

## **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**

**AUTOEVALUACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS OFICINAS REGIONALES Y CASA  
CENTRAL DE FUNDACIÓN INTEGRAL**

**1. DATOS GENERALES DE LA PROPUESTA**

<b>Título:</b>	
<b>Duración (semanas):</b>	<b>Costo Total (UF):</b>

**2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN PROPONENTE**

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

### 3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

**A. Planteamiento del problema de investigación** (exposición general del objeto de estudio, su relevancia y alternativa de abordaje). Máximo 1 página.

**B. Objetivos.** Máximo 1 página.

**C. Enfoque Teórico** (desarrollo del marco conceptual, desde dónde se aborda y entiende el problema).  
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 1 página.



**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

#### 4. ANTECEDENTES DEL EQUIPO DE TRABAJO

##### Antecedentes del Jefe de Proyecto

<b>Nombre:</b>		<b>RUT:</b>
<b>Dirección:</b>		
<b>Fono:</b>	<b>Fax:</b>	<b>e-mail:</b>
<b>Cargo en la institución:</b>		<b>Firma:</b>

##### Composición del Equipo de Trabajo

<b>Jefe de Proyecto:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Lugar de trabajo actual y ciudad:</b>	<b>Función a desempeñar:</b>	<b>Horas programadas para el proyecto:</b>
<b>Profesional equipo de trabajo:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Lugar de trabajo actual y ciudad:</b>	<b>Función a desempeñar:</b>	<b>Horas programadas para el proyecto:</b>
<b>Profesional equipo de trabajo:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Lugar de trabajo actual y ciudad:</b>	<b>Función a desempeñar:</b>	<b>Horas programadas para el proyecto:</b>
<b>Profesional equipo de trabajo:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Lugar de trabajo actual y ciudad:</b>	<b>Función a desempeñar:</b>	<b>Horas programadas para el proyecto:</b>
<b>Profesional equipo de trabajo:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Lugar de trabajo actual y ciudad:</b>	<b>Función a desempeñar:</b>	<b>Horas programadas para el proyecto:</b>
<b>Profesional equipo de trabajo:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Lugar de trabajo actual y ciudad:</b>	<b>Función a desempeñar:</b>	<b>Horas programadas para el proyecto:</b>

**Currículum Institucional** (experiencia en asesorías, investigación y ejecución de proyectos o programas relacionados con el objeto de la evaluación)

<b>Periodo</b>	<b>Título/Nombre del trabajo</b>	<b>Lugar/Beneficiarios</b>	<b>Breve Descripción</b>

**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)

<b>NOMBRE DEL/LA PROFESIONAL:</b>
-----------------------------------

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

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

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

## 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).

<b>UF</b>
-----------

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

**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 los Términos de Referencia entregados por Fundación INTEGRAL y comprometo la participación de la institución que represento en el desarrollo de la **consultoría para “Autoevaluación de procesos estratégico, asesoría y evaluación de planes de mejora de oficinas regionales y casa central de Fundación INTEGRAL”**

-----  
Nombre y Firma del Representante de la Institución

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

**Consultoría para Autoevaluación de procesos estratégico, asesoría y evaluación de planes de mejora de oficinas regionales y casa central de Fundación INTEGRA”**

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

**Santiago, Marzo de 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 características<sup>1</sup>, 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.

---

<sup>1</sup> 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 INTEGR A 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 INTEGR A 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 INTEGR A. Brindan atención en un horario de lunes a viernes desde las 8:30 hasta las 16:30 horas. Además el 66,8% del total de salas cunas y jardines infantiles de INTEGR A, cuentan con el programa de Extensión Horaria, cuya finalidad es brindar atención en horario extendido a los niños/as las familias que lo requieran.

Adicionalmente, se ofrece un Programa Alimentario que provee entre el 70% y 80% de los requerimientos nutricionales 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.

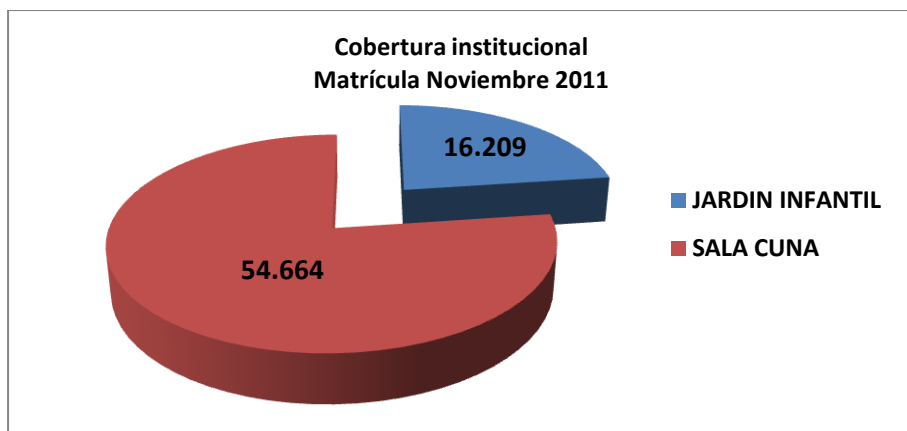
Del mismo modo, INTEGRRA cuenta con 4 jardines que operan en recintos carcelarios, donde asisten los hijos menores de dos años de las internas. Por último, INTEGRRA imparte educación parvularia a niñas y niños que se encuentran internados en dos hospitales del país.

