



**Gestión de personas en Educación Parvularia.**  
**Creación de Perfiles de cargo**

Autora: Claudia Alcaide C.  
“Trabajo de grado para optar al Grado de Magíster en Psicología Educacional”  
Profesores guía: Teresa Ramírez y Felipe del Real  
Facultad de Psicología  
Magíster en psicología Educacional  
Santiago, 5 de julio 2020.

## **RESUMEN**

El trabajo de intervención realizado surgió desde la necesidad levantada en un Jardín Infantil Particular de la comuna de Providencia y manifestada por el equipo directivo del establecimiento. Luego del proceso diagnóstico se tomó la decisión de intervenir desde la gestión de personas, creando perfiles de cargo y construyendo un protocolo de inducción con la finalidad de clarificar las funciones que se esperaba que cumplieran las trabajadoras del establecimiento educacional. Se construyeron los perfiles para todos los cargos de la institución, sin embargo, el protocolo de inducción no se llevó a cabo. La existencia de perfiles y sobre todo el proceso de creación, según las indagaciones posteriores, permitieron clarificar ciertas situaciones que ocurrían dentro del jardín y movilizar a las personas desde la comprensión de su rol. Si bien ciertos indicadores fueron cumplidos dentro de lo esperado, otros aspectos con los que se planificó trabajar no fueron completamente abordados por lo que no fue posible dar cuenta del resultado completo de la intervención.

## **Agradecimientos**

A la familia que formé, Manuel, Elián y Julieta por acompañarme siempre. A la familia que me formó, por creer en mí. A mis amigas de la vida por constantemente decirme que soy la mejor y a mis nuevas amigas por hacer este camino entretenido.

## Tabla de contenido

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>II. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN. ....</b>	<b>6</b>
2.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA: .....</b>	<b>7</b>
3.1 DEMANDA INICIAL Y DIAGNÓSTICO .....	7
3.1.1 <i>Análisis de la demanda</i> .....	7
3.1.2 <i>Principales necesidades</i> .....	7
<b>IV. ANTECEDENTES TEÓRICOS:.....</b>	<b>9</b>
4.1 INTRODUCCIÓN .....	9
4.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
4.2.1 <i>Proceso para Organizar Personas</i> .....	9
4.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EDUCACIÓN DE PÁRVULOS .....	10
4.3.1 <i>Competencias en Educación Parvularia</i> .....	11
4.3.1 <i>Rol del Educador de Párvulos</i> .....	11
4.3.3 <i>Perfil del Educador de Párvulos</i> .....	12
4.3.4 <i>Orientación o Inducción en Educación</i> .....	13
5. CONCLUSIONES .....	13
<b>V. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>14</b>
5.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	14
5.2 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	14
<b>VI. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>VII. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>VIII. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN</b>	<b>19</b>
<b>IX. EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN: .....</b>	<b>20</b>
<b>X. CONCLUSIONES .....</b>	<b>21</b>
<b>XI- REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>23</b>
<b>XII. REFERENCIAS.....</b>	<b>24</b>
<b>XIII. ANEXOS .....</b>	<b>25</b>

## Listado de tablas

Tabla 1 .....	6
Tabla2.....	16

## Anexos

Anexo A Estándares orientadores en Educación Parvularia.....	25
Anexo B Plan de recolección de datos .....	26
Anexo C Árbol de Problemas .....	29
Anexo D Árbol de objetivos.....	30
Anexo E Entrevista de evaluación.....	31
Anexo F Plan de evaluación .....	32
Anexo G Perfiles de cargo .....	33

## **I. Introducción**

En el presente informe se dará a conocer el trabajo realizado en torno a un Jardín Infantil Particular en cuanto a la gestión de personas. Esto en relación a la definición de las características del cargo y sus competencias según las necesidades de la institución, combinado con aquellos aspectos que desde la teoría se mencionan como requisitos para ejercer cargos en Educación Parvularia. Para esta labor, se llevó acabo una lectura de distintas estrategias y metodologías para la creación de perfiles de cargo eligiendo aquella que permitiera un trabajo conjunto con el equipo de Educadoras y Técnicos que al momento de hacer la intervención ejercían funciones en jardín, considerando así las necesidades de la institución.

La gestión de personas en el ámbito educacional es un tema de mayor importancia puesto que abarca desde la selección de los mejores candidatos hasta la capacitación permanente de estos. Para poder hacer esta adecuada selección es primordial tener la claridad explicita de qué es lo que se está buscando, es decir, con perfiles de cargo establecidos con las características y competencias esenciales para dicho cargo. Asimismo, es importante contar con una permanente capacitación y una inducción al ingreso a la institución de forma tal que las nuevas contrataciones sepan lo que se espera que hagan y como deben hacerlo.

En este informe se entregará información respecto a la institución y sus principales características, tales como ubicación, matrícula y personal de modo tal de dar contexto al espacio en que ocurre la intervención. Se mostrará diagnóstico realizado, los resultados obtenidos y los métodos utilizados para recuperar la información. También se mostrará la propuesta de intervención y la teoría que sustenta la toma de decisiones, así como también los resultados obtenidos. Finalmente se darán a conocer las conclusiones y reflexiones en torno al trabajo realizado.

## II. Presentación de la Institución.

### 2.1 Identificación y descripción de la organización

El Jardín Infantil, es un jardín particular ubicado en un sector residencial de la comuna de Providencia. Con capacidad para recibir a 50 niños, atiende en la actualidad alrededor de 30 niños y niñas en los distintos niveles (C. Martínez, comunicación personal, 9 de abril 2019).

**Tabla 1**

*Niveles de atención y capacidad por nivel.*

Nivel de atención	Capacidad	Matricula
Sala cuna menor	8	5
Sala cuna mayor	12	5
Medio menor	14	8
Medio mayor	16	12

Niveles de atención, capacidad y matricula actual. Elaboración propia

La sala cuna recibe a lactantes desde los 6 meses. El área de Jardín Infantil atiende a niños y niñas a partir de los 2 años de edad hasta los 6 años y se organiza en salas por nivel que van desde nivel medio menor a nivel transición. Actualmente, el jardín infantil solo cuenta con una Educadora de Párvulos por lo que a cargo de cada nivel y sala hay dos técnicos en párvulo. Los dos niveles de sala cuna se encuentran en este momento fusionados. Además, el jardín cuenta con una manipuladora de alimentos. El horario de funcionamiento es de 7:30 a 19:00 horas.

El Jardín Infantil cuenta con la autorización normativa otorgada por la Junta nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la que acredita que el establecimiento cumple con los requisitos mínimos que forman parte de la normativa vigente.

A cargo del Jardín está la Directora quien es también la dueña del establecimiento.

### **III. Descripción de la demanda:**

#### **3.1 Demanda inicial y diagnóstico**

La consulta se realizó con la dueña y directora del establecimiento educativo y con la subdirectora que en ese entonces existía. Ambas, luego de reunirse a conversar comentan que la principal dificultad que enfrentan se vincula con el personal del establecimiento. Refieren en ese entonces que tanto las Educadoras de Párvulos como las Técnicas, no realizan su trabajo de la manera que deben a menos que exista presión. Si se les otorga cierta flexibilidad, abusan de esto y comienzan a faltar o a pedir permisos. De igual manera, eso se refleja en el trabajo que realizan en el aula. También presentarían dificultades con el cumplimiento de los horarios de llegada.

##### **3.1.1 Análisis de la demanda**

Al momento de iniciar el proceso de intervención es posible advertir, a partir de la demanda recogida y la información recabada, cierta indeterminación en cuanto a quien lidera al equipo de trabajo. Si bien existía una directora señalando algunas directrices, estaba también la subdirectora como la cara más visible en el establecimiento, a la cual el personal recurría frente a las distintas contingencias. Esto podría haber generado confusión en cuanto al desempeño de las funciones por parte del personal y a los roles que cumplían tanto la directora como la subdirectora. Se hipotetizó entonces la necesidad de generar espacios de comunicación diferentes a los que existían y de establecer mayor claridad en los roles de las directoras y del personal poniendo mayor énfasis en el cumplimiento de normas tales como el horario de llegada y preestablecer la existencia de días administrativos.

##### **3.1.2 Principales necesidades**

Una de las principales necesidades detectadas al momento de realizar el diagnóstico fue contar con un perfil de cargo claro que permitiera la selección y gestión del personal acorde a las necesidades del establecimiento educacional. Otro aspecto que se consideró importante fue la existencia de prácticas de inducción y capacitación adecuada del personal que ingresa al Jardín Infantil de modo

que las nuevas contrataciones pudieran conocer sus funciones y cómo se espera que las desempeñen. Para este punto también se consideró necesaria una comunicación efectiva y oportuna.

Se consideró también necesario la existencia de ciertas prácticas de liderazgo para acompañar al equipo con un adecuado grado de transigencia sin caer en el abuso de confianza y con óptimas estrategias de comunicación interna.

