

PROYECTO DE GRADO  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE  
COLABORACIÓN ENTRE EL EQUIPO EDUCATIVO EN UNA SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL DE LA  
COMUNA DE TREHUACO, REGIÓN ÑUBLE.

**PROFESORA GUÍA:** Dr. Gloria Sanzana Vallejos

**AUTOR:** Cristina Molina Aguayo

Concepción, Enero, 2023

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA</b>	<b>4</b>
3.1	ASPECTOS INSTITUCIONALES	4
3.2	ASPECTOS CONTEXTUALES	5
<b>4</b>	<b>PRESENTACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y LÍNEA BASE</b>	<b>7</b>
4.1	ASPECTOS ACADÉMICOS	7
4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
4.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
4.4	OBJETIVO GENERAL	16
4.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.6	DISEÑO METODOLÓGICO	17
4.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	19
4.8	RECURSOS UTILIZADOS	20
4.8.1	MATERIALES	20
4.8.2	HUMANOS	21
4.8.3	TECNOLÓGICOS	22
4.8.4	FINANCIEROS	22
4.9	TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS	22
4.9.1	GRUPO FOCAL	23
4.9.2	ENCUESTA	24
4.10	INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS	25
4.10.1	CUESTIONARIO	25
4.10.2	ESCALA LIKERT	26
4.11	MECANISMOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE DATOS	27
4.12	PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	28
4.12.1	PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS DEL GRUPO FOCAL	28
4.12.2	PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS DE ENCUESTA	29
4.13	RESULTADOS	29
4.13.1	RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL	29
4.13.2	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA EN EL GRUPO FOCAL	30
4.13.3	SÍNTESIS DE RESULTADOS	34
4.13.4	RESULTADOS PAUTA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA COLABORACIÓN (MINEDUC,2019)	37
4.13.5	SÍNTESIS DE RESULTADOS SOBRE LA PAUTA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA COLABORACIÓN (MINEDUC,2019)	40
4.14	ÁRBOL DE PROBLEMAS	40
4.15	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	42

<b>5</b>	<b><u>PROPUESTA DE MEJORA.....</u></b>	<b><u>45</u></b>
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	45
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	46
5.3	PRESENTACIÓN GLOBAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	46
5.4	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	50
5.5	CARTA GANTT DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	69
<b>6</b>	<b><u>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</u></b>	<b><u>74</u></b>
<b>7</b>	<b><u>CONCLUSIÓN.....</u></b>	<b><u>85</u></b>
<b>8</b>	<b><u>REFERENCIAS.....</u></b>	<b><u>87</u></b>
<b>9</b>	<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>91</u></b>
9.1	ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA APLICACIÓN DE PAUTA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA COLABORACIÓN INSTITUCIONAL (MINEDUC,2019).....	91
9.2	ANEXO 2: CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN GRUPO FOCAL.....	93
9.3	ANEXO 3: APLICACIÓN PAUTA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA COLABORACIÓN (MINEDUC, 2019).....	95
9.4	ANEXO 4: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS PARA EL DESARROLLO DE GRUPO FOCAL.....	97
9.5	ANEXO 5: VALIDACIÓN DE PAUTA DE ENTREVISTA PARA UTILIZACIÓN EN EL GRUPO FOCAL.....	98

## 1 INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de grado tiene por objetivo elaborar una propuesta de mejoramiento de las prácticas de colaboración entre el equipo educativo en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco, región ñuble, la cual tiene el propósito de proponer estrategias concretas que tributen al fortalecimiento de la labor educativa que se realiza en el centro educacional.

A partir de lo anterior el trabajo se organiza de la siguiente manera:

El trabajo inicia con la caracterización de la unidad educativa, la que cuenta con aspectos institucionales y contextuales del establecimiento educacional proporcionando un marco de referencia para entender los inicios, el desarrollo y estado actual sobre el funcionamiento de la institución educativa.

Continúa con la presentación del diagnóstico y el levantamiento de la línea base, componentes valiosos para guiar las acciones, establecer objetivos y determinar estrategias que garanticen la mejora de las necesidades de la comunidad educativa, acá podremos encontrar los aspectos académicos, la justificación, los objetivos, el diseño metodológico, la muestra, los recursos, la técnica de recogida de datos, los instrumentos de recogida de datos, los mecanismos de validación de los instrumentos de recogida de datos, el plan de análisis de datos, los resultados, el árbol de problemas y la formulación del problema.

Posteriormente se expone la propuesta de mejora diseñada a partir de la información y datos obtenidos en el diagnóstico y el levantamiento de la línea base, en ella podemos encontrar la presentación global de la propuesta, los objetivos y la descripción de la propuesta de mejora que se detalla por sesiones en objetivo de la sesión, descripción de actividades y responsables. También se presenta la carta Gantt que organiza en el tiempo el desarrollo de las estrategias y actividades que se implementarán.

A continuación se presenta la fundamentación teórica que sostiene a la propuesta de mejora diseñada, la cual proporciona el marco conceptual que otorga sustento, coherencia y credibilidad al proceso desarrollado.

Finalmente se exhiben las conclusiones desarrolladas a partir de un análisis reflexivo de los aspectos abordados en el desarrollo de la investigación, lo que ofrece una visión general y una comprensión global de los logros y metas alcanzadas.

## 2 RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de mejora educativa está fundamentada en fortalecer el trabajo colaborativo de las docentes en un establecimiento educacional en la comuna de Trehuaco, región de Ñuble. El bajo despliegue de prácticas de colaboración entre el equipo educativo fue un problema detectado en la fase de diagnóstico mediante el análisis de información institucional; el proceso de levantamiento de la línea base implicó la utilización de dos instrumentos de recogida de información el cuestionario, que fue utilizado mediante la técnica de grupo focal y la escala Likert utilizada mediante la técnica de la encuesta. Estos instrumentos otorgaron antecedentes mediante la colaboración de dos educadoras de párvulos de la sala cuna y jardín infantil sobre el estado inicial de las prácticas de colaboración que se realizan a nivel institucional, lo que permitió proyectar una mejora mediante la elaboración de un plan cuyo objetivo es promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos; el plan se estructura en seis sesiones, cada una de las cuales tiene objetivos, descripción de actividades, responsables y una organización temporal que resguarda el cumplimiento de las tareas asignadas en cada sesión.

### 3 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA

En la presente sección se expondrán los aspectos institucionales y contextuales del establecimiento, los cuales fueron extraídos del proyecto educativo institucional (PEI) así como de documentación institucional.

#### 3.1 Aspectos Institucionales

La sala cuna y jardín infantil es un establecimiento educacional vía transferencia de fondos, que recibe aportes de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y es administrado por el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), cuyo representante legal es el alcalde de la comuna.

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector urbano de la comuna de Trehuaco, específicamente en la población Hernán Brañas, Región de Ñuble, sector de nivel socioeconómico caracterizado como medio y medio-bajo. El establecimiento educacional fue fundado en el año 2010 para atender inicialmente a niños y niñas del nivel sala cuna, dos años después se implementó el nivel medio transconvencional por aumento de matrícula, actualmente cuenta con una inscripción de 38 párvulos para el año escolar 2023 proveniente de sectores urbanos y rurales cercanos al establecimiento.

En aspectos relacionados con los principios educativos del establecimiento, su misión, se declara:

Nuestro proyecto educativo busca otorgar una atención educativa gratuita y de calidad, favoreciendo el desarrollo de competencias cognitivas, afectivas y valóricas.

Además, dando énfasis en el cuidado del medio ambiente, formando en este sentido a personas capaces de intervenir el medio, respetando y protegiendo nuestro ecosistema y rescatando tradiciones de nuestra cultura. (PEI, 2022)

La sala cuna y jardín infantil manifiesta como visión la siguiente:

Aspira a que los niños y niñas puedan a través de las prácticas pedagógicas desarrollar potencialidades, habilidades y destrezas que le permitan comunicarse, relacionarse y desenvolverse de forma autónoma, reconociéndose a sí mismos como una persona capaz de compartir, expresarse y desarrollarse en el medio social y cultural en que está inserto, entregándoles valores y afecto de sus familias y sus educadoras para así tener niños y niñas felices. (PEI, 2022)

### 3.2 Aspectos Contextuales

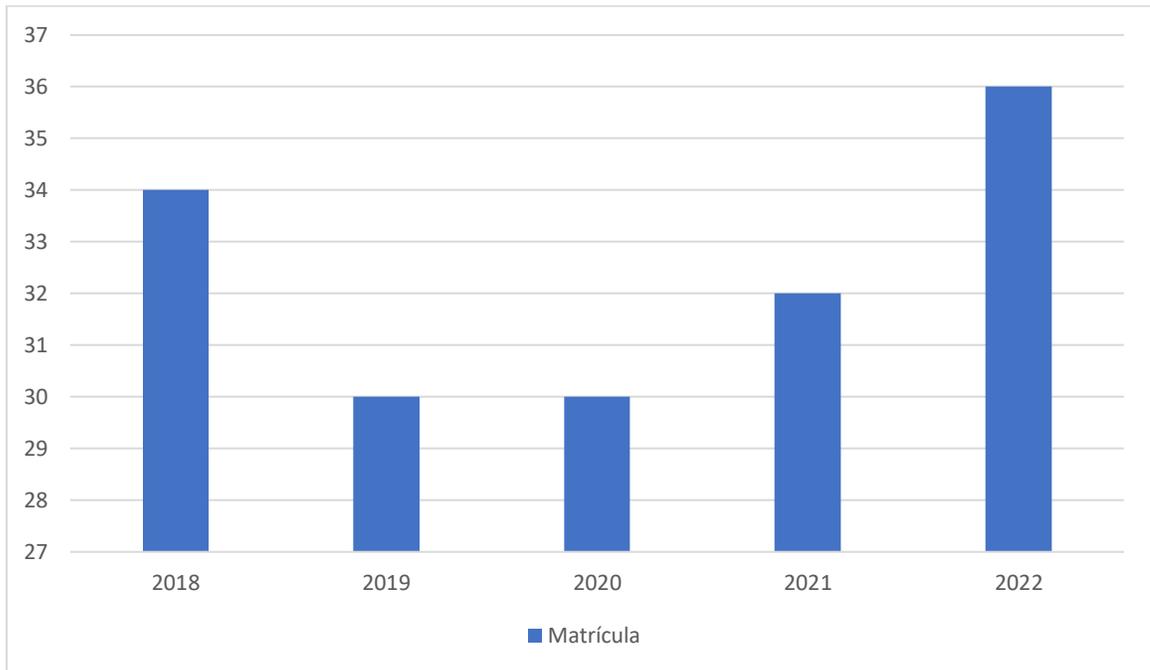
El establecimiento imparte educación diurna con Jornada Escolar Completa para los dos niveles de atención educacional, cuya cantidad máxima de párvulos por nivel es de 24 niños y/o niñas. Es una institución que recibe aportes por transferencias que se traspasan mediante un convenio entre JUNJI y el organismo que se hace cargo de la administración del establecimiento (municipalidad), también recibe la subvención de Junta Nacional de Auxilia Escolar y Becas (JUNAEB), la cual está destinada a financiar las raciones alimenticias de todos los niños y las niñas que asisten al establecimiento educacional.

La sala cuna y jardín infantil, como institución educativa, cuenta con una planta profesional de 3 educadoras de párvulos, de las cuales una es directora del establecimiento, quien lidera la toma de decisiones y la gestión administrativa institucional, mientras que las otras dos educadoras se ocupan de impartir conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes en los niños y las niñas en diversas disciplinas. El proyecto educativo institucional señala además que el equipo educativo institucional está conformado por una Fonoaudióloga, 4 técnicos en atención de párvulos, 2 auxiliares de servicio y 2 manipuladoras de alimentos quienes se encuentran distribuidas de manera equitativa en los dos niveles de atención educacional.

En relación con la evolución de la matrícula en el establecimiento, es posible señalar que en los últimos cinco años, esta ha experimentado una dinámica particular, marcada por un inicial descenso, seguido de un período de estabilización y, finalmente, un notorio incremento. El primer año estuvo marcado por una disminución significativa de 4 párvulos, luego el segundo y tercer año se estabiliza la matrícula, marcando un periodo de mantenimiento, finalmente, en los últimos años, el jardín infantil ha experimentado un inspirador incremento en la matrícula, reflejado en un alza de 6 niños y/o niñas comparado con el periodo anterior.

En el gráfico 1 se presenta la evolución de la matrícula durante el periodo 2018-2022.

Gráfico 1: Evolución De La Matrícula Periodo 2018-2022.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los registros de la plataforma Sistema de Inscripción de Matrículas (SIM).

## 4 PRESENTACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y LÍNEA BASE

En la presente sección se detallarán los aspectos académicos del establecimiento, los objetivos de la investigación, así como el diseño metodológico abordado, los cuales proporcionarán la ruta que orientará el estudio; siendo este, el punto inicial para el desarrollo de toda la investigación, conduciendo la identificación del problema para la formulación estratégica de un plan que permita la mejora de los procesos educativos en el establecimiento educacional.

### 4.1 Aspectos Académicos

En relación al análisis de los aspectos académicos del establecimiento educacional, se destaca que actualmente se dispone únicamente de los diagnósticos de los párvulos del periodo 2022-2023 y la evaluación sumativa del primer semestre del año 2022, siendo esta la única fuente de información sobre el desempeño de los educandos presentes en la institución, debido a pérdida de registros a consecuencia de remodelación institucional. Aunque los diagnósticos son valiosos para identificar áreas de oportunidad y necesidades específicas, es crucial complementar esta herramienta con un sistema integral de evaluaciones continuas, ya que la inclusión de evaluaciones periódicas permitiría obtener una visión más completa y detallada del progreso académico de los párvulos a lo largo del tiempo, facilitando así una intervención más precisa y personalizada para el desarrollo óptimo de sus habilidades y conocimientos, pues la falta de registros dificulta la identificación de áreas de mejora, la implementación de estrategias pedagógicas adecuadas y la toma de decisiones informadas para el beneficio del desarrollo académico de los niños y las niñas que asisten al establecimiento educacional.

A continuación se muestran los resultados de las evaluaciones aplicadas en el nivel sala cuna y en el nivel medio transconvencional durante el periodo 2022-2023.

Tabla 1: Resultados I Semestre Nivel Sala Cuna Año 2022

Ámbitos		Núcleo.	% Resultado de evaluación diagnóstica con puntaje de corte al 70%.	% Resultado de evaluación sumativa con puntaje de corte al 70%.	Incremento De los aprendizajes
Desarrollo personal y social		Identidad y Autonomía	33%	49%	16%
		Convivencia y Ciudadanía	42%	54%	12%
		Corporalidad y Movimiento	38%	54%	16%
Comunicación integral		Lenguaje Verbal	32 %	51%	19%
		Lenguajes artísticos.	35%	50%	15%
Exploración y comprensión del entorno		Exploración del entorno natural.	34%	44%	10%
		Comprensión del entorno sociocultural.	31%	44%	13%
		Pensamiento matemático.	33%	46%	13%
		<input type="checkbox"/> Total:	<b>34%</b>	<b>49%</b>	<b>15%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel sala cuna.

A partir de la información recolectada en la evaluación diagnóstica aplicada en el nivel sala cuna es posible mencionar que a nivel general los resultados revelan un rango porcentual que oscilan entre el 31% y 42% de logro en los diversos núcleos de aprendizaje evaluados. Esta variabilidad refleja la diversidad de desempeño entre áreas del saber, ofreciendo una visión panorámica de las habilidades y conocimientos evaluados. El núcleo más descendido es comprensión del entorno sociocultural y el más avanzado es convivencia y ciudadanía. En promedio se aprecia que existe un 34% de avance en los núcleos de aprendizaje evaluados.

Al observar los resultados de la evaluación sumativa es posible apreciar que existe un rango de variaciones entre el 44% y el 54% de logro, reflejando una gama diversa de desempeños entre los núcleos de aprendizaje. El núcleo más descendido es comprensión del entorno sociocultural y exploración del entorno natural y el más avanzado es convivencia y ciudadanía junto con el de

corporalidad y movimiento. En promedio se aprecia que existe un 49% de avance de los núcleos de aprendizaje evaluados.

La tabla revela que el porcentaje de logro de cada uno de los núcleos de aprendizaje evaluados tanto en la evaluación diagnóstica como en la evaluación sumativa no supera el puntaje de corte establecido para la medición. Sin embargo al contrastar los datos obtenidos en ambas evaluaciones se observa que existe un incremento en los aprendizajes de los párvulos del nivel, que en promedio es del 15% a nivel grupal. El núcleo de aprendizaje con menor porcentaje de incremento en el desempeño manifestado por los párvulos es exploración del entorno natural que presenta un incremento del 10% y el con mayor porcentaje de incremento es lenguaje verbal que muestra un aumento del 19% .

**Tabla 2: Resultados Evaluación Diagnóstica Nivel Sala Cuna Año 2023**

Ámbitos para el aprendizaje	Porcentajes por Ámbito de Aprendizaje	Núcleos de Aprendizaje	Porcentajes por Núcleos de Aprendizajes
Desarrollo Personal y Social	53%	Identidad y Autonomía	57%
		Convivencia y Ciudadanía	42%
		Corporalidad y Movimiento	60%
Comunicación Integral	54%	Lenguaje verbal	46%
		Lenguaje artístico	62%
Interacción y Comprensión del Entorno	42%	Exploración del entorno Natural	44%
		Comprensión del entorno Sociocultural	38%
		Pensamiento Matemático	45%

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel sala cuna.

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel sala cuna.

A partir de la información recolectada en la evaluación diagnóstica aplicada en el nivel sala cuna durante el año 2023, es posible mencionar que a nivel general los resultados revelan un rango porcentual que oscilan entre el 42% y 54% de logro en los diversos ámbitos de experiencias para el aprendizaje evaluados, siendo comunicación integral el con mayor porcentaje de logro e interacción y comprensión del entorno el con menor porcentaje de desempeño. Esta variación proporciona una representación clara de la diversidad en el rendimiento de los párvulos en relación con los ámbitos evaluados.

Al observar los resultados obtenidos en los núcleos de aprendizaje, es posible apreciar que existe un rango de variaciones entre el 38% y el 62% de logro, expresando una amplia variedad de niveles de rendimiento entre los núcleos de aprendizaje. El núcleo más descendido es comprensión del entorno sociocultural, el más avanzado es lenguajes artísticos. Esta información permite identificar las fortalezas y áreas de mejora en el currículum del sector.

**Tabla 3: Resultados I Semestre Nivel Medio Año 2022**

		Núcleo.	% Resultado de evaluación diagnóstica con puntaje de corte al 60%.	% Resultado de evaluación sumativa con puntaje de corte al 60%.	Incremento De los aprendizajes
Ámbitos	Desarrollo personal y social	Identidad y Autonomía	60%	96%	36%
		Convivencia y Ciudadanía	36%	90%	54%
		Corporalidad y Movimiento	73%	94%	21%
	Comunicación integral	Lenguaje Verbal	33%	92%	59%
		Lenguajes artísticos.	69%	93%	24%
	Exploración y comprensión del entorno	Exploración del entorno natural.	41%	86%	45%
		Comprensión del entorno sociocultural.	44%	90%	46%
		Pensamiento matemático.	41%	92%	51%
	☐ Total:			50%	92%

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel medio.

A partir de la información recolectada en la evaluación diagnóstica aplicada en el nivel medio es posible mencionar que a nivel general los resultados revelan un rango porcentual que oscilan entre el 33% y 73% de logro en los diversos núcleos de aprendizaje evaluados. Esta fluctuación ilustra la disparidad en el rendimiento dentro de distintos campos de conocimiento, proporcionando una perspectiva completa de las habilidades y conocimientos evaluados. El núcleo más descendido es lenguaje verbal y el más avanzado es corporalidad y movimiento. En promedio se aprecia que existe un 50% de avance en los núcleos de aprendizaje evaluados.

Los resultados de la evaluación sumativa revelan un notorio éxito académico, con puntuaciones que fluctúan entre un 86% y un 96% de logro. Estas variaciones reflejan una sólida comprensión y aplicación de los conceptos, habilidades y actitudes evaluados. El núcleo más descendido es exploración del entorno natural y el núcleo más avanzado es identidad y autonomía. En promedio se aprecia que existe un 92% de avance de los núcleos de aprendizaje evaluados.