**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.

**1.3 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, Septiembre 2011

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

Total Nacional	Total Jardines Infantiles	Jardines Infantiles	
		Urbano	Rural
	<b>987</b>	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
<b>Total</b>	<b>14.102</b>

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 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° 20.370: 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.

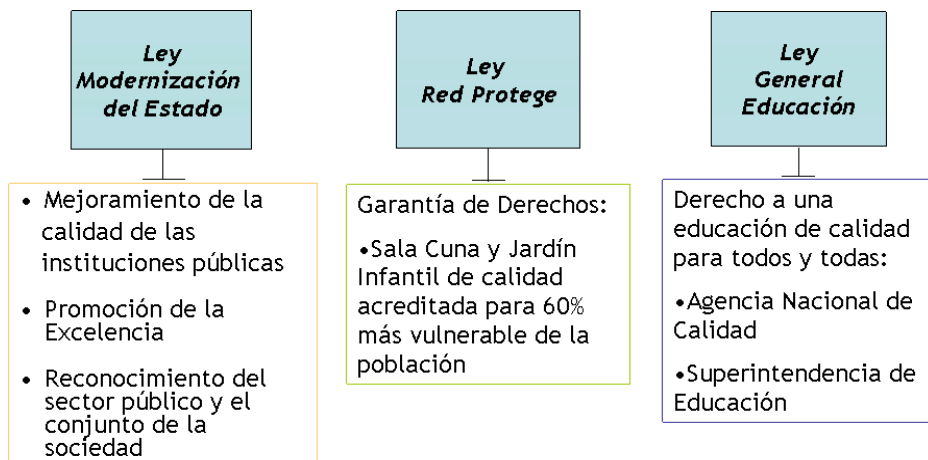
Consecuente con los antecedentes antes expuestos, formalmente desde el año 2007, Fundación INTEGRA decide avanzar en la implementación de una gestión de calidad. Esta decisión se encuentra fundamentada en:

- El escenario país y los desafíos para el ámbito de la Educación, que hacen necesario desarrollar un proceso de aseguramiento de una gestión de calidad en los establecimientos de Educación Parvularia.
- Un modelo de gestión 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 y sus representantes sindicales. 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.

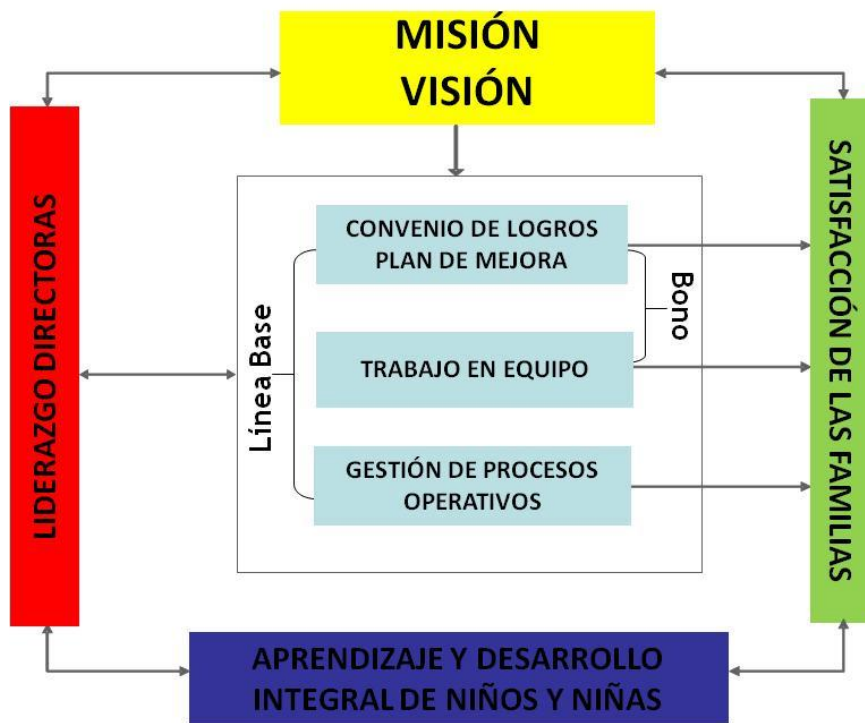
**Figura 1**



**MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD EN FUNDACIÓN INTEGRA**



**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”*<sup>2</sup>.

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 aprender<sup>3</sup>, articulando a nivel de los establecimientos, los siete procesos operativos definidos en Fundación INTEGRA (gestión curricular, gestión de trabajo con la familia, gestión de personas, 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 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 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, siendo estos últimos las niñas, los niños, sus familias y la comunidad, para el logro de la misión institucional. En síntesis, la Gestión de Calidad se orientan a:

---

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

<sup>3</sup> Referencias: PIIE/CIGA y Chile Calidad.



