

XII. Anexos de las Bases Administrativas:

- a. Anexo N° 1: Formulario de presentación de propuestas.**
- b. Anexo N° 2: Carta de Compromiso.**
- c. Anexo N° 3: Términos de Referencia.**

ANEXO N°1:
FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE Y EVALUACIÓN EXTERNA DE PLANES DE MEJORA DE ESTABLECIMIENTOS DE FUNDACIÓN INTEGRAL, PERIODO 2012

1. DATOS GENERALES DE LA PROPUESTA

Título:	
Duración (semanas):	Costo Total (UF):

2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN PROPONENTE

Nombre:		
Giro:	RUT:	
Dirección:		
Fono:	Fax:	e-mail:
Nombre Representante Legal:		RUT:
Cargo en la institución:		Firma:

3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

A. Planteamiento de la consultoría (exposición general del objeto de consultoría, su relevancia y alternativa de abordaje propuesta por el oferente). Máximo 2 páginas.

B. Objetivos, generales y específicos. Máximo 1 página.

C. Enfoque Teórico (desarrollo del marco conceptual, desde dónde se aborda y entiende la consultoría).
Máximo 3 páginas. INCLUIR BIBLIOGRAFÍA EN HOJAS APARTE.

D. Diseño Metodológico (descripción de la estrategia para el logro de los objetivos, de las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información). Máximo 3 páginas.

E. Descripción de Productos (productos concretos a entregar, ya sean de carácter teórico o práctico).
Máximo 2 páginas.

F. Plan de Trabajo y de Contingencia (describir etapas y la organización del trabajo -profesionales y funciones- para el logro de objetivos y resultados esperados; describir cómo organizará y prevé el equipo el acontecimiento de contingencias y externalidades que puedan afectar el cumplimiento de actividades y el desarrollo de la consultoría). Máximo 3 páginas. INCLUIR CARTA GANTT DE ACTIVIDADES

Currículum de los miembros del Equipo de Trabajo (adjuntar hoja de cada uno de los profesionales del equipo y fotocopias de los certificados de título y de experiencia laboral correspondientes)

NOMBRE DEL/LA PROFESIONAL:

Educación Universitaria (proveer el nombre de los títulos de pre y postgrado)			
Título y especialidad	Periodo	Institución/Universidad	Ciudad/País

Experiencia Laboral (asesorías, investigación y proyectos relacionados con el estudio)			
Periodo	Título/Nombre del trabajo	Lugar/Beneficiarios	Breve descripción

Publicaciones (las cinco más relevantes en relación al tema de estudio o las más recientes)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

1. PROPUESTA ECONÓMICA

6.1. Mencionar el costo total y desagregado de la realización de la consultoría general, en UF, incluyendo todos los impuestos legales correspondientes (el monto considera todo el proceso de duración de la consultoría).

UF

Ítem	Costo estimado en UF
Honorarios Recursos Humanos	
Gastos administrativos	
Viajes y viáticos	
Otros (mencionar cuál)	
COSTO TOTAL	

6.2. Mencionar el costo unitario por cada informe reeditado, para cada nivel, como producto del proceso de apelación de ambos procesos de evaluación, en UF, incluyendo todos los impuestos legales correspondientes.

Ítem	Costo estimado en UF
Informe reeditado establecimiento	
Informe reeditado nivel regional	
Informe reeditado nacional	

ANEXO N°2:
CARTA DE COMPROMISO

Carta de Compromiso

Yo,, cédula nacional de identidad N°....., representante legal de....., con domicilio en....., declaro tener pleno conocimiento de las Bases Administrativas y Términos Técnicos de Referencia entregados por Fundación INTEGRÁ y comprometo la participación de la institución que represento en el desarrollo de la Evaluación de Línea Base de establecimiento y de la Evaluación externa de los Planes de mejora de establecimientos de Fundación INTEGRÁ.

Nombre y Firma del Representante de la Institución

**ANEXO N°3:
TERMINOS DE REFERENCIA CONTRATACIÓN DE:**

**Consultoría Autodiagnóstico de Procesos Operativos - Línea Base
y Evaluación Externa de los Planes de Mejora de establecimientos
de Fundación INTEGRA**

Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivos (SACI)

Santiago, Marzo 2012

I. ANTECEDENTES GENERALES

I.1 Descripción de Fundación INTEGRAL (en adelante INTEGRAL)

Fundación INTEGRAL es una institución que brinda educación parvularia a niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social.

Su población objetivo son niños y niñas de 3 meses a 3 años 11 meses, pertenecientes principalmente, a hogares del I y II quintil de ingreso. Ellos, son atendidos en Salas Cuna (desde los 85 días a 1 año 11 meses, en dos niveles: Sala Cuna Menor y Sala Cuna Mayor) y Jardines Infantiles (desde los 2 años a los 3 años 11 meses, en niveles Medio Menor y Medio Mayor).

Hoy en Chile existen 503.772 niños y niñas de estas características¹, de los cuales un 39% son atendidos por las distintas instituciones de educación parvularia. Fundación INTEGRAL contribuye a esto con la atención del 14,54% de dicho total.

Su Misión es “Lograr el desarrollo integral de niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática”.

Para lo anterior, Fundación INTEGRAL ha definido en su Carta de Navegación 2011 – 2020, los siguientes ejes y objetivos estratégicos:

- **Eje niños, niñas y sus familias:**

Fundación INTEGRAL reconoce a los niños y niñas en situación de vulnerabilidad como el centro de su labor. A su vez, identifica a la familia como primer educador, por lo que el vínculo familia-establecimiento educativo resulta esencial para brindar educación inicial de calidad.

Objetivos estratégicos:

1. Contribuir con la educación inicial del país, considerando una política de crecimiento priorizado en niños y niñas en situación de mayor vulnerabilidad, con una oferta pertinente territorialmente y flexible a las necesidades de los niños, niñas y sus familias.
2. Mejorar la calidad de la educación inicial mediante un programa educativo de excelencia vinculado con la familia, que resguarde el bienestar y los derechos de la primera infancia, a fin de alcanzar más y mejores resultados en los procesos de enseñanza y aprendizaje de niños y niñas.

¹ Fuente: CASEN 2009.

- **Eje capital humano:**

Fortalecer, empoderar y potenciar equipos de trabajo comprometidos que contribuyan a brindar educación inicial de calidad a niños y niñas en las salas cuna, jardines infantiles, oficinas regionales y nacionales de Fundación INTEGRA a lo largo de todo Chile.

Objetivo estratégico:

1. Fortalecer y potenciar equipos comprometidos con el desarrollo integral de los niños y niñas, altamente calificados y con óptimos niveles de desempeño, mediante el desarrollo de competencias laborales y liderazgos efectivos, en ambientes de trabajo que promuevan el bienestar y faciliten una gestión educativa de calidad.

- **Eje comunidad:**

Posicionar el respeto y valoración de la primera infancia a través de la creación y fortalecimiento de redes en el medio local, nacional e internacional, para brindar a los niños y niñas una educación inicial de calidad pertinente y coherente con sus necesidades.

Objetivos estratégicos:

1. Lograr el posicionamiento de Fundación INTEGRA como referente y líder en educación inicial de calidad, tanto en el ámbito local, regional, nacional e internacional, mediante estrategias de promoción y difusión del quehacer institucional.
2. Fortalecer la participación e integración de la comunidad estableciendo redes de cooperación en beneficio del bienestar y la educación de calidad de los niños y niñas.

I.2 Productos Estratégicos de Integra

La labor antes descrita se desarrolla, principalmente, a través de los siguientes productos estratégicos:

a) Programa Educación Parvularia en jardines infantiles y salas cuna de Administración Directa.

Como su nombre lo indica, corresponden a las Salas Cuna y Jardines Infantiles administrados directamente por INTEGRA. Funcionan en un horario de lunes a viernes desde las 8:30 hasta las 16:30 horas. Además, el 66,8% del total de salas cuna y jardines infantiles de INTEGRA, cuentan con el programa de Extensión Horaria, cuya finalidad es brindar atención en horario extendido a los/as niños/as y las familias que lo requieran.

Adicionalmente, se ofrece un Programa Alimentario que provee entre el 70% y 80% de los requerimientos totales de un niño menor de 2 años, y un 60% de las calorías diarias que necesita un niño entre 2 y 6 años. Este consta de desayuno, almuerzo, once y una colación adicional para la extensión horaria.

b) Programa Educación Parvularia en jardines infantiles y salas cuna de Administración Delegada a terceros.

Se apoya a organizaciones que brindan atención preescolar para niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad. Para esto, INTEGRRA transfiere recursos a dichas instituciones a través de un aporte en dinero, el que es destinado principalmente a gastos de remuneraciones; también se provee alimentación a través del programa alimentario que INTEGRRA desarrolla con JUNAEB y se proporciona material didáctico y educativo. Además, estas instituciones deben implementar el currículum institucional y cuentan con la supervisión respectiva.

c) Modalidades No Convencionales: Jardín sobre Ruedas

Es un móvil itinerante que recorre las zonas aisladas de nuestro país, donde las condiciones de pobreza, baja densidad poblacional y dispersión geográfica dificultan la instalación de un jardín infantil. Hoy, se desarrolla en las regiones de O'higgins, del Maule y Biobío, con 17 jardines de esta modalidad.

Los jardines sobre ruedas buscan que los niños y niñas de sectores rurales adquieran una autonomía que les permita valerse adecuada e integralmente en su medio, a través del desarrollo de la confianza y dominio de sus habilidades corporales, socioemocionales e intelectuales. Asimismo, promueven el desarrollo de habilidades parentales que le permitan a las familias adquirir conocimientos sobre el desarrollo infantil y puedan así estimular a sus hijos e hijas en la exploración del mundo a través del juego.