La tabla revela que el porcentaje de logro en la evaluación diagnóstica no supero el puntaje de corte establecido para la medición, sin embargo es posible observar que en la evaluación sumativa de cada uno de los núcleos de aprendizaje evaluados sí se superó el puntaje de corte establecido en la evaluación, evidenciando un incremento en los aprendizajes de los párvulos del 42% de logro en el nivel. El núcleo de aprendizaje con menor porcentaje de avance fue corporalidad y movimiento que presenta un incremento del 21% y el con mayor porcentaje de logro es lenguaje verbal que muestra un incremento del 59% .

Tabla 4: Resultados Evaluación Diagnóstica Nivel Medio Año 2023

Ámbitos para el aprendizaje	Porcentajes por Ámbito de Aprendizaje	Núcleos de Aprendizaje	Porcentajes por Núcleos de Aprendizajes
Desarrollo Personal y Social	88%	Identidad y Autonomía	87%
Comunicación Integral	89%	Convivencia y Ciudadanía	86%
Interacción y Comprensión del Entorno	89%	Corporalidad y Movimiento	91%
		Lenguaje verbal	87%
		Lenguaje artístico	91%
		Exploración del entorno Natural	88%
		Comprensión del entorno Sociocultural	90%
Pensamiento Matemático	89%		

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel medio.

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel medio.

A partir de la información recolectada en la evaluación diagnóstica aplicada en el nivel medio es posible mencionar que a nivel general los resultados revelan un rango porcentual que oscilan entre el 88% y 89% de logro en los diversos ámbitos de experiencias para el aprendizaje evaluados, siendo comunicación integral e interacción y comprensión del entorno los con mayor porcentaje de logro, pues los porcentajes obtenidos son coincidentes y el ámbito desarrollo personal y social es el con menor porcentaje alcanzado. Esta fluctuación ofrece una representación nítida del rendimiento de los niños y las niñas en relación con las áreas evaluadas.

Al observar los resultados obtenidos en los núcleos de aprendizaje, es posible apreciar un conjunto de rendimientos, con variaciones que se sitúan entre el 86% y el 91% de logro. Esta consistencia en las puntuaciones refleja un nivel generalizado de competencia y comprensión de los conceptos evaluados por parte de los párvulos. El núcleo más descendido es convivencia y ciudadanía, el más avanzado es lenguajes artísticos y corporalidad y movimiento, pues el porcentaje de ambos núcleos de aprendizaje son coincidentes.

**Tabla 5: Resultados I Semestre Nivel Transición Año 2022**

		Núcleo.	% Resultado de evaluación diagnóstica con puntaje de corte al 60%.	% Resultado de evaluación sumativa con puntaje de corte al 60%.	Incremento De los aprendizajes
Ámbitos	Desarrollo personal y social	Identidad y Autonomía	51%	92%	41%
		Convivencia y Ciudadanía	45%	86%	41%
		Corporalidad y Movimiento	58%	94%	36%
	Comunicación integral	Lenguaje Verbal	43%	100%	57%
		Lenguajes artísticos.	50%	95%	45%
	Exploración y comprensión del entorno	Exploración del entorno natural.	44%	93%	49%
		Comprensión del entorno sociocultural.	46%	97%	51%
		Pensamiento matemático.	44%	100%	56%
	☐ Total:			<b>48%</b>	<b>95%</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir del registro de evaluaciones de experiencias para el aprendizaje en los párvulos del nivel transición.

A partir de la información recolectada en la evaluación diagnóstica aplicada en el nivel medio es posible mencionar que a nivel general los resultados revelan un rango porcentual que oscilan entre el 43% y 58% de logro en los diversos núcleos de aprendizaje evaluados. Esta variabilidad muestra la diferencia en el desempeño en diversas áreas del conocimiento, ofreciendo una visión integral de las habilidades y conocimientos evaluados en cada campo. El núcleo más descendido es lenguaje verbal y el más avanzado es corporalidad y movimiento. En promedio se aprecia que existe un 48% de avance en los núcleos de aprendizaje evaluados.

Los resultados de la evaluación sumativa indican un destacado rendimiento académico, con puntuaciones que varían entre un 86% y un 100% de éxito. Esta alternancia es un reflejo de la comprensión y aplicación sólida de los conceptos, habilidades y actitudes que fueron evaluados. El núcleo más descendido es convivencia y ciudadanía y el núcleo más avanzado es lenguaje verbal. En promedio se aprecia que existe un 95% de avance de los núcleos de aprendizaje evaluados.

La tabla indica que el rendimiento en la evaluación diagnóstica no alcanzó el umbral establecido para la medición. No obstante, se observa que en la evaluación sumativa de cada núcleo de aprendizaje evaluado, se superó el puntaje de corte establecido, indicando un aumento en el aprendizaje de los estudiantes en un 47%. El núcleo de aprendizaje con menor porcentaje de avance fue corporalidad y movimiento que presenta un incremento del 36% y el con mayor porcentaje de logro es lenguaje verbal que muestra un incremento del 57% .

Con respecto a este nivel de atención educacional es relevante señalar que la información del diagnóstico 2023 se encuentra suscrita en lo correspondiente al nivel medio, debido a que el diagnóstico evalúa la comprensión y retención de conceptos previos que los niños y las niñas deberían haber adquirido en etapas educativas anteriores.

## 4.2 Justificación de la investigación

La investigación se justifica en la apremiante necesidad de comprender la diferencia existente en los resultados académicos de los diferentes niveles de atención educacional, si bien es cierto las evaluaciones diagnósticas del nivel sala cuna y el nivel medio transconvencional, evidencian aprendizajes situados por debajo del puntaje de corte para el año 2022, en las evaluaciones sumativas es posible visualizar que en el transcurso del proceso educativo los párvulos del nivel medio superan el puntaje de corte con éxito llegando a superar el 80% de logro en todos los ámbitos y núcleos de aprendizajes evaluados, sin embargo en el nivel sala cuna se observan resultados insuficientes, pues no se cumple con las expectativas establecidas en la mediación. Es importante destacar que en ambos niveles se incrementa el aprendizaje de los niños y las niñas, pero con diferencias porcentuales significativas, pues los párvulos del nivel medio transconvencional manifiestan un incremento por sobre el 40% mientras que los niños y niñas del nivel sala cuna presentan un incremento del 15% durante el proceso escolar.

En cuanto a los resultados de las evaluaciones del año 2023, la realidad es similar, ya que se visualizan resultados que en promedio alcanzan el 89% de logro en el nivel medio, mientras que en el nivel sala cuna se aprecian resultados que en promedio alcanzan 50% de logro.

Al consultar a la directora del establecimiento por la causa de estas diferencias en los resultados ella alude a que el bajo despliegue de prácticas de colaboración en el equipo educativo es un gran problema que afecta el desarrollo de prácticas educativas tendientes a la generación del buen desempeño de los niños y las niñas en las evaluaciones; lo cual es coincidente con la opinión de las educadoras de párvulos al ser entrevistadas mediante la técnica del grupo focal y la encuesta como se apreciará posteriormente. La definición del problema no consideró a la fonoaudióloga debido a la reciente incorporación de ella al establecimiento educacional, tampoco se consideró al equipo técnico debido a la falta de interés en participar del proceso; las manipuladoras y auxiliares de servicio no fueron parte del proceso debido a la escasa proximidad pedagógica con el personal y los párvulos, además del desconocimiento sobre proceso educativo que se lleva a cabo al interior del establecimiento educacional.

Por ello es por lo que la investigación se orienta hacia el trabajo colaborativo entre las docentes del establecimiento educacional, pues el desempeño educativo de los niños y las niñas en las evaluaciones son el reflejo de la efectividad de las prácticas educativas que se llevan a cabo en cada nivel de atención educacional y afrontar este problema demanda de un encauzamiento hacia la colaboración.

Considerando lo anterior el proceso de mejora inicia con la presentación de los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos utilizados para recoger información en las especialistas, los cuales buscan promover en la comunidad la toma de conciencia y el compromiso por la labor educativa que realizan y se garantice la calidad del servicio educativo para los niños y las niñas del establecimiento educacional.

#### 4.3 Objetivos de la investigación.

A continuación se muestran el objetivo general y los objetivos específicos que permitirán llevar a cabo la investigación.

#### 4.4 Objetivo General.

Analizar información sobre los resultados del establecimiento educacional para identificar el área de intervención que promueva la mejora continua.

#### 4.5 Objetivos Específicos.

- Identificar un área de intervención que promueva la mejora continua de las prácticas pedagógicas a nivel institucional.
- Recoger información sobre la gestión institucional del área de intervención.
- Proponer un plan de mejora a partir de la identificación de fortalezas y nudos críticos del área abordada.

#### 4.6 Diseño Metodológico.

El método de la presente investigación es cualitativo, lo cual quiere decir, que “la investigación se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.358). Este método se ocupa cuando el fin es profundizar en la manera en que las personas entienden lo que ocurre en su entorno adentrándose en las diferentes interpretaciones que proponen los autores, que en el caso de esta investigación es la cultura de colaboración entre educadoras de párvulos de una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

La selección del método de investigación se fundamenta en que los participantes tienen un papel activo en la generación de datos, lo que puede enriquecer la comprensión del fenómeno educativo al permitir que los sujetos expresen sus puntos de vista, es decir permitirá explorar la riqueza de las experiencias humanas, las interpretaciones individuales y los contextos en los que se desarrolla el fenómeno con precisión.

El estudio pone un énfasis especial en el contexto en el que se desarrolla el fenómeno educativo, reconoce que el entorno, la cultura y las interacciones sociales de las participantes son factores clave que influyen en el desarrollo de la colaboración, por lo que el paradigma que alinea la investigación es el paradigma interpretativo, pues “este paradigma se fundamenta en las subjetividades y da cabida a la comprensión del mundo desde la apropiación que de él hacen los individuos” (Martínez (2013) citado por Miranda y Ortiz (2020) p. 8), es así como el paradigma interpretativo puede enriquecer la investigación al proporcionar una comprensión más profunda de cómo se desarrollan los procesos de colaboración institucional en la práctica al interior del establecimiento educacional.

Desde esta perspectiva el conocimiento se percibe como el producto de un proceso de construcción humano que no se limita a la obtención de respuestas y soluciones a los desafíos, sino que evoluciona y se expande hacia diversas oportunidades epistemológicas (Miranda y Ortiz, 2020). De esta manera, la elección del paradigma es apropiada debido a que permite ir más allá de

las respuestas simples para explorar las capas más profundas de la realidad educativa en cuanto a la colaboración.

La investigación es de tipo descriptiva, pues “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92). Desde esta perspectiva es posible señalar que la investigación se enfoca en que la información recopilada a partir de la aplicación de los instrumentos pueda ser descrita. Es así como el estudio descriptivo desempeña un papel esencial para la investigación, pues será un lente a través del cual se podrá observar, analizar y capturar con precisión la naturaleza del trabajo colaborativo de la institución.

El trabajo colaborativo ha sido objeto de interés y estudio en diversas disciplinas y contextos, debido a su relevancia. Sin embargo, a pesar de su importancia, la comprensión completa de la colaboración sigue siendo un desafío debido a su complejidad y diversidad, siendo esta la razón fundamental para la recopilación, análisis y presentación de información.

El diseño que se abordará es el investigación- acción, que según Sandín (2003) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) pretende,

propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio.(p. 496-497)

En este contexto es relevante destacar que la investigación busca abordar un problema práctico, la colaboración, y promover el cambio o la mejora a través de la descripción y análisis, pero fundamentalmente busca promover acciones concretas que generen un cambio positivo y significativo en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

La selección de este diseño se fundamenta en que la investigación-acción busca un impacto real y positivo en la comunidad que se va a intervenir, donde los participantes, que son directamente afectados por el problema, son invitados a colaborar activamente en todas las fases

de la investigación, llevando a cabo ciclos continuos de reflexión y acción que permitirán ir monitoreando el proceso de cambio para establecer mejoras continuas durante el proceso.

#### 4.7 Población y Muestra

La población corresponde al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.174). A partir de esto es posible establecer que la población que se intervendrá para llevar a cabo la investigación corresponde a tres educadoras de párvulos de una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco. La muestra se define como: “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 384). En relación a esto es posible mencionar que este estudio se embarca en una investigación que utiliza un muestreo no probabilístico, pues no sigue los principios de asignación aleatoria, sino que la muestra se seleccionará de manera estratégica y cuidadosa con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación. A partir de lo anterior es posible señalar que la muestra seleccionada para llevar a cabo la investigación es de tipo homogénea, ya que “las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” Huberman (1994) citado en (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 388). Lo cual se traduce en la selección de dos educadoras de párvulos de una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco, que será la educadora de nivel medio transconvencional y la directora del establecimiento, quien actualmente se encuentra reemplazando a la educadora de párvulos del nivel sala cuna debido a varias licencias médicas presentadas, razón por la que no es posible considerarla en el proceso de investigación. Es decir, en la muestra seleccionada habrán participantes del equipo directivo (directora) pero también representantes de las docentes (educadora de párvulos del nivel medio transconvencional), lo que contribuye a obtener una perspectiva complementaria del desarrollo de prácticas de trabajo colaborativo desde los diferentes roles en el jardín infantil.

La muestra se focaliza en la selección de educadoras puesto que son ellas las encargadas de dirigir el proceso educativo que se imparte al interior de las aulas del establecimiento educacional, la educadora en su rol juega un papel fundamental planificando y evaluando las experiencias educativas que se proponen a los párvulos de la institución, observan el progreso de cada niño/a, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, y ajustan su práctica educativa en consecuencia. La retroalimentación obtenida a través de la evaluación permite a la educadora ajustar su práctica pedagógica y adaptar las actividades futuras para satisfacer las necesidades cambiantes de los niños.

Con base en lo anterior y considerando que la fonoaudióloga está recién integrada al equipo educativo por lo que no posee antecedentes sobre el las prácticas de trabajo colaborativo que se llevan a cabo en el establecimiento y la falta de interés del equipo técnico pedagógico en participar del proceso de investigación, sumado a la escasa proximidad pedagógica y desconocimiento sobre proceso educativo de las manipuladoras y auxiliares de servicio en el establecimiento educacional es que la muestra esta centrada en recabar antecedentes educativos sobre las educadoras de párvulos del establecimiento educacional.

## 4.8 Recursos Utilizados

### 4.8.1 Materiales

Revistas, documentos y libros: Las revistas, documentos y los libros desempeñan un papel crucial en la investigación al proporcionar una amplia gama de recursos que respaldan la revisión de la literatura, la formulación de la teoría, la selección de métodos, la recopilación de información, el análisis y la presentación de resultados. En este sentido es importante mencionar que para llevar a cabo dicho estudio se utilizará una amplia gama de literatura, entre los cuales es importante destacar el libro metodología de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), una serie de documentos del Ministerio de Educación entre los cuales se destaca la Pauta De Evaluación De La Colaboración: una propuesta para analizar la calidad de la colaboración en nuestros equipos; Trabajo Colaborativo y Desarrollo Profesional Docente en la Escuela, Herramientas para equipos

directivos innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes; set de estrategias de colaboración: desarrollando el hábito de colaborar en la comunidad escolar; Liderazgo escolar guía 3: trabajo colaborativo para la mejora escolar; Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo; Trabajo colaborativo y Desarrollo Profesional de Excelencia. Entre la revisión de la literatura también destacan las aportaciones de algunas revistas con información sobre el trabajo colaborativo, tales como la Revista de Educación & Pensamiento, Scielo, Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, Revista Brasileira de Educacao, Laurus Educación XXI, entre otras que es posible visualizar en las referencias del escrito.

Cuaderno y lápiz: La investigadora llevará un cuaderno y un lápiz para tomar notas durante las observaciones en el campo. Este cuaderno puede contener observaciones, reflexiones, esquemas y cualquier otra información relevante.

Material de escritura y papelería: Se utilizará para preparar y organizar el material de investigación, como cuestionarios, transcripciones y otros documentos relacionados con el estudio.

Consentimiento informado: Como la investigación involucra participantes humanos, es necesario contar con formularios de consentimiento informado que los participantes deben firmar antes de participar en el estudio.

#### 4.8.2 Humanos

Investigador Principal: Se encarga de diseñar la investigación, establecer los objetivos, seleccionar las estrategias de investigación y supervisar todas las etapas del proceso. Además, es responsable de garantizar la calidad y la ética de la investigación.

Participantes (Educadoras de párvulos): Las educadoras de párvulos de la sala cuna y jardín infantil son una parte fundamental de la investigación, pues proporcionarán la información a través del grupo focal y la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración.

Jefa del departamento de educación: Encargada de autorizar la investigación dentro del establecimiento educacional de la comuna de Trehuaco. Si bien no es miembro del equipo de investigación en sí, su contribución es esencial.

#### 4.8.3 Tecnológicos

Computador y acceso a internet: Una computadora y conexión a internet son esenciales para el análisis de datos y la búsqueda de literatura relacionada con el tema de investigación.

Grabadora de audio: Este dispositivo se utilizará para grabar la conversación y diálogo del grupo focal. Permitiendo capturar la voz de los participantes, lo que facilitará un análisis más completo de la información.

Material de almacenamiento de datos: Discos duros externos, pendrive o servicios de almacenamiento en la nube para guardar y respaldar información de la investigación, grabaciones y documentos.

#### 4.8.4 Financieros

Material de oficina y suministros: Esto incluye la compra de papelería, material de escritura, carpetas, grabadoras de voz, material de archivo y otros suministros necesarios para la recopilación y organización de la información.

Traslado: La investigación implica un gasto en el desplazamiento, ya que se debe realizar una visita a la municipalidad para la autorización de la investigación en el establecimiento educacional por parte de la jefa del departamento de educación, así mismo se deben llevar a cabo viajes diarios a la sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

#### 4.9 Técnica de recogida de datos.

La investigación recogerá información mediante la aplicación de la técnica de grupo focal y la encuesta, que en su conjunto permitirán tener una comprensión holística del tema de estudio.

#### 4.9.1 Grupo focal.

El grupo focal es la técnica de investigación cualitativa que se aplicará en la investigación, que según Mack, Woodsong, Macqueen, Guest y Namey (2005) citado en Martínez (2011) es:

Una técnica de recolección de datos en la que el investigador y varios participantes se reúnen como grupo para discutir un tema de investigación determinado. Hay un moderador que dirige la discusión sobre un número reducido de temas a los que los participantes dan respuestas a profundidad. Las sesiones son grabadas en audio, en video o se toma nota en detalle. Su principal ventaja es que proporciona una gran cantidad de información en un período corto de tiempo. También es efectiva para acceder a una variedad de puntos de vista sobre un tema específico. (p.48)

De acuerdo a lo anterior, es posible establecer que los grupos focales tradicionales reúnen a varios participantes para debatir sobre algún tema en común, sin embargo este estudio abordará la técnica con tan solo dos educadoras de párvulos, puesto que se busca obtener información específica y detallada sobre las prácticas de trabajo colaborativo en la institución y al reducir el número de participantes, se puede crear un ambiente más íntimo y confidencial que fomente una mayor apertura y honestidad en las respuestas. Además la discusión se puede centrar en aspectos específicos que permitirán una aproximación más profunda sobre las opiniones y experiencias de las involucradas.

En síntesis la investigación implica reunir a las educadoras de párvulos del jardín infantil para analizar, conversar y reflexionar sobre la cultura de colaboración existente en el establecimiento educacional, facilitando una discusión moderada por intermedio de un investigador. El propósito es obtener una comprensión profunda y rica de las opiniones, actitudes, creencias y experiencias de los participantes en relación con el tema de estudio.

#### 4.9.2 Encuesta.

El uso de encuestas en una investigación cualitativa puede parecer contradictorio, ya que las encuestas tradicionalmente se asocian más con métodos cuantitativos; lo cual no quiere decir que no se puedan utilizar en una investigación de carácter cualitativo sin adoptar un enfoque mixto, “la metodología contemporánea indica que las técnicas deben adaptarse al planteamiento y no al revés”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.536) Además “No podemos forzar toda labor requerida a una sola herramienta, más bien elegimos aquella que resulta necesaria de acuerdo con el tipo de problema o tarea en cuestión” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.536) En este sentido la encuesta es apropiada para recoger información ya que está diseñada mediante aseveraciones de carácter cuantitativo que arroja resultados cualitativos que informan sobre las experiencias profesionales de las educadoras de párvulos en cuanto a las dimensiones del trabajo colaborativo que se lleva a cabo en la institución. Así mismo, los datos derivados de la inclusión de la encuesta revelan y permiten hacer visibles tendencias en los datos cualitativos, ofreciendo una visión más rica del fenómeno en estudio.

