

Provincia de Jujuy Consejo Federal de Inversiones

“Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para centros Educativos de Primera Infancia”

REPORTE FINAL
EX – 2024-00051952 – CFI-GES#DC

ENERO 2025



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

ABSTRACT

El Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para Centros de Primera Infancia (PLIE), implementado en la provincia de Jujuy, busca potenciar el liderazgo educativo en diferentes contextos vinculados a la educación de la primera infancia, mediante una formación híbrida de 15 semanas. Este informe detalla las actividades realizadas, incluyendo el diseño contextualizado del dispositivo de formación, la convocatoria de los participantes y la implementación de encuestas: inicial y final. Los resultados de estas destacan la alta participación, satisfacción con los facilitadores y el contenido del programa, así como una mejora en las competencias percibidas en liderazgo e innovación educativa.

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para Centros de Primera Infancia (PLIE), una iniciativa conjunta de Fundación Varkey y el Ministerio de Educación de Jujuy, se desarrolló con el objetivo de potenciar las competencias de liderazgo y gestión educativa de docentes y directivos que brindan servicio en la primera infancia, mejorando así la calidad de la atención infantil. Este informe detalla los logros alcanzados durante las 15 semanas de implementación del programa, evidenciando su impacto en la formación y el fortalecimiento de capacidades de los participantes.

El diseño del programa se estructuró en un formato híbrido, combinando la flexibilidad de sesiones virtuales, encuentros presenciales y un curso en línea auto asistido (Moodle). En total, se ofrecieron 9 módulos temáticos, uno de ellos introductorio, que abordan aspectos de liderazgo y gestión educativa, la problemática de la educación de la Primera Infancia en el contexto actual y el uso de herramientas digitales innovadoras que facilitan la formación docente. Este enfoque permitió atender las demandas del contexto local y promover una participación activa de cada participante, más allá de las limitaciones tecnológicas detectadas en muchos casos.

El proceso de convocatoria e inscripción a cargo del Ministerio de Educación obtuvo como respuesta una amplia participación, destacándose la incorporación de 135 docentes y directivos, en su totalidad mujeres, provenientes de centros educativos gestión estatal de distintas localidades del territorio provincial. Quedó demostrado el compromiso de las educadoras de primera infancia con la mejora continua de sus prácticas y liderazgo en entornos diversos.

La implementación incluyó la realización de encuestas en diferentes etapas del programa. Una encuesta inicial permitió identificar necesidades específicas en competencias de liderazgo y estrategias innovadoras, sirviendo de base para ajustar los contenidos a las realidades de los participantes. Por otro lado, las encuestas de satisfacción revelaron una valoración altamente positiva, con un 95% de los asistentes calificando el contenido y el desempeño de los facilitadores como "muy buenos". Finalmente, una encuesta final permitió identificar avances significativos en las autopercepciones de los participantes, destacando mejoras en liderazgo, planificación estratégica y el manejo de herramientas digitales. No obstante, también se identificaron desafíos persistentes, especialmente relacionados con el acceso a recursos materiales y tecnológicos.

A lo largo de las 15 semanas, se llevaron a cabo 13 encuentros virtuales y 4 encuentros presenciales, alcanzando una asistencia promedio del 85%. Los encuentros virtuales sincrónicos se ofrecieron en dos horarios (uno de mañana y otro vespertino) para facilitar la participación de los docentes en horarios por fuera de la jornada laboral, conformando así dos comisiones.

Las temáticas abordadas en los encuentros se ampliaron y reforzaron a través del curso virtual en plataforma Moodle, alojado en Comunidad Atenea.

La activa participación evidenció el compromiso de los asistentes con su desarrollo profesional y con la calidad de la oferta educativa, así como el éxito de la metodología híbrida para promover un aprendizaje significativo en un contexto desafiante.

En términos de resultados, el programa no solo fortaleció las capacidades técnicas, pedagógicas y estratégicas de los participantes, sino que también promovió un espacio de reflexión profesional que contribuyó al intercambio de experiencias y buenas prácticas. Aunque persisten desafíos, el impacto positivo de esta iniciativa sienta las bases para futuras ediciones del programa, con un enfoque renovado en la superación de barreras y la promoción de la excelencia educativa en la primera infancia.

Índice

Introducción	4
Etapa 1. Convocatoria y diseño de los Programas.....	5
Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y evaluación	8
Convocatoria e inscripción de los participantes.....	8
Etapa 2: Implementación del dispositivo.	9
Cursado del Programa.....	9
Alcance	17
Etapa 3. Monitoreo y Evaluación.....	18
Implementación de las diferentes encuestas y procesamiento de los datos.....	18
Evaluación de los resultados y formulación de líneas de mejora, en base a la experiencia recogida.....	25
Comentarios finales	26
Anexos	28

Introducción

Con el presente informe, se explicitan las tareas realizadas y los resultados finales obtenidos con el dispositivo implementado: Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para Centros Educativos de Primera Infancia en el marco del EX – 2024-00051952- -CFI-GES#DC. Este programa presentó los siguientes objetivos:

Objetivo General

Potenciar las capacidades de liderazgo y gestión de educadores y equipos que se desempeñan en Centros de Desarrollo Infantil y Jardines maternos de la provincia para impactar en el mejoramiento de la calidad educativa, la atención integral y el desarrollo óptimo de los niños y niñas, en consonancia con los objetivos de la política pública provincial y nacional.

Objetivos Específicos

Objetivo 1: Desarrollar un Programa en Liderazgo e Innovación Educativa con foco en Primera Infancia.

Objetivo 2: Elaborar y poner en acción un proyecto de innovación educativa ajustado a las necesidades, que refleje y potencie la misión y visión institucional desde el enfoque de la práctica reflexiva.

Para llevar adelante la formación, se convocaron a 120 personas en una (1) Cohorte, conformada por: Coordinadores/administradores de Centros de Desarrollo Infantil; Equipo técnico de la Dirección de Educación Comunitaria; supervisores de nivel inicial; directores, vice y/o secretaria de jardines maternos; Equipo técnico de la Dirección de nivel inicial y docentes y educadores de estas instituciones.

Siguiendo el Plan de Tareas previamente estipulado, todas ellas han sido desarrolladas y finalizadas.