- **Desarrollo y aprendizajes de niños y niñas**
- **El Bienestar de los niños, niñas y la satisfacción de las 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 INTEGRA, 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 INTEGRA, 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 INTEGRA 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*<sup>4</sup>, 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 INTEGRA.

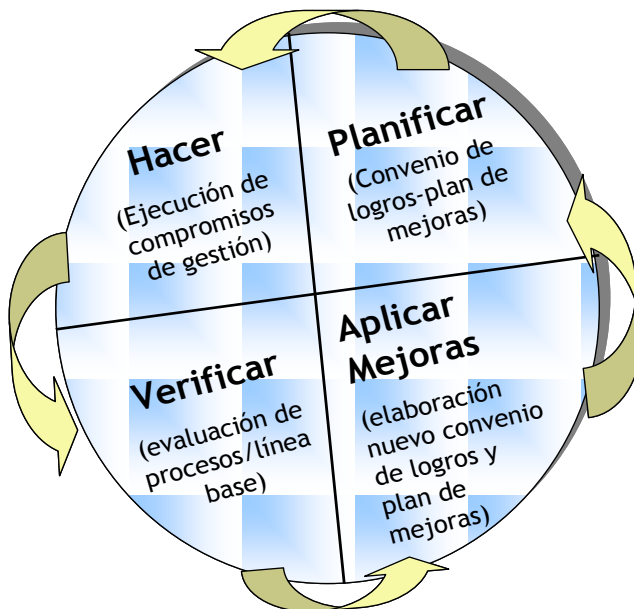
A partir de este proceso, los equipos elaboran su planificación anual (convenio de logros), de la cual se desprenden una determinada cantidad de acciones en aquellos aspectos que aparecen como menos logrados en el autodiagnóstico. Estas acciones constituyen los Planes de mejora, las que son evaluadas -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 tributable e imponible incorporada en su remuneración, al siguiente año calendario.

---

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

### Ciclo de la Mejora Continua en Fundación Integra<sup>5</sup>



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.

<sup>5</sup> 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 INTEGRAL, 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 INTEGRA, 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:

<b>Niveles</b>	<b>Representantes</b>
Jardín Infantil	50 Trabajadores
Oficina Regional	20 Trabajadores
Casa Central	10 Trabajadores
Sindicatos	10 Trabajadores
<b>Total</b>	<b>90 Trabajadores</b>

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.

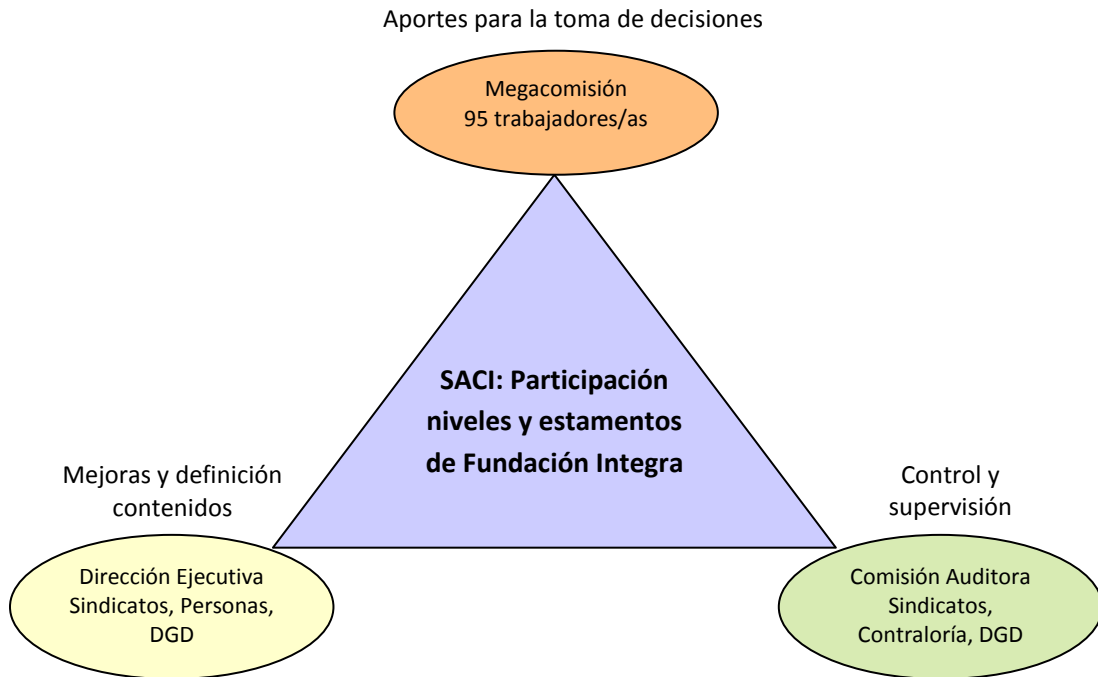
19. Desde el 2009 los representantes de la Megacomisión avanzan en acciones de coordinación con los equipos regionales, en la línea de favorecer la difusión del SACI.
20. Para el 2010, representantes de los sindicatos N°1, N°2, SINATI, las Direcciones Nacionales de Personas, Estudios y Programas, Operaciones de Jardines Infantiles, Gestión y Desarrollo de Fundación INTEGRÁ 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 INTEGRÁ 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