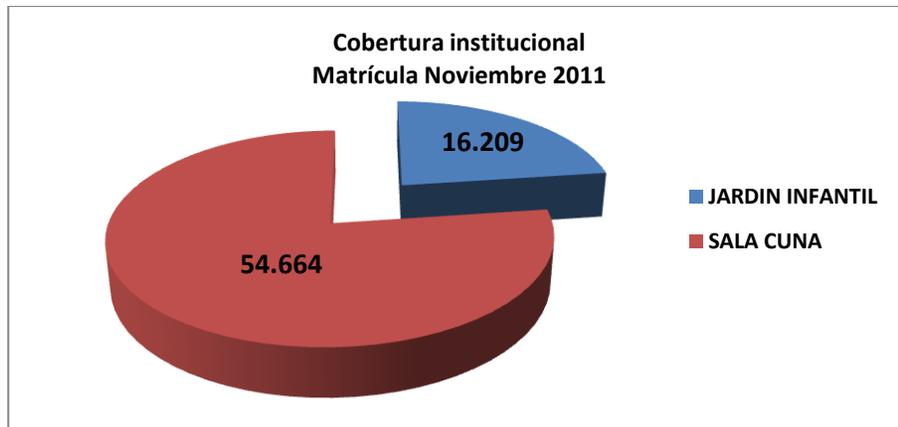
Del mismo modo, INTEGRRA cuenta con 4 jardines que operan en recintos carcelarios, donde asisten los hijos menores de dos años de las internas. Por último, INTEGRRA imparte educación parvularia a niñas y niños que se encuentran internados en dos hospitales del país.

d) Fonoinfancia

Es un servicio telefónico gratuito, confidencial y de cobertura nacional que brinda orientación a padres, madres y otros adultos, para fortalecer competencias que promuevan el bienestar y desarrollo integral de niños y niñas, con un fuerte énfasis en el respeto y promoción de sus derechos. Es atendido por un equipo de psicólogos especialistas en temas de infancia y familia. El servicio atiende de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas.

I.3 Cobertura institucional

Al mes de noviembre de 2011, Fundación INTEGRRA atendía en sus casi mil establecimientos, a 78.873 niños y niñas:



Fuente: Dirección de Gestión y Desarrollo, Fundación Integra, Diciembre 2011

El comportamiento de la cobertura, en número de establecimientos a Diciembre de 2011, se detalla en el cuadro que a continuación se presenta:

Total Nacional	Total Jardines Infantiles	Jardines Infantiles	
		Urbano	Rural
	987	775	212

Fuente: Fundación Integra, Diciembre de 2011

I.4 Planta de Personal.

Fundación INTEGRAL, a Septiembre de 2011, contaba con una planta de 14.102 trabajadoras y trabajadores, distribuidos en los niveles que a continuación se presentan en la tabla:

Niveles	Trabajadores
Jardines Infantiles	13.137
Direcciones Regionales	717
Casa Central	248
Total	14.102

Fuente: Fundación Integra, Septiembre 2011

I.5 Contexto Político Institucional:

a) Chile Crece Contigo.

Fundación INTEGRAL forma parte del Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, “Chile Crece Contigo”. Este sistema tiene como misión acompañar, proteger y apoyar integralmente, a los niños, niñas y sus familias, desde la gestación hasta los 4 años, a través de acciones y servicios de carácter universal, así como de acciones focalizadas, según el principio de “a cada una de sus necesidades”.

Este sistema forma parte del Sistema de Protección Social impulsado por el Gobierno de Chile, cuya implementación, acompañamiento y evaluación le corresponde actualmente al Ministerio de Desarrollo Social.

El propósito del Chile Crece Contigo es:

- Llegar a todos los niños y niñas y sus familias, con acciones de carácter universal.
- Llegar a los niños y niñas que se atienden en el Sistema Público de salud.
- Llegar a los niños y niñas que pertenecen a los hogares del 60% más pobre del país, con acciones focalizadas (garantías estatales: subsidios, ayudas técnicas y acceso preferente a prestaciones públicas).

b) Metas gubernamentales para la educación parvularia

Coherente con la normativa vigente, el Gobierno de Chile define avanzar en materia de protección social y calidad de la educación. El compromiso es construir una sociedad de seguridades y en esto, garantizar el servicio público de educación parvularia de excelencia y calidad.

Dado lo anterior, para la educación parvularia, se define como meta llegar a todos los rincones del país, aumentando la cobertura en los sectores sociales de menores ingresos. Así mismo, se define la ampliación de los horarios de atención haciéndolos más flexibles y compatibles con los horarios requeridos por las familias, en especial por las madres trabajadoras

c) Avances en políticas de educación:

En materia de educación, Fundación INTEGRAL, a través del servicio de sus jardines infantiles y salas cunas, adscribe a los avances determinados en materia de políticas de educación.

Al respecto, debemos recordar la promulgación el año 2011 de la Ley N° 20.529: Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en cuyo marco se estipula:

- La creación de una Superintendencia de Educación, encargada de fiscalizar a los establecimientos educacionales y velar por que éstos cumplan con la normativa educacional y con el correcto uso de los recursos estatales, cuando los reciban. Para esto podrá fiscalizar la rendición de cuentas públicas, ordenar auditorías, formular cargos, resolver conflictos y aplicar sanciones.
- La creación de la Agencia Nacional de Calidad, que evaluará y orientará el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas. Entre sus

funciones se encuentra diseñar, implementar y aplicar un sistema de medición del aprendizaje de los alumnos; elaborar informes evaluativos basados en el desempeño de los establecimientos educacionales, y prestar apoyo a los establecimientos calificados como deficientes para que mejoren su situación, entre otras.

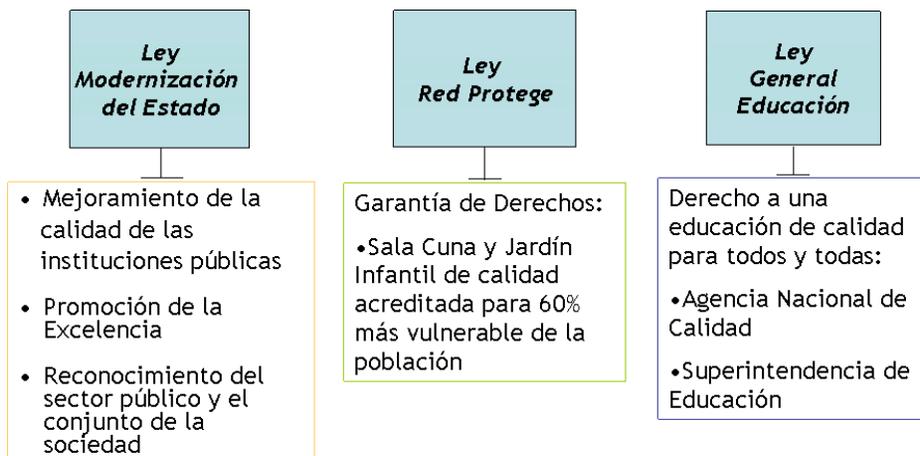
Consecuente con los antecedentes antes expuestos, formalmente desde el año 2007, Fundación INTEGRA decide avanzar en la implementación de una gestión educativa de calidad. Esta decisión se encuentra fundamentada en:

- El escenario país y los desafíos para el ámbito de la Educación, que hacen necesario desarrollar un proceso de aseguramiento de una gestión educativa de calidad en los establecimientos de Educación Parvularia.
- Un modelo de gestión educativa de calidad, que hace más competente a una organización y se basa en un enfoque integral de procesos.
- El proceso de diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociado a Incentivos, SACI producto de un protocolo de acuerdo con los trabajadores. Este propone un Modelo de Gestión Educativa de Calidad, cuyo desarrollo se enfoca en la calidad de los procesos y sus resultados en todos los niveles de la organización.

¿En qué contexto surge el sistema de gestión educativa de calidad en Fundación INTEGRA?

Fundación INTEGRA, es un organismo que recibe recursos públicos para su gestión, por lo que adopta la normativa vigente para la institucionalidad pública. En este marco, se rige por la Ley de Modernización del Estado vigente hace una década, la Ley Red Protege, donde se encuentra inserto el Sistema de Protección Integral para la Primera Infancia, Chile Crece Contigo, y la Ley General de Educación, de reciente aprobación en el Congreso, como se expone en la figura 1.

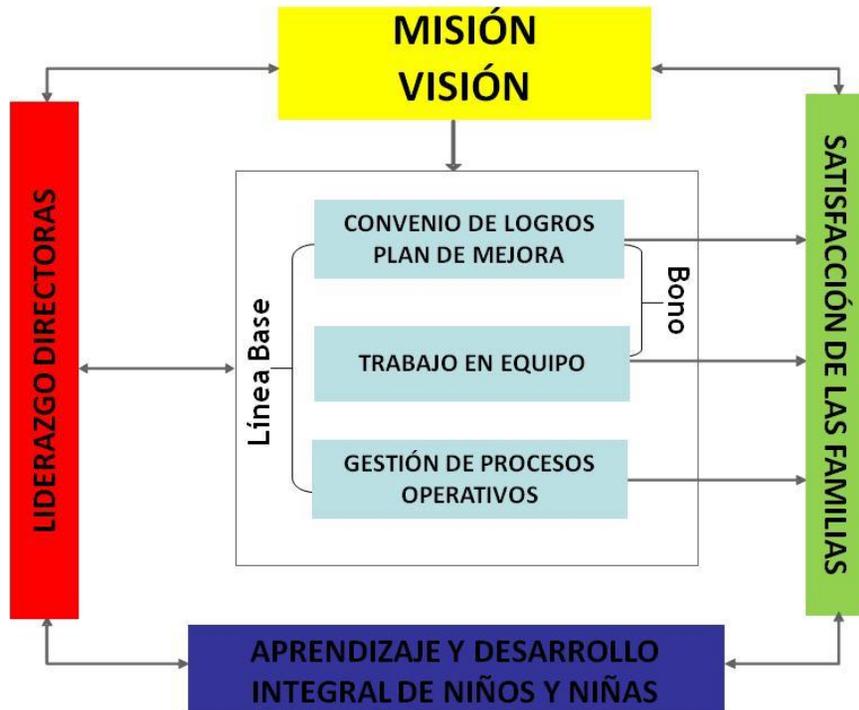
Figura 1



MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD EN FUNDACIÓN INTEGRRA



MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD EN JARDINES INFANTILES Y SALAS CUNAS



Así, Fundación INTEGRA considera la necesidad de realizar una gestión educativa que tenga como elemento fundamental la calidad: *“Gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permita establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente”*².