Tareas

Etapas 1. Convocatoria y diseño de los Programas

Diseño y adaptación final de los dispositivos de formación

El dispositivo de formación diseñado por Fundación Varkey en el marco del Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para Centros de Primera Infancia (PLIE) responde a las necesidades del Ministerio de Educación de la provincia de Jujuy, cuya prioridad es mejorar y fortalecer la trayectoria educativa de los niños y niñas desde sus primeras etapas.

El dispositivo se enmarca en la meta del ministerio de “capacitar de manera continua a los docentes y educadores, con un enfoque en estrategias innovadoras y contextualizadas a los espacios donde los niños y niñas se desarrollan”. El diseño de este dispositivo está alineado con las metas del ODS4, centradas en garantizar el acceso equitativo a una educación de calidad, desde la primera infancia.

En este sentido, el programa aborda componentes claves como la mejora en el liderazgo escolar, la formación en prácticas pedagógicas inclusivas y la creación de entornos de aprendizaje seguros y efectivos. A través de estas acciones, se busca reducir las brechas de acceso, fomentar la equidad y apoyar el desarrollo profesional continuo de los docentes, con un enfoque particular en los contextos de mayor vulnerabilidad de la provincia.

Se entiende que la primera infancia es el tiempo fundacional de la vida y de las posibilidades hacia el futuro. La atención, el cuidado y las experiencias educativas de los primeros años sientan las bases para el aprendizaje a lo largo de toda la vida (Declaración de Tashkent, 2022).

El programa de formación se diseñó en un formato híbrido para ser implementado a través de 15 semanas consecutivas. Además de los 4 encuentros sincrónicos presenciales (de 4,5 horas cada uno) y 12 encuentros sincrónicos virtuales a través de la plataforma Zoom (de 2 horas de duración cada uno), los participantes tuvieron acceso a un curso virtual autoasistido (en plataforma Moodle) donde podían disponer, de manera asincrónica, del desarrollo teórico, links a materiales y sitios de interés, con acceso a diferentes recursos y propuestas para profundizar contenidos, adaptado a las necesidades específicas del contexto de la provincia.

Este formato brindó a los participantes una experiencia de desarrollo profesional flexible, profunda, con rigor académico y apoyo personalizado, que

incentivó la reflexión sobre la propia práctica, la vinculación entre instituciones, el ejercicio del liderazgo pedagógico y la toma de decisiones en favor de mejorar la calidad educativa de cada centro.

El contenido del programa se desarrolló, como estaba previsto en la planificación, organizado en 8 módulos, más un módulo previo de integración tecnológica. De manera transversal se propuso a cada institución, el diseño e implementación de una Propuesta de Innovación Educativa (PIE), ajustada a las características y necesidades del centro educativo.

A continuación, se presenta el detalle del contenido de cada módulo:

Módulo Introductorio: Nivelación tecnológica En este bloque se presenta a los participantes la interfaz de Zoom, herramientas básicas de la nube y el uso de la plataforma Moodle. Se realizan las acciones necesarias para el logueo de todos los participantes en el curso virtual, a través de la generación de usuarios y acompañando el ingreso.

Módulo 1: Sentido y función del liderazgo educativo en el contexto actual. En este módulo se exploran las características del contexto actual, atravesado por cambios sociales, tecnológicos, culturales que han generado incertidumbres y han impactado en la consideración de la infancia. Se analiza la problemática de la infancia en el marco de los ODS y de las perspectivas actuales. Se reflexiona sobre el sentido y función del liderazgo pedagógico, vinculado al desarrollo de capacidades personales y colectivas, cómo se puede gestionar una cultura colaborativa en busca del bien común y el derecho de los niños.

Módulo 2: Los Centros Educativos de Primera Infancia como organización. Este módulo desarrolla la importancia de una visión y misión compartidas dentro del centro. Se realizan ejercicios para indagar en paradigmas y patrones mentales. Se analiza la función de los Centros Educativos de Primera Infancia en el contexto actual y el sentido de la evaluación institucional. Se revisan dimensiones e indicadores para la evaluación.

Módulo 3: Liderazgo para el Desarrollo Profesional Docente. Este módulo aborda el análisis de las competencias docentes para la educación infantil hoy y las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia para el desarrollo Profesional Docente. Se presenta la reflexión sobre la práctica como clave de calidad

y la importancia de liderar y gestionar el Desarrollo Profesional Docente en cada institución.

Módulo 4: Liderazgo y gestión de los vínculos con la comunidad. Este módulo pone foco en la cultura escolar y las oportunidades educativas que pueden expandirse a través de los vínculos. Cómo el centro educativo necesita vincularse y generar alianzas con la familia y la comunidad para garantizar el aprendizaje y los derechos de los niños.

Módulo 5: Protagonismo de quien aprende. Este módulo busca analizar las dimensiones del desarrollo infantil. Enfatiza en las interacciones humanas y su calidad, entendiéndolas como la clave del desarrollo. Pone especial atención en el camino del desarrollo de habilidades lingüísticas, las funciones ejecutivas, la curiosidad y el juego como motor de aprendizaje.

Módulo 6: El docente como facilitador. Este módulo pone foco en las estrategias de mediación pedagógica y didáctica para el desarrollo de capacidades. Retoma el valor de las interacciones como clave del desarrollo y aprendizaje, cuáles son las estrategias de interacción que el docente puede desplegar para enriquecer su práctica y asegurar buenos aprendizajes.

Módulo 7: El ambiente como tercer educador. Este módulo tiene el propósito reflexionar sobre lo que los espacios comunican y su potencial para habilitar nuevos aprendizajes. Trabaja sobre estrategias para la creación de escenarios estimulantes y el uso creativo de materiales cotidianos.

Módulo 8: Evaluación para el aprendizaje. El módulo final profundiza en el sentido de la evaluación y cómo ponerla a favor del aprendizaje. Se abordan diversas estrategias e instrumentos para la evaluación formativa y la retroalimentación, con especial atención a la documentación pedagógica.

Los diversos contenidos se desarrollaron a través del curso virtual alojado en la plataforma, a la cual los participantes accedían en tiempos autogestionados y a través de los talleres sincrónicos, tanto virtuales como presenciales.