## II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

- Evaluar el estado de los procesos estratégicos de equipos regionales y de casa central de Fundación Integra.
- Asesorar en el diseño y puesta en marcha de un modelo de plan de mejoramiento para los equipos regionales y de casa central de Fundación Integra.
- Evaluar los Planes de mejora de equipos de oficinas regionales y casa central de Fundación INTEGRA.

### PRODUCTOS ESPERADOS:

#### “Evaluación del estado de los procesos estratégicos”

- Plan de análisis y estructura de informes sobre la autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central.
- Informes de resultados de autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central: **de cada región**
- Informes de resultados de autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central: **de casa central**
- Informes de resultados de autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central: **total nacional** (que consolide la información del total de regiones y casa central)

#### “Asesorar en el diseño y puesta en marcha de un modelo de plan de mejoramiento”

- Asesoría para el desarrollo del proceso de evaluación externa de Planes de Mejora.
- Propuesta Metodológica evaluación externa de planes de mejora para equipos regionales.
- Propuesta Metodológica evaluación externa de planes de mejora para equipos nacionales.

#### “Evaluación de planes de mejora”

- Protocolo de evaluación externa de Planes de mejora para equipos regionales.
- Protocolo de evaluación externa de Planes de mejora para equipos nacionales.
- Informes digitales preliminares de resultados para cada equipo regional y casa central
- Informes de resultados para cada equipo regional.
- Informes de resultados casa central.
- Informes de resultado regional y nacional.
- Informes reeditados, según se requiera a partir del proceso de apelación, para todos los niveles.

#### “Informe final de cierre consultoría”

- Informe final de cierre consultoría que aporte un panorama completo de los avances y desafíos del proceso de autodiagnóstico y plan de mejoras, en términos de la gestión de calidad de la organización y recomendaciones para su continuidad, considerando todo el periodo de consultoría desarrollado.

**Todos los productos de tipo “Informe” deben ser entregados impresos a color, anillados, con tapa y contratapa, con sus respectivos respaldos digitales. (Según especificaciones de punto IV)**



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

- Proponer un diseño metodológico para la autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central .
- Conocer y analizar el instrumento para la autoevaluación de procesos estratégicos diseñado por la Fundación y realizar recomendaciones en función de optimizar el procesos de levantamiento y análisis de información que persigue dicho instrumento.
- Proponer y ejecutar un plan operativo considerando el equipo que realizará la labor de diseño, análisis de la información, evaluación y confección de informes del proceso de autoevaluación procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central.
- Sistematizar, digitar y analizar toda la información que resulte de la autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central y que sirva de insumo para elaborar los informes de resultados de los distintos niveles organizacionales.
- Entregar los informes según los plazos requeridos, considerando y realizando una pre-entrega, que posibilite la revisión y entrega de comentarios y aportes por parte de la contraparte, a fin enriquecer el producto final.
- Proponer un diseño metodológico para la evaluación de planes de mejora de oficinas regionales y casa central, que recoja las orientaciones y énfasis institucionales para la evaluación, así como el aprendizaje organizacional derivado del periodo de marcha blanca y de las mediciones anteriores realizadas a nivel de establecimientos.
- Proponer y ejecutar un plan operativo considerando el equipo que realizará la labor de evaluación externa de los planes de mejora, definiendo verificadores de cumplimiento de los compromisos adquiridos por los equipos de trabajo de oficinas regionales y casa central.
- Analizar y sistematizar toda la información que resulte de la evaluación externa y que sirva de insumo para elaborar los informes de resultados de los distintos niveles organizacionales.

