

## Implementación del modelo de gestión de calidad en la educación parvularia chilena

*Implementation of the quality management model in Chilean pre-school education*

Viviana Andrea Poblete Díaz<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5506-929X>,  
Marianne Cristina Boelken Schieber<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5977-943X>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Chile Sede Temuco. Chile

**RESUMEN.** El presente estudio estuvo focalizado en el nivel de Educación Parvularia y fue realizado entre los años 2017 – 2019, en Jardines Infantiles Vía Transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Padre Las Casas, en la región de la Araucanía, Chile. Específicamente se desarrolló una investigación-acción participativa durante dos años, con la finalidad de analizar la influencia del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia chilena, (MGCEP) en las prácticas de liderazgo y gestión de procesos educativos en este tipo de organizaciones. Por tratarse de una investigación-acción se aplicó la metodología participativa con la finalidad de generar en cada establecimiento, un proceso orientado a la transformación, al cambio y a la mejora continua. Las etapas del estudio se centraron en la elaboración de un diagnóstico, formulación de una propuesta de acompañamiento e implementación de ésta, para terminar con un proceso de evaluación y retroalimentación. Como resultado de este trabajo, se logró en cada unidad educativa instalar los cimientos para desarrollar la capacidad de autorregulación y el desarrollo de prácticas de calidad que propician la conformación de equipos que aprenden.

**Palabras claves:** Educación Parvularia, Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Liderazgo Directivo, Gestión de Procesos Educativos, Mejora Continua.

**ABSTRACT.** The present study was focused on Early Childhood Education and was carried out between the years 2017-2019 in Via Fund Transfer (VTF) Kindergartens located in Padre Las Casas, Araucanía Region, Chile. A participatory action research study was developed for two years to analyze the influence of the Chilean Early Childhood Education Quality Management Model on leadership practices and management of educational processes in these types of organizations. As this is an action research study, the participatory methodology was applied to carry out a

Email: [viviana.poblete@uaautonoma.cl](mailto:viviana.poblete@uaautonoma.cl), [marianne.boelken@uaautonoma.cl](mailto:marianne.boelken@uaautonoma.cl)

Recibido: 01/04/2022 Aceptado: 26/05/2022

Doi:[10.18004/riics.2022.junio.79](https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.79)



*process of transformation, change, and continuous improvement in each establishment. The stages of the study focused on a diagnosis elaboration, the formulation of a support intervention proposal and its implementation, and an evaluation and feedback process. As a result of this research work, it was possible to establish the foundations, in each educational institution, to develop the self-regulation capacity and the development of quality practices that promote the building of learning teams.*

**Keywords:** *Early Childhood Education, Early Childhood Education Quality Assurance Model, Executive Leadership, Management of Educational Processes, Continuous Improvement.*

## **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación formó parte de un proceso de acompañamiento y asesoría pedagógica en el año 2017- 2019, de las unidades educativas denominadas Jardines Infantiles y Salas Cuna Vía Transferencia de Fondos, del Departamento de Educación Municipal de la comuna de Padre Las Casas, región de La Araucanía, Chile.

En estos establecimientos del nivel de Educación Parvularia, se desarrolló un trabajo permanente y constante de gestión educacional, basado en una metodología activa participativa, con la finalidad de generar en cada establecimiento un proceso orientado a la transformación y al cambio cuyo objetivo principal estuvo centrado en responder de manera efectiva a la necesidad de mejora continua de estas unidades educativas considerando para ello los desafíos que plantea el Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (MGCEP) del año 2007, construido por los equipos técnicos de la JUNJI con el apoyo de los profesionales del Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad para Programas Educativos de administración directa de la JUNJI.

Cabe destacar que este estudio se desarrolló desde una perspectiva organizacional y sistémica dado que, como sugiere Lorenzo Delgado (2010, p.53), “gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer”, y desde la perspectiva sistémica generando la sinergia y sostenibilidad de los procesos organizacionales.