Los factores antes mencionados fueron calificados claves para lograr que el personal pudiera organizar el trabajo en el aula y cumplir con las normas establecidas y con lo que se espera de ellas.

Una vez planteado estos aspectos a la directora del establecimiento y a la subdirectora, se acordó intervenir inicialmente desde el foco de gestión de personas. A partir de la segunda reunión con todo el equipo de trabajo más la directora, surgió desde ella la necesidad de trabajar sus habilidades de liderazgo. Este aspecto había sido revelado en el diagnóstico, pero no había sido considerado para la intervención. Esto producto del poco compromiso que mostró la directora con el proyecto tendiendo más bien a poner la responsabilidad en el equipo de educadoras y técnicos.

## **IV. Antecedentes Teóricos:**

### **4.1 Introducción**

A continuación, revisaremos diversas nociones ligadas a la gestión de recursos humanos, conceptos referentes a los procesos utilizados para organizar personas, en cuanto a análisis de cargos, perfiles y orientación entre otros. Esto se hará tanto en general como también referido al ámbito de la educación, específicamente aquellos relacionados con las competencias necesarias en el rol docente, perfil de los y las Educadoras de Párvulos.

### **4.2 Gestión de Recursos Humanos**

La gestión o administración de recursos humanos, puede definirse como un conjunto de estrategias y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a los recursos humanos tales como: reclutamiento, selección, formación, remuneraciones, y la evaluación de desempeño. Cumple con el rol de permitir una colaboración eficaz entre las personas de una organización. (Chiavenato, 2009).

Dentro de las funciones de la gestión de recursos humanos se encuentra el análisis de puestos, planear las necesidades de personal, reclutar a los candidatos y seleccionar a los candidatos para cada puesto, aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores, evaluar desempeño, capacitar y desarrollar a los empleados actuales, entre otras (Dessler y Varela, 2011).

#### **4.2.1 Proceso para Organizar Personas**

Para poder diseñar un puesto de trabajo, es preciso analizarlo para determinar las responsabilidades que le caben y definir las características que deben tener las personas que se contratará para cubrir dichos puestos. Esta información se utiliza para elaborar la descripción del puesto de trabajo con las especificaciones propias del puesto o lo que también se conoce como perfil (Dessler y Varela, 2011).

#### *a. Análisis de puestos de trabajo*

Existen diversos métodos para ejecutar el proceso de análisis, uno de ellos es el uso de cuestionarios mediante el cual se puede reunir información sobre las actividades del puesto como también respecto a las condiciones físicas del trabajo. Otra técnica y una de las más utilizadas es la entrevista y se realiza tanto a quien ya ejecuta la tarea, si este puesto ya existe, como a supervisores que conocen las tareas del puesto. El cuestionario es otra técnica que puede incluir preguntas muy estructuradas. Este sería parecido a un inventario de responsabilidades y tareas específicas a las cuales el trabajador debe responder si las realiza o no (Dessler y Varela, 2011).

Otra metodología descrita para analizar Puestos de trabajo es el Análisis Funcional, este se utiliza principalmente para conocer e identificar las competencias (conocimientos y habilidades) propias de una función productiva, así como también sub funciones cada vez más específicas. La estrategia utilizada en esta metodología es de tipo deductiva, se establece entonces primero el propósito principal de la función o servicio que se analiza y se pregunta sucesivamente acerca de las funciones necesarias que permitan que se logre dicha función o servicio (IPEBA, 2013).

#### *b. Perfil de cargo por competencias*

Adicionalmente a la información básica respecto a las tareas, funciones, responsabilidades y conocimientos, al establecer un perfil por competencias, se consignan justamente cuáles son las competencias y el nivel de ellas que se espera tenga el candidato que cubra el puesto vacante. El análisis por competencias se centra en el “cómo”, es decir, de qué manera el trabajador cumple con sus obligaciones (Dessler y Varela, 2011).

### **4.3 Gestión de Recursos Humanos en Educación de Párvulos**

El proceso de Organización de personas en educación es primordial dado que existe un cuerpo de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que los educadores de la primera infancia deben poseer para ser un apoyo eficaz en el desarrollo, aprendizaje y bienestar de los niños y niñas que están bajo su cuidado (NAEYC, 2019).

Es países como Finlandia y Singapur, el desarrollo docente considera un sistema completo para asegurar que cada escuela tenga a los mejores profesores y directivos. El sistema es un enfoque de gestión de capital humano centrado en la persona e invierte en procesos de inducción, de capacitación

y desarrollo profesional de manera tal de retener a los profesionales más capacitados (Darling-Hammond y Rothman, 2011).

#### **4.3.1 Competencias en Educación Parvularia**

En Chile, durante el año 2010 y 2011 se desarrollan los Estándares Orientadores para Carreras de Educación Parvularia. Esto fue encargado por el Ministerio de Educación con la finalidad de identificar los conocimientos, habilidades y disposiciones profesionales que deben desarrollar las y los educadores de párvulos durante su formación. Estos estándares se organizan en torno a dos grandes criterios, Estándares disciplinarios y Estándares pedagógicos y están dispuestos en forma de competencias (MINEDUC, 2012).

##### *a. Competencias y estándares del Educador de Párvulos*

De acuerdo a los Estándares Orientadores para Carreras de Educación Parvularia, la Educadora de Párvulos debe poseer ciertas competencias necesarias para desarrollar adecuadamente el proceso de enseñanza. Esto incluye: conocimiento del currículo, diseño de procesos de aprendizaje y evaluación. El compromiso con la profesión, el propio aprendizaje y el de sus estudiantes también conforman parte de las competencias esperadas. Deben de igual manera estar preparados para gestionar clases, interactuar con los niños y niñas promoviendo un ambiente adecuado para el aprendizaje. Asimismo, deben conocer estrategias para la formación personal y social de los párvulos. Todos estos aspectos se incluyen en los Estándares Pedagógicos (MINEDUC, 2012).

En los Estándares disciplinarios, se definen competencias que se relacionan con áreas específicas del aprendizaje. Conocimiento del currículo específico, comprensión acerca de cómo los párvulos aprenden, la capacidad para diseñar y planificar experiencias de aprendizaje para posteriormente implementarlas y evaluarlas (MINEDUC, 2012) *(para mayor información ver Anexo A Estándares orientadores en Educación Parvularia)*.

#### **4.3.1 Rol del Educador de Párvulos**

De acuerdo a lo dispuesto en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia (MINEDUC, 2018), la Educadora y el Educador de Párvulos son considerados actores claves que guían el proceso educativo. Esto, coordinando las actividades con párvulos, familias, equipo pedagógico y comunidad.

Para esto, el y la profesional debe desarrollar habilidades y conocimientos que le permitan ser creativo, empático, asertivo, resolver conflictos y ser flexible.

En cuanto a la labor netamente pedagógica, significa tomar la responsabilidad de manera autónoma de diseñar e implementar un proceso educativo sistemático. Evaluando y reflexionando los aprendizajes y la propia práctica de manera tal que le permita tomar decisiones para construir mejoras en su quehacer profesional (MINEDUC, 2018).

El Marco para la Buena Enseñanza en Educación Parvularia (MBE EP) establece un dominio de Compromiso y Desarrollo profesional, donde el compromiso se refiere entre otras cosas al lugar en que se pone al niño y la niña, la dedicación a la tarea, la preocupación por los estudiantes, apego a los objetivos de la educación, conciencia de la responsabilidad y del rol docente y un alto grado de profesionalismo (MINEDUC, 2019).

Con respecto a los conocimientos que él o la Educadora de Párvulos debe tener, el MBE EP señala que debe existir manejo relacionado a las diversas estrategias para el trabajo con la comunidad, debe asimismo considerar los referentes curriculares de Educación Parvularia. Debe también ser un profesional que reflexiona de manera crítica y sistemáticamente acerca de su práctica pedagógica para de esta manera enriquecer los aprendizajes de niñas y niños (MINEDUC, 2019).

#### **4.3.3 Perfil del Educador de Párvulos**

De acuerdo a las disposiciones de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) las Educadoras de Párvulo que postulan a cargos dentro de la red JUNJI deben poseer ciertas Competencias Transversales, estas se refieren a la capacidad de trabajo colaborativo y orientación al servicio, dentro de las Competencias Específicas se encuentran la de planificación y organización, aprendizaje e innovación y liderazgo educativo (JUNJI, 2019).

Entre las principales funciones de la Educadora de Párvulos se encuentra el planificar, desarrollar y evaluar actividades educativas, implementar experiencias de aprendizaje, mediar la práctica pedagógica, generar alianza de colaboración con las familias y la comunidad y generar información para la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Para esto, la o el profesional debe conocer las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, el referente curricular, políticas de trabajo con familias y de buen trato. Saber de planificación y evaluación, así como también acerca de los lineamientos institucionales en relación a la salud de los párvulos (JUNJI, 2019).