### III.- ASPECTOS CONCEPTUALES

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad Asociado a Incentivos de Fundación Integra (SACI), organiza la gestión institucional en función de asegurar el cumplimiento de estándares mínimos de calidad en los procesos que hacen realidad la misión de Fundación Integra. Para esto, como se señala anteriormente, adopta un enfoque de **“mejora continua de procesos” y establece tres componentes para el Sistema:**

- 1) Autodiagnóstico de los equipos de trabajo (línea base)
- 2) Plan de mejora: Establecimiento de compromisos colectivos de mejora
- 3) Incentivos: Los resultados de la ejecución de este Plan de Mejoras son conducentes a un “Incentivo” económico diferenciado en tres tramos según resultados.

Todos los equipos de establecimientos participan de estos tres componentes desde el año 2007. De este modo, desarrollan su autodiagnóstico de procesos, a partir del cual formulan un plan de mejoras en función de las prioridades detectadas, recibiendo un incentivo acorde a sus resultados.

Por ello, hoy los equipos de establecimientos cuentan con un importante grado de experiencia en torno a esta dinámica y pueden dar cuenta de los aportes que ha significado para su quehacer en los jardines infantiles y salas cunas.

En este marco y dada la necesidad de avanzar institucionalmente en la gestión de la calidad, se determina que todos los componentes del sistema deben alcanzar de manera directa, a las trabajadoras/es del nivel regional y de la casa central. En concreto, esto significa el levantamiento de un autodiagnóstico de procesos (línea base) y la posterior formulación de un plan de mejoras, que recoja y responda a la especificidad de su quehacer. Esto implica finalmente que los incentivos ligados al aseguramiento de la calidad, en el nivel nacional y regional, sean obtenidos en función de los resultados de su propio plan de mejoras.

- 1) Autodiagnóstico de los equipos de trabajo (línea base)

Así, el autodiagnóstico de procesos estratégicos en el nivel regional y central (línea base), tiene como propósito recoger las percepciones de los actores institucionales en torno al estado de desarrollo de estos procesos, para aportar un diagnóstico que promueva el análisis, la reflexión colectiva y la toma de decisiones, en función de la mejora continua.

**Por tanto el** Autodiagnóstico de procesos constituye una estrategia que utiliza Fundación Integra, para evaluar el estado de los procesos de la organización a través de la participación de sus integrantes, que son las personas que llevan a cabo los procesos.

La opción por esta forma de medición, basada en el autodiagnostico, se sustenta en la convicción de que los cambios deben generarse internamente, desde el sentido que cobra el trabajo y la misión institucional para los equipos, por tanto, persigue la reflexión crítica por parte de estos y su involucramiento directo en las mejoras que se puedan ir desarrollando.

Los principios a la base, que determinan, no solo el que hacer, sino que también el cómo hacer, se han materializado como principios que sostienen al SACI y son:

- Participación
- Trabajo en equipo
- Mejora continua de los procesos en base a la autoevaluación crítica
- Reflexión del quehacer

Su objetivo es marcar el “estilo” dentro del sistema y resguardar la “forma de hacer las cosas”. Permite a los distintos equipos percibirse como agentes del mejoramiento de la calidad educativa, desde el lugar que ocupan en la organización, centrándose en brindar un mejor servicio a los niños, niñas y sus familias.

Respecto a cómo se materializa la utilización de los resultados del autodiagnostico en mejoras para la organización, esto ocurre a través del proceso de Planificación.

La planificación es conducida y orientada a nivel de organización, por el Equipo de Planificación de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Fundación Integra, desde ahí se orienta la forma de realizar este proceso y se entrega el soporte necesario para desarrollarla, tanto a nivel de plazos, asesorías, etc, como también mediante la administración de una plataforma informática que contiene toda la información de la planificación de los equipos regionales y nacionales.

Durante el periodo septiembre a noviembre de cada año, los equipos regionales y nacionales planifican su que hacer para el año siguiente, tomando como insumo sus propias evaluaciones de metas y proyectos, como también insumos institucionales, como son los resultados de línea base de jardines infantiles y salas cuna y línea base de oficinas regionales y casa central, entre otros.

De este proceso de planificación, se desprende la configuración de su **Plan de Mejoras**.

En Fundación INTEGRAL, en sus tres niveles: - Jardines infantiles y salas cuna, - Oficinas regionales y - Casa central, se han definido procesos 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. Estos procesos son transversales a los equipos y todas/os las/os trabajadoras y trabajadores de la organización, por tanto existe una responsabilidad compartida en la contribución a su logro.

De acuerdo a las características de los procesos en cada nivel y del grado de responsabilidad e influencia que cada nivel tiene para la Fundación, varía su naturaleza, por tanto, para establecimientos, hablamos de “Procesos Operativos” y para oficinas regionales y casa central de “Procesos Estratégicos”

Por PROCESO OPERATIVO entendemos: Conjunto de actividades que implementa el establecimiento para lograr el desarrollo integral, aprendizaje de los niños y niñas y la satisfacción de sus familias.