De lo anterior, se desprende la motivación de estudiar y aportar en esta temática, toda vez que, junto con hablar de gestión educacional, esta debe ser concordante con el Modelo de Gestión de Calidad que proponen a partir del año 2007 el Ministerio de Educación y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) para la Educación Parvularia de Chile.

Frente a este escenario, el Departamento de Educación Municipal de la comuna de Padre Las Casas y sus Jardines Infantiles y Salas Cuna necesitaron del apoyo y asesoría de los investigadores los que, en conjunto con los equipos de gestión, buscaron las mejores estrategias que permitieran mejorar y transformar las prácticas de liderazgo y gestión educativa pues el modelo así lo sugiere al proponer aspectos nuevos a considerar. De igual forma, los equipos de gestión tenían que ir aprendiendo desde la conceptualización a la implementación en la práctica, ya que el modelo debía ser conocido, comprendido y aplicado eficaz y eficientemente.

El cambio entonces, no solamente se observaba, sino que era una condición para una adecuada gestión educativa. El desafío fue, a partir del diagnóstico, elaborar una propuesta de planificación, organización, dirección, seguimiento y control propiciando la mejora continua de manera de instalar procesos en cada unidad educativa que le permitiera un adecuado proceso de evolución y desarrollo organizacional. En este sentido, una acción de esta naturaleza es más efectiva si es debidamente planificada. Aquí es donde surgió la importancia de la planeación de la intervención, ya que permitió delimitar su filosofía, su operación, evaluación, seguimiento y retroalimentación y así establecer prioridades a corto, mediano y largo plazo. La base fundamental de su desarrollo fue un diagnóstico de la situación presente, considerando un análisis del pasado y proyectándose hacia el futuro, buscando dar respuesta a las interrogantes de dónde venimos, hacia dónde vamos y a dónde queremos llegar, el cual también se caracterizó por el rol protagónico de los equipos de gestión de los Jardines Infantiles y Salas Cuna, pues:

*“(…) los sujetos investigados son auténticos co-investigadores, participando activamente en el planteamiento del problema (...), en la información que debe obtenerse al respecto, (...) en los métodos y técnicas que van a ser utilizados, en el análisis y en la interpretación de los datos y en la decisión de qué hacer con los resultados y qué acciones se programarán para su futuro”. (Martínez, 2009, p.240)*

A partir de lo anterior, los propósitos de la investigación fueron los siguientes:

- Contribuir al mejoramiento continuo para la gestión de calidad en los Jardines Infantiles y Salas Cuna potenciando el desarrollo profesional de la investigación en este campo lo que permitirá ampliar el conocimiento en relación con la temática para posteriormente y con un diagnóstico preciso de la realidad, ser un referente efectivo desde el rol profesional actual como líder transformacional.

- Aportar en la generación de conocimiento que contribuya al diálogo y debate académico en las Instituciones de Educación Superior responsables de la formación de los y las Educadoras de Párvulos, especialmente pensando en aquellos profesionales que tendrán que asumir el rol directivo en las unidades educativas, una vez que egresen del pregrado.
- Ser un aporte a la literatura existente en la materia, referida a la gestión directiva en el nivel de Educación Parvularia, considerando que muchos autores que investigan y escriben sobre gestión educacional de calidad en Chile, se enfocan en la gestión que apunta a establecimientos de nivel básico y medio.

## **METODOLOGÍA O PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

La investigadora se vinculó e integró al grupo en estudio de forma tal que a la vez que se fue transformando la actitud del grupo, ellos también fueron desarrollando un proceso de cambio que les permitió aplicar, durante la investigación, aspectos claves de la mejora continua, todo esto bajo un paradigma socio crítico.

