida personal?
		52. ¿La acción de los educadores en el aula, esta orientada al logro de la Misión del Jardín Infantil?
		53. ¿Existe un estado de avance del rendimiento de los parvulos que se entrega periódicamente a los apoderados?

Marque con una cruz (X) su cargo: Educ. de Párvulos _____
Asist. De Párvulos _____

Para contestar a las preguntas dentro de cada casillero responda: Si – No – No se; según lo estime conveniente.

DEFINICION DEL COMPONENTE	INDICADORES	REACTIVOS: PREGUNTAS CERRADAS
<p>GESTION ESTRATEGICA DEL PROYECTO EDUCATIVO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PEI)</p> <p>Indica el modo como se están gestionando y llevando a cabo los distintos procesos al interior del Jardín Infantil, a la luz de la Formulación de un Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional (PEI)</p>	<p>1. Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional (PEI)</p>	<p>1. ¿Ud. conoce el proyecto educativo de Desarrollo Institucional del Jardín Infantil?</p> <p>2. ¿El Proyecto Educativo ha sido formulado y desarrollado por todos los actores del Jardín Infantil?</p> <p>3. ¿Los padres y apoderados están integrados y comprometidos con el proyecto educativo del Jardín Infantil?</p>
	<p>2. Visión y Misión Institucional</p>	<p>4. ¿Está definida la visión y la misión institucional en su Jardín Infantil?</p> <p>5. ¿Conoce la Visión de su Jardín Infantil?</p> <p>6. ¿Conoce la declaración de Principios de su Jardín Infantil?</p> <p>7. ¿Conoce la Misión de su Jardín Infantil?</p> <p>8. ¿Existe un sistema de seguimiento, control y retroalimentación de los procesos contenidos en las diferentes planificaciones de aula que trabajan los educadores?</p> <p>9. ¿El proyecto educativo se ha formulado acorde a la visión, a la misión y a los principios declarados por el Jardín Infantil?</p> <p>10. ¿La visión y la misión están actualizadas y son conocidas por todos los profesionales de la educación del Jardín Infantil?</p> <p>11. ¿Se ha logrado que usted se sienta adherido e identificado con el PEI, propuesto por el Jardín Infantil?</p> <p>12. ¿Existen procedimientos intencionados desde la dirección del jardín infantil que permitan a los diferentes estamentos ha actuar y comprometerse con una visión y misión compartida.?</p>
	<p>3. Análisis Interno</p>	<p>13. ¿Se han identificado las fortalezas y debilidades del Jardín Infantil?</p> <p>-</p>
	<p>4. Análisis Externo</p>	<p>14. ¿Se han identificado las oportunidades y amenazas del Jardín Infantil?</p>

	5. Objetivos Estratégicos	15. ¿Los fines formulados en el PEI, son utilizados para planificar los objetivos estratégicos del Jardín Infantil?
		16. ¿Los objetivos estratégicos son conocidos por los profesionales de la educación del Jardín Infantil?
		17. ¿Los objetivos estratégicos son susceptibles de ser medidos y retroalimentados en forma periódica?.
		18. ¿Se han definido objetivos estratégicos a corto mediano y a largo plazo?
	6. Plan de acción	19. ¿Existe un plan de acción que permita avanzar en el logro de los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?.
		20. ¿Existen programas referidos al plan para lograr los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?
		21. ¿Los profesionales de la educación, desarrollan proyectos de aula, referidos al plan y a los programas de acción, para lograr los objetivos propuestos por el Jardín Infantil?
	7. Evaluación del PEI	22. ¿El PEI es revisado en conjunto por todos los involucrados del Jardín Infantil, al menos una vez al año?.
	8. Modelo de Gestión	23. ¿Existen mecanismos de supervisión que evalúen, constantemente, la marcha del PEI durante el año escolar?
		24. ¿Se aplica algún modelo de Gestión en el Jardín Infantil en pos del logro eficaz y eficiente de la misión, institucional?
	25. ¿Existe un control integral de la Gestión que realiza el Jardín Infantil?	
<p align="center">II GESTION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO DEL JARDIN INFANTIL</p> <p align="center">Esta referido al modo como se gestiona eficientemente el recurso humano en pos del logro de los objetivos del Jardín Infantil</p>	1. Liderazgo	26. ¿El director (a) actúa como líder de la comunidad escolar?
		27. ¿El director (a) tiene una visión pro-activa respecto de los hechos educativos?
		28. ¿El director (a) promueve un liderazgo horizontal y participativo?
		29. ¿El director (a) a través de su liderazgo logra integrar y encantar a todo el personal del Jardín Infantil?
		30. ¿ Se delegan funciones y se establecen responsabilidades individuales y colectivas en pos del logro de los objetivos y metas del Jardín Infantil?
		31. ¿El equipo directivo define, desarrolla y aplica mecanismos para evaluar la efectividad de su propio liderazgo?