Los encuentros sincrónicos virtuales se consolidaron como un valioso lugar de intercambio y construcción de saberes en torno a la primera infancia, resaltando que los centros que acogen a los niños deben tener siempre impronta educativa: no solo acogen a los niños y niñas, sino que también tienen responsabilidad de generar oportunidades para el aprendizaje significativo, promoviendo su desarrollo emocional,

cognitivo, social, lingüístico y físico. Asimismo, deben fomentar la participación de las familias, fortaleciendo una red de apoyo que garantice entornos seguros, respetuosos y enriquecedores para el desarrollo y bienestar de los más pequeños.

En los encuentros presenciales, la asistencia alcanzó casi el 100% de los participantes, lo que evidenció el genuino interés de las docentes, educadoras, supervisoras y miembros del equipo técnico para reflexionar y trabajar en conjunto por una educación de calidad. Este compromiso se traduce en la búsqueda de estrategias pedagógicas innovadoras, centradas en las necesidades y derechos de los niños y niñas, así como en la construcción de entornos de aprendizaje inclusivos y participativos. La alta asistencia refleja, además, el reconocimiento de la importancia de la formación continua y el intercambio de experiencias para fortalecer las prácticas educativas y promover el desarrollo integral en la primera infancia.

Diseño y ajuste de instrumentos para el monitoreo y evaluación

La estrategia metodológica del área de Monitoreo y Evaluación para el Programa de Liderazgo Educativo está orientada a evaluar la satisfacción con las características del dispositivo de formación y la autopercepción de los/as participantes sobre el desarrollo de conocimientos y habilidades para el liderazgo educativo e innovación escolar. Con el objetivo de medir los conocimientos y habilidades se planificaron distintas instancias de recolección de datos a lo largo del programa. En primer lugar, en la primera semana se implementó el formulario de inscripción para recabar información sobre el perfil de los/as participantes y algunas de sus características sociodemográficas. Luego, una encuesta de valoración de clase para conocer los niveles de satisfacción con distintos ítems a valorar (ver reporte parcial). Por último, se llevó a cabo una encuesta longitudinal ex ante (encuesta inicial) que se contrasta con una encuesta final que tuvo lugar hacia la finalización del programa. En este informe final se presentarán los resultados comparados de ambas encuestas.

Convocatoria e inscripción de los participantes.

Para la convocatoria e inscripción de los participantes se trabajó juntamente con el Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy con el fin de cumplir con el alcance estipulado en la propuesta.

Desde el Ministerio se confeccionó un listado de 146 personas preseleccionadas para cursar el programa. A dichas personas se les envió un link de inscripción en el cual se solicitó la inscripción formal y personal, junto con la confirmación de sus datos e información necesaria para el armado de la línea de base para su posterior análisis por parte del Equipo de Monitoreo y Evaluación. A su vez, se invitó a que se inscribieran los Supervisores y equipo técnico de la provincia para que pudiesen acompañar a las escuelas en este trayecto formativo.

Todos aquellos que se inscribieron fueron convocados a una primera reunión informativa el jueves 29 de agosto 18:30 h, a la que asistieron más de 70 personas.

El objetivo de esta reunión fue conocer más en detalle la propuesta pedagógica y el calendario estipulado para la iniciativa, así como también resolver inquietudes de los participantes.

Luego de analizar las inscripciones se realizaron varias acciones.

Por un lado, se generaron los usuarios en la Plataforma Moodle (Comunidad Atenea) para el trabajo asincrónico autoasistido que requiere la propuesta. Por el otro, se asignaron comisiones a los participantes según la preferencia horaria de cada uno:

Los encuentros virtuales se desarrollaron en 2 Comisiones:

- Comisión 1: Miércoles 9:00 a 11:00 h – 39 integrantes
- Comisión 2: Jueves 18:30 a 20:30 h – 96 integrantes

Estas opciones fueron enviadas al ministerio de Educación, quien designó las comisiones a los participantes en función de su horario laboral, a contra turno.

Etapas 2: Implementación del dispositivo.

Cursado del Programa

El cursado propiamente dicho se inició con los dos encuentros de nivelación tecnológica de 2 horas cada uno (Martes 3 y Jueves 5 de septiembre) en dos horarios (turno mañana 9:00 y turno tarde 18:30 hs).

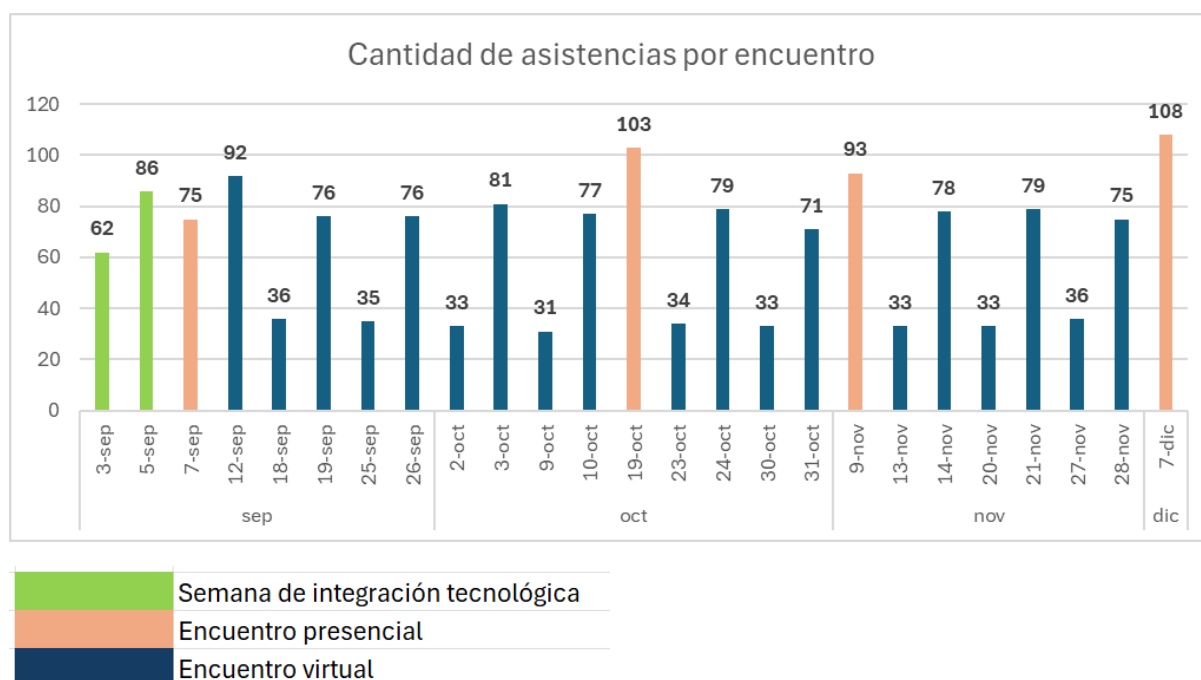
Posteriormente continuó con el programa, teniendo el primer encuentro presencial el sábado 7 de septiembre de 8:00 a 13:00 hs en el Centro de Innovación Educativa de Ciudad Cultural.