En su interior poseen componentes que clarifican las temáticas o ámbitos de acción de cada uno de ellos.

Por PROCESO ESTRATÉGICO entendemos: Conjunto de actividades (orientadas a diseñar, planificar, asesorar controlar, evaluar y retroalimentar políticas, lineamientos, proyectos programas o instrumentos) definidas por Fundación Integra como las centrales o más relevantes para la gestión

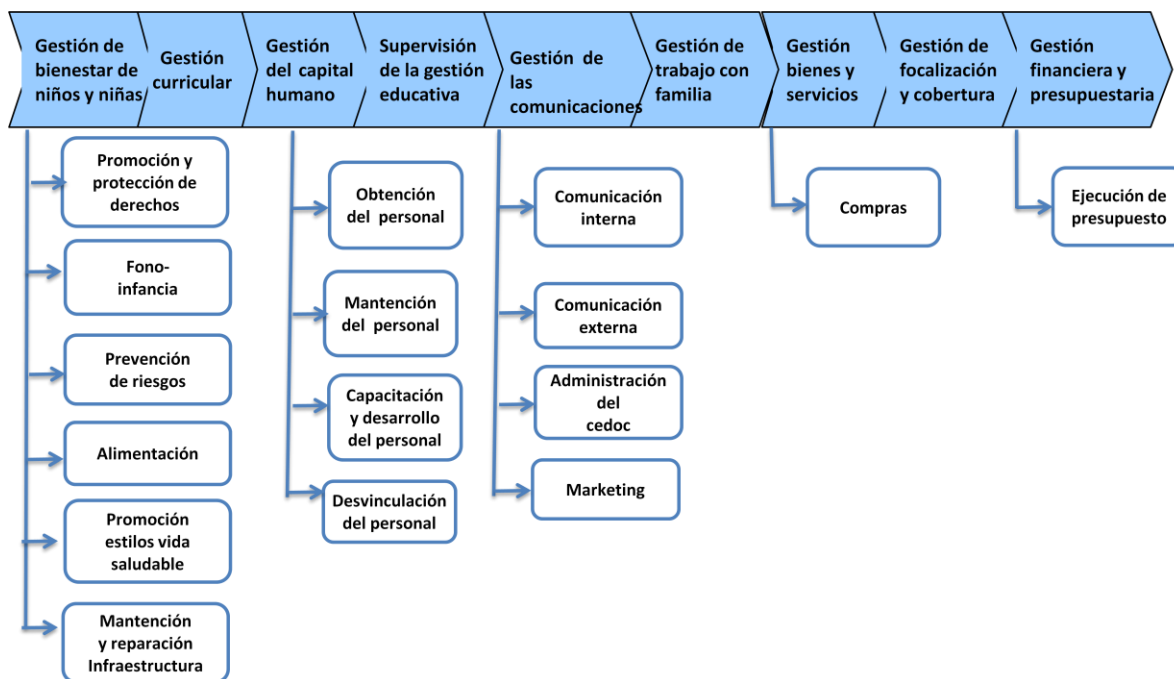
institucional, que tienen como objetivo final lograr el aprendizaje, el desarrollo integral de los niños y niñas y la satisfacción de sus familias.

En su interior poseen sub-procesos, asociados a las temáticas o ámbitos de acción que contempla cada uno de ellos

### Gestión de Procesos de Fundación Integra



### Procesos estratégicos y sub-procesos de equipos regionales y de casa central



Las definiciones de los procesos estratégicos de equipos regionales y casa central son:

**1.-Proceso de Gestión Curricular**

La gestión curricular es el conjunto de actividades orientadas a planificar, diseñar, asesorar, evaluar y retroalimentar políticas, proyectos e instrumentos orientados a favorecer el desarrollo y aprendizajes de los niños y niñas.

**2.-Proceso de Gestión de Bienestar del Niño**

Es el conjunto de actividades orientadas a diseñar, planificar, generar, asesorar, controlar, capacitar, retroalimentar y evaluar políticas, programas, proyectos, materiales e instrumentos relacionados al bienestar integral de los niños (as) que asisten a establecimientos de Fundación Integra.

**3.-Proceso Gestión de comunicaciones**

Conjunto de actividades orientadas a diseñar, implementar, desarrollar, asesorar, controlar y evaluar las políticas, las estrategias y los productos comunicacionales de acuerdo a los objetivos institucionales.

**4.-Proceso Gestión de Focalización y Cobertura**

Es el conjunto de actividades orientadas a planificar, implementar, asesorar, controlar y evaluar políticas e instrumentos cuyo objetivo es localizar proyectos de aumento de cobertura y cumplir políticas de focalización institucional y estándares de matrícula, asistencia y permanencia en los establecimientos, resguardando el uso eficiente de los recursos disponibles para la atención de niños y niñas en función de la capacidad de atención de sala.