Por otra parte, en este estudio se utilizará la encuesta como técnica para llevar a cabo la investigación cualitativa porque es beneficioso debido a que los datos serán utilizados para describir la realidad de las participantes y en ningún caso se utilizan para predecir, determinar o establecer el contexto sujeto a investigación. El objetivo de la encuesta es “explorar, describir, predecir y/o explicar diversas características del fenómeno en estudio”( Casas, Repullo y Donado, 2002, p. 528) por lo que la aportación principal de esta técnica en la investigación es ayudar a obtener una comprensión tentativa de la prevalencia de ciertas dimensiones sobre la colaboración en la institución, mediante la descripción de los elementos intervinientes, es decir los datos obtenidos proporcionarán un contexto para interpretar, contextualizar y validar los hallazgos cualitativos, pues la convergencia de evidencia de diferentes fuentes fortalece la validez de los resultados.

#### 4.10 Instrumentos de recogida de datos.

Los instrumentos que se utilizarán para la realización de la investigación son fundamentalmente dos, los cuales se utilizarán desde un enfoque cualitativo para el análisis de la información.

##### 4.10.1 Cuestionario.

El instrumento que se utilizará para llevar a cabo la investigación es un cuestionario de preguntas abiertas de elaboración propia que se diseñó considerando el lineamiento del Ministerio de Educación propuesto en “Liderazgo Escolar. Guía 3: Trabajo Colaborativo Para La Mejora Escolar” (2021)., cuya estructura consta de cuatro preguntas que orientan el desarrollo del trabajo colaborativo institucional de lo general a lo particular, permitiendo una interpretación deductiva de las percepciones de las docentes. Es importante precisar que el cuestionario de preguntas abiertas se encuentra anexado en el escrito (anexo 4) para favorecer la comprensión del lector y fue diseñado para el manejo del investigador durante el desarrollo del debate en el grupo focal, razón por la que las participantes responden abiertamente a las preguntas mediante el establecimiento de una conversación, diálogo y debate constante que se desarrolla siendo grabado a través de un grabador de voz.

Entendiendo que el cuestionario es un instrumento estandarizado que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para la recogida de información sobre una muestra de personas durante el trabajo de campo de algunas investigaciones. (Meneses, s/f, p.9) La recopilación de información se realizará a través de las respuestas proporcionadas por las docentes a las preguntas del cuestionario sobre las prácticas de trabajo colaborativo que constituyen la cultura colaborativa en el establecimiento educacional.

#### 4.10.2 Escala Likert.

El segundo instrumento que se utilizará para recoger información durante la investigación es la escala Likert dispuesta en la Pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019,p. 10) la cual se estructura en cinco aseveraciones que describen las dimensiones de la colaboración (orientación a una meta común, interdependencia, interacción nutritiva, intercambio, resultado satisfactorio para todos) cada una de las aseveraciones cuenta con una fila numérica ascendente desde el número uno al seis, diferenciada con tres colores (rojo, amarillo y verde) Estos colores indican, la manera de un semáforo, su nivel cercanía con un trabajo efectivamente colaborativo; es decir, rojo representa lo más lejano con un nivel de satisfacción categorizado “muy en desacuerdo” cuyo rango numérico abarca desde el número uno al dos y verde lo más cercano con un nivel de satisfacción categorizado “totalmente de acuerdo” cuyo rango numérico abarca desde el número cinco al seis, mientras que el número tres y cuatro se encuentran representados por el color amarillo, siendo esta la representación intermedia de la colaboración y no presentan categoría descriptiva en la escala. Es importante precisar que la escala Likert dispuesta en la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019,p. 10) se encuentra anexada en el escrito (anexo 3) para favorecer la comprensión del lector y fue diseñada para “Monitorear las instancias de trabajo colaborativo entre pares profesionales del establecimiento” (MINEDUC, 2019,p. 3) razón por la que es útil para llevar a cabo la investigación y medir actitudes y percepciones de manera más sistemática (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)., lo cual es valioso al momento de cuantificar la intensidad con que se presentan las dimensiones de la colaboración en el establecimiento educacional, en este sentido es importante tener en cuenta que la inclusión de la escala Likert no viene a comprometer la naturaleza cualitativa de la investigación, sino que viene a ser un complemento valioso de la información obtenida en el grupo focal; es decir la información obtenida en la escala se utilizará para respaldar y enriquecer las descripciones cualitativas que ayuden a contextualizar las experiencias de colaboración institucional.

#### 4.11 Mecanismos de validación de los instrumentos de recogida de datos

La validación del cuestionario se realizará a través de expertos en el área o tema de interés, pues es un proceso fundamental para garantizar la calidad y la confiabilidad del instrumento. En este sentido es relevante mencionar que el criterio de selección de los expertos son tres:

1. Deben ser docentes en ejercicio profesional.
2. Deben tener más de tres años de experiencia realizando prácticas de trabajo colaborativo en sus establecimientos educacionales.
3. Deben representar diferentes cargos en el contexto escolar.

El proceso de validación consulta sobre la pertinencia y claridad del instrumento de recogida de información:

Pertinencia: Relacionada con la correspondencia entre el objetivo de estudio y las preguntas formuladas.

Claridad: Relacionadas con el lenguaje empleado en cada una de las preguntas que deberán responder los sujetos que serán parte de la muestra.

De esta forma los comentarios y las evaluaciones ayudan a mejorar la calidad del instrumento y a garantizar que se mida con precisión lo que se pretende medir. Es decir, la validación por expertos es un paso crítico en la investigación para asegurarse de que el instrumento de medición es sólido y apropiado para recopilar información válida y confiable.

En relación a la encuesta que utiliza por instrumento la escala Likert, es relevante mencionar que es parte de un set que tiene el MINEDUC disponible para el sistema educativo “con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo al interior de las instituciones educativas” (MINEDUC, 2019,p.3). “Esto, de manera que se pueda desplegar una mejora escolar sostenible en el tiempo y orientada a potenciar los aprendizajes de los estudiantes” (MINEDUC, 2019,p.3). Al ser una herramienta dispuesta por el MINEDUC que se encuentra “dirigida a todos los agentes educativos que se reúnen en espacios de trabajo colaborativo”

(MINEDUC, 2019,p.3). se considera un instrumento confiable y válido para la aplicación y recogida de información, pues su objetivo es “Monitorear las instancias de trabajo colaborativo entre pares profesionales del establecimiento, para aprender a conducir espacios de intercambios enriquecedores” y dado que el estudio tiene como propósito “Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco” es pertinente y oportuna su utilización.

#### 4.12 Plan de análisis de los datos.

En esta sección se abordará el procedimiento mediante el cual se analizará la información recogida durante el proceso de investigación.

##### 4.12.1 Plan de análisis de datos del grupo focal.

Los resultados del grupo focal serán obtenidos tras la aplicación de una entrevista semiestructurada a las educadoras de párvulos del jardín infantil, cuyo análisis se realizará siguiendo las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo primero que se realizará será la transcripción de la conversación sostenida al momento de la entrevista para hacer un análisis exhaustivo del lenguaje. Posteriormente se volverá a examinar todo el material transcrito para resguardar que esté completo y posea la calidad necesaria para ser analizado; y en caso de que no sea así poder realizar las mejoras técnicas posibles. Luego se organizará la información seleccionando partes específicas del discurso de las docentes en coherencia con los objetivos de la investigación quedando descritos en un párrafo de análisis que mostrará la información de manera comprensible, con estos antecedentes se prepararán los datos para un nuevo análisis que consiste en determinar las unidades de análisis según los antecedentes proporcionados para realizar de manera operativa la determinación de categorías y subcategorías en la investigación.

#### 4.12.2 Plan de análisis de datos de Encuesta.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración, fueron registrados y representados gráficamente en una hoja de cálculo de Excel, para el posterior análisis de la información en torno a las dimensiones que son propias del trabajo colaborativo según el Ministerio de Educación (2019). Estas dimensiones son cinco: orientación a una meta común, interdependencia, interacción nutritiva, intercambio y resultado satisfactorio para todos, las que en su conjunto permiten obtener una panorámica de las prácticas que realizan las educadoras de párvulos en torno a la colaboración.

Esta pauta fue evaluada por las docentes mediante la utilización de la escala Likert, por lo que el análisis de los datos contempla descriptores que permiten la valoración de la dimensión en términos “Muy en desacuerdo y “totalmente de acuerdo” lo que permite una interpretación clara y comprensible conforme a los resultados.

El análisis de los datos obtenidos se realizará de manera general en primera instancia, para luego comenzar a describir la valoración de cada una de las dimensiones de la colaboración, de tal forma que se propicie en detalle el estado actual del establecimiento en torno al trabajo colaborativo y la propuesta de mejora sea un aporte real frente a las necesidades institucionales.

#### 4.13 Resultados.

A continuación se presentarán los resultados derivados de los comentarios de las educadoras de párvulos en torno a la aplicación del grupo focal, de manera similar se mostrarán los resultados obtenidos a partir de la valoración que hacen las profesionales en torno a la aplicación de la encuesta.

##### 4.13.1 Resultados del grupo focal.

A continuación, se presentan los resultados del grupo focal que fueron obtenidos tras la aplicación de una entrevista semiestructurada a las educadoras de párvulos del jardín infantil.

#### 4.13.2 Análisis de la entrevista en el grupo focal

El trabajo colaborativo que se realiza en el establecimiento se enmarca en la realización de reuniones institucionales con el equipo pedagógico denominadas CAUE, y se realizan dos veces al mes durante media jornada con la finalidad de aunar criterios para la organización de las actividades o experiencias educativas que se realizarán durante el mes.

Otra práctica de colaboración institucional es la realización de las CAA, que son encuentros de cada equipo educativo para realizar el trabajo administrativo (planificar y evaluar fundamentalmente), se realiza dos veces al mes durante algún momento de la jornada (una de las educadoras entrevistadas menciona haber realizado en algún momento estas reuniones con el equipo educativo durante la siesta de los párvulos).

Si bien es cierto estos encuentros constituyen espacios para trabajar colaborativamente en la práctica no se generan las interacciones entre el personal para colaborar, pues las educadoras entrevistadas señalan “quizás en estas reuniones si se puede establecer lo que va a hacer cada nivel, pero no así es la misma retribución al momento de realizarlo, en el momento concreto no, no llega toda esa participación que debiera haber. Entonces un nivel se lleva el sobrepeso y el otro nada, a veces nada, entonces en el fondo yo siento que no se realiza trabajo colaborativo” , “llegamos al momento de organizar todo y... e un nivel no más es el que organiza todo y el otro nivel no, no participa y...no hay un trabajo colaborativo en general, entonces no se pueden concretar e... las actividades que se tienen programadas, eso, ha costado mucho ese tema del trabajo colaborativo”

Una estrategia utilizada para fomentar el trabajo colaborativo a nivel institucional ha sido la asignación de tareas o responsabilidades por niveles de atención educacional, de forma tal que se promueva la participación activa de todo el personal en la realización de actividades institucionales, siendo esta una característica del trabajo colaborativo según Echazarreta, Prados, Poch y Soler (2009) y a la vez una estrategia para realizar colaboración en las comunidades educativas, según el Ministerio de Educación (2023). A pesar de lo anterior las educadoras de párvulos entrevistadas perciben que no hay efectividad en la realización de las tareas encomendadas, pues en sus relatos mencionan “en las reuniones, también se designan, e... tareas, pero de repente en la práctica tampoco (risa), tampoco funciona, no se cumple”, “hacen lo justo y

lo necesario, si hay que hacer letras y eso es lo que se le pidió, solo se hacen las letras y nada más, es como que ya hicimos lo que teníamos que hacer y listo” Es decir, no hay un propósito compartido por los miembros del grupo.

Al consultar por los obstaculizadores del trabajo colaborativo, el personal del establecimiento identifica inicialmente dos, que son la existencia de un ambiente laboral inadecuado, pues se señala que “las educadoras de los niveles de atención educacional trabajan por sí solas, no hay un... un compañerismo entre ellas, no se trabaja una articulación entre los niveles”, la entrevistada agrega que el ambiente laboral se encuentra afectado debido a que "cada educadora hace su planificación y no comparte con su equipo de trabajo, y lo otro que tampoco se comparten los aprendizajes, los instrumentos que también se podrían articular, eso, cuando los niños pasan a nivel medio entonces ahí queda como un vacío porque se ha visto que hay niños que han llegado demasiado descendidos” es decir el ambiente laboral inadecuado existente en el establecimiento se atribuye a la independencia de las docentes en las prácticas de trabajo, puesto que no comparten espacio de intercambio para nutrir la práctica profesional y mejorar así los aprendizajes de los estudiantes. El otro obstaculizador identificado es la entrega de información disgregada por parte del equipo directivo al equipo educativo, aquí una de las educadoras entrevistadas señala que “la entrega de información a veces se hace diferido, se le entrega a un nivel y después al otro nivel, y quizás eso genere cuestionamiento y engorrosidad y al final un nivel percibe una cosa de lo que se le dijo y el otro nivel percibe otra cosa” es decir las informaciones institucionales no se organizan y se dan a conocer de manera independiente a las docentes lo que provoca dificultades en los canales de comunicación entre el personal e impide que se realice el trabajo colaborativo y por ende hay complicaciones para que se articulen los instrumentos curriculares que favorecen el tránsito de los párvulos entre niveles de atención educacional.

Lo anterior afirma el planteamiento de Seminario y Sánchez (2020) cuando señalan que:

la realidad en las escuelas aún sigue siendo individualista, pues persiste el celularismo, en donde cada maestro es amo y señor de su aula, se tiene poco contacto con

otro docente para entablar propósitos educativos, o en donde los directivos no generan espacios para establecer metas comunes para su propia institución (p. 62)

La motivación del personal es también un obstaculizador a la hora de trabajar colaborativamente, pues se identifica que el equipo técnico pedagógico de uno de los niveles del establecimiento no se involucra en la realización de algunas actividades pedagógicas como lo son las planificaciones y al momento de ausentarse la educadora del nivel no saben que experiencia educativa deben realizar, lo cual ha sido perjudicial para el desarrollo de aprendizajes en los párvulos, pues las evaluaciones diagnósticas presentadas en el consejo parvulario acreditan un bajo desempeño de los niños y las niñas en todas las dimensiones evaluadas.

La falta de tiempo para realizar el trabajo administrativo por el aumento en la matrícula de párvulos y el incremento de niños y niñas con trastorno del espectro autista (TEA) es otro obstaculizador del trabajo colaborativo en el establecimiento educacional, pues una de las educadoras entrevistadas relata “el problema que tenemos como nivel nosotros, es que tampoco tenemos mucho tiempo de trabajar aquí, administrativamente o generar quizás un... espacio o un momento para trabajar tampoco con el personal por la cantidad de niños y por los diagnósticos que tenemos, a veces no da para poder reunirnos ni trabajar”. Lo anterior da cuenta que hay situaciones particulares que están impidiendo la realización del trabajo colaborativo a nivel institucional que se deben solucionar, para lo cual una de las educadoras entrevistadas plantea que se hace necesario contratar a otra profesional para trabajar y contener a los niños y niñas con TEA y de esta manera ella podrá salir a trabajar colaborativamente debido a que “ya estarían como más distribuidas las funciones y se podría trabajar, habría como una organización más en la sala”.

En este sentido Montecinos (2021) alude que “puede ser difícil encontrar el tiempo para que las educadoras se reúnan y participen de un aprendizaje profesional colaborativo” p.3, pero las motiva a “ser creativo en buscar formas que entreguen al equipo el tiempo necesario para dar lugar a la colaboración” p.3

Dentro de la búsqueda de soluciones frente a los obstaculizadores reconocidos por el personal se identifica que es necesario comenzar a promover una comunicación efectiva y oportuna entre los miembros de la institución para mejorar la coordinación de las actividades y garantizar una transmisión adecuada de la información.

Reunirse a trabajar con el equipo educativo del establecimiento durante un día o quizás medio día es otra alternativa de solución frente a los obstaculizadores identificados, lo que queda claro en el relato de una de las educadoras entrevistadas cuando menciona “E... sentarse a trabajar un día o si, si..., si se tiene que dar medio día, igual incorporar a las tías en las planificaciones” Sin embargo, el Ministerio de educación (2023) en la promoción de estrategias para realizar colaboración en las comunidades educativas señala que se debe destinar un tiempo y espacio regular; lo cual quiere decir que las profesionales deben contar con un espacio y un tiempo definido por el equipo directivo para reunirse y colaborar brindándose apoyo mutuo, es decir reunirse un día o quizás medio día no es una alternativa de solución frente a los obstaculizadores identificados, es necesaria la regularidad en los encuentros para que la colaboración sea verdaderamente efectiva.

La presencia de un tercer apoyo o la incorporación de una técnico en educación de párvulos para el nivel medio se plantea como un facilitador para la realización del trabajo colaborativo en el establecimiento, ya que así el personal podría organizarse de mejor manera para el trabajo pedagógico con los niños y las niñas en el desarrollo de las experiencias educativas y la regulación emocional de los párvulos con TEA.

En síntesis es posible mencionar que institucionalmente el establecimiento educacional proporciona espacios donde los miembros de la comunidad educativa pueden trabajar juntas para alcanzar las metas académicas y personales, pero existen deficiencias en la colaboración que hay que fortalecer para mejorar, pues la creación y promoción de estos espacios de colaboración son fundamentales para fomentar el aprendizaje activo, el intercambio de ideas y la construcción de una comunidad educativa sólida que cuente con un entorno educativo efectivo y enriquecedor.

#### 4.13.3 Síntesis de resultados

En la sección que sigue, se ofrece un resumen de los resultados clave, los cuales han sido organizados a partir de los datos recopilados en la entrevista semiestructurada llevada a cabo durante el grupo de discusión.

Tabla 6: Síntesis de resultados en la entrevista del grupo focal

Categoría	Subcategoría	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en reuniones de equipo y desarrollo profesional conjunto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifica que el trabajo colaborativo implementado en el jardín infantil se realiza mediante la realización de reuniones institucionales con el equipo pedagógico denominadas CAUE y CAA.</li> <li>Si bien es cierto estos encuentros constituyen espacios para trabajar colaborativamente en la práctica no se generan las interacciones entre el personal para colaborar.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de responsabilidades en el trabajo en equipo.</li> <li>• Planificación y diseño de actividades educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de tiempo para llevar a cabo las tareas administrativas.</li> <li>• no hay efectividad en la realización de las tareas encomendadas.</li> <li>• Un solo nivel se encarga de la organización mientras que el otro nivel no participa, lo que resulta en la ausencia de una colaboración efectiva en general.</li> <li>• el equipo técnico pedagógico de uno de los niveles del establecimiento no se involucra en la realización de algunas actividades pedagógicas como lo</li> </ul>
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación en equipo.</li> </ul>	<p>son las planificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las evaluaciones diagnósticas de un nivel educativo acreditan un bajo desempeño de los niños y las niñas en todas las dimensiones evaluadas.</li> <li>• Entrega de información disgregada por parte del equipo directivo al equipo educativo, lo que ocasiona dificultades en los canales de comunicación del personal.</li> </ul>
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de planes y proyectos en conjunto.</li> <li>• Ambiente colaborativo en el jardín infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe articulación entre los niveles educativos.</li> <li>• Ambiente laboral inadecuado, ya que el personal no cumple con los acuerdos pactados en reuniones.</li> </ul>
--	---	---

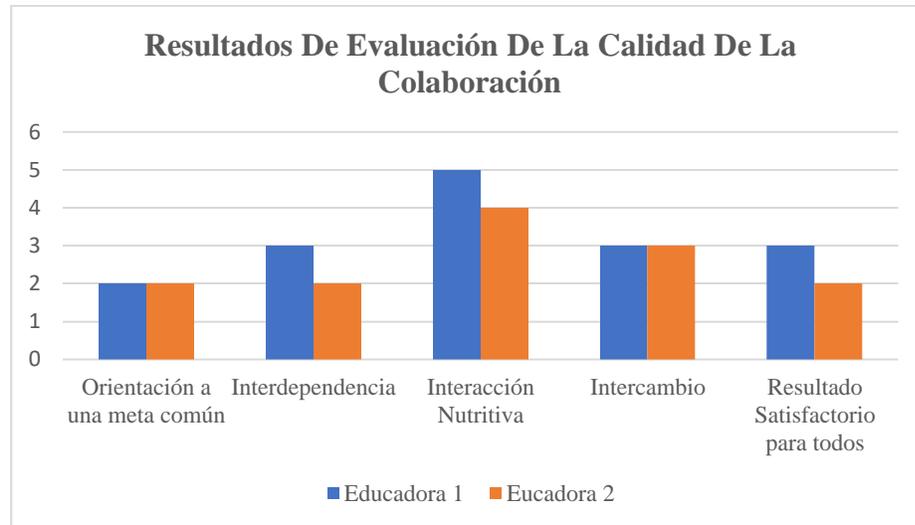
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.13.4 Resultados pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC,2019)

A continuación, se expondrán los resultados derivados de las respuestas otorgadas por las educadoras de párvulos al utilizar la pauta de evaluación de calidad de la colaboración según los criterios establecidos por el MINEDUC en 2019. Estos criterios abarcan dimensiones como la dirección hacia una meta común, la interdependencia, la interacción nutritiva, el intercambio y la obtención de resultados satisfactorios para todas las partes involucradas.