En síntesis, el desarrollo general del programa contó con: una charla informativa, dos encuentros de integración tecnológica (realizados en dos turnos, para que todos pudieran participar), cuatro encuentros presenciales, diez encuentros virtuales (en dos horarios, para cada una de las dos comisiones), instancias de trabajo asincrónico con la guía del contenido en plataforma moodle, mentoreo y acompañamiento de diseño de propuestas institucionales. El programa contó con una participación total de 135 personas (Anexo I).

Tabla 1: Calendario del desarrollo del Programa

Semana 0	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15
Charla informativa	Semana de integración tecnológica	Encuentro presencial	Encuentro virtual*	Encuentro virtual	Encuentro virtual	Encuentro virtual	Encuentro virtual	Encuentro presencial	Encuentro virtual	Encuentro virtual	Encuentro presencial	Encuentro virtual	Encuentro virtual	Encuentro virtual	Encuentro presencial
Ju 29.08	Ma 03/09 y Ju 05/09	sábado 07.09	Mi 11.09 Ju 12.09	Mi 18.09 Ju 19.09	Mi 25.09 Ju 26.09	Mi 02.10 Ju 03.10	Mi 09.10 Ju 10.10	sábado 19.10	Mi 23.10 Ju 24.10	Mi 30.10 Ju 31.10	Sábado 09.11	Mi 13.11 Ju 14.11	Mi 20.11 Ju 21.11	Mi 27.11 Ju 28.11	Sábado 07.12

Tabla 2: Cantidad de asistencias por encuentro



Los encuentros sincrónicos virtuales contaron con asistencia estable de los participantes a lo largo de todo el trayecto, a pesar de las dificultades detectadas. En estos encuentros se puso de manifiesto las limitaciones en cuanto al acceso tecnológico, ya que la mayoría de las participantes accedía a los encuentros a través de teléfonos celulares (la mayoría no cuenta con computadora) y mediante datos, no desde red wi-fi, incluso muchas docentes se conectaban en tránsito desde su lugar de trabajo hasta sus domicilios, desde el colectivo. Si bien estaba previsto realizar actividades en agrupamientos por salas pequeñas (posibilidad que brinda la plataforma zoom), fue necesario cambiar esa estrategia, ya que muchos participantes perdían la conexión en el intento de entrar a una sala. Sin embargo, los participantes se mantuvieron activos a través del chat, haciendo posibles las interacciones que constituyen la riqueza del formato taller.

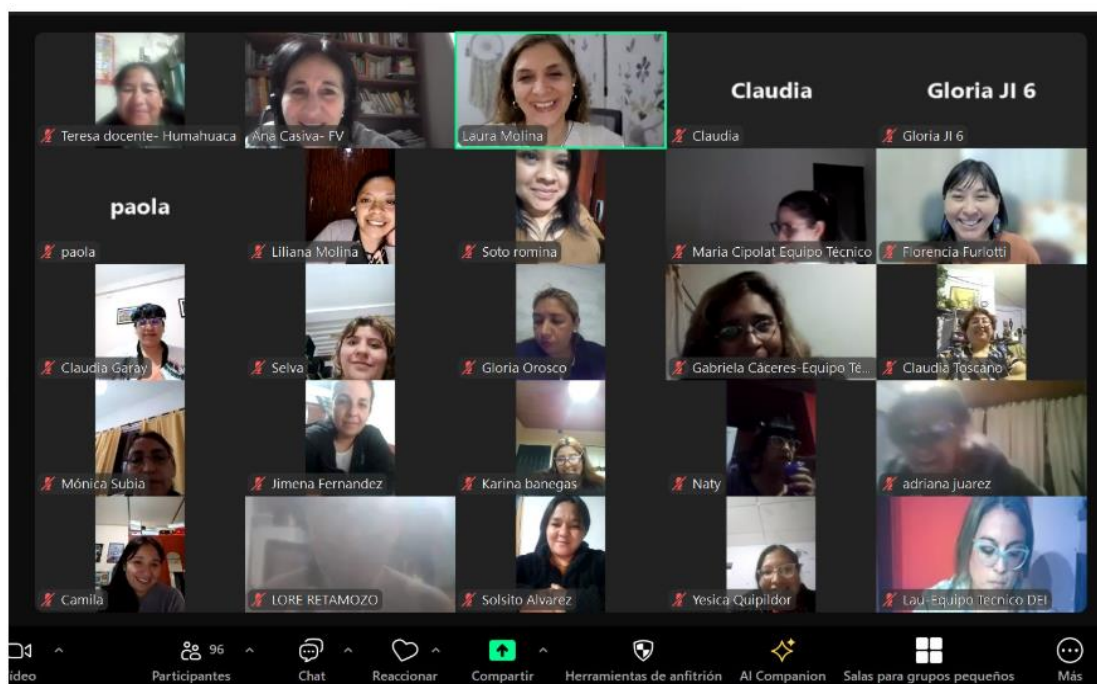


Imagen 1: encuentro sincrónico virtual

De manera transversal al desarrollo de los temas previstos para cada encuentro, se propuso a los participantes realizar un diagnóstico de su institución para luego avanzar en la focalización de un área de intervención, para lo cual se les propusieron las siguientes dimensiones: 1) prácticas pedagógicas; 2) desarrollo profesional docente; 3) vínculos con la comunidad. Luego de detectada el área de necesidad los participantes debían avanzar en la planificación e implementación de una propuesta de innovación educativa. Algunos de los instrumentos utilizados se presentan en la Guía del PLIE Primera Infancia Jujuy (Anexo II).

La realización de esta propuesta requería que los participantes se reunieran a reflexionar juntos, incluyendo a docentes de la institución que no estaban participando de manera directa del programa, lo cual implicó poner en práctica actitudes de liderazgo, asumir protagonismo y compromiso institucional. El material desarrollado en la plataforma moodle sirvió de apoyo para estas instancias.