**5.-Proceso Gestión de Personas**

Conjunto de actividades orientadas a diseñar, implementar, asesorar, controlar y evaluar las políticas, programas y herramientas de gestión que se requieren para obtener, mantener y desarrollar trabajadoras/es competentes, comprometidos y necesarias/os para el logro de los propósitos institucionales, resguardando el cumplimiento de las normas y procedimientos internos en el marco de la legislación vigente.

**6.-Proceso Gestión de Trabajo con Familia**

Conjunto de actividades orientadas a diseñar, planificar, generar, asesorar, evaluar y retroalimentar políticas, proyectos e instrumentos orientados a promover y fortalecer el vínculo de los establecimientos con las familias local en acciones conjuntas que favorezcan el bienestar, desarrollo y aprendizaje de niñas y niños.

**7.-Proceso Gestión Financiera**

Conjunto de actividades orientadas a obtener recursos, formular el presupuesto y planificar, asignar, ejecutar, controlar, retroalimentar y evaluar el gasto de los niveles nacional, regional y de establecimientos en base al presupuesto institucional disponible.

**8.-Proceso Supervisión de la Gestión Educativa**

Conjunto de actividades orientadas a planificar, diseñar, implementar y evaluar la asesoría y el control de gestión que realizan los equipos regionales a los establecimientos, de modo que estos mejoren sus competencias, la gestión de los procesos operativos y sus resultados.

**9.-Gestión de Bienes y Servicios**

Es el conjunto de actividades orientadas a planificar, organizar, contratar, evaluar, retroalimentar y asesorar la adquisición, contratación, almacenamiento, distribución y administración de bienes y servicios.

Respecto al “Autodiagnostico de procesos estratégicos”, se realizó por primera vez el año 2011. La metodología de levantamiento fue a través de la respuesta colectiva a un cuestionario diseñado especialmente para ese fin.

Se conformaron grupos heterogéneos en cargo y área de trabajo a fin de obtener, de una manera lo más inclusiva posible, la percepción de todos los trabajadores/as respecto al estado de los procesos.

Posterior a completar las respuestas en papel, un encargado de grupo se responsabiliza de ingresar sus respuestas a una plataforma informática dispuesta para este fin.

Posteriormente, se extrae la base de datos de esa plataforma y se entrega a la consultora externa para que, en base a toda la información recopilada y el plan de análisis y estructura acordada, confeccione cada uno de los informes de resultados requeridos.

Esta tarea, recae en un agente externo, a fin de que el proceso sea lo más objetivo y transparente posible para los equipos, puesto que sus resultados, dan cuenta del estado de sus procesos y por tanto de su capacidad de avanzar en la mejora de su propia gestión.

A partir de las definiciones anteriormente descritas, se espera que la entidad consultora presente una propuesta metodológica donde se exponga claramente el diseño de los informes a realizar con los niveles o grados de cumplimiento asociados a cada proceso y recomendaciones claras y precisas, respecto a como los equipos podrían mejorar su gestión desde una perspectiva de gestión de calidad educativa, que incorpore, tanto modelos conceptuales para su argumentación, como también el contexto de la realidad nacional en cuanto a educación parvularia, considerando los requisitos emergentes que impone la nueva ley de aseguramiento de la calidad de la educación, promulgada el 24 de agosto del año 2011. Proponiendo alternativas de ruta a la organización, para que sus procesos y resultados se vayan ajustando a estos desafíos en el contexto país.

No obstante, la entidad que se adjudique la presente licitación trabajará colaborativamente con la contraparte técnica, para realizar los ajustes tendientes a elaborar informes que realmente sean un aporte para la organización, desde una perspectiva de expertos, externa pertinente y coherente con los lineamientos y énfasis de Fundación INTEGRA.

## 2) Plan de mejora: Establecimiento de compromisos colectivos de mejora

El **Plan de mejoras** se constituye como el conjunto de metas y proyectos que los equipos nacionales y regionales elaboran y comprometen para mejorar los procesos y resultados de Fundación INTEGRA en el cumplimiento de su misión, 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 sus propios compromisos.

Estos proyectos se seleccionan desde su propia planificación anual, la que es registrada en una plataforma informática.