Es fundamental compartir los puntajes otorgados por las educadoras de párvulos en cada una de las dimensiones evaluadas en relación a la implementación de la calidad de la colaboración en la sala cuna y jardín infantil. Estas respuestas se obtuvieron a través de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración, la cual es completada por las docentes. En esta pauta, expresan su nivel de satisfacción utilizando una escala tipo Likert que consta de cinco dimensiones con seis alternativas de respuesta numeradas en orden ascendente del 1 al 6. Las casillas cercanas al número seis representan el grado de satisfacción "totalmente de acuerdo", mientras que las casillas cercanas al número uno representan el nivel de satisfacción "Muy en desacuerdo".

Gráfico 2: Puntaje asignado por las educadoras de párvulos en las dimensiones de la calidad de la colaboración en el establecimiento educacional.



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la información proporcionada en el gráfico 1, en términos generales, las educadoras expresan una opinión que se acerca al calificativo "muy en desacuerdo" en relación con las prácticas vinculadas a cada una de las dimensiones de colaboración que se implementan en la institución.

En cuanto a lo mencionado anteriormente, la dimensión "orientación a una meta común" que recoge percepciones sobre el enunciado "Los miembros del grupo comparten una meta común clara para todos. Esta meta está enfocada en el mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes" (MINEDUC,2019,p. 10). registra un promedio de 2 puntos al agregar las calificaciones otorgadas por las educadoras. Esto la convierte en la dimensión con el puntaje promedio más bajo en comparación con las otras. Esto refleja que la visión de los miembros del grupo hacia el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes es catalogada por las docentes del establecimiento en un nivel de satisfacción muy cercano al descriptor "muy en desacuerdo".

La dimensión "interdependencia" que recoge percepciones sobre el enunciado "Las profesionales nos relacionamos influyendo entre nosotros, a tal punto que el trabajo individual se vio afectado por el trabajo de los pares. Además, todos compartimos la responsabilidad por el

resultado total" (MINEDUC,2019,p. 10). presenta un promedio de 2.5 puntos, situándose como la segunda dimensión junto a la dimensión "resultado satisfactorio para todos" con el puntaje promedio más bajo en comparación con las demás dimensiones. Esto refleja que las profesionales interactúan entre sí, asumiendo su parte de responsabilidad por las acciones colectivas, en un nivel de colaboración próximo al término "muy en desacuerdo".

En lo que concierne a la dimensión de "interacción nutritiva", que recoge percepciones sobre el enunciado "El trabajo pedagógico se desarrolla en un marco de confianza, en el cual todos tenemos la misma oportunidad de hablar y de ser escuchados. Además, desplegamos habilidades de comunicación como la escucha, la empatía y el respeto" (MINEDUC,2019,p. 10). se obtiene un promedio de 4.5 puntos al consolidar las calificaciones otorgadas por las educadoras. Esta dimensión se destaca como aquella que recibe el puntaje promedio más alto en comparación con las demás dimensiones. Esto refleja que las educadoras perciben que el trabajo pedagógico se desarrolla en un entorno caracterizado por la confianza, en el cual todas tienen la oportunidad de expresarse y ser escuchadas. Comparten habilidades como la escucha activa, la empatía y el respeto en un nivel de satisfacción que se asemeja al término "totalmente de acuerdo".

Posteriormente, en la dimensión de "intercambio," que recoge percepciones sobre el enunciado "A menudo podemos intercambiar ideas, conocimientos, experiencias, información y opiniones. Cuando hay diferencias, negociamos los diferentes puntos de vista, permitiéndonos cuestionar las ideas iniciales que tenemos, en vistas de un mejor resultado" (MINEDUC,2019,p. 10). Se observa que presenta un puntaje promedio de 3 puntos al reunir las puntuaciones proporcionadas por las educadoras. Esta dimensión se destaca como aquella que representa un rango descriptivo promedio que se sitúa entre los términos "muy en desacuerdo" y "totalmente de acuerdo". El puntaje obtenido indica que, en un grupo compuesto por individuos con habilidades, conocimientos y perspectivas diversas, se facilita el intercambio de ideas, experiencias, información y opiniones variadas en un nivel de satisfacción intermedio.

Por último, en lo que respecta a la dimensión de "resultado satisfactorio para todos", que recoge percepciones sobre el enunciado "El trabajo pedagógico permite el logro de la meta compartida, resultando un producto satisfactorio para mí y para todos. Juntos alcanzamos una solución de mayor calidad que las que podrían haberse generado trabajando individualmente"

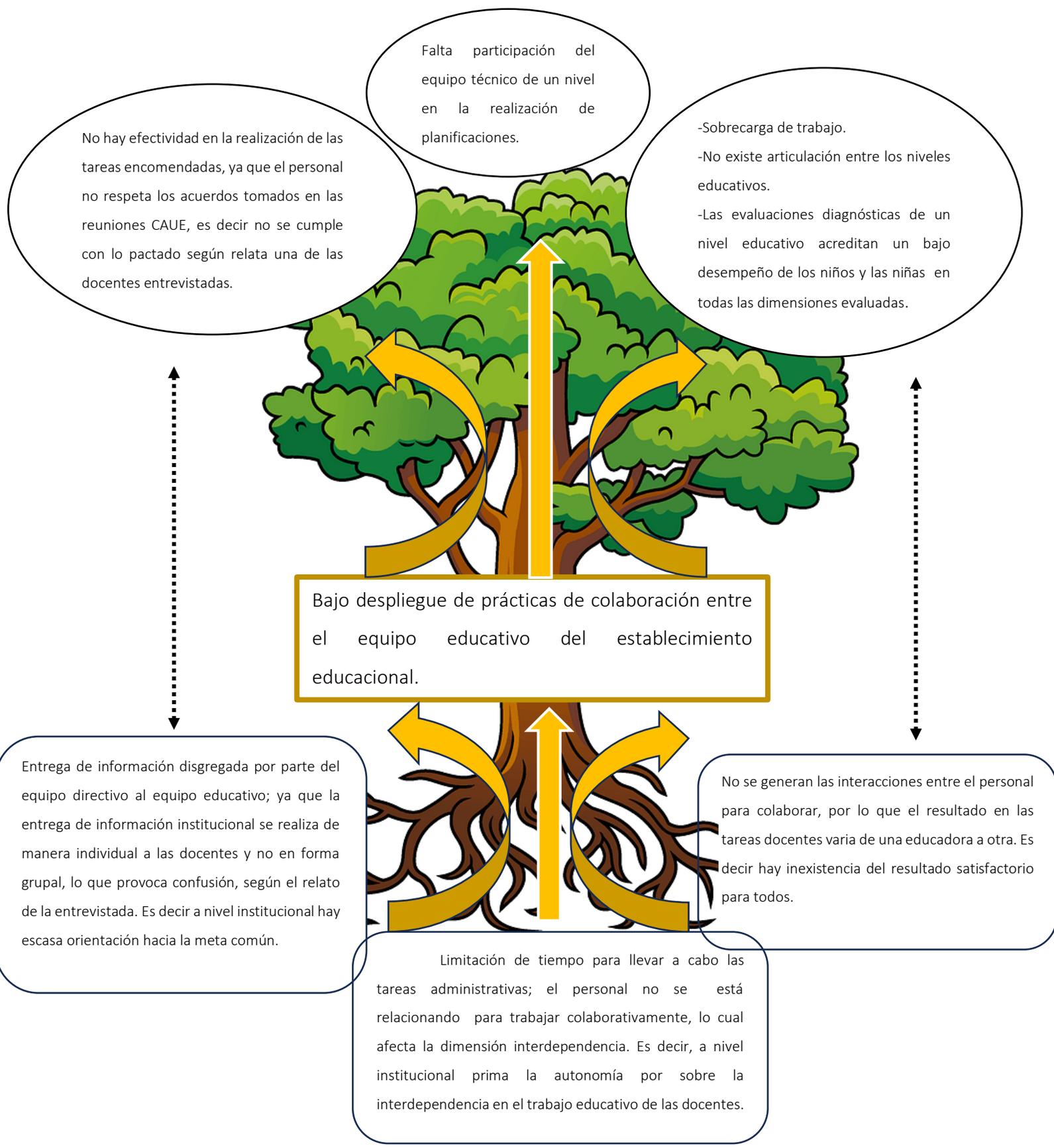
(MINEDUC,2019,p. 10). Se puede notar que, al igual que la dimensión "interdependencia", presenta un promedio de 2.5 puntos, estableciéndose como la segunda dimensión con el puntaje promedio más bajo en comparación con las demás dimensiones. Esto indica que las educadoras de párvulos en la institución perciben que, al trabajar en conjunto, el personal logra soluciones de mayor calidad en comparación con lo que podría haberse logrado trabajando de forma individual. Este nivel de satisfacción se acerca al descriptor "muy en desacuerdo".

#### 4.13.5 Síntesis de resultados sobre la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC,2019)

El análisis de los datos revela que, en términos generales, las educadoras manifiestan una percepción cercana al término "muy en desacuerdo" con respecto a la implementación de prácticas colaborativas en la institución. Bajo esta perspectiva, se observa que la dimensión "interacción nutritiva" es la que se implementa en mayor medida, con un promedio de puntaje de 4.5. Por otro lado, la dimensión "orientación a una meta común" es la menos reconocida como implementada, obteniendo un promedio de 2 puntos.

#### 4.14 Árbol de problemas.

La representación gráfica de las causas y efectos, basada en los datos obtenidos durante la investigación, será llevada a cabo mediante el empleo de la técnica del árbol de problema, pues mediante esta técnica, será posible reconocer una problemática específica que se atenderá al analizar las causas y los efectos vinculados.



#### 4.15 Formulación del problema

La realización del diagnóstico permitió identificar que las prácticas de colaboración institucional se encuentran descendidas, pues hay un bajo despliegue de prácticas de colaboración entre el equipo educativo del establecimiento educacional, lo cual queda de manifiesto en la entrevista realizada en el grupo focal cuando las educadoras mencionan: “en el fondo yo siento que no se realiza trabajo colaborativo”, “no hay un trabajo colaborativo en general, entonces no se pueden concretar e... las actividades que se tienen programadas, eso, ha costado mucho ese tema del trabajo colaborativo en el jardín desde el año pasado, este año e... (suspira) esperemos mejorar eso” .

De modo similar los datos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta son coincidentes con la información obtenida en el grupo focal, pues al analizar la información queda claro en términos generales que las educadoras expresan una valoración que se acerca al calificativo "muy en desacuerdo" en relación con las prácticas vinculadas a cada una de las dimensiones de colaboración que se implementan en la institución.

Haciendo referencia a las causas del problema identificado, es posible señalar que la entrega de información disgregada por parte del equipo directivo al equipo educativo es una de las razones fundamentales detrás de esta falta de colaboración, pues una de las educadoras señala “Que la entrega de información a veces se hace e diferido, e... se le entrega a un nivel y... después al otro nivel, y quizás eso genere e...m cuestionamiento y engorrosidad, como que sea engorrosa la información” y como consecuencia de esto no hay efectividad en la realización de las tareas “al final e... un nivel percibe una cosa de lo que se le dijo y el otro nivel percibe otra cosa” (educadora entrevistada), lo que puede ser ratificado por lo que señala Bolaños (2015) la productividad laboral de los docentes se verá afectada directamente por la calidad de las relaciones interpersonales que mantengan con los directivos. La creación de un ambiente positivo de comunicación y motivación es crucial para garantizar un desempeño laboral pleno y eficiente entre los educadores. El entorno emocional generado por las interacciones humanas en las instituciones educativas se erige como un elemento fundamental para fortalecer vínculos, alcanzar objetivos, cumplir metas y ofrecer un

servicio educativo de alta calidad y calidez. En esta misma línea Salazar (2018) citado por Poveda y Minta (2022) plantean que es esencial cultivar una relación sólida y adecuada entre los docentes y los directivos, ya que esto contribuirá a fomentar un ambiente laboral positivo. Por otro lado Sánchez y Guedez (2017) proponen que el proceso de aprendizaje con los estudiantes y el ambiente laboral con los docentes se fortalecen o perfeccionan mediante una comunicación efectiva. Cuando el personal se siente motivado y las instrucciones son claras, se fomenta un sentido de pertenencia que contribuye a un desempeño laboral más efectivo. Lo anterior se asocia con la dimensión orientación a una meta común de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC,2019), ya que la entrega de información fragmentada por parte del equipo directivo al equipo educativo ocasiona que los miembros del grupo presenten dificultad y confusión sobre la meta o propósito común, como bien lo señaló la educadora entrevistada induciendo a faltas en la ejecución de labores, es decir la falta de claridad al entregar información provoca escasa alineación entre el personal del establecimiento. Es así como se afecta la cohesión y colaboración que son indispensable para lograr los objetivos de la institución. En este contexto, la entrega de información abierta y transparente al equipo educativo se traduce en un elemento fundamental para generar avances, mejorar y renovar el ambiente de trabajo al interior del establecimiento.

La falta de tiempo también se presenta como una causa significativa para llevar a cabo el trabajo colaborativo al interior del establecimiento educacional, pues una de las educadoras entrevistadas señala: “El tema por ejemplo que ahora, el problema que tenemos como nivel nosotros, es que tampoco tenemos mucho tiempo de trabajar aquí, administrativamente o generar quizás un... espacio o un momento para trabajar tampoco con el personal por la cantidad de niños y por los diagnósticos que tenemos, a veces no da para poder reunirnos ni trabajar”. En este escenario, la colaboración parece ser un lujo inalcanzable, relegada a un segundo plano frente a las urgencias diarias y como consecuencia de ello se identifica la falta de participación del equipo técnico en la realización de planificaciones. En este contexto “estudios realizados para países latinoamericanos también evidencian la escasez de tiempo que poseen los docentes dentro de la jornada laboral, para actividades como la planificación de clases y evaluación” (PREAL, 2006 citado

en Cabezas, Medeiros, Inostroza, Gómez y Loyola, 2017,p. 3) lo que ocasiona que “estas actividades se desarrollen generalmente fuera de la escuela durante horas no remuneradas (“horas extra”) por falta de tiempo para desarrollarlas dentro de la jornada” (Smith & Bourke, 1992 citado en Cabezas, Medeiros, Inostroza, Gómez y Loyola, 2017,p. 3), lo anterior podría justificar de cierta manera la falta de participación del equipo técnico en la realización de las planificaciones, sin embargo es importante mencionar que el proyecto educativo institucional declara como rol de las técnicas en atención de párvulos el hecho que deban colaborar en el proceso de enseñanza y aprendizaje, formando parte del equipo pedagógico junto a la Educadora de Párvulos, razón por lo cual ellas deben generar espacios de encuentro para ser partícipes del proceso de planificación, de tal forma que se encuentren informadas de los contenidos mínimos que deben impartir durante un determinado mes y de esta forma generen los espacios que permitan promover aprendizajes en los niños y las niñas del nivel. Lo anterior se asocia con la dimensión interdependencia de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC,2019), ya que las agentes educativas no se relacionan e influyen entre sí, a tal punto, que su propio trabajo se vea afectado por el trabajo de sus pares. Es decir, no comparten la responsabilidad por el resultado final (planificación para fomentar el aprendizaje de los párvulos). A nivel institucional prima la autonomía por sobre la interdependencia en el trabajo educativo de las docentes. (MINEDUC,2019)

Otra de las causas identificadas en el bajo despliegue de las prácticas de colaboración institucional es que no se generan las interacciones entre el personal para colaborar a pesar de existir encuentros institucionales destinados para ello, lo que trae como efecto que exista sobrecarga de trabajo, no haya articulación entre niveles de atención educacional y exista bajo rendimiento en los aprendizajes de los párvulos. Lo anterior se asocia con la dimensión resultado satisfactorio para todos de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC,2019), ya que el trabajo realizado no está siendo efectivo en el logro de la meta común, resultando en un escenario en el que la escasa colaboración ocasiona que el resultado en las tareas docentes varia de una educadora a otra. Es decir hay inexistencia del resultado satisfactorio para todos. Esto trae como efecto sobrecargas de trabajo, puesto que la actividades pedagógicas no se

distribuyen de forma coordinada o compartida. La ausencia de articulación entre los niveles genera brechas en la generación de experiencias educativas, promoviendo un entorno segmentado y desordenado; y a consecuencia de esto se visualiza un rendimiento académico insatisfactorio en los niños y las niñas, ya que no se consigue la coordinación entre el personal.

Por lo tanto abordar la falta de colaboración en el establecimiento requiere un cambio cultural. Se necesita fomentar una mentalidad de trabajo en equipo, donde la idea de compartir conocimientos, recursos y experiencias sea la norma. Así como la creación de espacios formales e informales para la colaboración mediante reuniones regulares de equipos docentes y proyectos interdisciplinarios, ya que estos pueden desencadenar un cambio positivo. Superar la falta de colaboración implica reconocer que el aprendizaje y el crecimiento no son esfuerzos individuales, sino un esfuerzo colectivo, cuando las docentes, directivos y personal de apoyo trabajen en colaboración, se creará un entorno propicio para la innovación, la creatividad y, lo más importante, el éxito educativo de los párvulos, ya que la sinergia que surge de la colaboración no solo beneficia a los docentes, sino que tiene un impacto directo en el desarrollo de habilidades sociales y académicas de los educandos.

## 5 PROPUESTA DE MEJORA.

En esta sección se abordarán los objetivos de la propuesta de mejora en conjunto a la presentación global de esta, la cual ira acompañada de la carta Gantt que detallará la planificación de las actividades propuestas en plazos de ejecución específicos.

### 5.1 Objetivo General.

Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

## 5.2 Objetivos Específicos.

- Implementar un sistema de comunicación estructurado y eficiente que garantice la entrega oportuna y completa de información por parte del equipo directivo al equipo educativo.
- Establecer un plan de trabajo que fomenten una cultura de colaboración entre el personal del establecimiento educacional.
- Realizar un seguimiento para evaluar el progreso del trabajo colaborativo y realizar ajustes según sea necesario.

## 5.3 Presentación global de la propuesta de mejora

La propuesta de mejora que a continuación se presenta contribuirá a introducir una cultura colaborativa en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco, cuyo propósito es crear un ambiente en el que el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias sea la norma, con el objetivo de enriquecer la educación y fortalecer los lazos entre los diferentes actores involucrados en el proceso educativo, lo que contribuirá a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Esta transformación implica promover la cooperación y el trabajo en equipo entre todos los miembros de la comunidad educativa para abordar los desafíos educativos de manera más efectiva y para crear un ambiente donde el crecimiento académico y personal de todos los involucrados sea una prioridad.

La proyección de la propuesta es de 8 sesiones distribuidas desde el mes de abril hasta el mes de diciembre del año 2024 a través de ciclos de acción y reflexión, que permitirán alcanzar los objetivos mediante la planificación, la actuación, la observación, la reflexión y evaluación sobre la práctica de colaboración en el establecimiento educacional.

La propuesta se inicia en abril de 2024 durante las reuniones CAUE, puesto que son espacios destinados a colaborar, pero que en la práctica no se destinaban para ello, el encuentro tendrá como propósito que la dirección del establecimiento educacional explique al personal la propuesta de mejora situada en fortalecer la calidad de las prácticas de colaboración institucional, en este contexto se realizará una dinámica que permitirá a las funcionarias tomar conciencia sobre la importancia del trabajo colaborativo, además se comentarán los resultados de la aplicación de instrumentos utilizados para evaluar la colaboración institucional en el año 2023, esto permitirá

que las profesionales tengan una visión clara del proceso institucional y se comprometan a ser parte del proceso de cambio, aportando con sus experiencias, saberes e ideas.