A la luz de los aportes de Colmenares (2012, p.103), se puede señalar que:

*El paradigma crítico-social o socio crítico, según Guba (citado por Krause, 1995), da una respuesta diferente del positivismo y pospositivismo a la pregunta epistemológica, solucionando el problema de imposibilidad de la neutralidad; incluyendo los valores explícita y activamente en el proceso de investigación y en atención a los tres planos o dimensiones tenemos lo siguiente: a) una ontología realista o realista crítica, b) una epistemología subjetivista, en el sentido de incluir los valores, y c) una metodología dialógica transformadora.*

El diseño de la investigación fue dialéctico, formando un espiral ascendente, en que el análisis y la reflexión del grupo, fueron creando nuevas informaciones que permitieron elaborar propuestas de intervención que conducen a nuevas informaciones y así, generar nuevos aprendizajes. Al respecto, Guba y Lincoln (1984), sostienen que la transformación que se busca a través del diálogo debe ser dialéctica a fin de que permita transformar la ignorancia y las falsas aprehensiones de la realidad en una conciencia informada que promueva los cambios en las estructuras, a partir de las acciones que van evolucionando de manera ascendente.

Para cumplir con el propósito de la investigación, el método que se utilizó fue el cualitativo, ya que la perspectiva humanista que lo caracteriza implica una apertura al otro y a lo social (Taylor y Bogdan, 1987; Blasco y Pérez, 2007; Villegas y González, 2011), así como hacia la generación de conocimiento de la realidad social (González, 2013; Portilla et al. 2014). Por su parte, Denzin y Lincoln (2012,

p.48-49), señalan que la investigación cualitativa es una actividad situada, que ubica al observador en el mundo. Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforman, lo convierten en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador. En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, lo cual significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan.

De acuerdo con Colmenares (2012), cada paradigma merece una metodología acorde que haga más fácil el desarrollo de los procesos investigativos. En el caso del crítico-social, está la investigación-acción o investigación-acción participativa que orienta los procedimientos, técnicas e instrumentos asumidos por la investigadora.

En el caso específico de este estudio, se optó por la investigación-acción participativa como un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico (Ander-Egg, 1990, citado en Oliveira y Waldenez, 2010). Se centró en analizar la relación directa entre el Modelo de Gestión de Calidad y las prácticas de los equipos de gestión de los Jardines Infantiles y Salas Cuna Vía Transferencia Fondos de la comuna de Padre Las Casas, en aspectos de liderazgo directivo y la gestión de procesos educativos.

En efecto, en las actividades de aula profesional estas prácticas y el éxito de sus resultados, han estado enfocadas en el cumplimiento de metas institucionales establecidas para la modalidad Vía Transferencia de Fondos y de las observaciones y desafíos planteados por las asesoras técnicas de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Considerando esta realidad, cabe plantear la necesidad de avanzar en la búsqueda de instalación de procesos críticos reflexivos que propicien una mejora continua como “organización que aprende”.

En tal sentido, (Gairín, J., 1998), señala que el concepto de una organización que aprende apunta, desde el punto de vista organizativo, a un ideal de desarrollo y a una alternativa a enfoques que se centran en el cambio y a la mejora continua. En este sentido, la teoría debe ser considerada como directriz para la práctica y la reflexión interna y debe ser completada con una reflexión sobre los valores y las actitudes que deben definir si la dirección adoptada es la adecuada.

Por todo lo expuesto, es que resulta importante señalar que esta investigación tuvo una duración de dos años, período en el cual la investigadora

mantuvo una interacción permanente y continua en cada unidad educativa, con participación directa en la sala de actividades de los Jardines Infantiles y reuniones de planificación técnica. También se formó parte activa de la gestión del proceso educativo como un miembro más del equipo de gestión, siempre asumiendo con los informantes una participación natural y discreta en diversas actividades de capacitación y de reflexión educativa, cuyo foco principal era el liderazgo directivo y la gestión educativa.

Cabe señalar que para efecto de este estudio, se analiza la actuación de los integrantes del equipo de gestión de cada organización educativa en la dimensión referida a la aplicación del MGCEP.