Dado lo anterior, consideramos que la Gestión Educativa debe articular todo lo que ocurre diariamente en un centro educativo, para lograr que niños y niñas aprendan lo que necesitan aprender³, articulando a nivel de los establecimientos, los siete procesos operativos definidos en Fundación INTEGRA (gestión curricular, gestión de trabajo con la familia, gestión de capital humano, gestión de cobertura focalizada, gestión de planificación operativa, gestión de alimentación y gestión de recursos).

Gestión Educativa

- La gestión educativa definida como *“la articulación de todas esas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución educativa: educar”* (Lavín, 1998).
- El objetivo central de la gestión educativa es *“centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”* (Pozner de Wiener, 1995).
- El objetivo de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y las de la educación (Casassus, UNESCO 2003).

¿Por qué Gestión Educativa de Calidad en Fundación INTEGRA?

Dado el escenario país; esto es, la puesta en marcha de una serie de iniciativas institucionales y legales que afectan a la educación parvularia: Sistema Chile Crece Contigo, Sistema de Protección Social, nueva Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, proceso de modernización del Estado, se hace necesario avanzar en el aseguramiento de una gestión educativa de calidad en los establecimientos de la Fundación INTEGRA.

Dado el escenario organizacional interno, esto es, el diseño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociado a Incentivos (SACI), se reconoce la necesidad de utilizar un Modelo de Gestión Educativa de Calidad porque promueve la mejora continua, otorgando mayor eficiencia y eficacia a la organización. El Modelo de Gestión Educativa de Calidad utilizado en Fundación INTEGRA es un modelo de procesos.

El Sistema Gestión Educativa de Calidad de Fundación INTEGRA, busca motivar y generar la adhesión de los equipos en relación al desarrollo de los procesos, promoviendo el liderazgo de los directivos y equipos en general, buscando la satisfacción de sus usuarios internos y externos, el desarrollo y aprendizaje de niñas y niños pertenecientes al 60% más vulnerable de la población, la satisfacción de las familias y el establecimiento de redes con la comunidad. En síntesis, la Gestión de Calidad se orientan a:

² Lavín, Del Solar y otros. La propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. LOM Ediciones, Santiago, 2002.

³ Referencias: PIIE/CIGA y Chile Calidad.

- **Desarrollo y aprendizajes de niños y niñas**
- **El bienestar de los niños y las niñas y la satisfacción de familias y equipos de trabajo**
- **La gestión educativa por procesos**
- **La mejora continua de la gestión educativa**

¿Cómo se relaciona el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en base a Incentivos en el contexto institucional?

Es así como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociado a Incentivos se enmarca en el contexto que busca la gestión educativa de calidad según los lineamientos de la Ley General de Educación, y el acceso a educación inicial pública que asegura el Sistema de Protección Social, tal como se presenta en la Figura 2.

Figura 2



I.6 Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivo (en adelante SACI):

Fundación INTEGRAL, es una institución de derecho privado, que posee financiamiento del Estado. Es por ello que se enmarca en el proceso de modernización en que se encuentra la administración estatal.

Entre varios aspectos, este proceso de modernización apunta a mejorar la gestión del aparato estatal a través de distintas estrategias. Una de ellas impacta a Fundación INTEGRAL, condicionando el aumento de remuneraciones de los trabajadores a compromisos de mejora.

Es en este contexto que, con fecha 5 de Enero de 2007, se firma entre Fundación INTEGRAL y los sindicatos N°1, N°2 y SINATI un acuerdo que señala: *“La Fundación diseñará e implementará, a partir de 2007, un **Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociado a Incentivos (SACI)**, basado en un modelo de aseguramiento continuo de la calidad, instalando un sistema de evaluación de la calidad en los procesos y resultados colectivos de la gestión educativa, centrados principalmente en los equipos de los jardines infantiles, y que recogerá la experiencia institucional en resultados de calidad. Dicho sistema de evaluación se asociará a incentivos variables a partir de 2008.”*

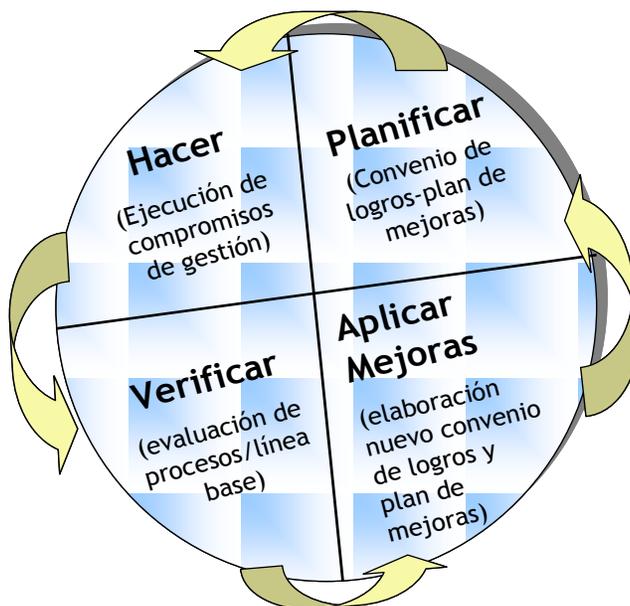
Es así como se implementa en el año 2007 el primer componente del sistema y punto de partida del modelo de *mejora continua*⁴, el autodiagnóstico de Línea base en los jardines infantiles y salas cunas, instrumento que recoge la evaluación diagnóstica del nivel de desarrollo de los procesos operativos de la gestión educativa desarrollada en los establecimientos de Fundación INTEGRAL.

A partir de este proceso, los equipos elaboran su planificación anual (convenio de logros), de la cual se desprenden una determinada cantidad de acciones en aquellos aspectos que aparecen como menos logrados en el autodiagnóstico. Estas acciones constituyen los Planes de mejora, las que son evaluadas -en cuanto a su cumplimiento- por un agente externo a la Fundación.

El nivel de cumplimiento de los Planes de mejora determinará el tramo del incentivo económico que corresponde a cada equipo. El incentivo consiste en una suma de dinero imponible e incorporada en su remuneración, al siguiente año calendario.

⁴ Basado en el “Ciclo de Deming/Shewhart”: PDCA (Plan, Do, Check, Act / Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), 1967.

Ciclo de la Mejora Continua en Fundación Integra⁵



El acuerdo mencionado se operacionaliza a través de las siguientes acciones:

1. Se conforma una comisión que sesiona por primera vez el 5 de Marzo de 2007 con participación de:
 - Representantes de los sindicatos nacionales, representantes de las oficinas regionales y representantes de direcciones nacionales.
 - La conducción de este trabajo estuvo a cargo del equipo de capacitación y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos.

Esta comisión avanza en:

- La definición de criterios y énfasis generales para la evaluación del nivel de desarrollo de los procesos operativos en los jardines infantiles, proceso denominado, de evaluación de la línea base.
- El desarrollo de una estrategia comunicacional del SACI, que difunda el sistema a los trabajadores de todo el país. Así, y en coordinación con la dirección de comunicaciones nace el Boletín SACI.
- Otra tarea importante de la comisión es la propuesta de una consultora que guíe el trabajo de levantamiento de procesos, así como levantar Línea base y evaluar Planes de mejora de jardines infantiles.

⁵ Fuente: Ciclo de Deming/Shewhart PDCA. Gurús de la Calidad. Diplomado Gestión de Calidad y Excelencia Organizacional para Instituciones Educativas, Unidad de Capacitación y Competencias Laborales, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2008.

En el mes de Junio de 2007, se desarrollan encuentros regionales de reflexión sobre el SACI, con la conducción de miembros de esta comisión y de representantes regionales. La metodología varía por región, de acuerdo a cada realidad particular.

2. Con la idea de ampliar la participación de los trabajadores de la fundación en las variables asociadas (que posteriormente pasaron a constituir los procesos a observar y construcción del instrumento de medición propiamente tal) es que se crea una nueva instancia de participación, llamada *Megacomisión*. Esta es conformada por:
 - 10 representantes de sindicatos nacionales.
 - Representantes de jardines infantiles: una directora de jardín infantil, una asistente de párvulos, una asistente administrativa, una auxiliar de servicio, cuatro en total.
 - Representantes de los equipos regionales: profesionales de equipos regionales, quince en total. Hablamos acá de supervisoras técnicas, jefes de departamento educativo y jefes de recursos humanos.
 - Representantes de casa central: profesionales de cada dirección nacional.
3. En jornada de Megacomisión y previa discusión con representantes de jardines infantiles, se valida el instrumento de medición de Línea base.
4. Considerando las dudas recogidas y anticipando posibles dificultades para la entrega del bono, se crea un documento denominado "Factores Internos".
5. Se efectúan jornadas de socialización del instrumento y capacitación de la modalidad de evaluación a utilizar, dirigidas a las directoras de jardines infantiles.
6. En el mes de Diciembre de 2007, se evalúa por primera vez la Línea base en establecimientos, aplicando el instrumento de medición en todos los establecimientos del país de administración directa.
7. Deja de operar la comisión inicial.
8. Según lo establecido en el protocolo de acuerdo, con el primer levantamiento de Línea base en Diciembre del año 2007, el año 2008 se asigna bono estándar al 100% de los trabajadores que aplican esta evaluación.
9. En el mes de Julio del año 2007, el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, consultora contratada para asesorar a Fundación INTEGRA, hace entrega de un Modelo de Gestión Educativa de Calidad para la Fundación.
10. El año 2008, se traslada la administración del SACI, desde la Dirección de Recursos Humanos a la Dirección de Gestión y Desarrollo. Para la administración del sistema se crea el Equipo de Gestión de Calidad (EGC).