Durante el mes de mayo de 2024 se espera implementar un sistema de comunicación estructurado y eficiente que garantice la entrega oportuna y completa de información por parte del equipo directivo al equipo educativo, pues esto permitirá remediar una de las causas subyacente del problema; para cumplir con este propósito se entrega información sobre la importancia de una comunicación efectiva entre el personal para el logro de los objetivos educativos, se recopila retroalimentaciones sobre las experiencias pasadas en cuanto a la entrega de información por parte del equipo directivo al equipo educativo, se realiza una lluvia de ideas para identificar los desafíos actuales en la comunicación y se buscan estrategias que favorezcan una comunicación directa, fluida y eficaz.

En el mes de junio el personal del establecimiento establecerá metas compartidas en torno a la colaboración para diseñar en conjunto un plan de trabajo colaborativo que permita mejorar la calidad de las prácticas de colaboración institucional, para lo cual se desarrollan dinámicas tendientes a la reflexión personal y colectiva sobre el trabajo pedagógico de la institución, se realiza una presentación informática sobre la importancia de la colaboración, se comparte información bibliográfica respecto del trabajo colaborativo y se lleva a cabo un árbol de la colaboración que permitirá determinar el estado inicial y deseado en la implementación de la mejora en las prácticas educativas de colaboración, lo que en conjunto permitirá iniciar el diseño del plan de trabajo colaborativo institucional.

La capacitación del personal en habilidades de colaboración es un factor clave para apoyar la implementación del plan de trabajo colaborativo, y es por esta razón que se proporcionarán oportunidades de desarrollo profesional y recursos adecuados a las funcionarias, cuya finalidad es poder ayudar a mejorar el desempeño en las funciones y responsabilidades que demandará la ejecución del plan.

Para asegurar la participación de todo el personal y el compromiso en el cumplimiento de responsabilidades se definirán roles dentro del equipo educativo para hacer seguimiento del cumplimiento de las tareas en la ejecución del plan de mejoramiento de la calidad de las prácticas de colaboración institucional, para llevar a cabo esta elección se hará inicialmente una dinámica orientada en ahondar en el conocimiento del personal del jardín infantil, con la finalidad de que las participantes tomen conciencia de sí misma y a la vez puedan profundizar el conocimiento respecto de las colegas a fin de realizar una elección de roles que permita monitorear el trabajo colaborativo del personal de forma oportuna y pertinente a las habilidades, actitudes y conocimiento que cada una tiene.

La reflexión será un elemento fundamental durante la implementación del plan, por ello se destinara una reunión CAUE que permita al personal reflexionar en conjunto sobre la realización de las tareas, identificando nudos críticos y buscando soluciones colectivas, para cumplir con este objetivo se utiliza la técnica panel de retroalimentación que permitirá “el aprendizaje, la reflexión y la mejora para las personas y los sistemas” (Rivero, 2019,p. 1)

Para determinar la efectividad del plan de mejoramiento se lleva a cabo una evaluación por parte del equipo educativo, la que consiste en la recopilación de información y datos mediante la utilización de una lista de cotejo que permitirá evaluar el cumplimiento de tareas individuales, la aplicación de la pauta de la calidad de la colaboración (MINEDUC,2019) que permitirá recoger antecedentes colectivos sobre la colaboración y la utilización de un grupo focal que facilitará el intercambio entre las involucradas para determinar el grado de cumplimiento de metas establecidas.

Al finalizar el plan se lleva a cabo una reunión CAUE destinada a que el personal educativo de la institución pueda conocer el estado de avance de la propuesta de mejora, a partir de los datos y la información recogida en las evaluaciones realizadas; para lo cual se desarrollan dinámicas orientadas a la identificación de los avances en la ejecución del plan, se exponen mediante una presentación power point los antecedentes recogidos en las evaluaciones y se sugieren colaborativamente proyecciones futuras para la mejora continua, el fortalecimiento de prácticas colaborativas efectivas y el desarrollo progresivo de la colaboración institucional, de manera tal

que se construya un plan de mejoramiento permanente, organizado y metódico en el transcurso del tiempo.

A continuación se muestra en detalle la propuesta de mejora diseñada para generar progresos en las practicas destinadas al trabajo colaborativo de las docentes de una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco, y para mayor entendimiento en cuanto a la organización de las actividades en el tiempo se expone la Carta Gantt que proporciona la panorámica de las estrategias que se utilizaran para el procesos sistémico de mejora continua a nivel institucional.

5.4 Descripción de la propuesta de mejora.

Descripción de la propuesta de mejora				
Año: 2024		Mes: Abril    Semana:1		Sesión: 1 Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores
<p>Consensuar la necesidad de elaborar un plan de trabajo colaborativo situado en fortalecer la calidad de las prácticas de colaboración institucional.</p>	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Consensuar la necesidad de elaborar un plan de trabajo colaborativo situado en fortalecer la calidad de las prácticas de colaboración institucional.</p> <p>La directora inicia una conversación con el equipo educativo del establecimiento explicando que el año 2023 se inició un proceso de mejora educativa a partir de la diferencia existente en los resultados académicos de los diferentes niveles de atención educacional en evaluaciones desarrolladas en etapa de diagnóstico y etapa de evaluaciones sumativas, lo cual se atribuye al bajo despliegue de prácticas de colaboración en el equipo educativo, pues el desempeño de los niños y las niñas en las evaluaciones son el reflejo de la efectividad de las prácticas educativas que se llevan a cabo en cada nivel de atención educacional y afrontar este problema demanda de un encauzamiento hacia la colaboración.</p> <p>Comentará que el enfoque sobre el fortalecimiento de las prácticas de colaboración institucional permitirá que toda la comunidad educativa se involucre en la reflexión y análisis sobre los factores que están influenciando la diferencia en los resultados académicos de los párvulos, además permitirá el establecimiento de diálogos a partir de las diversas perspectivas y</p>	<p>-Directora -Educadoras Párvulos -Asistentes Párvulos</p> <p>De el laboral. de</p>	<p>Mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>Participación del 100% de la comunidad implicada en las reuniones CAUE.</p> <p>Explicitación en un documento escrito de acuerdo de participación del 100% de los convocados.</p> <p>El 100% del personal comunica sus ideas en forma efectiva.</p>

	<p>experiencias y favorecerá la búsqueda de soluciones colectivas frente a la necesidad del establecimiento educacional.</p> <p>Para motivar al personal la directora desarrollará una dinámica colectiva llamada “El dibujo del árbol” distribuye hojas blancas y lápices de diferente tipo en una mesa e invita al personal a dibujar un árbol (de manera espontánea el personal realizará el dibujo de un árbol, como hay escasa colaboración institucional es esperable que desarrollen un dibujo individual), cuando todas hayan terminado les anima a exponer su dibujo basándose en las siguientes preguntas: ¿El dibujo se desarrolló con autonomía o colaboración? ¿al realizar el dibujo obtuviste el mismo resultado que la participante X? ¿Qué elemento fue el que implicó mayor desafío? ¿Qué elemento te generó mayor satisfacción? ¿Cómo describes la experiencia de haber dibujado el árbol? Posteriormente se desarrolla la misma actividad, pero esta vez se solicita que dibujen solo un árbol para lo cual se pide que lo hagan en forma colaborativa, cuando hayan terminado se les invita a reflexionar en torno a las siguientes preguntas: ¿En el resultado final hay variaciones de árboles o es un diseño único? ¿Cómo se organizaron para llevar a cabo la actividad? ¿Se discutió algún elemento del diseño del árbol? ¿Como lo resolvieron? ¿Cómo integraron las ideas de cada una en el dibujo del árbol? ¿Cómo fue la comunicación durante el dibujo? ¿Realizaron ajustes debido a la retroalimentación de alguna participante? ¿Qué elemento fue el que implicó mayor desafío?, ¿Qué elemento te generó mayor satisfacción?, ¿Cómo describes la experiencia de haber dibujado el árbol?</p>			
--	--	--	--	--

	<p>Se concluye la experiencia con los comentarios y aportaciones de cada participante, se menciona que el proceso educativo que se vive en el establecimiento educacional es igual al proceso que ellas vivieron en el dibujo del árbol, cuando se trabajó en forma independiente se obtienen resultados diferentes, no hay retroalimentación de otras participantes debido a la autonomía del proceso, lo cual afecta la reflexión y la mejora de la práctica profesional; en cambio cuando se trabaja colaborativamente todas llegan a un mismo resultado, hay comunicación con otras personas lo que permite tener retroalimentación y mejorar los procesos que de cierta manera no resultan favorables para el aprendizaje de los niños y las niñas, por lo que se les motiva a iniciar un proceso de mejora en el fortalecimiento de las prácticas de colaboración institucional.</p> <p>A continuación, se comentan los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista del grupo focal y los resultados de la aplicación de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019) utilizados en la primera etapa del proceso de mejora, se hace hincapié en la detección del problema “Bajo despliegue de prácticas de colaboración entre el equipo educativo del establecimiento educacional” sus causas y también efectos.</p> <p>La directora cierra la reunión agradeciendo la participación y motivación de todas, recalca que el aporte de cada una es fundamental para lograr el proceso de mejora escolar.</p>			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la propuesta de mejora				
Año: 2024		Mes: Mayo    Semana:1		Sesión: 2 Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores
Implementar un sistema de comunicación estructurado y eficiente que garantice la entrega oportuna y completa de información por parte del equipo directivo al equipo educativo.	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Implementar un sistema de comunicación estructurado y eficiente que garantice la entrega oportuna y completa de información por parte del equipo directivo al equipo educativo.</p> <p>La directora mediante una presentación de power point explica la importancia de una comunicación efectiva entre el personal para el logro de los objetivos educativos, a continuación recopila retroalimentaciones sobre las experiencias pasadas en cuanto a la entrega de información por parte del equipo directivo y realiza una lluvia de ideas para identificar los desafíos actuales en la comunicación entre el equipo directivo y el equipo educativo.</p> <p>En conjunto se buscan estrategias que favorezcan una comunicación directa, fluida y eficaz, pudiendo concluir que:</p> <p>Semanalmente se realizará una reunión informativa sobre las actividades y programaciones institucionales, el horario de la reunión será a las 17:15 horas (horario en que ya no hay párvulos en el jardín) con la finalidad de que todo el personal pueda participar.</p> <p>La información entregada será enviada a los correos electrónicos del personal para favorecer el análisis y comprensión de la información.</p>	-Directora -Educadoras Párvulos -Asistentes Párvulos	De la entrega oportuna y completa de información del equipo directivo al equipo educativo.	<p>El 100% del equipo directivo establece reuniones semanales.</p> <p>El 100% del personal participa de las reuniones programadas.</p> <p>El 100% del personal reporta haber recibido y accedido a la información proporcionada por el equipo directivo.</p>

	<p>El personal se compromete a revisar semanalmente su correo electrónico y acusar recibo de la información en un periodo de tiempo corto que indique eficiencia en la comunicación.</p> <p>Se dispondrá en el diario mural institucional un tablón de anuncios para respaldar la información.</p> <p>Posteriormente la directora anima al personal a simular situaciones comunes de comunicación y cómo abordarlas de manera efectiva.</p> <p>La directora cierra la reunión agradeciendo la participación y motivación de todas, recalca que el aporte de cada una es fundamental para lograr el proceso de mejora escolar.</p>			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la propuesta de mejora				
Año: 2024	Mes: Junio    Semana:1		Sesión: 3.	Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores
<p>Establecer metas compartidas en torno a la colaboración.</p>	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: establecer metas compartidas en torno a la colaboración, para lo cual señala que la reunión tendrá cuatro actividades que promoverán el cumplimiento de este objetivo. La primera actividad se denomina “la ruta de la educadora” y está orientada a conocer el propósito o la meta profesional de estar trabajando en el jardín infantil. La directora y/o subdirectora guiará el</p>	<p>-Directora -Educadoras Párvulos -Asistentes Párvulos</p> <p>De de</p>	<p>Fortalecer la colaboración mediante la incorporación activa de cada miembro de la comunidad</p>	<p>El 100% del personal promueve el intercambio de ideas, experiencias y mejores prácticas entre los miembros del equipo educativo.</p>

	<p>desarrollo de esta actividad mostrando tres papelógrafos pegados en la pared los que contienen una pregunta orientadora que permitirá al personal definir la ruta o el camino de su trayectoria profesional en el establecimiento, estas preguntas son: ¿De dónde vienes? , ¿Dónde estás?, ¿A dónde vas?, explica que la actividad consiste en dibujar la ruta o el camino de su trayectoria profesional en la institución, para lo cual se facilita a cada integrante plumones y se les pide que dibujen individualmente su camino o ruta profesional respondiendo a las preguntas: ¿De dónde vienes? , ¿Dónde estás?, ¿A dónde vas? Una vez que las participantes hayan finalizado el dibujo expondrán su camino a las demás.</p> <p>Cuando todo el personal haya expuesto su ruta o camino profesional se formará un diálogo reflexivo en torno a las metas comunes de la pregunta tres, mediante interrogantes tales como: ¿Cómo se alinea esta meta con los propósitos educativos del establecimiento educacional?, ¿Qué estrategia puedo utilizar para lograr esta meta o propósito?, ¿Qué acciones requiero realizar?, ¿Cómo iré monitoreando los avances o progresos?, etc. Esto se realizará con la finalidad de recabar información sobre la existencia de una meta educativa común y compartida por el equipo educativo del establecimiento educacional.</p> <p>Posteriormente la directora y/o subdirectora mostrará mediante una exposición de un Power Point la importancia del trabajo colaborativo en el logro de las metas profesionales, de tal forma que haya una asociación y asimilación de lo fundamental que es trabajar colaborativamente, para dicho</p>		<p>educativa en el diseño de un plan de trabajo colaborativo.</p>	<p>El 100% del personal fomenta la generación de nuevas ideas y enfoques creativos a través de la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>El 100% del personal contribuye en la elaboración del diseño del plan de trabajo colaborativo.</p>
--	--	--	---	--

	<p>efecto también podrá proporcionar apoyo multimedia mediante la reproducción de un video de YouTube, se invitará al personal a que en forma espontánea realicen un comentario o reflexión final.</p> <p>Enseguida se entrega al personal el documento “Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente” del Ministerio de Educación (2019) para que se lea en conjunto y se recuerden o introduzcan conceptos fundamentales de los propósitos y modalidades de trabajar en colaboración. Finalmente la directora y/o subdirectora motiva al personal para diseñar el plan de trabajo colaborativo institucional, para lo cual se invita a las participantes a reflexionar mediante una actividad denominada “el árbol de la colaboración” que consiste en que dibujen en un papelógrafo entre todas un gran árbol y mantengan un diálogo para rellenar algunos elementos estructurales del árbol en torno a los siguientes elementos :</p> <p>Raíces: Deberán dialogar en torno al estado de colaboración inicial en el que se sitúan actualmente como institución y elegir algunos conceptos que identifiquen la calidad de la colaboración actual para escribirlos.</p> <p>Tallo: Deberán dialogar en torno a las actividades, recursos y responsabilidades personales y profesionales que podrán asumir para mejorar la calidad de la colaboración institucional y escribirlas.</p> <p>Ramas: Deberán dialogar en torno al estado de colaboración deseado y elegir algunos conceptos que identifiquen la calidad de la colaboración estimada para escribirlos. Una vez finalice esta actividad se dispone un formato tipo que propone objetivos, actividades, responsables, tiempo y momento de</p>			
--	--	--	--	--

	<p>realización. A medida que las docentes y asistentes de la educación trabajan colaborativamente en el diseño del plan la directora y/o subdirectora ira proporcionando apoyo, respondiendo consultas, y realizando sugerencias de ser necesario y oportuno.</p> <p>Al término de la reunión se socializa el plan de trabajo colaborativo diseñado por el equipo educativo.</p>			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la propuesta de mejora				
Año: 2024	Mes: Julio    Semana:1	Sesión: 4	Duración: 4 horas.	
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores
<p>Capacitar al personal en habilidades de colaboración, proporcionando oportunidades de desarrollo profesional y recursos adecuados para apoyar la</p>	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Capacitar al personal en habilidades de colaboración, proporcionando oportunidades de desarrollo profesional y recursos adecuados para apoyar la implementación del plan de trabajo colaborativo.</p> <p>La capacitación se inicia con el análisis de documentos fundamentales para desarrollar prácticas de trabajo colaborativo “Comunidades de Aprendizaje Profesional”, “Estudio de Clases”, “club de video”, “Investigación acción” (MINEDUC, 2019), En este sentido es importante precisar que el análisis de documentos dependerá del tipo de modalidad de trabajo colaborativo que se adopte en la elaboración del plan de trabajo colaborativo; se anima a las</p>	<p>-Directora -Educadoras Párvulos -Asistentes Párvulos</p> <p>De de</p>	<p>Mejorar habilidades de colaboración del personal del establecimiento.</p>	<p>El 100% del personal participa de la capacitación.</p> <p>El 100% del personal contribuye con comentarios y retroalimentación sobre los documentos analizados.</p>

<p>implementación del plan de trabajo colaborativo.</p>	<p>participantes a formar 2 grupos diferentes, ya que cada grupo analizará documentos distintos en torno a la colaboración; el análisis se desarrollará en función de las siguientes preguntas que estarán dispuestas en un papelógrafo:</p> <p>El papelógrafo del grupo Estudio de Clases (EC) podrá analizar el documento en base a los siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué se entiende por Estudio de Clases?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios del Estudio de Clases?</p> <p>¿Cuáles son las características esenciales del Estudio de Clases (EC)?</p> <p>¿Cuáles son las condiciones para la implementación del EC?</p> <p>¿En qué consisten las fases del EC?</p> <p>El papelógrafo del grupo Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) podrá analizar el documento en base a los siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué se entiende por Comunidad de Aprendizaje Profesional?</p> <p>¿Qué se necesita para implementar una CAP en el establecimiento?</p> <p>¿Qué relación tiene una CAP con el Desarrollo Profesional de las Docentes?</p> <p>El papelógrafo del grupo Club de video podrá analizar el documento en base a los siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué es un Club de Video?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios del Club de Video?</p> <p>¿Qué se necesita para implementar un Club de Video?</p> <p>¿Cómo se implementa el Club de Video?</p>			<p>El 100% del personal comenta el aporte de la capacitación al DPD en el cumplimiento de sus funciones dentro del establecimiento.</p>
---	---	--	--	---

	<p>El papelógrafo del grupo investigación acción podrá analizar el documento en base a los siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué es la Investigación Acción?</p> <p>¿Por qué implementar una Investigación Acción?</p> <p>¿Cuáles son las Características de la Investigación Acción?</p> <p>¿Cómo se implementa la Investigación Acción?</p> <p>En la medida que las profesionales vayan avanzando la directora irá monitoreando los avances, resuelve dudas y responde inquietudes. Luego de realizar el análisis y haber respondido a las preguntas se invita al personal a desarrollar una exposición del trabajo desarrollado.</p> <p>La directora cierra la actividad mediante una pregunta ¿En qué medida cree que la capacitación mejorará su desempeño en su rol o trabajo? Agradece la contribución de cada participante en el desarrollo de la actividad y las motiva a seguir perfeccionándose en el área de la colaboración.</p>			
--	---	--	--	--

Descripción de la propuesta de mejora				
Año: 2024		Mes: Agosto      Semana:1		Sesión: 5 Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores
Definir de forma consensuada, roles dentro del equipo educativo para hacer seguimiento del cumplimiento de las tareas en la ejecución del plan de trabajo colaborativo.	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Definir roles dentro del equipo educativo para hacer seguimiento del cumplimiento de las tareas en la ejecución del plan de trabajo colaborativo.</p> <p>Para lo cual señala que la reunión tendrá tres actividades que promoverán el cumplimiento de este objetivo.</p> <p>La primera actividad se denomina “la mini- yo” y está orientada en ahondar en el conocimiento del personal del jardín infantil. La directora y/o subdirectora guiará el desarrollo de esta actividad para lo cual entrega hojas blancas y lápices de diferente tipo y solicita a las participantes que se dibujen de cuerpo entero, luego da a conocer las siguientes instrucciones: deben escribir sobre la cabeza tres conceptos que tengan sobre el trabajo colaborativo, al lado de la boca deben escribir tres enunciados que representen a las acciones que realizan para promover la colaboración, cerca de los ojos tres hechos de colaboración que hayan visto y que las haya sorprendido durante su experiencia laboral, sobre el corazón una labor que les gustaría desarrollar en la práctica profesional, sobre las manos tres habilidades que colocan al servicio de las personas con las cuales trabajan y sobre los pies</p>	-Directora -Educadoras De Párvulos -Asistentes de Párvulos	Fomentar la efectividad en la realización de las tareas de cada miembro de la comunidad.	<p>El 100% del personal asume responsabilidades para velar por el cumplimiento del plan de trabajo colaborativo.</p> <p>El 100% del personal cumple con sus tareas en los plazos definidos.</p> <p>El 100% del personal presenta autonomía responsable en la realización de sus tareas (toma</p>