La selección de las participantes se hizo considerando la homogeneidad en la dinámica y realidad de los diversos establecimientos VTF de la comuna de Padre Las Casas, por lo cual la muestra estuvo conformada por:

- Seis educadoras de párvulos en la función directiva, con al menos tres años de experiencia profesional en la zona de estudio.
- Seis educadoras de párvulos con al menos tres años de experiencia profesional en la zona de estudio y que cumplen la función de educadoras de nivel, es decir, desarrollan un trabajo directo con niños y niñas.
- Seis técnicos en atención de párvulos con al menos dos años de experiencia.
- Encargado de jardines infantiles del DEM de Padre Las Casas.

Adicionalmente, los criterios de inclusión de los participantes fueron los siguientes: a) ser Educadora de Párvulos titulada en el caso de directora y de educadora de nivel, y para el caso de asistente de párvulo, contar con título técnico; b) desempeñarse en jardín infantil y/o sala cuna VTF por un periodo de tres años para las profesionales y dos años para el personal técnico; c) voluntad para acceder a la investigación; d) vinculación sociocultural con la zona de estudio.

Para la recogida de información del estudio se utilizaron las técnicas de observación, a través de cuaderno de campo, entrevista y análisis documental.

A lo planteado, se hace necesario referir, que la región de La Araucanía es hoy en día la región más pobre del país y por ello se estimó importante que los participantes de la investigación conozcan de la realidad regional y provincial. Ahora bien, las condiciones de acceso al campo de estudio fueron factibles de desarrollar, por cuanto la investigadora es profesional de la Educación Parvularia, y sus primeros acercamientos a las unidades educativas se realizaron desde un rol de asesora técnico-pedagógica de los Jardines Infantiles y Salas Cuna VTF de la comuna de Padre Las Casas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el contexto de la interacción con el medio que les es propio, las instituciones y organizaciones educativas deben buscar la mejor manera de adaptarse a los cambios que se generan en él con lo que la investigación cobra real importancia ya que, producto de los avances hacia procesos de mejora educativa de la JUNJI y del Ministerio de Educación, se llevó a cabo la creación y puesta en marcha del MGCEP.

Considerando los aportes de Latorre (2000), la investigadora adoptó un rol de mediadora, facilitando el diálogo entre los integrantes del equipo de gestión de cada unidad educativa actuando como una figura neutral e imparcial. Esta situación llevó a asumir un rol de acompañamiento en cada establecimiento y ser un integrante más del equipo de gestión. Cada uno de los encuentros con los equipos de las unidades educativas, estuvo centrado en favorecer el desarrollo profesional y personal de los integrantes del establecimiento buscando que cada uno (a) asumiera la responsabilidad de su propia evolución. De esta manera los diversos equipos fueron desarrollando autonomía y control progresivo de sus acciones, además de rescatar la necesidad de establecer espacios para la reflexión y el análisis de la práctica pedagógica.

En este escenario, entonces, el MGCEP presenta como primer principio, un liderazgo con visión de futuro. Mediante este primer principio considerado, la directora del jardín infantil debe impulsar el desarrollo de la calidad y su asegurar su aplicación en el establecimiento contando con la activa participación de la comunidad educativa (directivos, equipo pedagógico y familias) más allá de los esfuerzos que pueda hacer en desarrollar una administración y gestión de su unidad educativa pues, como señala (Lorenzo Delgado, 2010) *“Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo”*. Lo anterior se plantea como un desafío para los equipos educativos de los establecimientos, toda vez que su trabajo de gestión se enfoca principalmente en tareas propias de un proceso administrativo básico, sin evidenciar, efectivamente, condiciones en que se desarrolle y manifieste un verdadero liderazgo en el equipo de gestión.