#### **4.3.4 Orientación o Inducción en Educación**

Al igual que en cualquier otro trabajo, la inducción de los profesionales en educación se traduce en un mejor desempeño por lo que vale la pena invertir en procesos de inducción (Chiavenato, 2009).

Las experiencias conocidas de Finlandia y Singapur, respaldan este principio. El sistema de desarrollo docente que ellos han implementado considera al proceso de inducción como parte de la ecuación del éxito. Singapur considera dos años de coaching a los nuevos profesores por docentes más antiguos y entrenados para ser mentores de los nuevos profesionales (Darling-Hammond y Rothman, 2011). Otro aspecto importante respecto a los programas de inducción, es que tendrían una influencia positiva en la retención de los docentes, es decir, aquellos profesionales que son parte de un programa de inducción y acompañamiento tienden mayormente a continuar siendo profesores a pesar las dificultades iniciales (Ingvarson et al., 2014).

### **5. Conclusiones**

Existe claridad respecto a los estándares necesarios para los docentes y es importante poder hacer uso de estos al momento de clarificar el Perfil del profesional. Es posible recurrir a experiencias y estudios tanto nacionales como internacionales para trabajar en la elaboración de un perfil de cargo adecuado a las necesidades de la institución, siguiendo directrices propias de la gestión de recursos humanos ya probada y validada.

Con respecto a los programas de inducción u orientación, las experiencias internacionales avalan la importancia de realizarlo, sobre todo en una profesión como la docente, con el grado de responsabilidad que conlleva. Estas mismas experiencias pueden dar luces de cómo llevar a cabo dicho proceso adaptándose a la realidad propia de cada institución. En cuanto al levantamiento de la información para la creación de los Perfiles de cargo, se consideró como más pertinente utilizar entrevistas grupales a modo de taller para levantar la información necesaria dando la posibilidad de hacerlo de forma colaborativa.

## V. Diagnóstico

### 5.1 Plan de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo con todos los actores claves. Se consideró como primer grupo de actores claves tanto la directora y subdirectora del Establecimiento Educacional, siendo ellas las responsables de liderar los procesos, tanto de carácter administrativo como de enseñanza aprendizaje. Se consideró al grupo conformado por las educadoras y técnicos como el segundo grupo de actores claves.

La recolección de datos recogidas con este último grupo, se realizó mediante encuestas donde se indagó acerca de sus motivaciones, apoyo y dificultades percibidas.

Con respecto a las directoras, se realizaron entrevistas individuales para indagar la percepción de su rol, los recursos y falencias detectadas en ellas mismas, lo que esperan de las educadoras y técnicos y cómo esto se ha transmitido. También se exploró sobre las responsabilidades asignadas a cada una de ellas y donde están los límites respecto a esa responsabilidad. *(Para más información ver Anexo B Plan de recolección de datos).*

### 5.2 Diagnóstico inicial

A partir de la información recopilada se pudo dar cuenta de algunos factores que podrían haber estado influyendo en el problema revelado por la dirección del establecimiento en su demanda inicial. De igual manera, se pueden visualizar recursos existentes en el equipo de trabajo que podrían favorecer una buena resolución del conflicto presentado. Se pudo dar cuenta de motivación por parte del personal con excepción de la subdirectora quien indicó permanecer en el jardín por compromiso hacia la labor que realiza, por cariño hacia la directora y por no querer dejarla sola con la responsabilidad de llevar el equipo. En cuanto a la satisfacción laboral señalaron en un 50% estar satisfechos principalmente por el trabajo en equipo que se da entre ellas lo que se traduce en un buen ambiente. Por otro lado, tanto la dirección como las educadoras y técnicos reconocieron una comunicación deficiente. Según las respuestas dadas, no existen espacios de retroalimentación acerca de su trabajo. Tampoco existe claridad absoluta de las funciones que desempeñan ni de la claridad respecto a los roles tanto de la directora como la subdirectora. En cuanto a los conflictos existentes, estos se darían principalmente por incumplimiento en los horarios de llegada y en el funcionamiento del establecimiento durante su ausencia. La contratación del personal está a cargo de la directora del

jardín y no existen características específicas respecto al perfil más allá de baja expectativa salarial. No hay instancias de capacitación ni de inducción para el nuevo personal más allá del funcionamiento del jardín en cuanto a horarios, rutinas y temas a trabajar,

En resumen, uno de los problemas detectados fue la inexistencia de un perfil de cargo tanto para las educadoras como el personal técnico además de la ausencia de inducción y capacitación, lo que decanta en la poca claridad de las funciones que cada una debe cumplir en el establecimiento educacional. Por otro lado, la escasa habilidad de liderazgo presente en la dirección del establecimiento se traducían entre otras cosas en una comunicación ineficiente lo que de igual manera dificultaba la definición de funciones. Asimismo, el liderazgo carente de ciertas habilidades desencadenaba en transigencia excesiva frente a permisos, atrasos e incumplimientos de funciones. Este desempeño se observaba en el incumplimiento de las normas establecidas para las funcionarias y en un trabajo pedagógico desorganizado.

## **VI. Planteamiento del problema**

Uno de los problemas confirmado fue la falta de claridad de las funciones, hecho que se agrababa por la inexistencia de un perfil de cargo tanto para las Educadoras como el personal Técnico. Esto sumado a la ausencia de inducción y capacitación a las Educadoras y Técnicos que llegan a trabajar al jardín, decanta en la poca claridad de las funciones que cada una debe cumplir en el establecimiento educacional. Por otro lado, la escasa habilidad de liderazgo presente en la dirección del establecimiento se traduce entre otras cosas en una comunicación ineficiente lo que de igual manera dificulta la definición de funciones. Asimismo, el liderazgo carente de ciertas habilidades desencadenan en transigencia excesiva frente a permisos, atrasos e incumplimientos de funciones lo que desemboca en un desempeño laboral inadecuado. Este desempeño se observa en el incumplimiento de las normas establecidas para las funcionarias y en un trabajo pedagógico desorganizado (*Para mayor información Anexo C Árbol de Problemas*).

Un perfil de cargo claro facilitaría la selección de personal acorde a las necesidades del establecimiento educacional. La existencia de prácticas de inducción y capacitación adecuada del personal que ingresan al Jardín Infantil les permitiría conocer sus funciones y cómo se espera que las desempeñen. De igual manera ocurriría con una comunicación efectiva y oportuna. Un liderazgo apropiado con las habilidades necesarias para acompañar al equipo resultaría de igual manera en un adecuado grado de transigencia sin caer en el abuso de confianza y en óptimas estrategias de comunicación interna. Estos factores se traducirían en personal que logra organizar el trabajo en el aula y que cumple con las normas establecidas y con lo que se espera de ellas (*Para mayor información ver Anexo D Árbol de objetivos*).

## **VII. Diseño de la Intervención**

A partir del diagnóstico y luego de conversar tanto con la directora del establecimiento como con la entonces subdirectora se determinó intervenir desde el foco de administración de personas.

A continuación, se presenta la Matriz de Marco Lógico donde se muestran los objetivos, sus descriptores, indicadores, medios de verificación y supuestos.

**Tabla 2**  
**Matriz de marco Lógico**

	Descripción	Indicador	Medios de verificación	de Supuestos
Fin	Adecuado desempeño del personal del Jardín Infantil en cuanto a las funciones propias de sus cargos y responsabilidades asociadas.	80 % de cumplimiento de horarios de trabajo. 80% de educadoras son evaluadas satisfactoriamente en su desempeño.	Libros de asistencia. Observación de clases Evaluación de desempeño.	Personal cumple con sus funciones.
Objetivo General	Agentes educativos del Jardín Infantil tienen claridad en sus funciones	100% de educadoras y técnicos describen las funciones propias de su cargo.	Encuesta o cuestionario	
Objetivos específico1	Jardín Infantil cuenta con perfiles de cargo.	100% de los cargos cuentan con perfil definido.	Documentos del perfil de cargo.	Se utiliza el perfil de cargo para procesos de selección posteriores.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de contratos</li> <li>2. Revisión de descripción de cargos de JUNJI</li> <li>3. Reunión con equipo directivo y equipo de educadoras y técnicos para determinar: Identificación y objetivo del cargo. Función, actividades y tareas específicas. Competencias transversales y específicas. Formación exigida.</li> <li>4. Elaborar perfil de acuerdo a lo determinado.</li> <li>5. Revisión conjunta, equipo directivo e interventor.</li> </ol>	<p>Horas de supervisión y revisión del equipo interventor.</p> <p>Costo de traslado al establecimiento.</p> <p>Tiempo de confección, aplicación y tabulación de encuesta.</p> <p>Tiempo de reuniones y de trabajo individual.</p> <p>Tiempo destinado a revisión de documentos</p> <p>Equipo directivo</p> <p>Equipo interventor</p> <p>Personal del jardín.</p>		

Objetivo específico 2.	Jardín Infantil cuenta con protocolo de inducción	Protocolo de inducción socializado (dado a conocer al equipo de trabajo del Jardín Infantil) y validado (firmado por el equipo directivo)	Documento del protocolo. Registro de asistencia a reunión de socialización. Firma de validación del equipo directivo.	Se respeta el protocolo de inducción. Equipo directivo valida las propuestas del equipo de trabajo.
Actividades	1. Reunión con equipo directivo para determinar componentes de la inducción. 2. Reunión con equipo de trabajo. 3. Diseño de Protocolo de inducción. 4. Socialización del protocolo y retroalimentación. 5. Revisión protocolo final	Costo de traslado al establecimiento Tiempo de reuniones y de trabajo individual. Personal del Jardín Equipo directivo Equipo interventor		

## VIII. Implementación y evaluación del proceso de intervención

Tal como se menciona en el apartado anterior, la propuesta de intervención se enfocó en la gestión de personas teniendo como principales objetivos la construcción de perfiles de cargo y elaborar un protocolo de inducción.