11. La consultora (Universidad de Chile) hace entrega de los resultados de la primera aplicación de la Línea base 2007 en los establecimientos. Con estos resultados Fundación INTEGRAL, orienta durante el 2008 la creación de Planes de mejora, en todos los establecimientos que cuentan con su diagnóstico inicial.
12. Durante el año 2008, la Fundación orienta y acompaña la evaluación intermedia y final de los Planes de mejora implementados.
13. En las negociaciones entre la Dirección Ejecutiva y los trabajadores, a través de sus representantes sindicales, en diciembre del año 2008, con respecto al SACI se acuerda continuar fortaleciendo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociado a Incentivos:
14. Se crea la Comisión Auditora, conformada por las presidentes de los Sindicatos N° 1, N°2 y SINATI, representantes de equipos de establecimientos y regional, la Contralora Interna y profesionales de la Dirección de Gestión y Desarrollo. El propósito de esta instancia es fortalecer la transparencia de la revisión de los planes de mejora de jardines infantiles.
15. En reunión de trabajo con participación de los sindicatos nacionales, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Gestión y Desarrollo, se definen los tramos de los bonos a recibir por las trabajadoras. Esta instancia será en lo sucesivo la Comisión SACI.
16. En esta instancia y según el protocolo de acuerdo firmado en Diciembre 2008, se definen los roles a desempeñar por la Megacomisión 2009 y se eligen al azar sus nuevos miembros considerando la participación de:

Niveles	Representantes
Jardín Infantil	50 Trabajadores
Oficina Regional	20 Trabajadores
Casa Central	10 Trabajadores
Sindicatos	10 Trabajadores
Total	90 Trabajadores

17. La Megacomisión 2009, sesiona por primera vez el 26 de Marzo de 2009, con el objetivo de *“Constituir la Megacomisión SACI con mayor representación y participación de trabajadoras de Jardines Infantiles y Salas Cuna, identificando y resolviendo acciones de mejora al Sistema”*.
18. La Megacomisión sesiona tres o cuatro veces en el año y las responsabilidades que sus miembros comprometen son:
 - Comunicar, retroalimentar y difundir los acuerdos de la Megacomisión y de los procesos asociados al SACI (a nivel de jardines infantiles y salas cuna, oficinas regionales y casa central).
 - Recoger y recibir opiniones, sugerencias, inquietudes, dudas y consultas de trabajadoras y trabajadores.

- Participar activamente de las reuniones de Megacomisión (motivación y compromiso), aportando a la toma de decisiones con una opinión informada. En este sentido, es de responsabilidad de los miembros de la Megacomisión conocer del avance de los acuerdos y de los procesos del SACI.
- Fortalecer la comunicación y organización de la Megacomisión a nivel regional. De esta forma, contribuyendo al seguimiento y la evaluación de los acuerdos y procesos asociados al SACI.

19. Desde el 2009 los representantes de la Megacomisión avanzan en acciones de coordinación con los equipos regionales, en la línea de favorecer la difusión del SACI.

20. Para el 2010, representantes de los sindicatos N°1, N°2, SINATI, las Direcciones Nacionales de Personas, Estudios y Programas, Operaciones de Jardines Infantiles, Gestión y Desarrollo de Fundación INTEGRA participan conjuntamente diseñando un *Proyecto de mejoramiento del SACI*, con el propósito de actualizar el sistema de acuerdo a las expectativas institucionales.

21. En Diciembre de 2010, en reunión de Comisión SACI se acuerda incrementar en 5 representantes del nivel de establecimientos, específicamente 5 auxiliares de párvulos de las regiones que concentran la mayor cantidad de jardines infantiles y salas cunas (regiones categoría A). Al mismo tiempo, de los 10 cupos de la Megacomisión que a la fecha contaban los Sindicatos N°1, N°2 y SINATI, ceden 1 cupo y se acuerda agregar otro, para ser utilizado por los Sindicatos SITES y SINAFFI. Durante el año 2011, SINAFFI deja de formar parte de la Megacomisión.

22. Con fecha 27 de Enero de 2011, se firma entre Fundación INTEGRA y los sindicatos N°1, N°2, SINATI, SITES y SINAFFI, un nuevo acuerdo sobre remuneraciones y condiciones laborales, que señala, entre otros aspectos, lo siguiente:

TERCERO: La Fundación y los Sindicatos acuerdan la continuidad del Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociado a Incentivos (SACI) para los años 2011 y 2012, en los términos actualmente existentes.

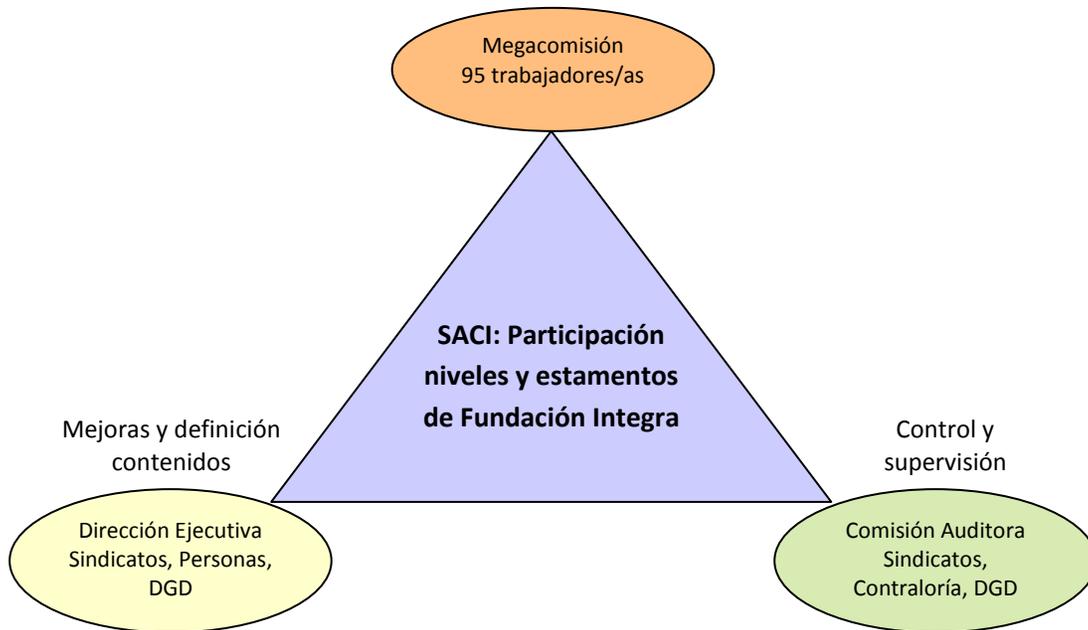
Las partes acuerdan realizar una revisión de los instrumentos con que se evaluará el plan de mejoras 2011 y los resultados de la línea base, para analizar conjuntamente la necesidad de introducir modificaciones al sistema.

23. El año 2011, se realiza la implementación de la primera medición del estado de desarrollo de procesos estratégicos en los niveles regionales y nacional (autodiagnóstico de procesos estratégicos, vale decir, Línea base de oficinas regionales y casa central).

24. Para el año 2012, y a partir del autodiagnóstico realizado por los equipos de las Direcciones regionales y nacionales, se diseñarán en estos niveles organizaciones los Planes de mejora, los cuales tendrán el carácter de *marcha blanca*, siendo evaluados externamente por una entidad consultora, pero cuyos resultados no determinarán el bono SACI 2013, sino que éste continuará entregándose a partir de los resultados obtenidos por los establecimientos hasta el año 2014.

Megacomisión: actores relevantes / responsabilidades

Aportes para la toma de decisiones



II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

- Evaluar los Planes de mejora de los jardines infantiles y salas cunas de administración directa de Fundación INTEGRA.
- Evaluar los autodiagnósticos de los procesos operativos (en lo sucesivo, Línea base) de los jardines infantiles y salas cunas de administración directa de Fundación INTEGRA.

I. PRODUCTOS ESPERADOS

- Propuestas metodológicas de los procesos de medición de Línea base⁶ y evaluación externa de Planes de mejora de establecimientos.
- Protocolo de evaluación externa de Planes de mejora de los establecimientos.
- Procesamiento y análisis de resultados de la medición de Línea base de establecimientos.
- Evaluación externa de planes de mejora de los establecimientos.
- Informes de resultados de los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de establecimientos para: todos los establecimientos, todas las regiones y para el nivel nacional.
- Informes reeditados de establecimientos, según se requiera a partir del proceso de apelación de la evaluación externa de planes de mejora de los mismos; también se deben considerar los informes regionales y el nacional que requieran ser ajustados.
- Propuesta de mejoramiento de los hitos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de establecimientos para el año 2013, a partir de hallazgos del proceso 2012.

El logro de los productos anteriores, supone la responsabilidad de la Consultora en los siguientes procesos y productos:

- Proponer y ejecutar un diseño metodológico para los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de establecimientos, que recoja tanto las orientaciones y énfasis institucionales, como el aprendizaje organizacional derivado de las mediciones y evaluaciones anteriores. Esto supone, al menos: presentación de plan de análisis de información (cuantitativa y cualitativa, según corresponda), propuesta de estructura de los informes (que deriva del plan de análisis y de los requerimientos de la contraparte técnica), estrategias de control de calidad de los procesos, entre otros.
- Proponer y ejecutar un plan operativo considerando el equipo que realizará las labores asociadas a la medición de Línea base y de la evaluación externa de Planes de mejora de establecimientos.
- Analizar y sistematizar toda la información que resulte de los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de establecimientos, y que sirva de insumo para elaborar los informes de resultados de los distintos niveles organizacionales.

⁶ Cabe destacar que el proceso de Línea base supone que los equipos se autoaplican el instrumento diseñado. Sin embargo, para efectos de la presente licitación, hablamos de la *medición de Línea base*, donde la labor de la entidad consultora comprende el análisis de la información que se desprende de este hito de autodiagnóstico de los equipos de establecimientos.