		32. ¿El director toma decisiones a la luz del PEI?
		33. ¿El educador ejerce un liderazgo participativo e integrador en el aula?
2. Equipo de Gestión (EGE)		34. ¿Se ha conformado un equipo de gestión participativo que trabaja en forma efectiva?
		35. ¿ Hay docentes de aula integrando el equipo de Gestión (EGE)?
		36. ¿ El equipo de Gestión promueve una red comunicacional efectiva, eficaz y asertiva hacia todos los involucrados del Jardín Infantil?
		37. ¿ Se promueve el trabajo en equipo?
3. Convivencia Escolar		38. ¿Los párvulos, padres, apoderados, educadores, aceptan y participan responsablemente en el mantenimiento de la disciplina escolar?
		39. ¿ Hay un manual de Convivencia escolar a la luz del PEI?
		40. ¿El manual de convivencia escolar ha sido elaborado en forma participativa por los educadores, los directivos, el equipo de gestión y el centro de padres?
		41. ¿La familia esta considerada en el Manual de Convivencia como el primer referente, de la formación en valores de los párvulos?
4. Competencias Profesionales		42. ¿A la luz del PEI, se enseñan y vivencian valores a los parvulos, tales como el respeto en sus diversas manifestaciones, la veracidad, la responsabilidad, y la autodisciplina?
		43. ¿El Jardín Infantil tiene sistematizado un determinado perfil de competencias de los educadores a la luz de su PEI?
5. Evaluación del desempeño?		44. ¿Existe en el Jardín Infantil un sistema de perfeccionamiento orientado hacia el desarrollo de las nuevas competencias de los educadores tales como liderazgo, comunicación, delegación, negociación, resolución de conflictos, anticipación, toma de decisiones, etc?
		45. ¿Existe en el Jardín Infantil un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión del personal, cuyo fin sea capacitar, perfeccionar, y promover de acuerdo a las necesidades de la institución?

III GESTION ESTRATEGICA DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN CURRICULAR	1. Propuesta Curricular	46. ¿El Jardín Infantil supervisa en forma periódica la articulación del plan de estudios con el PEI y el marco curricular Nacional?
		47. ¿Existe un curriculum que define lo que los educadores deben enseñar y los que los parvulos deben aprender?
<p>Esta referida a la formulación de una Propuesta curricular adecuada con el Marco Nacional, con el Marco para la Buena Enseñanza y con la articulación del PEI de la Unidad Educativa</p>	2 Acción docente en el Aula	48. ¿Existe en el Jardín Infantil procedimientos velar por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza?
		49. ¿ Se consideran aprendizajes previos de los parvulos en la implementación del curriculum?
		50. ¿ Se promueven y privilegian aprendizajes pertinente relevantes y significativos en los parvulos?
		51. ¿Se promueve en los parvulos el aprender a aprender como estrategia valida para apoyar su propio proyecto de vida personal?
		52. ¿La acción de los educadores en el aula, esta orientada al logro de la Misión del Jardín Infantil?
		53. ¿Existe un estado de avance del rendimiento de los parvulos que se entrega periódicamente a los apoderados?