	<p>tres valores que practiquen a diario y les hacen mantenerse firmes en la tarea de educar.</p> <p>Cuando hayan terminado se les solicita a las participantes que comenten su actividad.</p> <p>Esto se realizará con la finalidad de que el personal tome conciencia de sí mismo y las demás participantes puedan profundizar el conocimiento respecto de las colegas a fin de realizar una elección de roles que permita monitorear el trabajo colaborativo del personal de forma oportuna y pertinente a las habilidades, actitudes y conocimiento que cada una tiene.</p> <p>Posteriormente la directora y/o subdirectora invita al personal a definir roles dentro del equipo educativo para hacer seguimiento del cumplimiento de las tareas en la ejecución del plan de trabajo colaborativo realizado, mediante votación democrática e informa que la asignación de roles será semestralmente con la finalidad de que todas se puedan involucrar en la realización de determinadas labores, logren desarrollar nuevas habilidades y potencien aspectos de su desarrollo profesional.</p> <p>La asignación de roles dependerá del tipo de modalidad de trabajo colaborativo que se adopte en la elaboración del plan de trabajo colaborativo, así deberán elegir un representante que promueva el monitoreo de las actividades según la modalidad del trabajo:</p> <p style="text-align: center;">Modalidad</p> <p>Comunidad de aprendizaje profesional (CAP): deben elegir un docente facilitador, encargado de planificar el inicio, desarrollo y cierre de las CAP.</p>			<p>decisiones responsables para el cumplimiento de tareas).</p>
--	--	--	--	---

	<p>Estudio de clases: deben elegir un docente facilitador, que monitoree la planificación y preparación de la clase, luego la ejecución de esta, seguida de la observación, retroalimentación y el re-diseño para la mejora de los procesos educativos que se imparten en el establecimiento educacional.</p> <p>Club de video: deben elegir un moderador que promueva la discusión mediante el uso del diálogo frente a episodios de clases grabadas.</p> <p>Investigación- acción: deben elegir un representante que coordine la realización de tareas para llevar a cabo la investigación de un problema de practica pedagógica y organice las acciones de mejora que promuevan avances en el aprendizaje de los estudiantes. En base a la elección de la modalidad y el representante se designarán tareas que el docente facilitador, moderador y/o representante debe acompañar y/o monitorear.</p> <p>Es importante precisar que el representante, facilitador y/o moderador elegirá a su vez a colaboradores que tendrán responsabilidades específicas dentro de cada modalidad para el cumplimiento de la tarea o meta común, razón por la que todas deberán desempeñar algún rol, de manera tal que el trabajo de una impacte sobre el de la otra y juntas den cumplimiento a los propósitos institucionales. Lo cual quedará registrado en el acta de reunión.</p> <p>Para finalizar la directora y/o subdirectora realizara una dinámica llamada “círculos positivos” que consiste en hacer dos grupos de personas y ubicarlas en circulo, luego se pone música de fondo y se solicita que cada circulo se desplace en dirección contraria, cuando la música se detenga deben</p>			
--	---	--	--	--

	mantener contacto visual con la persona que tienen delante y comunicarle algo que resalten de ella durante la realización de la reunión.			
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la propuesta de mejora					
Año: 2024		Mes: Octubre    Semana:1		Sesión: 6	Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables		Resultado	Indicadores
Reflexionar en conjunto sobre la realización de las tareas, identificando nudos críticos y buscando soluciones colectivas.	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Reflexionar en conjunto sobre la realización de las tareas, identificando nudos críticos y buscando soluciones colectivas.</p> <p>Para lo cual realiza un resumen de lo que han ido realizando en las sesiones anteriores, les recuerda que el propósito final de los encuentros en comunidad es promover una relación de trabajo colaborativo efectiva que permita desarrollar buenas prácticas pedagógicas institucionales para la mejora del aprendizaje estudiantil.</p> <p>Posteriormente explica que la reflexión se realizará utilizando la técnica “panel de retroalimentación” para lo cual explica que esta técnica se utiliza con una matriz que posee cuatro cuadrantes (muestra un apoyo visual en power point para clarificar la idea a las participantes) que solicitan información respecto de lo mejor, lo mejorable, ideas y preguntas sobre las acciones que serán objeto de evaluación. Enseguida prepara el ambiente para</p>	-Directora -Educadoras Párvulos -Asistentes Párvulos	De de	Potenciar la productividad y el bienestar para que exista un equilibrio emocional de responsabilidades	<p>El 100% del personal recibe y retroalimenta la realización de las tareas.</p> <p>El 100% del personal identifica nudos críticos en el desarrollo de las tareas.</p> <p>El 100% del personal busca soluciones frente a</p>

	<p>iniciar el ejercicio mencionando que es muy importante escuchar y respetar la opinión de cada una, ya que esto nos permitirá mejorar. Anima a las participantes a reflexionar en conjunto sobre la realización de las tareas individuales que cada una debía cumplir, se da tiempo para que cada una formule su opinión completando la matriz, luego se les solicita que lean espontáneamente las ideas escritas en cada cuadrante y expliquen en detalle la información. Finalmente se agradece la participación y la información proporcionada y se les recuerda el propósito de ella.</p> <p>La directora y/o subdirectora finaliza la reunión con una dinámica llamada “Frasas incompletas” para lo cual dispone en la sala de dos papelógrafos con frases incompletas, por ejemplo: “la educación que perseguimos es aquella que...”, “para cumplir con esto me comprometo a...” y motiva a que el personal en forma espontánea pase a completar, para luego comentar en forma grupal.</p> <p>Finalizada la actividad la directora y/o subdirectora agradece a las participantes el compromiso con el trabajo realizado durante la reunión y las insta a seguir mejorando en beneficio de la labor que desempeñan en el establecimiento educacional.</p>			<p>los desafíos identificados.</p> <p>El 100% del personal demuestra disposición para realizar ajustes que conlleven a la mejora sistémica.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la propuesta de mejora				
Año: 2024		Mes: Noviembre    Semana:1		Sesión: 7.    Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores
<p>Evaluar el plan común diseñado, respecto del cumplimiento de metas individuales y colectivas.</p>	<p>La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Evaluar el plan común diseñado, respecto del cumplimiento de metas individuales y colectivas. Para lo cual señala que utilizarán una lista de cotejo, la técnica de grupo focal y la aplicación de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019) de tal forma que se obtengan datos respecto de los avances alcanzados y se logre identificar el impacto del plan de mejora en las causas del problema.</p> <p>Se entrega al personal una lista de cotejo que tiene indicadores de desempeño sobre el cumplimiento de metas individuales y colectivas del plan de mejoramiento, se les dan las instrucciones para completar, se responden preguntas y resuelven dudas, enseguida se les invita a completar en forma individual, cuando hayan finalizado se recogen las listas de cotejo y se les entrega la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración , se dan las indicaciones de llenado, se resuelven dudas e inquietudes y se les motiva a responder en forma individual, cuando hayan finalizado se recogen las pautas de evaluación y se organizan los grupos focales.</p> <p>La directora finaliza la reunión agradeciendo el compromiso y responsabilidad en las evaluaciones desarrolladas y comenta que en una próxima reunión se compartirán los resultados de las evaluaciones realizadas.</p>	<p>-Directora -Educadoras Párvulos -Asistentes Párvulos</p> <p>De de</p>	<p>Valorar el cumplimiento de las metas establecidas.</p>	<p>El 100% del personal participa del proceso evaluativo respecto al proceso de implementación del plan de mejora.</p> <p>El 100% del personal evalúa el cumplimiento de metas individuales en función de los propósitos establecidos en el diseño del plan.</p> <p>El 100% del personal evalúa el</p>

				éxito de las metas colectivas.
--	--	--	--	--------------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la propuesta de mejora					
Año: 2024		Mes: Diciembre Semana:1		Sesión: 8.	Duración: 4 horas.
Objetivos	Descripción de actividades	Responsables	Resultado	Indicadores	
Analizar el estado de avance del trabajo colaborativo, a partir de los datos y la información recogida en las evaluaciones realizadas.	La directora saluda al equipo educativo del establecimiento en la reunión mensual de CAUE dando a conocer el objetivo de la reunión que es: Analizar el estado de avance del trabajo colaborativo, a partir de los datos y la información recogida en las evaluaciones realizadas; para lo cual señala que la reunión tendrá dos actividades que promoverán el cumplimiento de este objetivo. La primera actividad es una dinámica que realizaron el día en que comenzaron con el diseño del plan de mejora y que se denomina “la ruta de la educadora” y esta vez está orientada a conocer las percepciones individuales del personal sobre la ruta o el camino que han logrado avanzar mediante la implementación de la propuesta de mejora. La directora y/o subdirectora guiara el desarrollo de esta actividad mostrando tres papelógrafos pegados en la pared los que contienen una pregunta orientadora que permitirá al personal definir el estado en el que se encontraban inicialmente, el estado actual y el estado futuro en el que se sitúan mediante la implementación del plan en el establecimiento, estas preguntas son: ¿De dónde vienes? , ¿Dónde	-Directora - Educadoras De Párvulos -Asistentes de Párvulos	Identificar las áreas de crecimiento y desarrollo que se fortalecieron con la implementación del plan de mejoramiento.	El 100% del personal reconoce cambios en el fortalecimiento de la cultura de colaboración institucional.  El 100% del personal señala que existe colaboración docente que favorece la articulación	

	<p>estás?, ¿A dónde vas?, explica que la actividad consiste en dibujar la ruta o el camino que han logrado avanzar a partir de la implementación del plan en la institución, para lo cual se facilita a cada integrante plumones y se les pide que dibujen individualmente el camino o ruta que han debido transitar durante este proceso respondiendo a las preguntas: ¿De dónde vienes? , ¿Dónde estás?, ¿A dónde vas? Una vez que las participantes hayan finalizado el dibujo lo expondrán a las demás.</p> <p>Cuando todo el personal haya expuesto su trabajo se formará un diálogo reflexivo en torno a las metas personales y colectivas mediante interrogantes tales como: ¿Cómo describirías la colaboración antes de la iniciativa de mejora?, ¿Cómo describirías ahora la colaboración?, ¿Han disminuido los obstáculos identificados a partir del problema práctica?, ¿Se ha fortalecido la cultura de colaboración institucional? ¿Cómo lo evidencias?, ¿Cuáles son los desafíos futuros?, etc. Esto se realizará con la finalidad de identificar en el equipo educativo cuales son las percepciones respecto de los avances del plan de mejora en el establecimiento educacional.</p> <p>Posteriormente la directora muestra en una presentación de power point los resultados obtenidos en la aplicación de la lista de cotejo, el grupo focal y la aplicación de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019), invitando al equipo educativo a reflexionar en torno a las siguientes preguntas:</p> <p>¿ Qué acciones han contribuido a la mejora en las prácticas de colaboración institucional?</p>			<p>curricular entre niveles educativos.</p> <p>El 100% del personal identifica cambios positivos sobre el aprendizaje de los párvulos.</p>
--	---	--	--	--

	<p>¿Cuáles son los efectos de la colaboración sobre el aprendizaje de los párvulos?</p> <p>¿Qué estrategias podrías utilizar para que las dificultades que persisten mejoren?</p> <p>A continuación se invita a la comunidad educativa a participar en la elaboración de proyecciones que permitan acrecentar y/o mantener los resultados en busca de la mejora continua en las prácticas institucionales de colaboración.</p> <p>La directora agradece la participación de todas y les felicita por el trabajo que han ido desarrollando en el transcurso del año escolar.</p>			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

5.5 Carta Gantt de la Propuesta de Mejora

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consensuar la necesidad de elaborar un plan de trabajo colaborativo situado en fortalecer la calidad de las prácticas de colaboración institucional.	Conversación con el equipo educativo sobre el proceso de mejora que se inició el año 2023. Dinámica colectiva. Presentación en Power Point sobre los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos de recogida de información institucional durante el año 2023.	X								
Implementar un sistema de comunicación estructurado y eficiente que garantice la entrega oportuna y completa de información por parte del equipo directivo al equipo educativo.	Presentación de Power Point sobre la importancia de una comunicación efectiva entre el personal para el logro de los objetivos educativos. Recopilación de retroalimentaciones sobre las experiencias pasadas en cuanto		X							

	<p>a la entrega de información por parte del equipo directivo.</p> <p>Realización de una lluvia de ideas para identificar los desafíos actuales en la comunicación entre el equipo directivo y el equipo educativo.</p> <p>Búsqueda de estrategias que favorezcan una comunicación directa, fluida y eficaz. Simulación de situaciones comunes de comunicación para saber cómo abordarlas de manera efectiva.</p>									
<p>Establecer metas compartidas en torno a la colaboración.</p>	<p>Dinámica inicial.</p> <p>Exposición sobre la importancia del trabajo colaborativo.</p> <p>Revisión bibliográfica sobre el trabajo colaborativo.</p> <p>Elaboración del</p>			X						

	<p>árbol de la colaboración. Diseñar el plan de mejoramiento de la calidad de las prácticas de colaboración institucional. Socialización del plan de mejora.</p>									
<p>Capacitar al personal en habilidades de colaboración, proporcionando oportunidades de desarrollo profesional y recursos adecuados para apoyar la implementación del plan de trabajo colaborativo.</p>	<p>Análisis de documentos para desarrollar prácticas de trabajo colaborativo. Exposición de los análisis.</p>				X					
<p>Definir roles dentro del equipo educativo para hacer seguimiento del cumplimiento de las tareas en la ejecución del</p>	<p>Dinámica inicial. votación para definir roles dentro del equipo educativo para hacer seguimiento del cumplimiento de las tareas en la ejecución del plan</p>					X				

plan de mejoramiento de la calidad de las prácticas de colaboración institucional.	de mejoramiento de la calidad de las prácticas de colaboración institucional. Dinámica final.									
Reflexionar en conjunto sobre la realización de las tareas, identificando nudos críticos y buscando soluciones colectivas.	Retroalimentación del trabajo desarrollado en sesiones anteriores. Utilización de la técnica "Panel de Retroalimentación". Dinámica final.							X		
Evaluar el plan común diseñado, respecto del cumplimiento de metas individuales y colectivas.	Aplicación de lista de cotejo. Aplicación de la pauta de evaluación de la calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019). Utilización de la técnica de grupo focal.								X	
Analizar el estado de avance de la propuesta de mejora, a partir de los datos y la información recogida en las	Dinámica inicial. Exposición de los resultados obtenidos en la aplicación de la lista de cotejo, el grupo focal y la aplicación de la pauta de evaluación de la									X

<p>evaluaciones realizadas.</p>	<p>calidad de la colaboración (MINEDUC, 2019). Reflexión colectiva en torno a los resultados a partir de preguntas dirigidas. Elaboración de proyecciones que permitan acrecentar y/o mantener los resultados en busca de la mejora continua en las prácticas institucionales de colaboración.</p>										
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

## 6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El trabajo colaborativo es una metodología que ha sido estudiada en el ámbito educacional desde hace muchos años debido a la influencia en la efectividad de las tareas que se deben realizar; al hacer una revisión bibliográfica secuencial del concepto es posible encontrar similitudes en la definición de algunos autores a lo largo del tiempo.

Para Guitert y Giménez, 1997 citado en Revelo, Collazos y Jiménez el trabajo colaborativo es:

Proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. (2018, p.117)

Es decir la colaboración en un establecimiento educacional puede ser fundamental para el éxito y el bienestar de toda la comunidad escolar, puesto que es esencial para abordar desafíos, promover el aprendizaje y la innovación, fortalecer relaciones y lograr resultados más efectivos.

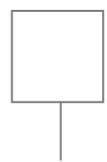
Para Gros (2000) el trabajo colaborativo implica compartir conocimientos, habilidades, recursos y responsabilidades para alcanzar resultados que pueden ser difíciles o imposibles de lograr de manera individual, donde la comunicación abierta y constante es esencial para compartir ideas e información que permitan llegar a acuerdos.

Lucero (2003) considera al trabajo colaborativo como un conjunto de enfoques educativos y prácticas que involucran estrategias diseñadas para estimular el crecimiento de habilidades diversas. En este contexto, cada individuo dentro del grupo asume la responsabilidad tanto de su propio aprendizaje como del de los demás miembros del equipo.

Posteriormente Maldonado Pérez señala que “Más que una técnica, el trabajo colaborativo es considerado una filosofía de interacción y una forma personal de trabajo, que implica el manejo de aspectos, tales como el respeto a las contribuciones individuales de los miembros del grupo”(2007, p.269).

La literatura más reciente define al trabajo colaborativo como “una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente (DPD) y su esencia es que profesoras y profesores estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11 citado en MINEDUC, 2019,p.2).

De las definiciones anteriores es posible destacar que en todas ellas resalta la reciprocidad en las interacciones con otras personas, donde la responsabilidad y el respeto juegan un rol fundamental para el éxito de las tareas y desafíos que se esperan alcanzar, en definitiva el trabajo colaborativo hace referencia a un proceso de construcción social en el que varias personas trabajan juntas de manera cooperativa y coordinada para lograr un objetivo común, en el que los individuos comparten conocimientos, habilidades, recursos y responsabilidades, lo que en el ámbito educacional tributa a aumentar las probabilidades de encontrar soluciones frente a los desafíos del aula, generar cohesión y sinergia en el equipo docente, incrementar el capital social y generar altas expectativas en la comunidad educativa, además de optimizar el tiempo y los recursos (MINEDUC, 2019). Es decir, los docentes que trabajan colaborativamente en el desarrollo de sus prácticas profesionales mediante el feedback, la retroalimentación, la reflexión y el diálogo constante de sus vivencias educativas están construyendo comunidades que favorecen “innovaciones de mayor potencia y alcance” (Universidad de Chile, 2018, p.3). “El trabajo colaborativo entre académicas y académicos incentiva el mejoramiento de las relaciones profesionales, permitiendo que identifiquen sus propias necesidades de aprendizaje” (Hord y Hirsch, 2008 citado en Universidad de Chile, 2018, p.3). lo cual influye en el desarrollo del ejercicio profesional. La colaboración facilita la identificación de los puntos críticos en la enseñanza, así como las áreas de fortaleza y las posibilidades de mejora en los procesos de formación (Universidad de Chile, 2018).



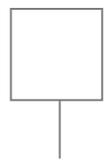
A partir de lo anterior es importante precisar que el trabajo colaborativo posee características que lo diferencian de otras modalidades de organización grupal; Echazarreta, Prados, Poch y Soler (2009) las detallan de la siguiente manera:

- Se fundamenta en una sólida relación de dependencia mutua entre los diversos integrantes, de tal manera que el logro de los objetivos finales involucra a todos los miembros por igual.
- Cada miembro del grupo tiene una responsabilidad individual claramente definida en la consecución del objetivo final.
- En el trabajo colaborativo, los grupos se forman con diversidad en términos de habilidades y características de los miembros, a diferencia del aprendizaje tradicional en grupos, donde la homogeneidad de los miembros es más común.
- Cada miembro comparte la responsabilidad de llevar a cabo las acciones dentro del grupo.
- La responsabilidad se comparte entre todos los miembros del grupo.
- Se persigue el logro de objetivos a través de la realización (individual y conjunta) de tareas.
- Hay una relación positiva de dependencia mutua entre los individuos.
- El trabajo colaborativo exige a los participantes habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas, así como un deseo de compartir la resolución de las tareas.

Con la finalidad de organizar el trabajo colaborativo según el propósito de implementación el MINEDUC (2019) propone diversas modalidades de trabajo colaborativo para que los profesionales trabajen en los establecimientos educacionales, entre las que destacan: Comunidades de Aprendizaje profesional, Estudio de clases, Club de Video, Investigación acción.

- **Comunidades de Aprendizaje profesional (CAP):** Según Stoll, Bolam, McMahon, Wallace y Thomas (2006) citado en MINEDUC (2019). Las CAP se constituyen por un conjunto de expertos que de manera continua y reflexiva, comparten y analizan su labor profesional en colaboración, con un enfoque en el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional.