La primera parte del proceso fue efectuar dos reuniones con el equipo de trabajo, inicialmente para levantar la información y luego para socializar los perfiles construidos. Se realizó también la evaluación planificada post intervención para recoger la impresión de las trabajadoras del establecimiento respecto a la claridad de sus funciones (*Ver Anexo E Entrevista de evaluación*). Esto se hizo de forma individual. Con respecto a las actividades planificadas con la directora, esto fue más complejo producto de su poca presencia en el jardín y la dificultad para comunicarse con ella. Las reuniones logradas fueron breves y sin mucha participación por su parte. Si fue posible revisar con ella los perfiles de cargo antes de socializarlos con el equipo. La construcción en conjunto de la Lista Cotejo para la evaluación de desempeño, no fue realizada.

En cuanto al trabajo individual: revisión de descriptores de cargo de JUNJI y elaboración de perfiles, se realizó sin dificultad alguna. También se revisaron perfiles de Fundación Integra tanto para Educadoras como Técnicos.

Tanto durante ambas reuniones grupales como durante la evaluación individual, el trabajo fluyó de buena manera. El equipo de trabajo se mostró entusiasta por aportar y por lograr cambios en como algunas cosas llevaban a cabo.

El proceso de intervención no estuvo exento de dificultades, ya sea por factores externos como por la participación de los involucrados. La mayor dificultad radicó sin duda en el desinterés mostrado por la directora y dueña del jardín con la intervención. El poco compromiso quedó demostrado por su inasistencia o cancelación de reuniones a último minuto, correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas telefónicas sin respuesta entre otros. Estas situaciones fueron las que impidieron seguir avanzando con las actividades propuestas.

## **IX. Evaluación de los objetivos de la intervención:**

Dado que no se pudieron realizar todas las actividades propuestas en el plan de Intervención, tampoco fue posible llevar a cabo toda la recolección de datos explicitadas en el Plan de evaluación (*Para más información ver Anexo F Plan de evaluación*). De los aspectos evaluados se puede exponer la siguiente información:

100% de los cargos del Jardín Infantil cuentan con perfiles de cargo, estos fueron socializados y formalizados (*ver perfiles en Anexo G Perfiles de cargo*).

100% de las educadoras y técnicos describen las funciones propias de su cargo, sin embargo, más que solicitar el detalle de dichas funciones, se indago respecto de la utilidad que este proceso había tenido para ellas. Al respecto 1 de las 5 trabajadoras consultadas refiere no ver en ese momento la utilidad puesto que la situación seguía igual, es decir, no todas cumplían con su rol. 4 de las 5 indicaron que les fue útil poder conversar respecto de las funciones y tareas de cada una aún cuando todavía faltaba implementación. Comentaron que el haber tenido el espacio de conversación permitió transparentar situaciones respecto a sus funciones. Una de los técnicos transmitió que posterior a la socialización, se vio más orden en el trabajo, mayor compañerismo y mejora en la comunicación entre ellas. En cuanto a aspectos pendientes, todas coincidieron en la necesidad de presencia constante de la directora para dirigir y supervisar aludiendo que la intervención tal vez debió estar encaminada hacia eso. También recalcaron la necesidad de apoyo en tareas tales como la planificación y evaluación y sugirieron poder seguir trabajando en estos puntos a futuro.

Si bien tanto las educadoras como técnicos dieron cuenta de las funciones propias de su cargo, lo que estaría señalado como objetivo general, no es posible determinar que este fue cumplido puesto que el segundo objetivo específico no fue abarcado. Tampoco es posible dar cuenta del cumplimiento de horarios de trabajo ni de la evaluación de desempeño de las Educadoras o Técnicos por lo que no se puede determinar si se ha logrado el fin de la intervención.

## X. Conclusiones

Si bien no fue posible realizar todos los pasos propuestos en la intervención, si se pudo dar cuenta de algunos avances en su momento.

Claramente el fin de la intervención quedó lejos de lograrse y el trabajo se detuvo en un primer escalón para lograr cambios sustanciales.

Si vale la pena destacar que se generó movimiento entre el equipo de trabajo que les permitió cierto grado de conciencia respecto a la importancia de su rol y de cumplirlo bien.

En un momento se consiguió que la directora reflexionara en cuanto a sus carencias como líder lo que se vio como un avance importante hacia el resultado esperado. Aún cuando esto fue algo inicialmente revelado en el diagnóstico, no fue considerado para la intervención producto del poco compromiso que mostró la directora con el proyecto.

A partir de esa reunión se planificaron y se realizaron dos sesiones individuales con la directora del establecimiento, en estas, principalmente se levantó información respecto a las necesidades que ella había detectado en si misma, recursos y herramientas con las que cuenta y soluciones intentadas hasta entonces.

Si bien se acordó seguir trabajando de manera individual con ella, no fue posible coordinar nuevas sesiones.

Aún cuando siempre existió el espacio y la disposición teórica para que la intervención se llevara a cabo, en la práctica la realidad fue otra. Principalmente la dificultad estuvo dada por los pocos tiempos disponibles para reuniones con el equipo y por la escasa presencia de la directora y dueña del jardín en el establecimiento. Esta ausencia frenó constantemente la intervención puesto que era ella quien debía, para que el proceso fuera satisfactorio, participar e impregnarse del proyecto.

Otro obstáculo importante fue la rotación de personal, esto hizo difícil la continuidad de la impresión inicial dado que aquellos aspectos que durante el diagnóstico fueron bien evaluados por el personal, posteriormente fue motivo de problemas. Esto hizo que aparecieran nuevas necesidades planteadas desde el equipo de trabajo.

La renuncia de la subdirectora durante el proceso también generó dificultades puesto que ella era quien estaba disponible siempre para organizar y hacer todo tipo de consultas. Su salida fue también causa del inicio de los malestares dentro del equipo ya que ella era quien supervisaba y coordinaba para que todo funcionara. Por lo tanto, la rotación del personal entre niveles, la ausencia de planificaciones y otros ítems que se complejizaron comenzaron a ocurrir posterior a su renuncia.

Las educadoras y técnicos por otro lado, mostraron siempre una excelente disposición, siempre queriendo participar, comentar y aprender.

Otro aspecto que no se realizó fue el protocolo de inducción. Inicialmente no se dieron los tiempos y posteriormente no hubo respuesta de la directora para continuar con la Intervención.

A partir de las acciones realizadas y la información recopilada durante el proceso, es posible inferir que uno de los aspectos importantes al intervenir en un espacio educativo con estas características, es poder leer adecuadamente la cultura organizacional y la metodología de trabajo de quienes lideran. Esto permitiría tomar decisiones importantes en cuanto: llevar a cabo o no el trabajo o bien como abordarlo.

En el ámbito educacional siempre es importante el trabajo en torno a la gestión de personas, tal como han demostrado las experiencias por ejemplo de Finlandia y Singapur donde cuentan con un sistema completo para tal efecto y lo que se traduce en los excelentes resultados en educación (Darling-Hammond y Rothman, 2011).

Se debe dar importancia tanto en lo que respecta a elegir a aquellos candidatos que se ajustan a las necesidades del establecimiento y en la posterior inducción y capacitación constante de los profesionales. En el área de la Educación Parvularia y sobre todo en jardines infantiles con las características de este, se observa importante el trabajo con el personal en cuanto a fortalecer aspectos de la formación inicial.

Las Educadoras de Párvulo que llegan a trabajar a Jardines particulares son generalmente recién egresadas por lo que su experiencia es escasa. Se necesita, por tanto, modelar buenas prácticas docentes y entender este periodo inicial como un continuo en el aprendizaje (Ingvarson et al. 2014). Se torna indispensable contar con espacios de capacitación constante y un proceso de modelamiento o inducción apropiado para que lleven a cabo sus funciones de la mejor manera. Sería importante indagar en cuales son los aspectos dentro de las funciones de las Educadoras mayormente descendido y establecer si tiene relación con la formación recibida u otro factor de manera tal de proponer modelos de trabajo que permitan reforzar o evitar que estos aspectos continúen descendidos.