Las Salas Cuna y Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos en Chile, son organizaciones complejas que se encuentran en constante movimiento, por lo que la innovación *“pasa necesariamente por los cambios organizativos, el desarrollo docente y la mejora de los aprendizajes del alumnado”* (Monge y Torrego, 2017,

p.168), y con ello, surgen nuevos desafíos para constituir y fortalecer reales equipos de gestión ya que hoy en día la función directiva recae solamente en la Educadora Directora de la unidad. Así entonces, sería este equipo el que debiera incorporar nuevas formas para gestionarlas, no sólo en el ámbito administrativo, sino, sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza y, más específicamente, en relación con el Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, que incluye, los resultados de aprendizaje de los niños, así como también las metas institucionales y la satisfacción de las familias. Todo lo anterior debiera encontrarse situado dentro de un paradigma de misión compartida, con objetivos claros, un trabajo colaborativo y sobre la base de la constitución de comunidades de aprendizaje que faciliten la autorregulación y procesos que se focalicen en la innovación y la mejora, aunque en muchos casos esta pretensión se convierte en un cambio paradigmático que no resulta fácil de abordar, ni resultan suficientes los esfuerzos que puedan nacer desde la propia organización educativa, lo cual da cuenta, como señala Monge y Torrego (2017, p.168) que *“esto no es una tarea sencilla para los centros educativos, ya que en muchas ocasiones necesitan de apoyo externo que ayude al cambio orientado a la mejora”*.

Sin perjuicio de lo anterior, en base al trabajo desarrollado en la investigación, la observación, el análisis de documentos, las entrevistas y el conocimiento empírico, en las Salas Cuna y Jardines Infantiles no se ha instalado el valor social de la cooperación en el sentido planteado por Rappaport y Echeita (2018), quien señala la necesidad de que *“debería ser transversal en un centro educativo”*, pues los hallazgos indican que hay una conducción bajo el paradigma de la improvisación y del activismo, es decir, está la voluntad y el deseo de hacer la tarea (conducir), pero cuando no están los instrumentos claves orientados de esta función difícilmente quien conduce y quien es conducido, podrán detenerse a analizar sus prácticas de liderazgo y así avanzar de manera organizada, clara y sistemática, hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, ya que todo proceso de innovación docente como el propuesto a partir del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, *“supone una complejidad llena de aspectos facilitadores y restrictores”* (Monge y Torrego 2018, p.633), como el conducir y dejarse conducir, o hacer pausas para analizar las prácticas de conducción o liderazgo.

Así entonces se puede señalar que esta conducción está centrada en tareas administrativas, en la solución de problemáticas emergentes y en la mantención de un clima organizacional que pueda definirse como estable, relevando para ello, el bienestar de los adultos por sobre la satisfacción de necesidades y de los requerimientos de los niños que asisten a estos establecimientos, generando poca

estabilidad y desconcierto al equipo sobre los elementos fundamentales de gestión de la unidad educativa, alejándose de la construcción de una comunidad de aprendizaje impulsora de valores como la solidaridad y el apoyo entre iguales, tal como ha planteado Escudero (2012).

Las actividades referidas a alianza estratégica indican que la directora/educadora gestiona y centra su tarea en realizar un diagnóstico para conocer con qué redes de apoyo cercanas cuenta en su unidad educativa y sobre esos resultados elaborar sus planes de acción, sin una clara y coherente relación con las metas, objetivos y lineamientos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional. Esta situación genera, nuevamente, un accionar y toma de decisiones sobre la base de un paradigma del hacer por hacer y del cumplir con planes que son obligatorios por parte de las tareas de gestión de la dirección.

Profundizando en lo expuesto, las directoras enfocan su tarea en conducir al equipo y comunidad educativa principalmente a través de reuniones técnicas. Estas reuniones carecen de una intencionalidad clara que diga relación con un sistema armónico y virtuoso referido a mirar si los resultados obtenidos por la planificación estratégica, táctica y operativa, dan respuesta al fin y a los objetivos para los cuales esta organización existe, sino más bien se centran en la organización y planificación de las experiencias educativas, alejándose del aprendizaje cooperativo como alternativa metodológica y didáctica para aprender a vivir sin conflictos y de una educación para la ciudadanía (Rayón, 2013).