Para Krichesky y Murillo (2011) citado en MINEDUC (2019) La idea que sustenta esta modalidad de trabajo colaborativo es que el conocimiento fundamental para mejorar las



técnicas de enseñanza se encuentra en las experiencias diarias de los docentes, y para obtener una comprensión más profunda de este conocimiento, es necesario llevar a cabo reflexiones críticas y compartirlas socialmente.

- **Estudio de clases:** Involucra la organización de equipos de maestros que se encuentran periódicamente para planificar sus clases, llevar a cabo observaciones y proporcionar retroalimentación con el objetivo de mejorar. Este proceso sigue un ciclo que comienza con la planificación y preparación de la clase, continúa con su implementación, seguida de la observación, retroalimentación y, finalmente, el rediseño. Este ciclo se repite hasta que se alcancen los objetivos de mejora establecidos por el grupo (MINEDUC, 2019).
- **Club de Video:** “Esta metodología busca desarrollar la visión profesional de los docentes a través del análisis colectivo de videos de sus clases” (van Es & Sherin, 2008; Sherin, 2007 citado en MINEDUC (2019) p. 7). El trabajo se lleva a cabo en grupos de aprendizaje formados por aproximadamente ocho docentes y uno o dos facilitadores. Estos grupos se reúnen de manera regular para analizar situaciones de clase presentadas por los diversos participantes. El facilitador dirige la conversación, fomentando el diálogo y evitando emitir juicios sobre lo que se ha observado. Con el tiempo, la intervención del facilitador tiende a reducirse, permitiendo que los docentes asuman un papel más destacado en el proceso (MINEDUC, 2019).

El club de video ha demostrado tener un efecto en la forma en que los docentes observan interacciones de aula, pues inicialmente realizan observaciones genéricas y con juicios, y luego hacen observaciones más detalladas y basadas en evidencia. Otro cambio es que inicialmente se centran en el profesor y su metodología y después en el aprendizaje de los estudiantes. (MINEDUC, 2019,p. 8)



- **Investigación acción:** Este enfoque se fundamenta en un proceso de investigación colaborativa que involucra la búsqueda y recopilación de pruebas de aprendizaje con el propósito de reflexionar sobre las estrategias pedagógicas empleadas (MINEDUC, 2019).

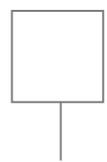
Se desarrolla en un ciclo que comienza con la definición de un problema y el planteamiento de preguntas para indagar. A partir de esto, el equipo recolecta datos (evidencias de aprendizaje de los estudiantes) para aumentar la comprensión del problema y contar con insumos para contestar las preguntas propuestas. Luego se realiza un análisis grupal de los datos, lo que se complementa con información obtenida de la literatura. A partir de la reflexión grupal, se decide generar cambios en las metodologías de enseñanza, las que luego de implementarse, son evaluadas en función de sus efectos en los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDUC, 2019, p. 8)

Las modalidades de trabajo colaborativo pueden ser utilizadas mediante la utilización de las siguientes estrategias que han sido definidas por el Ministerio de Educación (2023)

**Definir equipos o duplas de trabajo de manera flexible:** Es importante que el personal del establecimiento educacional pertenezca a un equipo de trabajo, ya sea este permanente (encargado de ciclo) o transitorio (encargado de un taller), de tal manera que se identifiquen y desarrollen un sentido de permanencia para iniciar el trabajo colaborativo.

**Destinar un tiempo y espacio regular:** Los profesionales deben contar con un espacio y un tiempo definido por el equipo directivo para reunirse y colaborar en la planificación brindándose apoyo mutuo.

**Establecer metas compartidas:** El trabajo colaborativo debe tener un propósito compartido por los miembros del grupo, de tal forma que la interacción provocada se dirija a cumplir con las metas, tareas y desafíos propuestos, razón por la cual es fundamental establecer objetivos al inicio de cada periodo de colaboración.



**Definir un formato o modalidad de trabajo:** El equipo educativo del establecimiento educacional debe definir la modalidad de trabajo colaborativo que se realizará, esto abarca desde encuentros informales y talleres de reflexión pedagógica bien estructurados hasta enfoques de desarrollo docente más avanzados, como comunidades de aprendizaje profesional, investigación-acción, mentoring entre colegas, análisis de lecciones y grupos de discusión literaria, entre otros.

**Definir liderazgos facilitadores:** El trabajo colaborativo requiere tener un líder para programar los encuentros, coordinar las actividades y asegurar el cumplimiento de las metas propuestas.

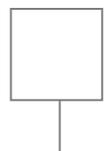
**Clima organizacional adecuado:** Un ambiente de confianza en el que las personas se sientan cómodas para expresarse, escuchar a otros y proporcionar críticas constructivas es esencial para que la colaboración sea efectiva. Si esta atmósfera no se desarrolla naturalmente, es crucial construirla deliberadamente a través de conversaciones y la definición de pautas de funcionamiento.

**Trasmisión de información pertinente y a tiempo:** La comunicación efectiva y oportuna entre los miembros es esencial para mejorar la coordinación y garantizar una transmisión adecuada de la información.

**Generar autoevaluaciones de equipo:** Es fundamental crear oportunidades en las que los miembros del equipo puedan evaluar su trabajo, alentando la presentación de nuevos desafíos para progresar.

**Concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo:** La labor cohesiva, sistemática y colaborativa del equipo de liderazgo establece un patrón de referencia para los equipos de colaboración, por lo tanto, se sugiere seguir el mismo patrón.

**Estimula la planificación colaborativa y colectiva:** Los encuentros de colaboración ayudan a reducir la carga laboral y a mejorar la calidad del trabajo. Implica dedicar más tiempo a la colaboración en equipo y ser más flexible en la planificación y ejecución de aspectos como el establecimiento de objetivos, el currículo y los procesos de evaluación.



**Construye perfiles de cargo:** Los profesores y personal de apoyo en la educación, deben contar con una comprensión precisa de sus responsabilidades, funciones y deberes.

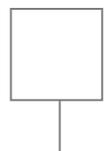
**Crea un clima de trabajo en equipo que no esté centrado en la competencia sino en la colaboración:** La creación de entornos donde se promueva la escucha activa y se fomente la confianza es fundamental para abordar tareas y conflictos de manera constructiva.

**Proponer trabajo cooperativo para la construcción de normas y pautas de convivencia escolar similares de parte de todos los profesores o equipos de aula al interior de las salas de clases:** El objetivo es lograr un alto grado de uniformidad entre todos los docentes y el personal educativo, lo que resultará en un beneficio para la relación con los estudiantes.

**Permitirle a las y los docentes y asistentes de la educación participar en las decisiones sobre cómo hacer mejor su trabajo;** lo cual genera identidad común y apropiación de las metas de la comunidad.

Lo anterior permitirá “que la cultura de la escuela se transforme en una cultura que vuelca todos sus esfuerzos en el desarrollo del aprendizaje colectivo, la colaboración y en donde el apoyo esté al servicio del trabajo escolar (Krichesky y Murillo, 2011 citado en MINEDUC, 2021, p. 5). Pues la utilización de la praxis educativa como un componente de análisis, junto con la experiencia de los maestros, se revela esencial para lograr mejoras en la educación. El aprendizaje activo basado en la experiencia, combinado con la reflexión crítica y compartida entre los profesores, constituye el pilar fundamental de un eficaz Desarrollo Profesional Docente. (Mineduc, 2018 citado en MINEDUC, 2021) y “cuando estas prácticas se sistematizan en el tiempo, las instituciones escolares se transforman en escuelas, liceos y colegios que aprenden, es decir se transforman en Comunidades de Aprendizaje” (González, 2014 citado en MINEDUC, 2021, p.3).

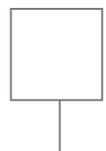
Es así como el trabajo colaborativo se levanta como una estrategia esencial para mejorar la práctica de los docentes en el aula y no es solo una herramienta poderosa para enfrentar desafíos y lograr metas, “el trabajo colaborativo es una de las principales estrategias organizacionales que al ser usada genera una mejora sustancial en los aprendizajes de los



estudiantes” (Rodríguez y Ossa, 2014 citado en MINEDUC, 2021, p.2)., pues promueve la diversidad de perspectivas, el crecimiento personal y profesional. En este sentido la promoción de una cultura de colaboración emerge como la solución para abordar los desafíos relacionados con la calidad de los aprendizajes en las instituciones educativas. La colaboración se presenta como una respuesta adaptable a los rápidos cambios del entorno y a la necesidad de implementar mejoras continuas a lo largo del tiempo (MINEDUC,2021).

De ahí la relevancia de crear un ambiente de aprendizaje enriquecedor que promueva constantemente la colaboración, donde los procesos educativos y la responsabilidad sean comprendidos como una tarea colectiva y no de forma individual.

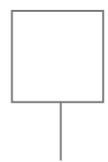
La ley 20.903 (2016) que crea el sistema de desarrollo profesional docente (DPD) busca promover al interior de las instituciones educativas el trabajo colaborativo entre docentes, pues considera que este contribuye a la mejora continua de habilidades y conocimientos profesionales. Al considerar que el trabajo colaborativo permite “aumentar las probabilidades de encontrar soluciones frente a los desafíos del aula, generar cohesión y sinergia en el equipo docente, incrementar el capital social y generar altas expectativas en la comunidad educativa, además de optimizar el tiempo y los recursos” (MINEDUC, 2019, p.3-4) es posible mencionar que la propuesta de mejora propiciará avances en el desarrollo profesional de las docentes, el aprendizaje de los párvulos y las experiencias pedagógicas del establecimiento educacional, pues la colaboración es una herramienta para la mejora de la enseñanza dado que los intercambios entre docentes proveen los recursos para aprender en y desde la práctica, alentando diálogos fundamentados en la experiencia de clase (Jäppinen, Leclerc y Tubin, 2015 citado en Krichesky, 2018). En este sentido “se procura identificar las necesidades de aprendizaje del alumnado para, a partir de ellas, establecer las necesidades de aprendizaje de los propios docentes y diseñar espacios de formación acordes a estas” (Hord y Hirsch, 2008 citado en Krichesky, 2018, p.138 ). En este sentido es relevante mencionar que “Colaborar no es fácil, se aprende. Por ello, las comunidades escolares deben desarrollar con intencionalidad maneras de colaborar que permeen la cultura escolar” (MINEDUC, 2019,p.7).



En relación con lo anterior, es importante mencionar que “no sólo los estudiantes requieren aprender sino también los docentes y para ello el aprendizaje continuo en colaboración con otros es clave” (MINEDUC, 2021,p. 7)., en este sentido la utilización de la praxis educativa como sujeto de estudio sumada a la experiencia docente se tornan en elementos claves para la mejora escolar, pues el compartir conocimientos a la base de las experiencias educativas en el aula permite enriquecer la tarea docente de manera exponencial; ya que la colaboración además de nutrir conocimiento permite el análisis y reflexión crítica en torno a la labor educativa, lo cual conduce a la mejora del proceso escolar, siendo esta la piedra angular de un Desarrollo Profesional Docente efectivo (Mineduc, 2021).

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, la implementación del plan de mejora diseñado se fundamenta principalmente en la idea que la unión del equipo profesional es esencial para el crecimiento de todos los involucrados en el proceso educativo que se imparte, ya que se requiere producir conocimiento interno entre las profesionales, sin la necesidad de contratar asesorías o capacitaciones (Mineduc, 2021). y es por ello que en cada sesión CAUE se desarrollan diferentes dinámicas que permiten el fortalecimiento de vínculos entre las participantes y de esta manera las prácticas de trabajo colaborativo podrán beneficiar no solo el desarrollo profesional de las docentes, sino también el aprendizaje de los párvulos y la calidad del clima y cultura escolar, pues se debe considerar que instaurar una cultura de colaboración cambia el contacto entre miembros de la institución, permite la interacción con el contexto y se fortalece a cada docente o miembro de la organización (Ferrerres, 1992 citado en Seminario y Sánchez, 2020).

“El aprendizaje profesional colaborativo no nace por generación espontánea sino requiere tiempo, recursos pedagógicos, asesoría, así como esquemas de seguimiento, evaluación y estímulos de índole profesional” (Vaillant, 2016,p.12) De esta forma el plan de mejora representa el cimiento para promover una cultura de colaboración institucional, que aprecia el acercamiento permanente y continuo de las profesionales, en beneficio la construcción de aprendizaje mutuo para remontar la calidad de las prácticas educativas que se imparten al interior del establecimiento educacional.



Llevar a cabo prácticas de colaboración de forma sistemática permite que las comunidades educativas avancen hacia una cultura colaborativa y reflexiva. Esta cultura promueve que se establezcan objetivos comunes, compartiendo la responsabilidad sobre el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes. (MINEDUC, s/f, p.1)

En relación a lo señalado con anterioridad es relevante mencionar que, para que se instaure una cultura colaborativa institucional es necesario considerar ciertas condiciones organizativas y el Ministerio de Educación (2021) las presenta de la siguiente manera:

1. Establecer objetivos compartidos por el equipo, que den cuenta de las necesidades y los desafíos de las prácticas pedagógicas.
2. Mantener la responsabilidad compartida para lograr el objetivo.
3. Asegurar la participación activa de todas las participantes.
4. Promover relaciones simétricas y recíprocas entre los miembros del equipo.
5. Organizar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica.
6. Preparar los espacios y tiempos para desarrollar experiencias colaborativas permanentes en el tiempo.

Cada uno de los puntos mencionados en esta forma organizativa se manifiesta en la implementación del plan de mejora diseñado, lo cual da soporte, fundamento teórico y respaldo a la diversidad de estrategias y actividades formuladas, brindando una oportunidad para incrementar el desarrollo profesional de las docentes y a la vez producir impacto en la calidad de la educación, así “la cultura de la colaboración se sitúa como la solución a los problemas sobre la calidad de los aprendizajes que se generan en las organizaciones educativas” (MINEDUC, 2021, p. 7)



el trabajo del profesorado requiere hoy en día de una labor de equipo, ya que los procesos educativos para que sean de “calidad” dependerán en gran medida de la posibilidad y capacidad de desarrollar dicha labor (Seminario y Sánchez, 2020, p. 63)

Por lo tanto, es momento de entregar confiabilidad al equipo educativo del establecimiento educacional, ya que al dar confianza y favorecer encuentros que promuevan la conversación crítica y reflexiva en torno a su labor de forma creativa y colaborativa, se está propiciando la vía para educar verdaderamente a los párvulos y a la comunidad que forman parte de la institución, pues los actos que propicien las educadoras tienen impacto en los sujetos que la siguen, o sea, en los niños, las niñas y sus familias. (Seminario y Sánchez, 2020)

Actualmente los sistemas educativos demandan transitar hacia un DPD que tenga influencia en las salas de actividades educativas y para cumplir con esto es crucial implementar prácticas de trabajo colaborativo entre docentes (Vaillant, 2016), al considerar que el trabajo colaborativo es una interacción compartida con otros, demostramos progreso hacia la instauración de una cultura colaborativa y el intercambio de saberes en la comunidad educativa, integrando nuevas experiencias al trabajo por mejorar la educación (Navarro, López y Hernández, 2017).

En este sentido el plan de mejora proporciona la ruta hacia la mejora escolar, que con el diseño de nuevas actividades en función de utilizar el conjunto de conocimiento, habilidades, actitudes, destrezas y perspectivas diversas del personal brindan una idea compartida de los desafíos que presenta el establecimiento educacional.



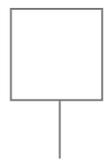
## 7 CONCLUSIÓN

El trabajo de grado permitió identificar un problema de práctica que se enfoca en promover una cultura de colaboración entre educadoras con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco, puesto que el análisis de los resultados de información institucional permitió detectar que a nivel organizacional hay un bajo despliegue de prácticas de colaboración entre el equipo educativo del establecimiento educacional.

Para abordar este problema se diseñó una propuesta de mejora educativa sistémica que se centra en otorgar una oportunidad para abordar de manera eficaz la puesta en marcha de estrategias de colaboración entre el personal y de esta forma promover un ambiente que impulse la participación, el diálogo, la reflexión y el análisis de la práctica docente mediante el intercambio de experiencias.

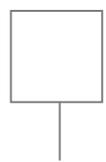
La propuesta de mejora está diseñada para ser aplicada durante un periodo de ocho sesiones que abordan dinámicas y actividades tendientes a robustecer la colaboración entre el personal educativo del establecimiento educacional, cada sesión dispone del tiempo suficiente para que las educadoras participen activamente en conversaciones, generación y diseño de ideas que promuevan la elaboración de un plan común, la selección de roles, reflexiones y evaluaciones que conlleven a mejorar la calidad educativa de las prácticas pedagógicas a nivel institucional. La organización en ocho sesiones aborda aspectos fundamentales del trabajo colaborativo y otorga espacio para realizar modificaciones sobre las estrategias adoptadas, es decir aborda el problema de manera integral.

Es importante precisar que la propuesta de mejora diseñada tiene soporte y fundamento teórico que brinda una base conceptual que respalda la iniciativa, lo que otorga coherencia y validez a las estrategias seleccionadas. Sin embargo, para que haya efectividad en la realización de



las tareas y la puesta en marcha del plan es fundamental contar con el apoyo, disposición y colaboración de todo el personal, puesto que “son un pilar fundamental para que la escuela crezca en conjunto, y con ello logre acortar las brechas y mejorar los aprendizajes de sus estudiantes”. (MINEDUC, 2019, p.2). En ese contexto “resulta claro que docentes y directivos deben estar involucrados de manera conjunta y continua en el análisis, monitoreo y comprensión de lo que sucede dentro de las aulas” (MINEDUC, 2019, p.2).

Respecto a las proyecciones de este trabajo se espera a corto plazo poder implementar efectivamente la propuesta de mejora detallada, pues ha sido elaborada para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los docentes y párvulos de la institución. A mediano plazo se proyecta mejorar el quehacer profesional de las docentes, debido al intercambio de ideas y la continua reflexión sobre el desarrollo de prácticas pedagógicas a nivel institucional. A largo plazo se espera un cambio en la cultura colaborativa, ya que la interacción constante permitirá que la ideología sobre el aprender colaborativamente se traduzca en una norma, lo que favorecerá las relaciones interpersonales, a la vez se promueve la pertenencia y la responsabilidad con los propósitos educativos del establecimiento educacional. Lo anterior quiere decir que la implementación del plan pretende ser la base sólida para el desarrollo y crecimiento de la excelencia educativa en el establecimiento educacional.



## 8 REFERENCIAS

Aravena, F. (2026). *El primer paso para crear Culturas colaborativas*. [ Archivo PDF] <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/12/Lideres-Educativos-Practicas-de-Liderazgo-III.pdf>

Bolaños, J. (2015) Relaciones Interpersonales Docentes Y Manejo De Conflictos Administrativos Educativos [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar ]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>

Cabezas, V., Medeiros, M., Inostroza, D., Gómez, C. y Loyola, V. (2017). Organización del Tiempo Docente y su Relación con la Satisfacción Laboral: Evidencia para el Caso Chileno. *Education Policy Analysis, Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(64), 1-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2451>

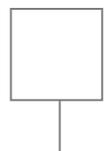
Casas, J. , Repullo, J. y Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527-538.

Echazarreta, C., Prados, F., Poch, J. y Soler, J. (2009). La competencia «El trabajo colaborativo»: una oportunidad para incorporar las TIC en la didáctica universitaria. Descripción de la experiencia con la plataforma ACME (UdG). *Revista sobre la Sociedad del Conocimiento*, 8, 1–11.

Gros, B. (2000). *El Ordenador invisible: hacia la apropiación del ordenador en la enseñanza*. Gedisa.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.

Krichesky, G. y Murillo, F. (2018). LA COLABORACIÓN DOCENTE COMO FACTOR DE APRENDIZAJE Y PROMOTOR DE MEJORA. UN ESTUDIO DE CASOS. *Educación XX1*, 21(1), 135-155.



Ley 20.903 de 2016. crea el sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas. 04 de MARzo de 2016. D.O. No. 41.966

Lucero, M. (2003). Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación*. 1–20. DOI: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2923/3847>

Maldonado Pérez, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, 13(23), 263-278. DOI: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102314>

Martínez, N. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diálogos*, 9, 47-53.