Los encuentros presenciales fueron especialmente valorados, lo cual no solo se evidencia en la alta tasa de asistencia, sino también en la calidad de la participación: tanto docentes como directores e integrantes de equipos técnicos se destacaron por su participación comprometida y de enorme implicación. Muchos

docentes debían recorrer considerables distancias para poder asistir, sin embargo, se mostraron entusiastas y agradecidos por la oportunidad de aprendizaje, que interpretaron como valoración de su tarea. Se pudo advertir en los encuentros presenciales el trabajo realizado al interior de las instituciones, ya que los participantes asistieron llevando evidencias y testimonios de sus trayectorias, trabajo en bitácoras personales, las reflexiones compartidas, acciones realizadas.



Imagen 2: encuentro presencial



Imagen 3: Tercer encuentro presencial



Imagen 4: Tercer encuentro presencial



Imagen 5: Tercer encuentro presencial

El Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy, en colaboración con la Fundación Varkey y el Consejo Federal de Inversiones (CFI), tiene el agrado de invitarlo/a, al **último encuentro presencial del Programa de Liderazgo e Innovación Educativa para Centros Educativos en Primera Infancia**, que se llevará a cabo **el sábado 7 de diciembre, de 8:30 a 13 horas, en el Complejo Ministerial de Educación**, ubicado en Av. 2 de abril esquina Av. 10 de junio, Barrio Malvinas, San Salvador de Jujuy.

Este programa reafirma nuestro compromiso con la educación de la primera infancia en la provincia de Jujuy, y nos enorgullece haber contribuido a la formación de los profesionales de la educación, quienes, con su dedicación, trabajan día a día para mejorar la calidad de los aprendizajes en el nivel Inicial.

¡Contamos con su presencia!



Imagen 6: Invitación a participantes para el encuentro presencial



Imagen 7: Encuentro de cierre 3/12/2024

Previo al encuentro de cierre los participantes debían cargar en un formulario las propuestas que desarrollaron para sus instituciones (Anexo III) y se los invitó a compartir evidencias de sus recorridos en un muro colaborativo digital, utilizando la herramienta Padlet (Anexo IV).



Imagen 8: Padlet comisión 1



Imagen 9: Padlet comisión 2

Alcance

Al cierre del programa hubo 108 egresadas, pertenecientes a 53 escuelas (Anexo V). 77 son docentes y 10 directivos, 21 supervisoras e integrantes de equipos

técnicos que han participado y han acompañado a las diferentes instituciones a través del desarrollo del programa y en la formulación de sus propuestas innovadoras.

Etapas 3. Monitoreo y Evaluación

Implementación de las diferentes encuestas y procesamiento de los datos.

A fin de brindar una lectura organizada de todos los instrumentos implementados y los datos obtenidos, se unifican estos dos apartados. Para visualizar el análisis cuantitativo completo acceder al siguiente enlace: (<https://rpubs.com/Varkey/PI-Jujuy>)

Formulario de inscripción

Perfil sociodemográfico de los participantes

Sobre un total de 108 egresados se observa que la edad promedio es de 41.9 y la mediana de 41 años de edad. La caja azul representa el 50 % central de la distribución e indica que la mitad de los participantes tiene entre 35 y 48 años aproximadamente. Por otro lado, en cuanto a la distribución por género, la totalidad pertenece al género femenino (100%).

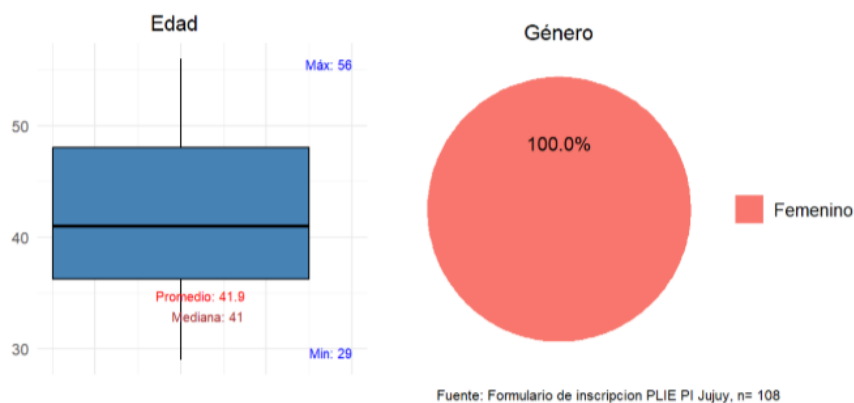


Figura 10: edad y género de los/as participantes

En cuanto a la composición de las egresadas según el cargo que desempeñan en sus respectivas instituciones, la mayoría de ellos, el 61,3% son docentes, el 15% corresponde a "otros cargos", el 8,8% a supervisores/as, el 5% director/rector, otro 5% corresponde a equipo técnico y por último con 2,5% coordinadores de área pedagógica y vicedirectores/as.

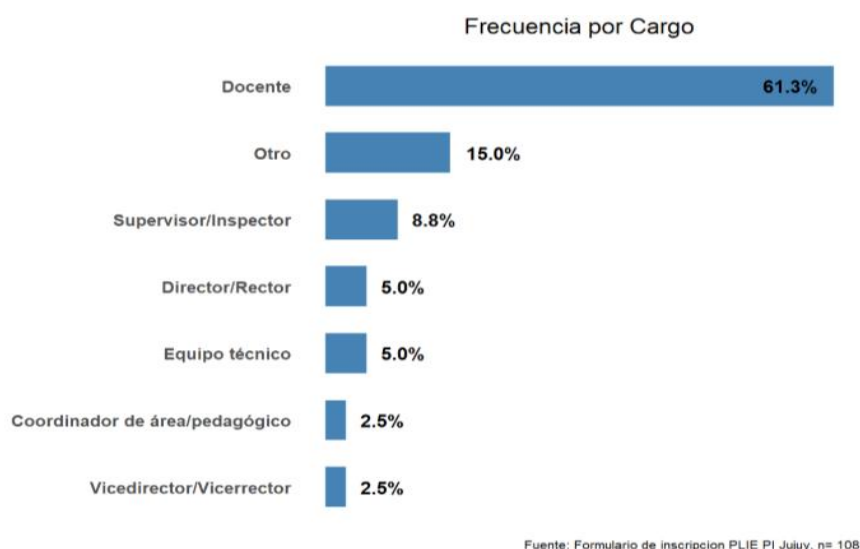
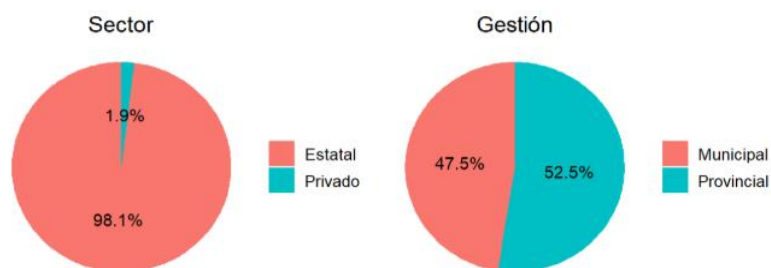