## **XI- Reflexiones Finales**

Uno de los mayores aprendizajes durante el proceso de intervención fue al final cuando entendí que de cierta manera, no supe leer la cultura organizacional. Dificilmente se conseguirían cambios sustanciales sin tener el apoyo desde dentro y teniendo además distintas miradas respecto al problema. El diagnóstico claramente señalaba que entre las principales causas estarían las escasas habilidades de liderazgo de la directora, la deficiente comunicación entre las partes y la sobrecarga laboral. Todo esto implicaría el deficiente trabajo también desde lo administrativo, que recae en la directora.

En algún punto pensé que el no rendirme estaba fructificando debido al pedido de ayuda de la directora para generar el cambio personal, sin embargo, esto quedo a medio camino y tuve que entender que esa era su forma de funcionar. Otro aspecto importante relacionado con lo mismo es que aceptar que no necesariamente lo que tu ves será lo que el cliente vea, y tal como ocurre en terapia, si el cliente no está disponible para generar el cambio, no es mucho lo que el terapeuta o interventor en este caso, puede hacer.

Por otro lado, es importante entender que el diseño puede ir variando, que decisiones que se tomaron inicialmente pueden ser cambiadas. Que hay que estar abierto a escuchar a las personas con quien se trabaja puesto que pueden aparecer nuevas necesidades y si se pueden atender porque no hacerlo.

Con respecto a las implicancias éticas de la intervención, estas pasan principalmente porque ésta tenía como fin el adecuado desempeño del personal y eso involucra finalmente el trabajo que realizan con los párvulos. Claramente hay una necesidad imperante que las funciones de cada una de las personas que trabajan en el jardín infantil sean realizadas de la mejor manera posible puesto que trabajan con niños y niñas. Esto, desde mi punto de vista como Psicóloga y Educadora de Párvulos me puso en una posición donde el éxito de la intervención era urgente sabiendo que las labores del equipo no eran realizadas al nivel que debían.

Puedo pensar ahora que la intervención realizada hasta donde llegó, pudo ser un pequeño aporte al permitir visibilizar ciertas funciones del equipo, sin embargo, al no generarse cambios a nivel de dirección esto no será sostenido en el tiempo. Las técnicas y educadoras se cansarán y se irán. Llegarán nuevas personas y las prácticas deficientes desde la dirección continuarán, perpetuándose entonces el deficiente desempeños de las educadoras y técnicos.

## XII. Referencias

- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano.* , México D.F, México: Editorial McGraw Hill.
- Darling-Hammond, L. y Rothman, R. eds., (2011) *Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing Education Systems.* Stanford Center for Opportunity Policy in Education. Recuperado de <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/teacher-and-leader-effectiveness-high-performing-education-systems.pdf>
- Dessler, G. y Varela, R (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque e latinoamericano.* Ed. Pearson, México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Ingvarson, L., et al. (2014). *Best Practice Teacher Education Programs and Australia's Own Programs.* Canberra: Department of Education. Recuperado de [http://research.acer.edu.au/teacher\\_education/13](http://research.acer.edu.au/teacher_education/13)
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013) *Manual para elaborar perfiles profesionales* Recuperado de [www.ipeba.gob.pe](http://www.ipeba.gob.pe)
- JUNJI (2019) *Educador/a de Párvulos para Jardines Infantiles de la región de Los Lagos, descripción de cargo.* Recuperado de <http://junji.myfront.cl/oferta-de-empleo/3231/proceso-abierto-educadora-de-parvulos-para-jardines-infantiles-de-la-region-de-los-lagos/>
- Ministerio de Educación (2012). *Estándares Orientadores para Carreras de Educación Parvularia. Estándares Pedagógicos y Disciplinarios.* Santiago: Ministerio de Educación. [https://www.cpeip.cl/wpcontent/uploads/2018/09/Est%C3%A1ndares\\_Parvularia.pdf](https://www.cpeip.cl/wpcontent/uploads/2018/09/Est%C3%A1ndares_Parvularia.pdf)
- Ministerio de Educación (2018) Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Recuperado de <https://parvularia.mineduc.cl/bases-curriculares-ed-parvularia/>
- Ministerio de Educación (2019) *Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia: Referente para una práctica pedagógica reflexiva y pertinente.* Recuperado de <https://parvularia.mineduc.cl/documento-para-descarga/>
- National Association for the Education of Young Children (2019) *Estándares y competencias profesionales para los educadores de la primera infancia.* Washington DC, EEUU. Recuperado de [https://www.naeyc.org/sites/default/files/wysiwyg/user-74/spanish\\_translation\\_spl.pdf](https://www.naeyc.org/sites/default/files/wysiwyg/user-74/spanish_translation_spl.pdf)

### XIII. Anexos

#### *Anexo A Estándares orientadores en Educación Parvularia*

---

<b>Estándares pedagógicos</b>	
1	Conoce el desarrollo evolutivo de las niñas y niños y sabe cómo ellos aprenden.
2	Está preparado para promover el desarrollo personal y social de los estudiantes.
3	Comprende el currículo de Educación Parvularia.
4	Sabe cómo diseñar e implementar experiencias pedagógicas adecuadas para los objetivos de aprendizaje y de acuerdo al contexto.
5	Genera y mantiene ambientes acogedores, seguros e inclusivos.
6	Aplica métodos de evaluación para observar el progreso de los estudiantes y utiliza sus resultados para retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica.
7	Orienta su conducta profesional de acuerdo a los criterios éticos del campo de la Educación Parvularia.
8	Se comunica oralmente y por escrito de forma efectiva en diversas situaciones asociadas a su quehacer docente.
9	Aprende en forma continua y reflexiona sobre su práctica y su inserción en el sistema educacional.
10	Se responsabiliza por el bienestar, el aprendizaje y el desarrollo de cada niña y niño a su cargo.
11	Se interesa en profundizar su conocimiento sobre el campo de la Educación Parvularia.
12	Construye relaciones de alianza con la familia y la comunidad.
13	Mantiene relaciones profesionales colaborativas con distintos equipos de trabajo.

---

---

<b>Estándares disciplinarios</b>	
1	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de nociones fundamentales sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.
2	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de nociones fundamentales del desarrollo y aprendizaje de la identidad.
3	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de nociones fundamentales sobre el desarrollo y el aprendizaje de la convivencia.
4	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de nociones fundamentales de las artes visuales, musicales y escénicas.
5	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de nociones fundamentales sobre el desarrollo del lenguaje verbal.
6	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de las nociones fundamentales de las matemáticas.
7	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de las nociones fundamentales de las ciencias naturales.
8	Maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión de nociones fundamentales de las ciencias sociales.

---

**Anexo B Plan de recolección de datos**

Variable	Definición	Dimensiones	Operacionalización	Técnica de recolección de datos	de Actor involucrado
Rol del educador	Función que asume en forma autónoma y responsable dentro del establecimiento educacional (MINEDUC, 2018).	Personal	Habilidades, disposiciones y conocimientos que favorecen la interacción con otros, tales como la empatía, la comunicación, la asertividad, la creatividad, la resolución de conflictos, la flexibilidad (MINEDUC, 2018)	Entrevistas Encuestas  Revisión bibliográfica	Directoras. Educadoras de Párvulo. Técnicos en Párvulo  MINEDUC
Motivación	Estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento (Woolfolk, 2010)	Factores motivacionales (Intrínsecos)  Factores Higiénicos (Extrínsecos o ambientales)	Realización personal • Reconocimiento • Responsabilidad • Crecimiento personal • Avance en la carrera (Chiavenato, 2009).  Políticas de la organización • Prestaciones • Condiciones de trabajo • Estilo de supervisión • Relaciones interpersonales • Seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2009).	Encuesta Entrevistas	Educadoras de párvulo. Técnicos Personal auxiliar