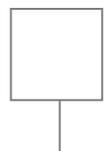
Meneses, J. (s/f). *El cuestionario*. [ Archivo PDF] <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

MINEDUC. (2019). Pauta De Evaluación De La Colaboración: una propuesta para analizar la calidad de la colaboración en nuestros equipos. [Archivo PDF]. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-9-Final-1.pdf>

MINEDUC. (2019). *Trabajo Colaborativo y Desarrollo Profesional Docente en la Escuela* [ Archivo PDF] . [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)

MINEDUC. (2019). Herramientas para equipos directivos innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes, set de estrategias de colaboración: desarrollando el hábito de colaborar en la comunidad escolar. [ Archivo PDF] . <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/08/Herramienta-8-Final.pdf>

MINEDUC (2021). *Liderazgo escolar guía 3: trabajo colaborativo para la mejora escolar* [ Archivo PDF] . [https://www.sumoprimeroterreno.cl/wp-content/uploads/2021/04/guia3\\_trabajo\\_colaborativo.pdf](https://www.sumoprimeroterreno.cl/wp-content/uploads/2021/04/guia3_trabajo_colaborativo.pdf)



MINEDUC (2023). *Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo*. [ Archivo PDF] . <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2023/04/Manual-Bienestar-Salud-Laboral-Equipos-Educativos.Marzo2023.pdf>

MINEDUC (s/f). Trabajo colaborativo y Desarrollo Profesional de Excelencia. DocenteMÁS <https://www.docentemas.cl/recursos-formativos/ilustraciones-del-portafolio/trabajo-colaborativo/trabajo-colaborativo-y-desarrollo-profesional-de-excelencia-tc/>

Miranda, S. y Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 11(21), 1-18.

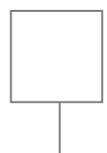
Montecinos, C. (2021). *Tips para movilizar el fortalecimiento de las unidades educativas a través del trabajo colaborativo*. [ Archivo PDF] <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2021/06/Tips-para-movilizar-el-fortalecimiento-a-traves-de-colaboracion-1.pdf>

Navarro, M., López, A., y Hernández, M. (2017). El trabajo colaborativo en red impulsor del desarrollo profesional del profesorado. *Revista Brasileira de Educação*, 22(70), 651-667.

Poveda, D. y Minta, M. (2022) La Comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución “Theo Constante”. *Digital Publisher*, 7 (1), 136-152. DOI: [doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.988).

Revelo- Sánchez, O, Collazos- Ordoñez, C y Jiménez- Toledo, J. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *TecnoLógicas*, 21 (41), 115-134. DOI: <http://www.scielo.org.co/pdf/teclo/v21n41/v21n41a08.pdf>

Rivero, E. (Abril, 2019). Panel de Retroalimentación: Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio [archivo PDF]. *Líderes Educativos*:



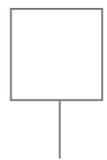
<https://www.lidereseducativos.cl/recursos/panel-de-retroalimentacion-un-dispositivo-para-la-mejora-de-practicas-y-productos-en-el-nivel-intermedio/>

Sánchez, H. y Guedez, A. (2017). La Comunicación Interpersonal y el Proceso Formativo Creativo en la Escuela Primaria Venezolana. *Revista Científica*, 154-173. DOI: <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.9.154-173>

Seminario, W y Sánchez, A. (2020). La cultura de colaboración en las organizaciones educativas. *Revista de Educación & Pensamiento*, 27, 60-67.

Universidad de Chile. (2018). *¿Cómo Implementar Actividades de Trabajo Colaborativo? Orientaciones para el desarrollo de los aprendizajes en contexto de enseñanza remota de emergencia* [Archivo PDF]. <https://avirtual.uchile.cl/wp-content/uploads/2020/07/Orientaciones-trabajo-colaborativo.pdf>

Vaillant, D. (2016) Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente [ Archivo PDF ] . ) <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>



## 9 ANEXOS.

### 9.1 Anexo 1: Consentimiento informado para aplicación de pauta de evaluación de la calidad de la colaboración institucional (MINEDUC,2019).

**Formulario De Consentimiento Informado Para Participar De Una Investigación Académica Sobre Las Prácticas De Colaboración Docente En Una Sala Cuna Y Jardín Infantil De La Comuna De Trehuaco.**

Usted ha sido invitado a participar en una pauta de evaluación de la calidad de la colaboración como parte de un estudio de investigación académica para postular al título de Magister en Gestión y Liderazgo Educativo. Antes de decidir si desea participar, es importante que comprenda la naturaleza del estudio, sus objetivos, el uso de la información recopilada y sus derechos como participante.

El propósito de este estudio es "Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco" para lo cual es fundamental recoger información sobre las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.

Si decide participar en este estudio, se le pedirá que complete una pauta de evaluación que consta de 5 preguntas. El tiempo estimado para completar la encuesta es de aproximadamente 5 minutos.

No se anticipan riesgos significativos asociados con su participación en este estudio. Los beneficios incluyen contribuir al conocimiento académico y posiblemente ayudar a informar futuras prácticas educativas.

Toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial y se mantendrá en un entorno seguro. Su nombre y cualquier dato que pueda identificarlo no serán divulgados en ningún informe o publicación resultante de este estudio.

Al continuar con la pauta de evaluación, está indicando que ha leído y comprendido esta información y que está de acuerdo en participar en el estudio.

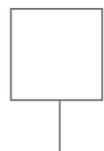
Acepto participar en el estudio.

No acepto participar en el estudio.

Al firmar a continuación, confirma su consentimiento para participar en este estudio.

Firma del Participante: \_\_\_\_\_ 

Fecha: 18.10.2023



**Formulario De Consentimiento Informado Para Participar De Una Investigación Académica Sobre Las Prácticas De Colaboración Docente En Una Sala Cuna Y Jardín Infantil De La Comuna De Trehuaco.**

Usted ha sido invitado a participar en una pauta de evaluación de la calidad de la colaboración como parte de un estudio de investigación académica para postular al título de Magister en Gestión y Liderazgo Educativo. Antes de decidir si desea participar, es importante que comprenda la naturaleza del estudio, sus objetivos, el uso de la información recopilada y sus derechos como participante.

El propósito de este estudio es "Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco" para lo cual es fundamental recoger información sobre las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.

Si decide participar en este estudio, se le pedirá que complete una pauta de evaluación que consta de 5 preguntas. El tiempo estimado para completar la encuesta es de aproximadamente 5 minutos.

No se anticipan riesgos significativos asociados con su participación en este estudio. Los beneficios incluyen contribuir al conocimiento académico y posiblemente ayudar a informar futuras prácticas educativas.

Toda la información que proporcione será tratada de manera confidencial y se mantendrá en un entorno seguro. Su nombre y cualquier dato que pueda identificarlo no serán divulgados en ningún informe o publicación resultante de este estudio.

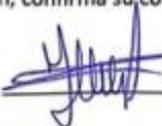
Al continuar con la pauta de evaluación, está indicando que ha leído y comprendido esta información y que está de acuerdo en participar en el estudio.

Acepto participar en el estudio.

No acepto participar en el estudio.

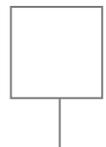
Al firmar a continuación, confirma su consentimiento para participar en este estudio.

Firma del Participante:



---

Fecha: 18 Octubre 2023



9.2 Anexo 2: Consentimiento informado para participar en grupo focal.

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN GRUPO FOCAL**  
**Prácticas De Colaboración Docente En Una Sala Cuna Y Jardín Infantil De La Comuna De**  
**Trehuaco.**

Investigador principal: Cristina Molina Aguayo

Fecha: Octubre 2023

Usted está siendo invitado(a) a participar en un grupo focal como parte de un estudio de investigación académica para postular al título de Magister en Gestión y Liderazgo Educativo. Antes de tomar una decisión sobre su participación, es importante que entienda los detalles del estudio y sus derechos como participante. Por favor, tómese el tiempo necesario para leer y comprender este documento antes de tomar una decisión.

El propósito de este estudio es "Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco" para lo cual es fundamental recoger información sobre las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.

Si decide participar, será invitado(a) a asistir a un grupo focal que tendrá una duración de aproximadamente 1 hora. Durante la sesión, se discutirán temas relacionados con la colaboración docente. Las discusiones serán grabadas con fines de análisis y documentación.

No se anticipan riesgos significativos al participar en este estudio. Los beneficios potenciales incluyen contribuir al conocimiento académico y posiblemente ayudar a informar futuras prácticas educativas.

Todas las conversaciones en el grupo focal serán confidenciales. Su identidad será protegida y ningún dato personal será divulgado en ningún informe o publicación resultante. Las grabaciones serán almacenadas de forma segura y solo serán accesibles para el equipo de investigación.

Al firmar a continuación, confirmo que he leído y comprendido la información proporcionada anteriormente y que acepto participar voluntariamente en el grupo focal de este estudio. Entiendo que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencias negativas.

Firma del participante: [Firma] Fecha: 18 Octubre 2023

Firma del investigador: C. Molina Fecha: 18/10/23





9.3 Anexo 3: Aplicación Pauta de Evaluación de la Calidad de la Colaboración (MINEDUC, 2019)

**Pauta de evaluación de la calidad de la colaboración**

Utilice la siguiente pauta para evaluar la calidad del trabajo colaborativo entre profesionales de la institución educativa. Cada una de las aseveraciones aquí presentadas pretenden describir lo que potencialmente es la colaboración.  
Marque su respuesta con una cruz en el cuadro correspondiente, para calificar su nivel de acuerdo con cada aseveración presentada, siendo 1 *Muy en desacuerdo* y 6 *Totalmente de acuerdo*.

**1. Orientación a una meta común.** Los miembros del grupo compartimos una meta común clara para todos. Esta meta se relaciona con el mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes.

Muy en desacuerdo    1   2   3   4   5   6    Totalmente de acuerdo

X

**2. Interdependencia.** Las profesionales nos relacionamos influyendo entre nosotros, a tal punto que el trabajo individual se ve afectado por el trabajo de las pares. Además, todas compartimos la responsabilidad por el resultado total.

Muy en desacuerdo    1   2   3   4   5   6    Totalmente de acuerdo

3

**3. Interacción nutritiva.** El trabajo pedagógico se desarrolla en un marco de confianza, en el cual todos tenemos la misma oportunidad de hablar y de ser escuchados. Además, desplegamos habilidades de comunicación como la escucha, la empatía y el respeto.

Muy en desacuerdo    1   2   3   4   5   6    Totalmente de acuerdo

5

**4. Intercambio.** A menudo podemos intercambiar ideas, conocimientos, experiencias, información y opiniones. Cuando hay diferencias, negociamos los diferentes puntos de vista, permitiéndonos cuestionar las ideas iniciales que tenemos en vistas de un mejor resultado.

Muy en desacuerdo    1   2   3   4   5   6    Totalmente de acuerdo

3

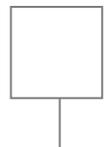
**5. Resultado satisfactorio para todos.** El trabajo pedagógico permite el logro de la meta compartida, resultando un producto satisfactorio para mí y para todos. Juntos alcanzamos una solución de mayor calidad que las que podrían haberse generado trabajando individualmente.

Muy en desacuerdo    1   2   3   4   5   6    Totalmente de acuerdo

3

F.F.

Modificado de Pauta De Evaluación De La Colaboración: una propuesta para analizar la calidad de la colaboración en nuestros equipos, Ministerio de educación, 2019.  
Observación: Se modifica la redacción de la pauta en algunos enunciados, para otorgar un carácter genérico en la recogida de información.



## Pauta de evaluación de la calidad de la colaboración

Utilice la siguiente pauta para evaluar la calidad del trabajo colaborativo entre profesionales de la institución educativa. Cada una de las aseveraciones aquí presentadas pretenden describir lo que potencialmente es la colaboración.

Marque su respuesta con una cruz en el cuadro correspondiente, para calificar su nivel de acuerdo con cada aseveración presentada, siendo 1 *Muy en desacuerdo* y 6 *Totalmente de acuerdo*.

1. Orientación a una meta común. Los miembros del grupo compartimos una meta común clara para todos. Esta meta se relaciona con el mejoramiento de aprendizajes de los estudiantes.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

2. Interdependencia. Las profesionales nos relacionamos influyendo entre nosotros, a tal punto que el trabajo individual se ve afectado por el trabajo de las pares. Además, todas compartimos la responsabilidad por el resultado total.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

3. Interacción nutritiva. El trabajo pedagógico se desarrolla en un marco de confianza, en el cual todos tenemos la misma oportunidad de hablar y de ser escuchados. Además, desplegamos habilidades de comunicación como la escucha, la empatía y el respeto.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

4. Intercambio. A menudo podemos intercambiar ideas, conocimientos, experiencias, información y opiniones. Cuando hay diferencias, negociamos los diferentes puntos de vista, permitiéndonos cuestionar las ideas iniciales que tenemos en vistas de un mejor resultado.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

5. Resultado satisfactorio para todos. El trabajo pedagógico permite el logro de la meta compartida, resultando un producto satisfactorio para mí y para todos. Juntos alcanzamos una solución de mayor calidad que las que podrían haberse generado trabajando individualmente.

Muy en desacuerdo  1  2  3  4  5  6 Totalmente de acuerdo

Modificado de Pauta De Evaluación De La Colaboración: una propuesta para analizar la calidad de la colaboración en nuestros equipos, Ministerio de educación, 2019.

Observación: Se modifica la redacción de la pauta en algunos enunciados, para otorgar un carácter genérico en la recogida de información.



9.4 Anexo 4: Cuestionario de preguntas abiertas para el desarrollo de grupo focal.



**PRÁCTICAS DE COLABORACIÓN PRESENTES EN EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL.**

La presente pauta de entrevista grupal tiene por objetivo conocer las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos en el establecimiento educacional, considerando el lineamiento del Ministerio de Educación propuesto en “Liderazgo Escolar. Guía 3: Trabajo Colaborativo Para La Mejora Escolar” (2021).

1. ¿Cómo se organiza el trabajo colaborativo en el jardín?

---

---

---

---

---

---

---

2. Cuando se trabaja colaborativamente ¿De qué manera se realiza?

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Existen obstaculizadores que impiden desarrollar la colaboración en el establecimiento? ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo poder trabajar con estos obstaculizadores de manera que se transformen en facilitadores del trabajo colaborativo?

---

---

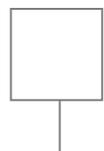
---

---

---

---

---



9.5 Anexo 5: Validación de pauta de entrevista para utilización en el grupo focal.



**VALIDACIÓN DE PAUTA DE ENTREVISTA  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO  
POR: CRISTINA MOLINA AGUAYO**

**SECCIÓN I: DATOS GENERALES EVALUADOR**

1	Nombre Evaluador	:	Nicolás Anibal Ortiz Pulgar
2	Título Profesional	:	Docente en Educación Física
3	Institución de trabajo	:	Escuela Blanco Encalada, Mulchén.
4	Grado académico	:	<input type="checkbox"/> Doctor <input type="checkbox"/> Magíster <input checked="" type="checkbox"/> Licenciado

Estimado (a) Validador (a):

Junto con saludarlo, solicito a usted validar este instrumento de recolección de información. Es muy importante su análisis respecto a la pertinencia y claridad de las preguntas con que se confeccionará la entrevista. La valoración que le solicito está relacionada con:

1. La **pertinencia**, relacionada con la correspondencia entre el objetivo de estudio y las preguntas formuladas.
2. La **claridad**, relacionada con el lenguaje empleado en cada una de las preguntas que deberán responder los sujetos que serán parte de la muestra.

Además, le informo a usted que los objetivos del presente estudio son:

**OBJETIVO GENERAL:** Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.- Conocer las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.
- 2.- Crear un plan de trabajo colaborativo entre las educadoras de párvulos.
- 3.- Identificar las mejoras en las prácticas pedagógicas de las educadoras de párvulos.

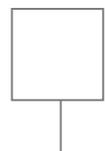


Objetivo específico	Preguntas	Pertinencia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
1	¿Cómo se organiza el trabajo colaborativo en el jardín?	Si X	No	Si X	No	S/O
1	Cuando se trabaja colaborativamente ¿De qué manera se realiza?	Si X	No	Si X	No	S/O
1	¿Existen obstaculizadores que impiden desarrollar la colaboración en el establecimiento? ¿Cuáles?	Si X	No	Si X	No	S/O
1	¿Cómo poder trabajar con estos obstaculizadores de manera que se transformen en facilitadores del trabajo colaborativo?	Si X	No	Si X	No	S/O




---

**FIRMA EVALUDOR**



**VALIDACIÓN DE PAUTA DE ENTREVISTA  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO  
POR: CRISTINA MOLINA AGUAYO**

**SECCIÓN I: DATOS GENERALES EVALUADOR**

- |   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Nombre<br>Evaluador       | : Fabián Alexis Inostroza Oyarzún  |
| 2 | Título<br>Profesional     | : Profesor de Historia, Geografía y Ciencias Sociales  |
| 3 | Institución<br>de trabajo | : Colegio Santa Teresa de Los Andes, Los Ángeles   |
| 4 | Grado<br>académico        | : <input type="checkbox"/> Doctor <input checked="" type="checkbox"/> Magister <input type="checkbox"/> Licenciado |

Estimado (a) Validador (a):

Junto con saludarlo, solicito a usted validar este instrumento de recolección de información. Es muy importante su análisis respecto a la pertinencia y claridad de las preguntas con que se confeccionará la entrevista. La valoración que le solicito está relacionada con:

1. La **pertinencia**, relacionada con la correspondencia entre el objetivo de estudio y las preguntas formuladas.
2. La **claridad**, relacionada con el lenguaje empleado en cada una de las preguntas que deberán responder los sujetos que serán parte de la muestra.

Además, le informo a usted que los objetivos del presente estudio son:

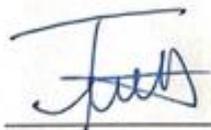


**OBJETIVO GENERAL:** Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.- Conocer las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.
- 2.- Crear un plan de trabajo colaborativo entre las educadoras de párvulos.
- 3.- Identificar las mejoras en las prácticas pedagógicas de las educadoras de párvulos.

Objetivo específico	Preguntas	Pertinencia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
1	¿Cómo se organiza el trabajo colaborativo en el jardín?	Si /	No	Si /	No	
1	Cuando se trabaja colaborativamente ¿De qué manera se realiza?	Si /	No	Si /	No	
1	¿Existen obstaculizadores que impiden desarrollar la colaboración en el establecimiento? ¿Cuáles?	Si /	No	Si /	No	
1	¿Cómo poder trabajar con estos obstaculizadores de manera que se transformen en facilitadores del trabajo colaborativo?	Si /	No	Si /	No	

 18.100.703-6

**FIRMA EVALUDOR**



**VALIDACIÓN DE PAUTA DE ENTREVISTA**  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO**  
**POR: CRISTINA MOLINA AGUAYO**

**SECCIÓN I: DATOS GENERALES EVALUADOR**

1	Nombre Evaluador	: Fabian Andrés Colilef San Martin
2	Título Profesional	Titulo de profesor en enseñanza general básica con mención en matemática
3	Institución de trabajo	: Escuela Lourdes.
4	Grado académico	: <input type="checkbox"/> Doctor <input type="checkbox"/> Magíster <input checked="" type="checkbox"/> Licenciado

Estimado (a) Validador (a):

Junto con saludarlo, solicito a usted validar este instrumento de recolección de información. Es muy importante su análisis respecto a la pertinencia y claridad de las preguntas con que se confeccionará la entrevista. La valoración que le solicito está relacionada con:

1. La **pertinencia**, relacionada con la correspondencia entre el objetivo de estudio y las preguntas formuladas.
2. La **claridad**, relacionada con el lenguaje empleado en cada una de las preguntas que deberán responder los sujetos que serán parte de la muestra.

Además, le informo a usted que los objetivos del presente estudio son:

**OBJETIVO GENERAL:** Promover una cultura de colaboración entre educadoras de párvulos con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los párvulos en una sala cuna y jardín infantil de la comuna de Trehuaco.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.- Conocer las prácticas de trabajo colaborativo que realizan las educadoras de párvulos.
- 2.- Crear un plan de trabajo colaborativo entre las educadoras de párvulos.
- 3.- Identificar las mejoras en las prácticas pedagógicas de las educadoras de párvulos.



Objetivo específico	Preguntas	Pertinencia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	
1	¿Cómo se organiza el trabajo colaborativo en el jardín?	Si X	No	Si X	No	
1	Cuando se trabaja colaborativamente ¿De qué manera se realiza?	Si X	No	Si X	No	
1	¿Existen obstaculizadores que impiden desarrollar la colaboración en el establecimiento? ¿Cuáles?	Si X	No	Si X	No	
1	¿Cómo poder trabajar con estos obstaculizadores de manera que se transformen en facilitadores del trabajo colaborativo?	Si X	No	Si X	No	




---

**FIRMA EVALUDOR**