Aspectos conceptuales

En Fundación INTEGRA, a nivel de los jardines infantiles se ha definido una serie de procesos operativos que buscan materializar la misión institucional. Estos procesos permiten organizar el trabajo, distinguiendo los recursos necesarios para cada tarea, los responsables, los controles necesarios y el o los destinatarios de cada acción. Al mismo tiempo, son transversales al equipo del establecimiento y todas las trabajadoras y trabajadores contribuyen a su logro, desde su ámbito de acción.

Desde la perspectiva de gestión educativa de calidad asumida en Fundación Integra, un proceso operativo es una secuencia de actividades orientadas a promover el aprendizaje y desarrollo de las niñas y niños atendidos, la satisfacción de sus familias y de los trabajadores de cada jardín infantil o sala cuna. Así, tiene un valor intrínseco para cada uno de estos agentes y se orienta de forma expresa al servicio prestado. Por ello, a través de múltiples relaciones e interacciones entre los distintos agentes que componen una comunidad educativa (representada en un establecimiento), se despliega la gestión en torno a sus necesidades y expectativas, en las diferentes áreas de la organización.

Actualmente se han definido siete procesos operativos a desarrollar en los jardines infantiles y salas cunas. Entre ellos se ha distinguido:

➤ Procesos centrales:

1. **Gestión curricular:** acciones tendientes a alcanzar mayores niveles de calidad en la implementación del currículo, para lo cual requiere; procesos de planificación educativa que promuevan la reflexión sobre el trabajo en sala, instancias de transferencias que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la organización de ambientes educativos que favorezcan el bienestar de los niños y niñas. Los componentes del proceso son:
 - Planificación educativa
 - Prácticas Pedagógicas
 - Bienestar de los niños y niñas
 - Evaluación
2. **Gestión con familia y comunidad:** acciones promovidas desde el jardín infantil, orientadas a fortalecer el rol parental de las familias, propiciando la comunicación y el intercambio de información y su participación tanto en el establecimiento como en las redes y comunidad local, a fin de potenciar el bienestar, aprendizaje y desarrollo integral de niños y niñas. Los componentes del proceso son:
 - Fortalecimiento del rol parental
 - Comunicación con las familias
 - Participación de las familias en estrategias que promueve el jardín infantil
3. **Gestión de capital humano:** acciones que buscan contribuir al cumplimiento de la misión institucional a través de la aplicación de estrategias eficaces y eficientes que permitan desarrollar competencias e incentivar el compromiso de los trabajadores/as, en un ambiente laboral que favorezca el logro de los resultados esperados, tanto por la Fundación, como por las personas que forman parte de los equipos. Los componentes del proceso son:
 - Reconocimiento del código de buenas prácticas laborales
 - Liderazgo, trabajo en equipo y cuidado de equipos
 - Retroalimentación y reconocimiento al desempeño

- Participación en las instancias de planificación y evaluación anual de la gestión del establecimiento
- Cumplimiento normativas laborales

➤ Procesos de soporte:

4. Gestión y planificación operativa: actividades que realiza el equipo del establecimiento, para resguardar los procesos centrales de los jardines, con recursos y procedimientos institucionales. Los componentes del proceso son:
 - Recepción y distribución de materiales e insumos
 - Mantenimiento y reparación de la infraestructura
 - Prevención de riesgos
 - Salud, higiene y saneamiento ambiental

5. Gestión de recursos: acciones que el equipo del jardín infantil planifica, ejecuta y evalúa, con la finalidad de promover el cuidado, buen uso e incremento de los recursos institucionales de manera de cumplir eficientemente la misión institucional. Los componentes del proceso son:
 - Planificación, uso, control y rendición de los recursos financieros
 - Administración de los recursos materiales
 - Ejecución, seguimiento y control de los procesos administrativos

6. Gestión de cobertura focalizada: actividades que realiza el equipo del establecimiento, para usar eficientemente su capacidad; mejorar la asistencia y permanencia de los niños/as y atender a los que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad, preferentemente a los que pertenecen al programa Puente, los hijos de madres trabajadoras o estudiantes, los que pertenecen al primer y segundo quintil de ingresos y/ o que vivan en ambientes que pongan en riesgo su bienestar. Los componentes del proceso son:
 - Uso de la capacidad
 - Focalización de la matrícula
 - Asistencia y permanencia de los niños y niñas en el establecimiento

7. Gestión de alimentación: acciones que el equipo del jardín infantil, planifica, ejecuta y evalúa, con la finalidad de entregar un programa alimentario de calidad, optimizando los recursos institucionales. El componente del proceso es:
 - Seguimiento, control y evaluación de la calidad del programa alimentario

El objetivo general de la medición de *Línea base* en los establecimientos de Fundación Integra es evaluar el nivel de desarrollo de los procesos operativos, para retroalimentar la gestión desarrollada. La lógica que subyace a la aplicación de la Línea Base, es que los resultados de este diagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos operativos en los establecimientos, se convierte en insumo fundamental en la planificación e implementación de acciones de mejora en la gestión del centro educativo.

Es así como los resultados de la medición de Línea base se convierten en un insumo de la planificación en los jardines infantiles; proceso que supone que los equipos utilizan estos resultados para nutrir y orientar su Plan de mejora del año siguiente. De esta manera, internalizan este diagnóstico y construyen significados compartidos en torno a él. El ciclo completo conlleva entender la estrecha y orgánica relación que debe existir entre el proceso de diagnóstico, la planificación de acciones de mejora, así como su ejecución y evaluación.

La definición de contenidos a evaluar en la Línea base, expresa una señal institucional sobre los procesos y componentes que se estiman como relevantes para avanzar en el desarrollo de una gestión de calidad. Del mismo modo, las definiciones contenidas en la Línea base, marcan expectativas institucionales para el desempeño de los equipos en los jardines infantiles.

En la perspectiva anterior, la función que cumple la Línea base en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad asociada a Incentivos - SACI, se sostiene en los siguientes valores:

- La gestión de calidad se desarrolla en el establecimiento y el protagonista de la mejora es el equipo del jardín infantil o sala cuna. Por ello, la autoaplicación del instrumento de medición de Línea base, valida y reconoce la evaluación del propio equipo y su percepción de los cambios.
- Trabajo en equipo / Trabajo de equipo: El cambio organizacional que busca Fundación Integra se materializa en una orientación hacia la calidad en todos los ámbitos de la organización. Esto, a nivel de los jardines infantiles se concreta en el desarrollo progresivo de equipos de trabajo. Por equipo se entiende al grupo de personas, con habilidades complementarias, que tienen un propósito o visión que les hace sentido y las inspira colectivamente.
- La gestión educativa de calidad desarrollada en los establecimientos apunta a sostener y profundizar un proceso de mejora continua. Por ello, el liderazgo técnico y el trabajo en equipo, resultan claves para que el quehacer cotidiano aporte al logro de la misión institucional.

A partir de las definiciones anteriormente descritas, se espera que la entidad consultora presente una propuesta metodológica donde se exponga claramente el diseño para el proceso de medición de Línea base. No obstante, la entidad que se adjudique la presente licitación trabajará colaborativamente con la contraparte técnica, para realizar los ajustes tendientes a elaborar un protocolo de evaluación externa pertinente y coherente con los lineamientos y énfasis de Fundación INTEGRA.

El *Plan de mejora* se constituye como el conjunto de acciones que los equipos de jardín infantil y salas cunas identifican y comprometen para *mejorar* su gestión educativa, a partir de su autodiagnóstico. En este sentido, el rol de la entidad consultora se centra en la evaluación del cumplimiento de los equipos de los establecimientos respecto de sus propios compromisos.

Estas acciones se seleccionan desde el *convenio de logro*, que es la planificación anual de los equipos de establecimientos; vale decir, de la selección de acciones para el logro de las metas de planificación.

El convenio de logro, es el instrumento de planificación de la gestión integral de los equipos de trabajo y constituye la carta de navegación de éstos. Se orienta en función de los procesos operativos que hacen realidad la misión institucional, comprometiendo metas en cada uno de éstos y se evalúa a nivel de resultados de la gestión educativa.

La planificación anual, expresada en el convenio de logro, debe resguardar la coherencia de la planificación con los énfasis y expectativas institucionales, así como la pertinencia de las metas y acciones respecto de la realidad diagnóstica del jardín infantil y/o sala cuna –específicamente, considerando los resultados obtenidos en la medición de línea base del año anterior-, a través de un trabajo participativo y colaborativo que facilite la generación de sentido y de claridad de propósito compartido: la gestión educativa integral de los establecimientos.

Los equipos de trabajo de jardines infantiles y salas cunas, al elaborar su convenio de logros al iniciar el año escolar, selecciona cada una de las acciones que forman parte del Plan de mejora del presente año. La cantidad de acciones del Plan de mejora deberán ser 10, y están focalizadas en los procesos centrales de Gestión curricular, Gestión con familia y comunidad y Gestión de capital humano, con un mínimo de 3 acciones por cada proceso descrito y un máximo de 4 acciones, hasta completar el total de 10. De no alcanzar el número de acciones en los procesos centrales para alcanzar la medida de 10, los equipos podrán seleccionar acciones de otros procesos operativos, vale decir, de aquellos de soporte.

Se espera que el equipo pueda identificar las acciones que considere más relevantes en la gestión educativa del establecimiento y que a su vez presenten un desafío de mejora continua, de acuerdo a su diagnóstico en general, y en particular a partir de los resultados obtenidos en el autodiagnóstico de la gestión de los procesos operativos, recogidos a través del cuestionario de Línea base del año anterior.

Los equipos cuentan con una instancia de evaluación intermedia de la planificación, realizada en el mes de Julio, donde pueden realizar las adecuaciones en las acciones (no así en las metas) tendientes a un mejor desarrollo de los compromisos, a través de la modificación o adaptación de ellas.

El objetivo general de la evaluación externa de los Planes de mejora de equipos de jardines infantiles y salas cunas es del nivel de logro de cada equipo de jardín infantil y sala cuna en relación a sus compromisos para el año, en lo que concierne al mejoramiento de la gestión educativa de los procesos operativos, a partir de la autoevaluación de la Línea base del año anterior.