Figura 11: cargo de los/as participantes

Características de las escuelas en las que ejercen los participantes

Por otro lado, si nos detenemos en la distribución de instituciones educativas participantes según sector y gestión, observamos que el 98,1% pertenece a estatales, y solo el 1,9% al sector privado. A su vez, la gestión de los CDI es equilibrada, el 52,5% pertenecen a administración provincial y el 47,5% a municipal.



Fuente: Formulario de inscripción PLIE PI Jujuy, n= 54

Figura 12: Sector y gestión de las escuelas

Valoración de los/as participantes

En la encuesta final, las directoras, docentes, supervisoras y demás roles participantes valoraron distintos aspectos del programa con los siguientes resultados:

El ítem con mayor valoración positiva ha sido el *desempeño de los/as facilitadoras* (el 98 % la ponderó como Muy buena, la mayor calificación de la escala), luego el *contenido teórico del programa* obtuvo un 97,1% de la misma calificación y, en tercer lugar, con el 95,1 %, figura la *valoración general del programa*. El ítem con menor calificación, aun con valor muy alto en la consideración de los/as egresadas, fue las *herramientas digitales y softwares educativos trabajados* (91,2%).

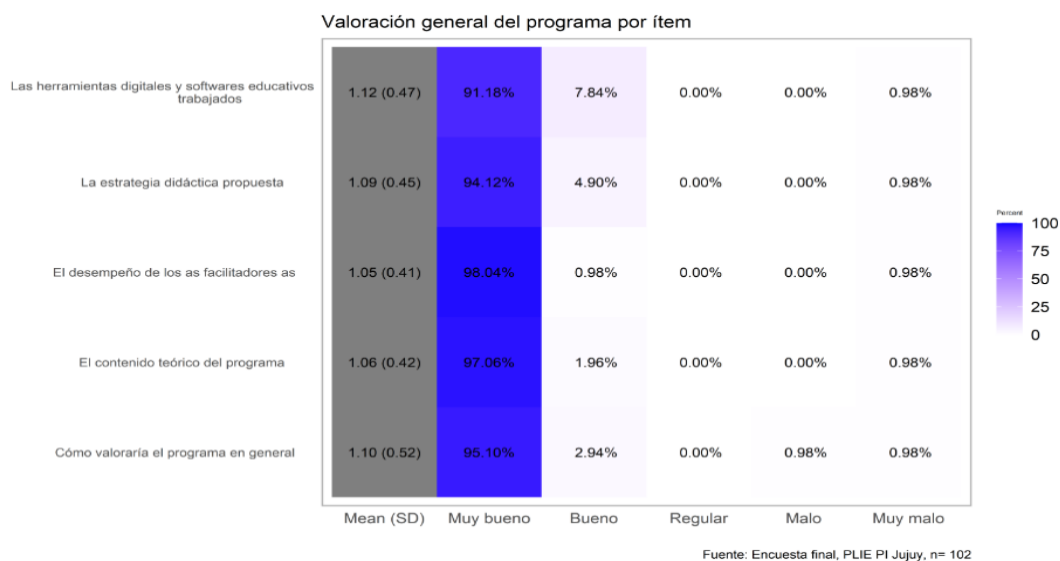


Figura 13: Nivel de satisfacción de los/as participantes con aspectos del programa

Las egresadas también tuvieron la oportunidad de calificar en qué medida el contenido del curso resultó novedoso para ellos/as en su práctica profesional. Más de la mitad de (67,6 %) consideró que *Mucho* de lo visto en el programa resultó ser nuevo y un 21,6 % manifestó que *Todo* el contenido resultó novedoso. Estos resultados, al igual que la falta de formación previa en materia de liderazgo e innovación educativa (ver reporte completo en el link), visto anteriormente, confirman la pertinencia del dictado de este tipo de cursos en la provincia.

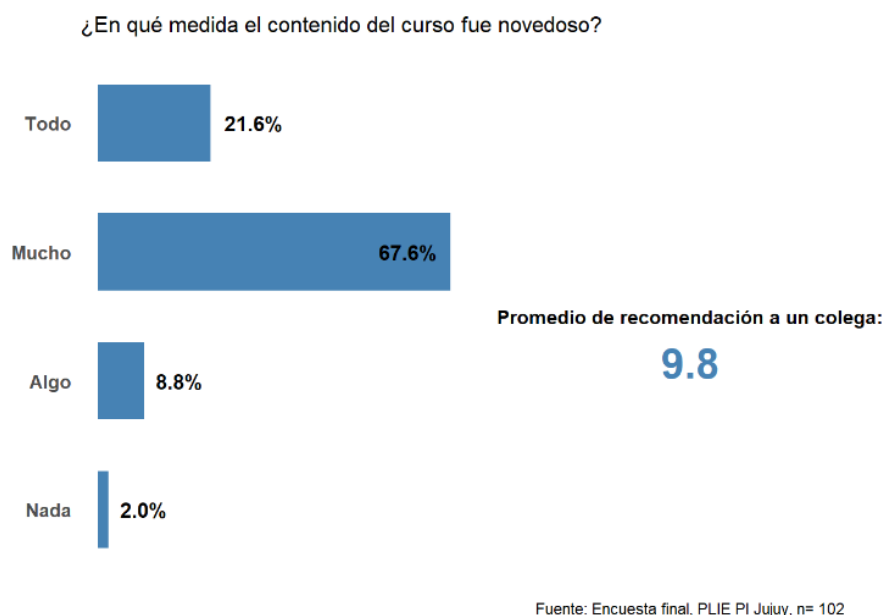


Figura 14: Porcentaje de contenido novedoso y probabilidad promedio de recomendar el Programa

Comparación encuesta inicial vs final

Autoevaluación de capacidades

Los participantes realizaron en la encuesta inicial y final una autoevaluación de conocimientos y competencias sobre los principales ejes abordados en el Programa: Innovación educativa, Liderazgo Pedagógico, Integración de las TIC y Planificación estratégica. Principalmente los directivos y docentes, pero también el resto de los roles participantes del programa, respondieron de acuerdo a su autopercepción sobre sus competencias en relación al rol que desempeñan en sus áreas de ejercicio profesional. Para facilitar su representación gráfica, se elaboró un índice basado en una escala del nivel de acuerdo en la implementación de los ítems evaluados. A continuación, se presentan las opciones de respuesta que se presentaron y su ponderación para la elaboración del índice de 7 puntos.