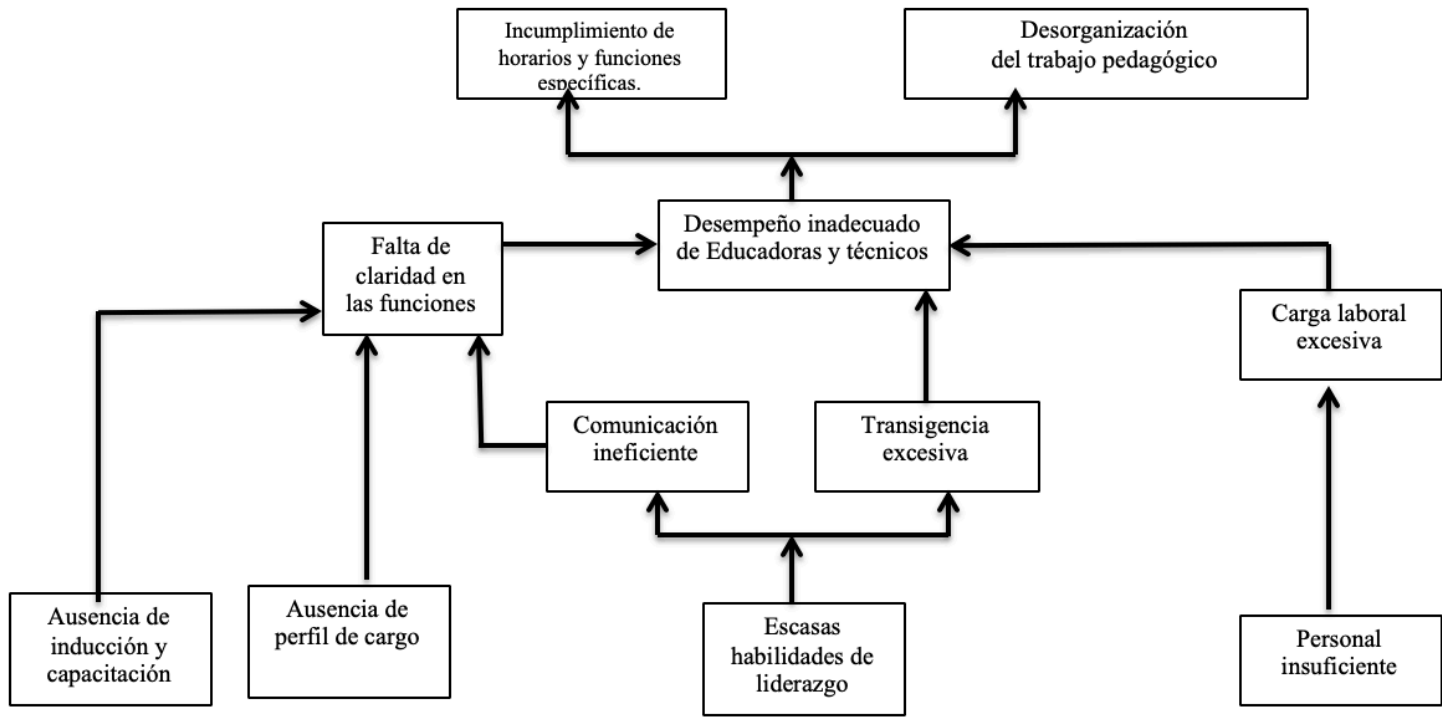
Expectativas	Lo que las personas esperan que ocurra (Chiavenato, 2009)	Del trabajador	Objetivos a lograr dentro de la organización, proyección, clima, recompensas, reconocimientos y calidad de vida en el trabajo. Apoyo y respaldo (Chiavenato, 2009).	Entrevistas Encuesta	Educadoras de párvulo. Técnicos Directoras. Personal auxiliar
		De la organización	Compromiso, responsabilidad, trabajo participativo, metas y resultados. Enfoque en la misión y visión (Chiavenato, 2009)	Entrevistas Encuesta	Educadoras de párvulo. Técnicos Directoras. Personal auxiliar
Comunicación	Transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra (Chiavenato, 2009)	Comunicación eficaz	El mensaje es claro, objetivo y unívoco (Chiavenato, 2009).	Entrevistas Encuesta	Educadoras de párvulo. Técnicos Directoras Personal auxiliar
		Correcto funcionamiento de la comunicación	El mensaje que decodifica el destinatario es idéntico al que pretendía transmitir el emisor (Chiavenato, 2009).		
Carga laboral	Conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral (Alcayaga, 2019)	Factores físicos  Factores de riesgo psicosociales	Repetitividad, fuerza y postura (ACHS, 2014).  Sistemas de remuneraciones, demanda de trabajo, baja participación, falta de oportunidades de descanso, baja capacidad de decisión (ACHS, 2014).	Entrevistas Encuesta	Educadoras de párvulo. Técnicos Directoras Personal auxiliar

Satisfacción laboral	Cómo se siente la persona dentro de la organización, la actitud de las personas frente a su función en la organización (Chiavenato, 2009).	Calidad de vida en el trabajo. Clima de trabajo agradable Valoración	Espíritu de equipo y de compañerismo (Chiavenato, 2009). Deseo de permanecer y colaborar (Chiavenato, 2009).	Entrevistas Encuesta	Educadoras de párvulo. Técnicos Directoras Personal auxiliar
Retroalimentación	Espacio permanente de diálogo entre jefatura y colaborador/a para definir metas, monitorear el proceso, y revisar los resultados obtenidos en un período específico (Servicio Civil, 2011)	Sugerir	Identificar el alcance de las competencias, generar mensajes de comprensión y empatía, destacar fortalezas y debilidades (Fundación C.S, s/f).  Orientar las acciones del proceso para lograr los desempeños esperados (Fundación C.S, s/f).		

---

Anexo C *Árbol de Problemas*

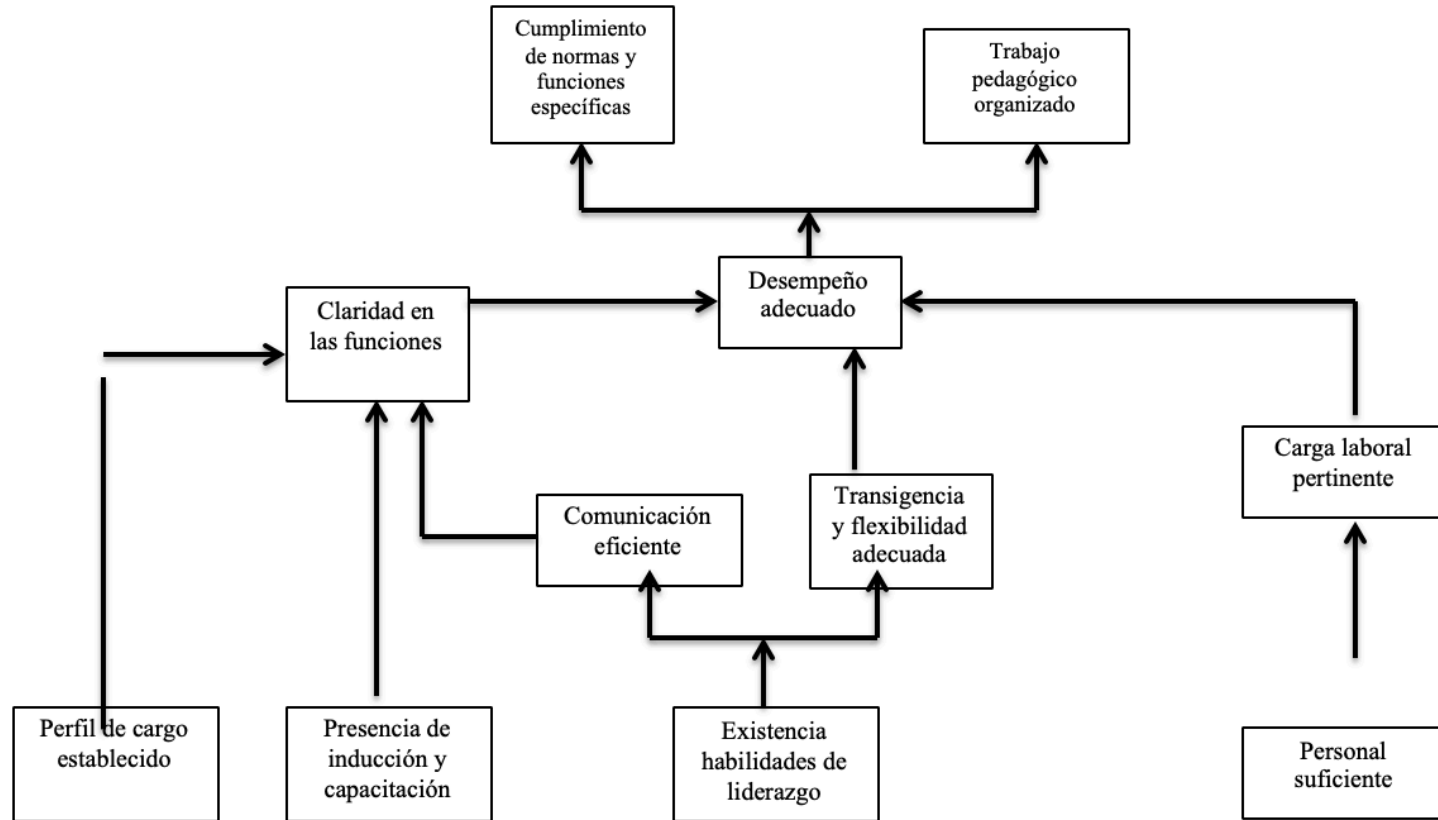
**Árbol de problemas**



Árbol de problemas Elaboración propia.