En este sentido, se espera que la selección de acciones de Planes de mejora que realicen los equipos de trabajo, correspondan a aquellos elementos que se encuentren más directamente relacionada con los resultados del autodiagnóstico de Línea base del establecimiento del periodo anterior, en los procesos descritos. La selección de las acciones de Planes de mejora se grafican de la siguiente manera:

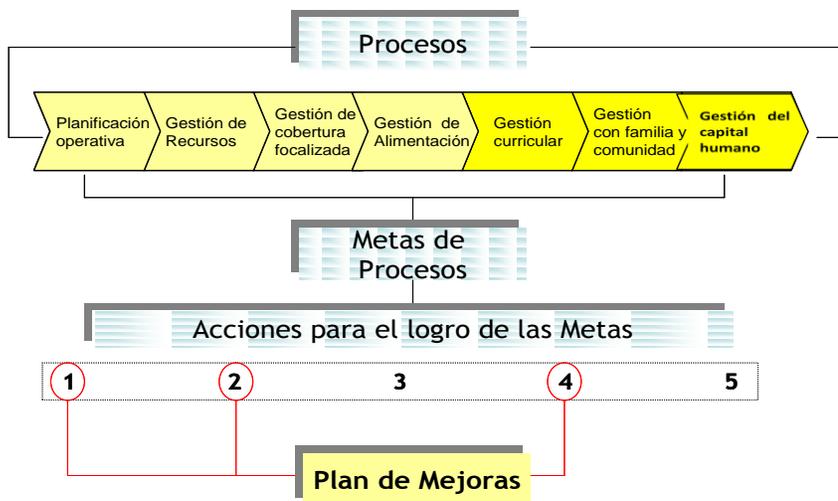
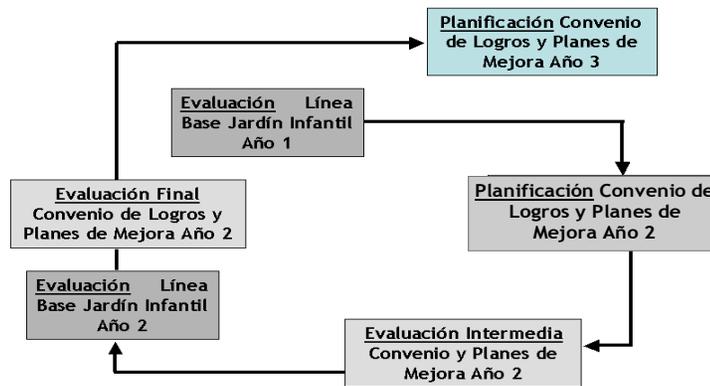


Figura 3

Es así como los procesos de medición de Línea base, elaboración de la planificación anual y definición de los Planes de mejora, forman parte de un continuo y se encuentran directamente interrelacionados, como se expresa en la figura 3.



La evaluación del Plan de mejoras la realiza un agente externo al equipo del establecimiento a partir de la constatación a través de verificadores del grado y nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Es relevante recalcar que el proceso de evaluación externa, se realiza estrictamente en base al contraste entre la declaración de las acciones de mejoramiento comprometidas y los verificadores enviados en la saca. A partir de esto, se aplica la rúbrica de evaluación diseñada y comunicada para cada criterio y se define el nivel de cumplimiento de las acciones.

En este sentido, se ha orientado a los equipos de establecimientos que la pertinencia, la calidad y la idoneidad de las evidencias, es relevante a la hora de dar cuenta de nuestro accionar. En un sistema de gestión de calidad, no basta sólo con realizar lo comprometido, sino que es necesario poder demostrar que se ejecutó lo planificado, en los tiempos contemplados en esta planificación.

Esta evaluación externa, además de convertirse en un insumo para la planificación de la gestión del establecimiento del próximo período, es conducente a la definición del BONO SACI⁷ del año siguiente. El análisis y autoevaluación que desarrollan los equipos de jardines infantiles y salas cunas, sirve para organizar la información que se enviará a la entidad consultora (sacas conteniendo los verificadores de cumplimientos y respaldos correspondientes) y generar un aprendizaje sobre los niveles de logro de las acciones, las razones de estos logros y los desafíos que representan estos resultados.

El análisis de acciones de Plan de mejora del año 2012, para definir el nivel de logro del mismo se debe desarrollar en base a 4 criterios de evaluación⁸:

Criterio	Descripción
Coherencia con Línea base	¿la acción corresponde al/los elemento/s menos logrado/s de acuerdo al diagnóstico de línea base, del proceso correspondiente?
Coherencia	¿la acción contribuye al logro de la meta?
Eficacia	¿la acción se llevó a cabo?, ¿la acción fue ejecutada en la medida/intensidad planificada?
Eficiencia	¿la acción se cumplió en los plazos programados?, ¿la acción se desarrolló/ejecutó con la frecuencia planificada?

⁷ Ver punto I.6 del presente documento.

⁸ Es de suma importancia que las entidades consultoras consideren en sus propuestas metodológicas la revisión y análisis de los procesos de evaluación 2010 y 2011, para la determinación de los criterios, categorías de logro y rúbricas que serán aplicados a las acciones de planes de mejora del año 2012. Los criterios de evaluación aquí expuestos son los que se utilizaron durante el último proceso evaluativo, cabe destacar que pudiesen tener modificaciones durante el desarrollo de la consultoría.

Las categorías de logro para el caso de los criterios de Coherencia con la Línea base y Coherencia, son: logrado y no logrado. Para el caso de los criterios de Eficacia y Eficiencia, las categorías de logro son: logrado, parcialmente logrado y no logrado.

Desde el nivel central, en cada periodo⁹ se han entregado orientaciones metodológicas a los equipos de establecimientos, tanto para la elaboración del convenio de logro como para el proceso evaluación intermedia, donde se explicita a los trabajadores que la forma de ejecutar la evaluación externa de los niveles de desarrollo y cumplimiento de los planes de mejora se realiza a través de los verificadores que posibilitan constatar y corroborar el logro de los compromisos. En el caso de la evaluación final del convenio de logro, se hace entrega a los equipos de trabajo de los establecimientos, las orientaciones para el proceso correspondiente en conjunto con el documento *protocolo de evaluación externa de planes de mejora*, que es elaborado directamente por la entidad consultora, según los requerimientos y aprobación de la contraparte de Fundación INTEGRA.

Para efectos de transparentar el proceso de evaluación externa de planes de mejora por parte de la consultora para con los equipos de establecimientos, y en este sentido, asegurar a las trabajadoras y trabajadores sobre la pertinencia y objetividad de los resultados de la evaluación, se conformó una *comisión de control y auditoría* conformada por representantes de los Sindicatos, Contraloría interna, equipos de jardines infantiles y salas cunas, equipos regionales, equipos nacionales y Dirección Ejecutiva de Fundación INTEGRA.

A partir de las definiciones anteriormente descritas, se espera que la entidad consultora presente una propuesta metodológica donde se exponga claramente el diseño de evaluación de las acciones de planes de mejora, con los niveles o grados de cumplimiento asociados y las rúbricas de los mismos, los cuales se constituyen en contenidos del documento de protocolo de evaluación. No obstante, la entidad que se adjudique la presente licitación trabajará colaborativamente con la contraparte técnica, para realizar los ajustes tendientes a elaborar un protocolo de evaluación externa pertinente y coherente con los lineamientos y énfasis de Fundación INTEGRA.

⁹ La evaluación externa de planes de mejora del año 2012, corresponde al quinto proceso evaluativo.

Etapas consultoría

Los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna considera grandes de procesos / productos que serán de responsabilidad del equipo consultor en su diseño, asesoría, ejecución y/o evaluación. Lo siguiente corresponde a los requerimientos mínimos solicitados y no impide al equipo consultor fortalecer su propuesta adicionando actividades y/o productos que tengan por objeto enriquecer la misma. Por otra parte, es imprescindible considerar en la propuesta técnica todos los productos indicados en el punto II de los presentes Términos de Referencia, aún cuando no se detallan en este apartado:

- **Evaluación de la línea base en los establecimientos:**

Actividad	Descripción	Responsable
Validación instrumento y procedimiento de evaluación de la Línea base	Validación del instrumento reformulado en instancias de trabajo conjunto con Direcciones Nacionales, Comisión SACI y Megacomisión.	Equipo de Gestión de Calidad
Desarrollo de insumos de apoyo	Desarrollo de orientaciones para el conocimiento de los contenidos y estrategia de evaluación a aplicar en la medición de Línea base. Insumo destinado a equipos regionales, jardines infantiles y salas cuna.	Equipo de Gestión de Calidad
Supervisión y monitoreo del proceso de aplicación de Línea base en establecimientos	Supervisión y monitoreo al proceso de autodiagnóstico del nivel de desarrollo de los procesos operativos en los jardines infantiles.	Equipo de Gestión de Calidad
Implementación de una plataforma digital para el ingreso de datos de Línea base de establecimientos	Desarrollo de una plataforma nacional que permita el ingreso y digitalización de los datos que arroja la aplicación del instrumento de medición de línea base 2011 en los establecimientos.	Equipo de Gestión de Calidad Staff informático
Digitación de información recogida en proceso de aplicación de Línea base	Digitación de datos de Línea Base a nivel de los establecimientos.	Establecimientos de Fundación Integra
Definición plan de análisis	Definición de plan de análisis para la sistematización, procesamiento de la información y generación de resultados.	Equipo consultor. Aprobación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Construcción bases de datos	Construcción bases de datos en formato SPSS para el análisis estadístico.	Equipo consultor