Tabla 3: Índice de autoevaluación

Nivel de acuerdo	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Algo en desacuerdo	3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4
Algo de acuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

A continuación, se analiza una de las dimensiones analizadas en las encuestas, el aprendizaje en la primera infancia, tanto en la gestión como en la docencia.

Las egresadas con cargos directivos han tenido la mayor diferencia porcentual positiva en el ítem “Conozco los hitos del desarrollo lingüístico comunicacional en primera infancia” (+6,3%). Por su parte, los ítems vinculados a la comprensión sobre el desarrollo del pensamiento y la cognición en la primera infancia y el asesoramiento de docentes en estrategias para fomentar el desarrollo lingüístico en niños pequeños presentan un crecimiento del 4,8% entre la encuesta inicial y la final. Por último, el enunciado con menor diferencia positiva (+ 3,2%) ha sido “Sé asesorar a los docentes en estrategias para acompañar el desarrollo socioemocional de los niños pequeños”.

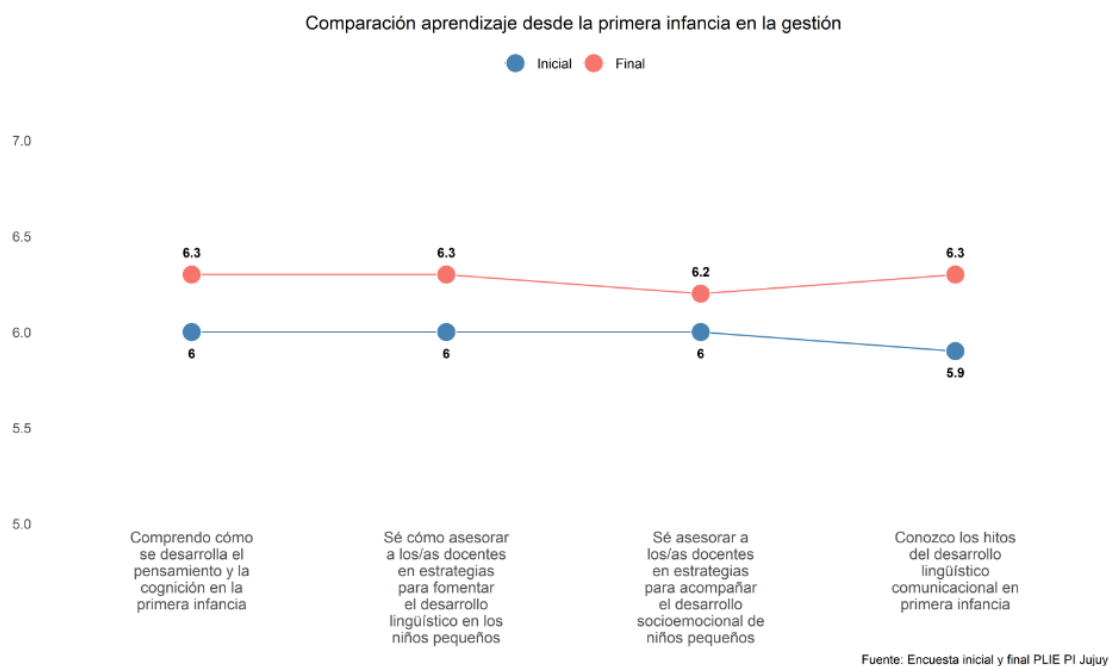


Figura 15: Comparación aprendizaje desde la primera infancia en la gestión

Por su parte, las egresadas con cargos docentes, al igual que los cargos directivos, han tenido la mayor diferencia porcentual positiva en el ítem “Conozco los hitos del desarrollo lingüístico comunicacional en primera infancia” (+4,9%), seguido de la comprensión sobre el desarrollo del pensamiento y la cognición en la primera infancia (3,3%) En este caso, además los ítems referidos al acompañamiento del desarrollo socioemocional y sociolingüístico de los niños pequeños se ha mantenido sin variación entre la encuesta inicial y la final.