Anexo D *Árbol de objetivos*

**Árbol de objetivos**



Árbol de objetivos. Elaboración propia,

### *Anexo E Entrevista de evaluación*

1. ¿Piensas que las reuniones realizadas han aportado en algo a tu quehacer profesional? ¿De que modo?
2. ¿Cómo podrían haber sido más útiles para ti?
3. ¿Puedes dar cuenta de cuales son las funciones y tareas que te corresponden dentro del jardín?
4. ¿Te fue útil revisar los perfiles de cargo?
5. ¿Qué piensas que hizo falta en este proceso?
6. ¿Has apreciado algún cambio posterior a la última reunión?
7. ¿Sientes que necesitas apoyo para realizar tus funciones? ¿En que?
8. ¿Hay algún punto que considerar necesario seguir trabajando?

**Anexo F Plan de evaluación**

MML	Resumen de objetivos	Indicadores	Definición de indicadores	Fuente de datos	Metodología de recolección de datos	Frecuencia de recolección de datos	Responsables
<b>Fin</b>	Adecuado desempeño del personal del Jardín Infantil en cuanto a las funciones propias de sus cargos y responsabilidades asociadas.	80 % de cumplimiento de horarios de trabajo. 80% de educadoras y técnicos son evaluadas satisfactoriamente en su desempeño.	Define el porcentaje de educadoras y técnicos que cumplen con el horario de trabajo que les corresponde. Define el porcentaje de educadoras y técnicos que son evaluadas satisfactoriamente en su desempeño.	Libros de asistencia. Observación de clases Evaluación de desempeño.	Firma del libro de asistencia. Observación de clases, autoevaluación y co evaluación. Aplicación lista cotejo.	Trimestral	Educadoras Técnicos Equipo directivo.
<b>Objetivo general</b>	Agentes educativos del Jardín Infantil tienen claridad en sus funciones	100% de educadoras y técnicos describen las funciones propias de su cargo.	Define el porcentaje de educadoras y técnicos que al finalizar la intervención conocen y son capaces de describir las funciones propias de su cargo.	Cuestionario	Aplicación de cuestionario sobre sus funciones.	post intervención Anual	Equipo interventor Equipo directivo
<b>Objetivo específico 1</b>	Jardín Infantil cuenta con perfiles de cargo.	100% de los cargos cuentan con perfil definido.	Define el porcentaje de cargos existentes en el J.I. Tu Mundo que al finalizar la intervención cuentan con un perfil de cargo definido.	Documentos del perfil de cargo.	Formalización de perfiles de cargo mediante documentos.	Post intervención Revisión según necesidad	Equipo interventor
<b>Objetivo específico 2</b>	Jardín Infantil cuenta con protocolo de inducción	Protocolo de inducción socializado (dado a conocer al equipo de trabajo del Jardín Infantil Tu Mundo) y validado (firmado por el equipo directivo)	Define la existencia de un protocolo de inducción que es dado a conocer al equipo del Jardín Infantil Tu Mundo y que es validado por el equipo directivo.	Documento del protocolo. Registro de asistencia a reunión de socialización. Firma de validación del equipo directivo.	Formalización del protocolo de inducción a partir de la existencia del documento firmado.	Post intervención Revisión según necesidad.	Equipo interventor

## *Anexo G Perfiles de cargo*

### 1. Identificación General:

Nombre del Cargo:	Técnico en Atención de Párvulos
Cargos al que reporta:	Directora y Educadora

### 2. Objetivo General del Cargo:

Apoyar y compartir la labor del educador o educadora de párvulos en todas las tareas implicadas en la educación de los niños y las niñas.
---

### 3. Objetivos específicos

¿Que hace?	¿Para que lo hace?
Realiza y evalúa actividades educativas de acuerdo a las BCEP y las orientaciones e instrumentos recibidos de las educadoras.	Para promover los procesos de enseñanza aprendizaje.
Prepara material didáctico y de ambientación educativa para el apoyo a las actividades con los párvulos.	Para apoyar el desarrollo de las experiencias educativas.
Se comunica en forma efectiva y afectiva con los párvulos, con sus familias o adultos responsables	Para crear ambientes armónicos y de bienestar para el párvulo.
Alimenta a los párvulos de acuerdo a su edad, requerimientos dietéticos y horarios convenidos.	Para favorecer una alimentación saludable y la formación de hábitos.
Muda a los párvulos de sala cuna.	Para resguardar la salud e higiene de los lactantes.
Apoya a los párvulos a vestirse y desvestirse.	Para favorecer la autonomía de los párvulos.
Acompaña y atiende a los párvulos en sus horas de descanso y recreación.	Para propiciar un buen descanso y ofrecer alternativas de uso del tiempo libre.
Mantiene una conducta responsable y de buen trato en el cuidado de los párvulos.	Para velar y resguardar el cumplimiento de sus derechos.
Mantiene una conducta de respeto entre pares.	Para propiciar un espacio de buen clima y trabajo en equipo.

#### 4. Perfil del puesto

Formación Educativa	Título de técnico en Educación parvularia de nivel superior o nivel medio otorgado por Centro de Formación Técnica, Instituto Profesional reconocido por el Estado o título de Técnico o Técnica de Educación Parvularia otorgado por un establecimiento educacional de Educación Media Técnico Profesional estatal o reconocido por el Estado.
Profesión	Técnico de Educación Parvularia
Años de experiencia	
Habilidades técnicas	Conocimiento en Office nivel usuario (Word, Excel, PPT)

#### 5. Competencias

Competencia	Descripción	Nivel
Comunicación oral y escrita	Se comunica de forma oral y escrita con claridad y pertinencia.	Se expresa correctamente de manera oral y escrita en diferentes contextos y formatos pertinentes a la situación laboral y a la relación con los interlocutores.
Responsabilidad	Cumple los plazos establecidos para la realización de tareas asignadas.	Realiza las tareas de manera prolija, cumpliendo plazos establecidos y estándares de calidad. Busca soluciones y alternativas para cumplir con lo encomendado cuando se presentan contratiempos.
Trabajo en equipo	Trabaja de manera eficaz en equipo coordinando acciones con otros.	Realiza su labor de forma colaborativa y coordinada para el buen cumplimiento de sus tareas habituales o de otras emergentes.
Compromiso ético	Mantiene compromiso ético en su trabajo acorde con principios y valores entre los que se cuentan responsabilidad, compromiso, perseverancia, y pro-actividad.	Es responsable con el cumplimiento de las funciones propias de su cargo el cuál desarrolla con compromiso. Persevera frente a las dificultades y se muestra pro-activa.
Seguridad	Conoce protocolos de emergencia y primeros auxilios.	Está preparado para manejar situaciones de emergencia, entendiendo por estos tanto accidentes como fenómenos naturales. Posee conocimientos básicos de

		primeros auxilios y conocimiento de protocolos de emergencia.
Salud	Controla y detecta síntomas de enfermedades comunes, maltrato y abusos.	Detecta, registra y comunica a educadoras sobre síntomas detectados procurando el bienestar integral de los párvulos. Suministra medicamentos según prescripción médica.
Espacios inclusivos	Crea ambientes acogedores, seguros e inclusivos.	Establece climas positivos de relaciones interpersonales, manteniendo un ambiente de aprendizaje inclusivo caracterizado por el respeto, la empatía, la confianza y la valoración de la diversidad. Reconoce y explicita las fortalezas y capacidades de cada párvulo.
Creatividad y destreza manual.	Diseña y elabora material didáctico.	Elabora recursos de aprendizaje aplicando criterios pedagógicos, estéticos. Utiliza variedad de técnicas plásticas procurando el buen uso de los recursos materiales y cuidando el medio ambiente.

### 1. Identificación General:

Nombre del Cargo:	Educadora de Párvulos
Cargos al que reporta:	Directora

### 2. Objetivo General del Cargo:

Liderar el proceso pedagógico de niñas y niños en alianza con la familia. Promover el desarrollo integral de niños y niñas, mediante la creación de ambientes saludables y de respeto, potenciando el desarrollo de cada niño, según sus características.
---

### 3. Objetivos específicos

¿Que hace?	¿Para que lo hace?
Planifica y ejecuta actividades pedagógicas diarias en coherencia al grupo de párvulos y el PEI.	Para promover los procesos de enseñanza aprendizaje de manera organizada y coherente.
Evalúa de manera continúa y sistemática los aprendizajes.	Para reflexionar y retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica.
Realiza informes semestrales de cada párvulo.	Para comunicar a la familia de cada párvulo respecto a logros, dificultades y procedimientos llevados a cabo.
Supervisa actividades de rutina de higiene, alimentación y sueño de los párvulos.	Para promover la formación de hábitos.
Realiza agendas diariamente.	Para comunicar a las familias el desempeño de los párvulos en las actividades pedagógicas y su estado general.
Mantiene una conducta responsable y de buen trato en el cuidado de los párvulos.	Para velar y resguardar el cumplimiento de sus derechos.
Mantiene una conducta de respeto entre pares.	Para propiciar un espacio de buen clima y trabajo en equipo.
Mantiene el panel técnico pedagógico actualizado.	Para propiciar un trabajo organizado.
Lidera pedagógicamente y genera condiciones para el trabajo en equipo con el personal técnico o auxiliar.	Para propiciar la implementación de prácticas pedagógicas apropiadas para la educación de los párvulos a su cargo.