Los hallazgos también indican que la labor de la dirección, está centrada principalmente en el proceso, y este proceso prioriza el cumplimiento de acciones y documentos del ámbito administrativo, por ejemplo, evidencias de las acciones planificadas, (fotografías, registros de asistencia); esto quiere decir que hay una sobrevaloración de tener una serie de verificadores que garanticen que se ha realizado la tarea pero no hay un proceso de análisis de resultados y/o sistematización de la evaluación que indique si todas y cada una de las acciones planificadas, efectivamente permiten el logro de los objetivos y metas formuladas. Situación contraria a lo sostenido por Gajardo y Ulloa (2016, p.7) cuando plantean que *“compartir el liderazgo, (...) implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje”*.

Resulta interesante para este estudio considerar la poca o, en algunas ocasiones, nula articulación entre una visión estratégica directiva, con habilidades en la conducción de equipos de trabajo que faciliten la conformación de alianzas y que fortalezcan la capacidad de analizar la información que entregan los

instrumentos de evaluación y recogida de información, puesto que al abordar cada una de estas sub dimensiones sin claridad, afectan la toma de decisiones y, por tanto, promueven un liderazgo de los equipos de gestión y comunidad educativa en un sentido poco conocido y compartido por todos los integrantes, situación que lleva a situarse en un liderazgo con una capacidad de gestión directiva débilmente empoderada, que se desvía del foco central de su accionar y que no es otro que favorecer el desarrollo integral de los niños pertenecientes a las unidades educativas estudiadas.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Conforme a la definición del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia con que se ha desarrollado esta investigación, se puede evidenciar la importancia e influencia positiva de este marco referencial de calidad, que sugiere buenas prácticas de liderazgo y gestión de procesos educativos de cada uno de los Jardines Infantiles y Salas Cuna Via Transferencia de Fondos de la comuna de Padre Las Casas en particular, pero que también es aplicable a la Educación Parvularia de Chile, en su dimensión general.

Finalmente, la investigadora puede concluir que su intervención permitió instalar en cada Unidad Educativa, las bases que faciliten procesos para:

- Mejorar y/o transformar la práctica educativa y procurar una mayor y mejor comprensión de esta.
- Generar en los equipos directivos condiciones de liderazgo que permitan fortalecer el trabajo en equipo en cada una de las unidades educativas.
- Generar cimientos para generar una cultura del mejoramiento continuo en todos los ámbitos de gestión de las unidades educativas.
- Fortalecer y mejorar el trabajo colaborativo para lograr constituirse en organizaciones que aprenden.
- Dejar instalada la cultura de la mejora continua, en cada una de las unidades educativas.

No obstante, lo anterior y lo significativo de los logros alcanzados, se puede concluir que existe un desafío de base fundamental para los equipos educativos de los Jardines Infantiles y Salas Cuna de la comuna de Padre Las Casas, toda vez que la investigadora pudo comprobar que falta un mayor y mejor nivel de comprensión y aplicación del real significado y alcance de un Modelo de Gestión de Calidad en las prácticas de liderazgo y gestión de procesos educativos.

El Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, sin lugar a dudas, influye de manera significativa en la gestión de calidad de los Jardines Infantiles y Salas Cuna, los cuales visualizan este instrumento como el referente orientador, sin que por ello se constituya en una receta ni una pauta que se debe seguir sin la debida consideración del contexto interno y externo, propio de cada

establecimiento, sino más bien, este modelo representa una referencia para el funcionamiento de una organización educativa que debe plantear la excelencia en su quehacer como una máxima propia de su condición formadora. Así también requiere instalar en sus prácticas de gestión y liderazgo, procesos de mejora continua, reflexionando permanentemente sobre sus prácticas, como una acción necesaria para constituirse en una organización que aprende.

*“( . . . ) Las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros ejecutan individual o colectivamente mejora constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional”.* (Martin, 2001)

De igual forma, se puede evidenciar la importancia e influencia positiva de este marco referencial de calidad, porque invita de una manera permanente y continua a la autorregulación de los equipos educativos y a un ciclo reflexivo permanente en búsqueda de la calidad como un horizonte propio de la Misión y la Visión estratégica de una organización educativa.