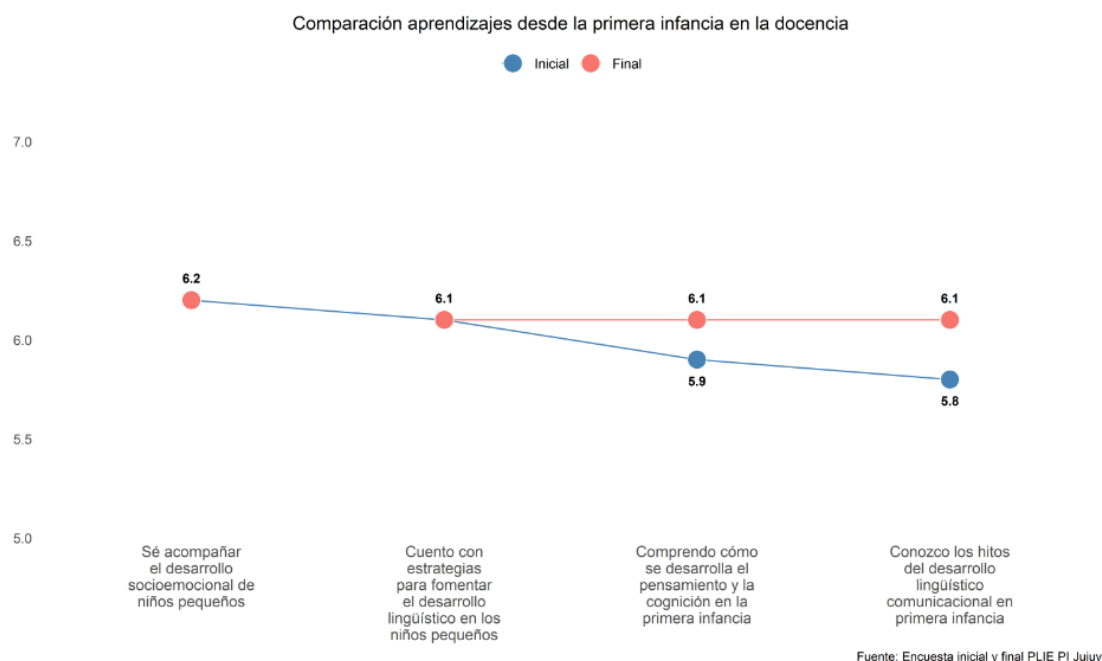


Figura 16: Comparación aprendizaje desde la primera infancia en la docencia

Evaluación de los resultados y formulación de líneas de mejora, en base a la experiencia recogida.

Valoración de programas de formación

La valoración del programa fue altamente positiva, destacándose especialmente el desempeño de los facilitadores y la calidad del contenido teórico. En ambos casos, las egresadas consideraron que el contenido ofrecido era innovador, lo que resultó particularmente relevante dada la escasa formación previa en liderazgo e innovación educativa, reforzando así la pertinencia de esta propuesta.

En cuanto a la evolución de los resultados, en el programa de Primera Infancia, los avances más notables se han registrado en los ítems referidos a la reflexión y evaluación, tanto en los cargos directivos como en los cargos docentes. En este sentido, las técnicas de autorreflexión brindadas por los facilitadores a lo largo de la cursada han sido muy bien ponderadas por las egresadas, lo cual indica la necesidad de seguir profundizando en esta línea de práctica reflexiva.

Comentarios finales

El programa en liderazgo de primera infancia se ha consolidado como un espacio fundamental para reflexionar, aprender y co-construir saberes en torno al rol de las instituciones que se ocupan de una etapa fundante en el desarrollo de las personas. A través de los encuentros sincrónicos virtuales y presenciales, se promovió un intercambio enriquecedor entre quienes participaron del mismo.

Se destacó la importancia de concebir los espacios destinados a la primera infancia como lugares de cuidado y educación integral, donde se prioriza no sólo el bienestar físico y emocional de los niños y niñas, sino también su aprendizaje significativo y desarrollo integral, entendiendo las interacciones cálidas y oportunas como clave para optimizarlo. Asimismo, el programa subrayó la necesidad de involucrar activamente a las familias y otros actores sociales, como destinatarios de la acción pedagógica, en la construcción de entornos seguros, inclusivos, respetuosos y educativos.

La alta participación en las actividades reflejó el interés y la disposición de las profesionales de la educación por mejorar sus prácticas pedagógicas y fortalecer sus capacidades de liderazgo. Este esfuerzo conjunto no solo enriquece las experiencias de los niños y niñas en sus primeros años, sino que también mueve palancas hacia la construcción de una sociedad más justa y comprometida con el desarrollo de los más pequeños, entendiendo que en los niños de hoy se juega el futuro de la sociedad en su conjunto y entendiendo la responsabilidad que compete a las políticas públicas para garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades.

El camino recorrido en este programa evidencia que, con colaboración, reflexión y acción, es posible construir comunidades educativas más fuertes y preparadas para enfrentar los desafíos que como sociedad nos plantea el cuidado de la Primera Infancia.

Por otra parte, se puso de manifiesto cierto aislamiento de muchas instituciones y docentes que viven en zonas alejadas de la capital y tienen escasos recursos de conectividad y acceso tecnológico, ya sea por falta de dispositivos adecuados como por escasas habilidades para el uso de las herramientas tecnológicas. El programa constituyó una ayuda para disminuir esta brecha, favoreciendo especialmente las expectativas de las participantes, quienes despertaron su interés por seguir aprendiendo y aumentar su capacidad. Las participantes valoraron las oportunidades de acercamiento y colaboración como aspectos fortalecedores de su tarea

profesional, al mismo tiempo que pudieron reflexionar sobre la importancia del liderazgo y la innovación para descubrir y gestionar caminos de mejora, aún en situaciones poco favorables.

En cuanto a aspectos específicos de las temáticas abordadas se advirtió un especial interés en temas de liderazgo, ya que no aparecía esta temática en los horizontes de las participantes como un aspecto asociado a la tarea educativa en Primera infancia. Se valoró asimismo la importancia de desarrollar habilidades de comunicación asertiva para el trabajo en equipo, la necesaria vinculación con las familias y otros actores.

En relación con la educación de los niños pequeños y las prácticas pedagógicas, se pusieron en evidencias algunas vacancias formativas, en particular las vinculadas al desarrollo de funciones ejecutivas y estrategias didácticas para apoyar su construcción; se observó también necesidad de profundizar acerca del desarrollo lingüístico y comunicativo de los niños y cómo apoyarlo desde las estrategias pedagógicas.

Se advierte también la necesidad de profundizar y seguir fortaleciendo las habilidades para formulación de proyectos, atendiendo a indicadores y claves de monitoreo y evaluación. Estos tópicos darían lugar a futuras instancias formativas, que serían de gran utilidad para el crecimiento de las instituciones.

Es importante destacar el compromiso del ministerio de educación de la provincia de Jujuy y su apoyo al programa evidenciado en la presencia de personas del equipo técnico-pedagógico, con participación constante en los talleres virtuales y presenciales, seguimiento de los participantes, atención a los aportes del contenido del aula virtual y retroalimentación permanente hacia el equipo de Fundación Varkey. Sin dudas este trabajo en equipo entre la Fundación y el Ministerio ha sido un factor clave del éxito del programa en la Provincia de Jujuy.

Anexos

Para acceder a la carpeta de documentación anexo hacer [click aquí](#)

Anexo I: Listado participantes que cursaron el Programa.

Anexo II: Guía del PLIE Primera Infancia Jujuy

Anexo III: Formulario de carga de propuesta

Anexo IV: Padlet por comisión

[Padlet comisión 1](#)

[Padlet comisión 2](#)

Anexo V: Listado de egresados