### 4. Perfil del puesto

Formación Educacional	Título profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o reconocido por este.
Profesión	Título profesional de Educador/a de Párvulos.
Años de experiencia	
Habilidades técnicas	Conocimiento en Office nivel usuario (Word, Excel, PPT)

## 5. Competencias

Competencia	Descripción	Nivel
Teoría de desarrollo y aprendizaje	Conoce el desarrollo evolutivo de las niñas y niños y sabe cómo ellos aprenden.	Conoce los conceptos y principios fundamentales de las diversas teorías de aprendizaje y desarrollo cognitivo, biológico, social, afectivo y moral. Conoce el desarrollo infantil a partir de sus principales hitos y secuencias, reconociendo patrones evolutivos típicos y atípicos
Currículo de Ed. Parvularia	Conoce el currículo nacional vigente distinguiendo el propósito y sentido de progresión del aprendizaje propuesto para los diversos ámbitos de aprendizaje.	Conoce los fundamentos, los propósitos, la estructura, el contenido y su progresión tal como se especifica en las bases curriculares nacionales para la Educación Parvularia.
Comunicación oral y escrita	Se comunica oralmente y por escrito de forma efectiva en diversas situaciones asociadas a su quehacer docente.	Se expresa correctamente de manera oral y escrita en diferentes contextos y formatos. Domina diversos recursos pedagógicos para incentivar a las niñas y niños a ampliar su vocabulario, favoreciendo su desarrollo lingüístico y cognitivo.
Compromiso ético	Compromiso ético en su trabajo acorde con principios y valores entre los que se cuentan responsabilidad, compromiso, perseverancia, y pro-actividad.	Es responsable con el cumplimiento de las funciones propias de su cargo el cuál desarrolla con compromiso. Persevera frente a las dificultades y se muestra pro-activa.
Diseño e implementación de experiencias pedagógicas.	Sabe cómo diseñar e implementar experiencias pedagógicas adecuadas al contexto y a los objetivos de aprendizaje.	Diseña planificaciones coherentes con los objetivos del currículo de Educación Parvularia, con la edad y nivel de los párvulos. Las planificaciones que elabora cuentan con estrategias de enseñanza, actividades, recursos y evaluaciones apropiadas para el logro de los objetivos de aprendizaje e involucran aprendizajes cognitivos, motores, sociales y afectivos.

Evaluación	Emplea métodos de evaluación para observar el progreso de los estudiantes y utiliza sus resultados para retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica.	Selecciona diversas estrategias e instrumentos de evaluación. Comunica en forma apropiada y oportuna, las metas de aprendizaje y criterios de evaluación, a los párvulos, apoderados y otros educadores. Retroalimenta a los párvulos acerca de sus avances en el desarrollo personal y en sus logros académicos para así estimular y desarrollar su capacidad de aprendizaje y autorregulación. Utiliza la información que otorga la evaluación para identificar fortalezas y debilidades en su enseñanza y tomar decisiones pedagógicas oportunas.
Espacios inclusivos	Crea ambientes acogedores, seguros e inclusivos.	Establece climas positivos de relaciones interpersonales, manteniendo un ambiente de aprendizaje inclusivo caracterizado por el respeto, la empatía, la confianza y la valoración de la diversidad. Reconoce y explicita las fortalezas y capacidades de cada párvulo.
Seguridad	Conoce protocolos de emergencia y primeros auxilios.	Está preparado para manejar situaciones de emergencia, entendiendo por estos tanto accidentes como fenómenos naturales. Posee conocimientos básicos de primeros auxilios y conocimiento de protocolos de emergencia.

Perfiles de cargo

1. Identificación General:

Nombre del Cargo:	Directora
-------------------	-----------

2. Objetivo General del Cargo:

Liderar y gestionar la labor pedagógica y administrativa de Jardín Infantil en coherencia con su Proyecto Educativo Institucional, para brindar una educación integral oportuna de calidad a los párvulos, con la participación de la familia y la comunidad.
---

3. Objetivos específicos

¿Que hace?	¿Para que lo hace?
Lidera la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos.	Para mejorar los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los párvulos.
Difunde y explica los objetivos, planes y metas del establecimiento a los diversos actores de la comunidad educativa.	Para que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional, generando mayor involucramiento y apropiación de él.
Promueve y modela una cultura escolar inclusiva y equitativa.	Para lograr una comunidad que incluye a todos los niños y niñas.
Desarrolla estrategias efectivas de búsqueda y selección de educadoras y asistentes de la educación parvularia.	Para contar con profesionales con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento.
Implementa estrategias de inducción para los nuevos docentes.	Para que se apropien de las normas de funcionamiento y de la cultura del establecimiento.
Desarrolla estrategias de retención de los docentes.	Para mantener un cuerpo docente estable, motivado y comprometido, a través del mejoramiento de sus condiciones laborales y la generación de un clima de confianza y desafiante profesionalmente.
Identifica las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes	Para generar diversas modalidades de desarrollo profesional.
Incentiva a los docentes a revisar y analizar sistemáticamente sus prácticas y estrategias de enseñanza desde diferentes perspectivas.	Para ayudarles a probar e implementar nuevas estrategias para alcanzar mayores logros de aprendizaje.
Reconoce y celebra los logros individuales y colectivos del personal que trabaja en el establecimiento.	Para fortalecer la motivación de los docentes y asistentes.
Demuestra confianza en las capacidades de su equipo y entrega responsabilidades a otros.	Para promover el surgimiento de liderazgos al interior del equipo.

Establece relaciones interpersonales positivas y de confianza con los miembros del equipo.	Para generar espacios para poder escuchar y conocer sus ideas, inquietudes y dificultades, de manera de apoyarlos oportuna y pertinentemente.
Guía, dirige y gestiona eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Para alcanzar un alto liderazgo pedagógico.
Monitorea la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes.	Para gestionar el mejoramiento y ajustar las estrategias de enseñanza y gestión pedagógica de manera continua y oportuna.
Evalúa sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa.	Para entregar apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas.
Modela y promueve un clima de confianza entre los miembros del equipo.	Para promover el trabajo colaborativo en pos de la eficacia colectiva.
Anticipa conflictos entre los miembros del equipo.	Para lograr soluciones efectivas y oportunas.
Recolecta y analiza información de manera sistemática sobre los procesos y resultados del establecimiento.	Para tomar decisiones informadas y oportunas.
Gestiona eficientemente los recursos económicos del jardín.	Para maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de metas.

#### 4. Perfil del puesto

Formación Educacional	Título profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del estado o reconocido por este. Cursos de especialización en el área.
Profesión	Título profesional de Educador/a de Párvulos O afín al cargo
Años de experiencia	
Habilidades técnicas	Conocimiento en Office nivel usuario (Word, Excel, PPT)

#### 5. Competencias

Competencia	Descripción	Nivel
Trabajo de Equipo y Cooperación	Capacidad de trabajar efectivamente con grupos de personas, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Capacidad para, organizar al equipo en forma eficiente y eficaz. Realizar consultas a cada uno de los integrantes del equipo creando espacios formales para analizar el funcionamiento del establecimiento. Propone soluciones desde los propios participantes para la resolución de conflictos.

Liderazgo Educativo	Generar y compartir la visión y misión de un proyecto educativo, promoviendo una cultura orientada al despliegue de los aprendizajes de niñas y niños, y al desarrollo del equipo pedagógico de alto desempeño	Promueve el involucramiento del equipo a partir de la realización de consultas, establecimiento de compromisos y delegación de responsabilidades. Establece sistemas de reporte y seguimiento permanente y sistemático.. Estos sistemas colaborativos son sistemáticos y permanentes en el tiempo, logrando introducirlo como una práctica habitual en la cultura de la unidad educativa.
Manejo de Conflictos/Crisis y Negociación	Capacidad para Identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, con el fin de consensuar soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas.	Genera opciones de solución de conflictos que permiten la disolución de obstáculos y que agregan valor al trabajo del área. Muestra un estilo de gestión que incentiva el dialogo y la participación en la generación de soluciones de los conflictos.
Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea considerando las acciones, los plazos y los recursos requeridos.	Establece fechas y plazos así como la apropiada distribución de tareas, siendo metódica, sistemática y organizada.
Currículo de Ed. Parvularia	Conoce el currículo nacional vigente distinguiendo el propósito y sentido de progresión del aprendizaje propuesto para los diversos ámbitos de aprendizaje.	Conoce los fundamentos, los propósitos, la estructura, el contenido y su progresión tal como se especifica en las bases curriculares nacionales para la Educación Parvularia.