Actividad	Descripción	Responsable
Definición estructura de informes	Definición estructura de informes finales de Jardines Infantiles, regionales y nacional.	Equipo consultor. Aprobación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Confección de informes preliminares	Validación de plan de análisis y estructura de informes a través del desarrollo de documentos preliminares (nivel establecimiento, regional y nacional) que operacionalicen el análisis, utilizando datos de medición línea base 2011.	Equipo consultor. Aprobación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Análisis de la información que arroja la aplicación de línea base	Realización de los análisis contemplados en el plan correspondiente, ya validado según etapa anterior.	Equipo consultor
Confección de informes de resultados.	Confección de informes definitivos, según plan de análisis, estructura y recomendaciones generadas en etapa de validación.	Equipo consultor
Distribución de informes y socialización de resultados	Envío de informes de establecimientos y regionales a las Direcciones Regionales respectivas para su posterior distribución. Informar a la Dirección Ejecutiva, Direcciones Nacionales, Sindicatos y representantes de la Megacomisión de los resultados obtenidos en la evaluación de Línea base.	Equipo consultor Equipo de Gestión de Calidad
Etapa de evaluación del proceso	Consultora implementa el diseño evaluativo propuesto y determina nivel de cumplimiento de procesos y productos comprometidos. Se determinan fortalezas y recursos, así como dificultades a subsanar.	Equipo consultor Retroalimentación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Retroalimentación al diseño metodológico a implementar durante el 2012	Etapa de evaluación anteriormente desarrollada, retroalimenta el plan de trabajo (tanto a nivel del proceso como de los productos) comprometido por la consultora.	Equipo consultor Retroalimentación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Supervisión y control del proceso de medición de Línea base	Supervisión y control de todos los procesos asociados a la medición de Línea Base en Jardines Infantiles: Informar conformidad de productos para pago de cuotas de consultoría, análisis de la información, generación de informes (preliminares y definitivos), presentación de resultados, entre otros.	Equipo de Gestión de Calidad

▪ **Diseño de protocolo y metodología de evaluación externa de Planes de mejora:**

Actividad	Descripción	Responsable
Revisión antecedentes procesos anteriores	Revisar Protocolo de evaluación, orientaciones, informes de resultados y otros del proceso de evaluación 2010 y 2011.	Equipo consultor
Actualización y diseño de protocolo evaluación	Actualizar Protocolo de Evaluación externa de Planes de mejoras para el proceso 2012. Construir el protocolo que contenga la metodología, criterios, métrica, rúbricas, etapas y orientaciones para los equipos, que serán considerados para el proceso de Evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna.	Equipo consultor
Diseño metodología de trabajo a partir de los antecedentes analizados	Diseñar metodología de trabajo y flujo de cada proceso, especificando actividades y responsables de control, elaborando cronograma de trabajo para el proceso, detallando actividades, plazos, responsables del proceso, especificando tiempo promedio de evaluación de cada Plan de mejora y la generación de cada informe; lo anterior fundamenta el número de evaluadores y profesionales del equipo	Equipo consultor
Entrega de metodología y protocolo de evaluación	Elaborar y entregar documentación a usar en el proceso: protocolo de evaluación; estructura de informe de jardín infantil, informe regional e informe nacional; plan de análisis de la información; fichas de evaluación y registros; diagrama de flujo y otros.	Equipo consultor
Coordinación con contraparte técnica	Reuniones de coordinación para definir y validar el protocolo y metodología de evaluación externa de planes de mejora, durante todo el proceso de consultoría	Equipo consultor Equipo de Gestión de Calidad

En esta etapa previa a la evaluación externa como tal, la entidad consultora debe contar con el equipo de evaluadores definitivo y aprobado por la contraparte. Es de suma importancia que este staff esté compuesto por profesionales quienes deberán estar en posesión de título o grado académico de Educador(a) de párvulos o profesional de las ciencias sociales, por el conocimiento específico requerido para desarrollar la labor encomendada (ver punto IV de las Bases Administrativas de la presente licitación).

- **Evaluación externa de Planes de mejora son las siguientes:**

Actividad	Descripción	Responsable
Análisis Planes de mejora	Análisis de muestra de Planes de mejora, para los procesos 2010 y 2011 con el objeto de familiarizarse con el instrumento	Equipo consultor
Entrega resultados análisis procesos anteriores	Entregar resultados y conclusiones preliminares del muestreo.	Equipo consultor
Implementación de una plataforma digital para el ingreso de planes por parte de los equipos	Desarrollo de una plataforma informática que permita el ingreso y digitalización de la autoevaluación de los establecimientos.	Equipo de Gestión de Calidad Staff Informático
Autoevaluación de Planes de mejora	Equipos de jardines infantiles y salas cuna realizan sus jornadas de autoevaluación.	Equipos de jardines infantiles
Capacitación equipo evaluador	Capacitación equipo evaluadores externos: entregar herramientas para la evaluación, lineamientos organizaciones, sentido del proceso, plan operativo, entre otros.	Equipo consultor Equipo de Gestión de Calidad
Entrega base de datos conteniendo planes de mejora de establecimientos	Entregar a la consultora bases de datos con las autoevaluaciones de los equipos de jardines infantiles y salas cunas desde la plataforma.	Equipo de Gestión de Calidad
Entrega evidencias (sacas)	Recepcionar, registrar y despachar documentación (sacas) al equipo consultor.	Equipo de Gestión de Calidad
Evaluación externa de planes de mejora de establecimientos	Evaluar el nivel de logros de cada equipo de jardín infantil y sala cuna en relación a sus compromisos de mejora, en lo que concierne a la optimización de la gestión de los procesos operativos.	Equipo consultor
Control proceso	Supervisión y control en terreno del proceso de evaluación externa desarrollada por la consultora	Comisión Auditora
Entrega resultados evaluación externa	Entregar bases de datos a Fundación INTEGRA con información procesada	Equipo consultor

Fundación INTEGRA a través del Staff de Tecnologías de la Información y Comunicación, desarrollará una plataforma informática para el ingreso de la información comprendida en el ejercicio de autoevaluación, vale decir, los datos de identificación, la transcripción de cada una de las metas, acciones, y verificadores, así como de los niveles de logros que se adjudican los equipos de establecimientos, entre otros, de modo de optimizar los tiempos en la entrega de resultados y aumentar la confiabilidad de los equipos y la transparencia del proceso de evaluación externa.

La información recopilada a través de la plataforma descrita, generará una base de datos, la que será entregada a la entidad consultora, de modo tal que ésta pueda realizar el proceso de evaluación externa, a partir de la información sistematizada. De igual forma, los equipos enviarán en formato impreso esta documentación en los contenedores de verificadores.

Por último, cabe destacar que una vez completada la evaluación externa de Planes de mejora a nivel nacional, la entidad consultora deberá hacer entrega de las bases de datos que contenga dicha información, es decir, el resultado obtenido en cada una de las acciones de planes de mejora, en cada uno de los criterios, para cada uno de los jardines infantiles y salas cunas que participaron del proceso (ver punto XII de las Bases Administrativas de la presente licitación).

▪ **Elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales:**

Actividad	Descripción	Responsable
Diseño estructura de informes	Elaborar estructura de informes de resultados para todos los establecimientos y entregar al Equipo de Gestión de Calidad para su aprobación.	Equipo consultor
Elaboración preliminar de informes	Elaborar los informes de resultados para todos los establecimientos, donde se explicita claramente las fortalezas y en especial los desafíos observados y entregar al Equipo de Gestión de Calidad.	Equipo consultor Retroalimentación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Elaboración final de informes	Revisar los informes generados por el equipo consultor solicitando las modificaciones o adaptaciones necesarias de modo de que respondan a los lineamientos y énfasis institucionales.	Equipo consultor Retroalimentación por parte de Equipo de Gestión de Calidad
Entrega de resultados	Enviar resultados a equipos de jardines infantiles y salas cunas, Dirección Ejecutiva, Direcciones nacionales, regionales.	Equipo de Gestión de Calidad

▪ **Reedición de informes de resultados, a partir de la instancia de apelación:**

Actividad	Descripción	Responsable
Recepción solicitudes de revisión	Recepción de las solicitudes de apelación / revisión de resultados de parte de los equipos de jardines infantiles y salas cunas: recoger los posibles reparos de los equipos de jardines infantiles y salas cunas en relación a los resultados obtenidos en a Evaluación externa de los Planes de mejora desarrollado por la consultora.	Equipo de Gestión de Calidad
Análisis solicitudes	Análisis de los casos en función de los criterios definidos por la Comisión auditora, para definir su admisibilidad	Equipo de Gestión de Calidad Comisión Auditora
Presentación de casos admitidos	Presentación de los casos revisados a la Comisión Auditora	Equipo consultor
Resolución de casos	Resolución de los casos revisados	Entidad consultora Comisión Auditora Fundación INTEGRAL
Reedición de informes	Reedición de los informes de resultados de establecimientos, nivel regional y nacional, según corresponda	Equipo consultor
Envío de informes reeditados	Envío de los informes reeditados a equipos de jardines infantiles y salas cunas, Dirección Ejecutiva, Direcciones nacionales, regionales	Equipo de Gestión de Calidad

Nota: Se espera que la entidad consultora presente un presupuesto que incluya el costo unitario de cada informe reeditado, además del presupuesto general.

Consideraciones del proceso:

A partir de lo anterior, es necesario que los proponentes tomen en cuenta para el diseño de su propuesta metodológica las siguientes consideraciones, ya que formarán parte esencial del análisis de la comisión evaluadora de Fundación INTEGRA:

- La entidad consultora deberá contar con un equipo de profesionales del área de las ciencias sociales y/o educación, para el equipo de coordinación, y en el área de la educación inicial o afín, para el caso del staff de evaluadores externos. Se valorará la especialización y experiencia de los profesionales en las temáticas.
- La entidad proponente debe entregar una definición precisa, conceptual y operacional, de cada uno de los criterios que guiarán los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna.
- Por otra parte, se espera que la entidad consultora efectúe el análisis de la información derivada de la medición de Línea base de establecimientos, así como la posterior confección de los informes correspondientes.
- A partir de lo anterior, es necesario que los proponentes incluyan en su propuesta metodológica, un diseño preliminar de análisis de la información que arrojaría la medición de Línea base y la estructura de los informes asociados que se derivan de éste, considerando, al menos:
 - a. Describir el perfil de resultados alcanzado por cada uno de los establecimientos.
 - b. Comparar, para cada establecimiento, el nivel de desarrollo alcanzado entre un año y otro en cada uno de los procesos operativos.
- Del mismo modo, y para el caso de la evaluación externa de planes de mejora, la entidad proponente deberá entregar la métrica con la cual se realizará la evaluación de los criterios, así como su fundamentación y las rúbricas asociadas a las primeras, de acuerdo a los requerimientos de INTEGRA.
- La entidad proponente deberá proponer un ejercicio de comparación, para cada establecimiento, de los niveles de logro alcanzados en años anteriores para los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna.
- Por otra parte, se espera que los informes de resultados, expliciten claramente las fortalezas y en especial los desafíos observados, vale decir, en todos aquellos aspectos del proceso que posibiliten a los equipos obtener información valiosa y pertinente para un óptimo proceso de planificación y un mejor desarrollo de su gestión educativa, de parte de un agente externo experto en las temáticas.
- Es imprescindible que la entidad proponente entregue orientaciones que permitan retroalimentar a los establecimientos, los niveles regionales y el nivel central, realizando recomendaciones que tengan por objeto optimizar futuros procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna.