Finalmente, resulta de gran relevancia lograr empoderar el rol de los profesionales de la Educación Parvularia y junto con ello, valorar la importancia y el significado de su labor educativa. Esto traerá consigo exigencias de un conocimiento disciplinar y pedagógico, que incorpore, en el sentido planteado por Domingo (2013), prácticas de reflexión crítica individual y colectiva sobre la base de aspectos éticos y sociales.

**Contribución de autores:** Viviana Andrea Poblete Díaz: La contribución consiste en las aportaciones a la idea y diseño del estudio que formó parte de su Tesis Doctoral, además incluye la recogida de datos, el análisis e interpretación de éstos, finalmente la redacción del borrador del artículo. Marianne Boelken Schieber: La contribución consiste en la redacción del borrador del artículo y la revisión de su contenido intelectual, lo que incluye además la aprobación final de la versión que fue postulada para su publicación.

**Financiación:** Las autoras, declaran que no han recibido financiación para la realización del artículo.

**Conflicto de interés:** Las autoras declaran que no existen conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Blasco, J. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes.* Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>

Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.

- Domingo, Á. (2013). *Práctica reflexiva para docentes. De la reflexión ocasional a la reflexión metodológica*. Saarbrücken: Publicia.
- Escudero, J.M. (2012). La educación inclusiva, una cuestión de derecho. *Educatio Siglo XXI*, 30(2), 109-128.
- Gairín, J. (1998). Los estadios de desarrollo organizacional. *Contextos Educativos*, (1): 125-154.
- Gallardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, concepto y tensiones*. Nota Técnica N°6, Líderes Educativos. Universidad de Concepción: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Gonzales, E. (2013). Acerca del estado de la cuestión o sobre un pasado reciente en la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico. *Unipluriversidad*, 13(1), 60- 63.
- Guba. E. y Lincoln, Y. (1984). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa*. California: Sage Publications.
- JUNJI. (2013). *Manual del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia*. Sección Gestión de Calidad, Departamento de Contraloría Interna, Junta Nacional de Jardines Infantiles.
- Latorre, H. (2000). *La evaluación escolar como mediación: enfoque sociocrítico*. Bogotá: UPTC.
- Lorenzo Delgado, M. (2010). La dirección escolar como liderazgo. En M. Martín Bris y J. Gairín Sallán (coords.). *Directivos en educación para el siglo XXI* (pp. 49-67). Santiago de Chile, Chile: Fundación Creando Futuro.
- Martín Bris, M. (Coord.) (2001). *La calidad educativa en un mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas*. España: Universidad de Alcalá.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Monge, C. y Torrego, J. (2017). Asesoramiento colaborativo y aprendizaje cooperativo: Implicaciones en el desarrollo profesional y personal. (pp.168-170). En F.J. Murillo (Coord.), *Avances en liderazgo y mejora de la educación: Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. Madrid: RILME.
- Oliveira, V. y Waldenez, M. (2010). Trayectorias de investigación acción: concepciones, objetivos y planteamientos. *Revista Iberoamericana de Educación / Revista iberoamericana de Educação*, 53(5), 2-13. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie5351716>
- Portilla, M., Rojas, A. y Hernández, I. (2014). Investigación cualitativa: Una reflexión desde la educación como hecho social. *Universitaria*, 3(2), 86-100. Recuperado de: [https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192/pdf\\_34](https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192/pdf_34)
- Rappoport, S. y Echeita, G. (2018). El docente, los profesionales de apoyo y las prácticas de enseñanza: aspectos clave en la configuración de aulas inclusivas. *Perspectiva Educativa*, 57(3), 3-27. DOI: <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.57-Iss.3-Art.740>
- Rayón, L. (2013). El aprendizaje cooperativo como una oportunidad de cambio para os centros escolares. *Revista Anthropos. Huellas del Conocimiento*, (238), 137-155.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica.
- Villegas, M.M. y González, F. (2011). La investigación cualitativa de la vida cotidiana. Medio para la construcción de conocimiento sobre lo social a partir de lo individual. *Psicoperspectivas*, 10 (2), 35- 59.