- En específico, para el caso de la evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna, se espera que la entidad consultora pueda entregar un análisis en cada una de las acciones de planes de mejora. De este modo, se requiere que la consultoría se realice a cada equipo de establecimiento en su particularidad, resguardando el cumplimiento de los plazos de entrega.
- Del mismo modo, se espera que la consultora implemente un diseño evaluativo de su labor y determine nivel de cumplimiento de procesos y productos comprometidos.
- Por último, se espera que los informes dirigidos a las direcciones regionales y nacionales, también consideren los elementos señalados en las viñetas precedentes, orientados a las labores de asesoría, seguimiento y control del desarrollo de la gestión de los establecimientos.

Se valorará altamente que la entidad proponente incluya otros elementos no presentes en estos Términos de Referencia, que considere pueden enriquecer su propuesta en este sentido, para ambos procesos.

Contenidos y requisitos técnicos de la propuesta

Se espera que la propuesta técnica que presenten las entidades participantes de esta licitación contenga, al menos, los siguientes elementos:

- a) Metodología: elementos conceptuales y metodológicos para cada una de las etapas en la que participe la consultora, sistema de seguimiento que aseguren el cumplimiento de los productos comprometidos, sistemas de retroalimentación a contraparte, entre otros.
- b) Plan de trabajo: descripción de etapas y actividades a desarrollar.
- c) Equipo de trabajo, definición de responsabilidades y carga horaria que asumirán todos los miembros del equipo, tanto del equipo general como el de evaluadores.
- d) Currículo y antecedentes de los miembros del equipo, con especial énfasis en las temáticas a abordar en la consultoría.
- e) Currículo y antecedentes que avalen la experiencia de la institución postulante en los temas requeridos, detallando los principales clientes -públicos y privados- en las temáticas relacionadas con la presente consultoría.
- f) Plazos: la entidad proponente deberá ajustar su propuesta a los plazos señalados en las Bases Administrativas y en estos Términos de Referencia.
- g) Montos: la entidad proponente deberá presentar una propuesta económica que cubra todos los gastos asociados a la consultoría y que comprende los procesos de medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna.

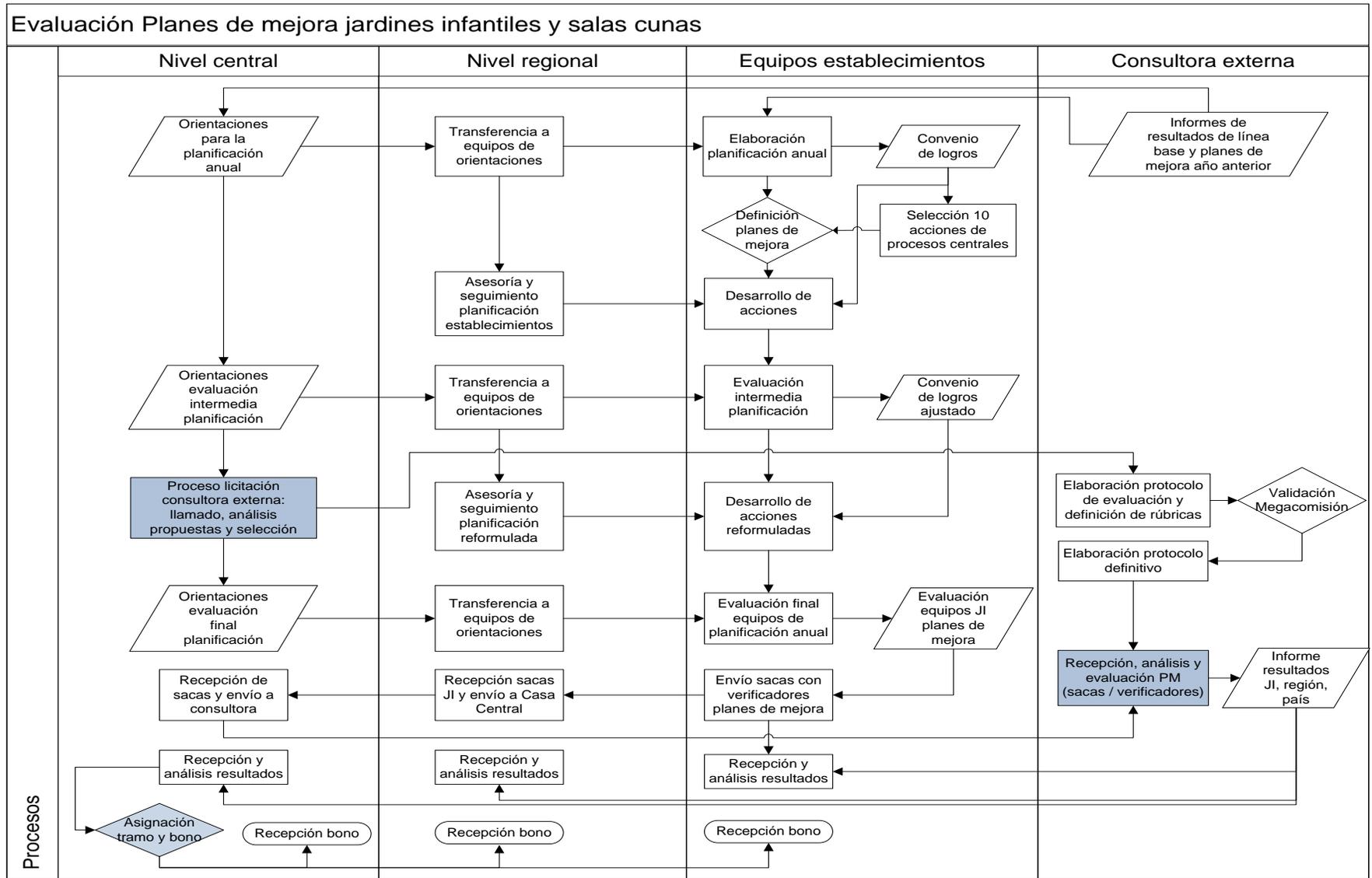
El Anexo N°2 de los presentes Términos de Referencia, contiene el formulario de presentación de la propuesta que incluye los elementos anteriormente expuestos.

Información disponible

Para el desarrollo las labores asociadas a la medición de Línea base y evaluación externa de Planes de mejora de jardines infantiles y salas cuna, el equipo consultor, una vez adjudicada la licitación, podrá disponer de las siguientes bases de datos y/o herramientas:

- Orientaciones para Evaluación de Convenio de Logros y Planes de Mejora 2012.
- Informes Jardines Infantiles, Regionales y Nacional medición Línea Base 2011.
- Base de datos establecimientos de Fundación INTEGRAL que se requiera para el desarrollo de los productos comprometidos (datos de identificación y otros).

Mapa del proceso de evaluación de planes de mejora en jardines infantiles y salas cunas de Fundación INTEGRA



IV. DURACIÓN Y CALENDARIO DE LA CONSULTORÍA.

La consultoría se desarrollará a partir del mes de Junio de 2012 y deberá ajustarse al calendario institucional definido y comunicado a los trabajadores y trabajadoras de Fundación INTEGRA. Los productos y actividades a realizarse en el marco de esta consultoría deberán realizarse de acuerdo a la siguiente programación (en meses). **IMPORTANTE:** este cronograma considera las actividades que *al menos* debe contemplar la consultoría, lo cual significa que la entidad consultora puede proponer otras actividades anexas que tengan por objeto enriquecer y optimizar el proceso:

PRODUCTOS / ACTIVIDADES	2012										2013					
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
Preparación y entrega de propuesta metodológica medición de Línea base				X												
Preparación y entrega de propuesta metodológica Evaluación externa de Plan de mejora					X											
Actualización protocolo de Evaluación externa de Plan de mejora			X	X	X											
Diseño y entrega plan de análisis resultados medición Línea base				X												
Jornada de autoevaluación en establecimientos medición Línea base				X												
Sistematización, análisis y entrega informes preliminares medición Línea base					X											
Entrega informes resultados jardines, regiones, nacional medición de Línea base						X										
Entrega de estructura de todos los informes Evaluación externa de Plan de mejora							X									
Capacitación equipo evaluador externo									X							
Autoevaluación de Plan de mejoras jardines infantiles y salas cunas									X							
Sistematización y procesamiento de la información Evaluación externa de Plan de mejora										X	X					
Entrega de informes de resultados de establecimientos de Evaluación externa de Planes de mejora											X					
Entrega de informes de resultados regionales y nacional de Evaluación externa de Planes de mejora												X				
Proceso de apelación de resultados Evaluación externa de Planes de mejora												X	X			
Entrega a INTEGRA de bases de datos final Evaluación externa de Planes de mejora											X					
Presentación de resultados y conclusiones proceso, ambos productos. ¹⁰												X	X			
Evaluación del proceso medición de Línea base													X	X		
Evaluación del proceso Evaluación externa de Planes de mejora													X	X		

¹⁰ Para el mes de abril de 2013 se considera la exposición de resultados a los niveles nacionales y en la instancia de Megacomisión. La fecha de ésta última podría variar.