El plan de mejoras, en el caso los equipos regionales y nacionales, se formula por primera vez, en el proceso de planificación 2012, llevado a cabo de octubre a diciembre 2011. Su elaboración, contó básicamente con tres pasos:

### Primero

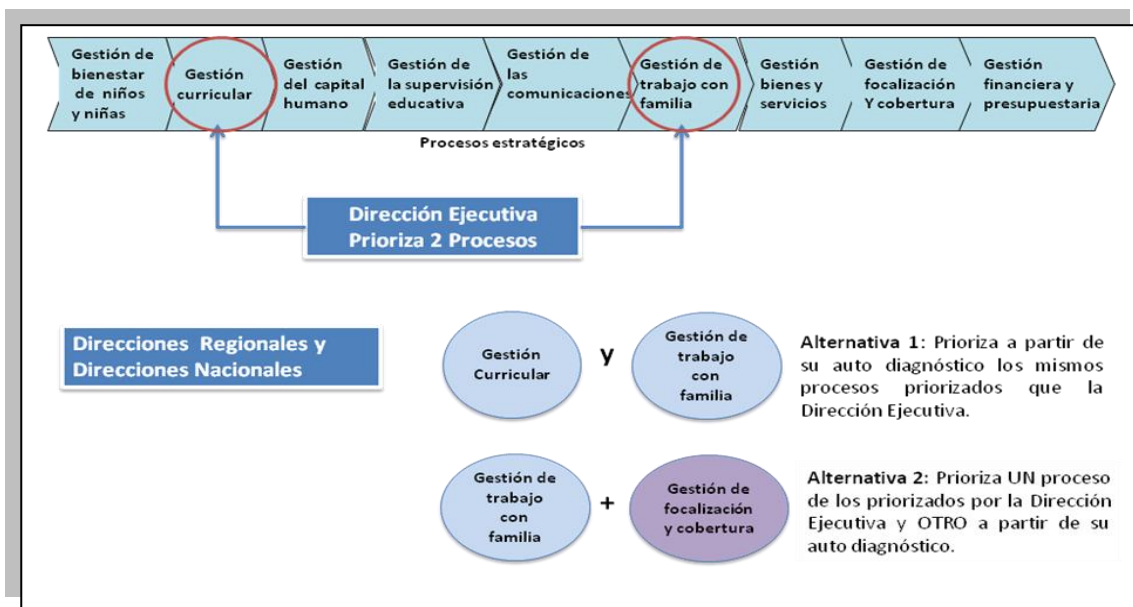
La Dirección Ejecutiva de Fundación INTEGRA selecciona dos procesos estratégicos, con el fin de generar adhesión respecto de las prioridades institucionales de la organización. (- Prioridades carta de navegación institucional 2011-2020. -Resultados obtenidos de línea base de jardines infantiles y salas cunas. - Resultados obtenidos línea base de direcciones regionales y casa central.)

Para el año 2012, los procesos seleccionados por la Dirección Ejecutiva de Fundación INTEGRA fueron: **Gestión Curricular y Gestión de trabajo con familias.**

Segundo

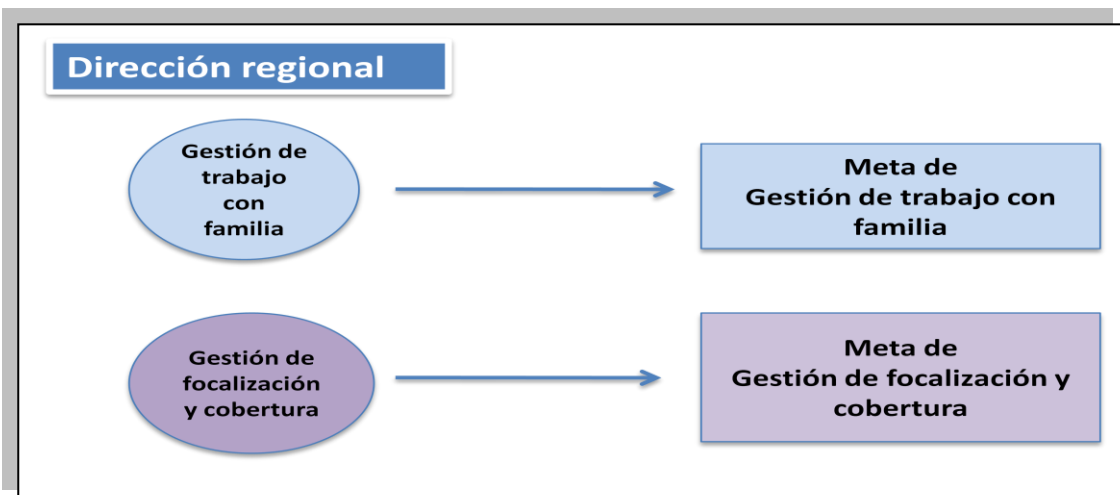
Los equipos de nacionales y regionales de Fundación INTEGRA, seleccionaron (en equipo) **UNO** de los procesos priorizados por la Dirección Ejecutiva y seleccionaron un **SEGUNDO** proceso, a partir de sus resultados de autodiagnóstico (línea base).

Gráficamente, y a modo de ejemplo, la priorización y selección de procesos se representa de la siguiente forma:

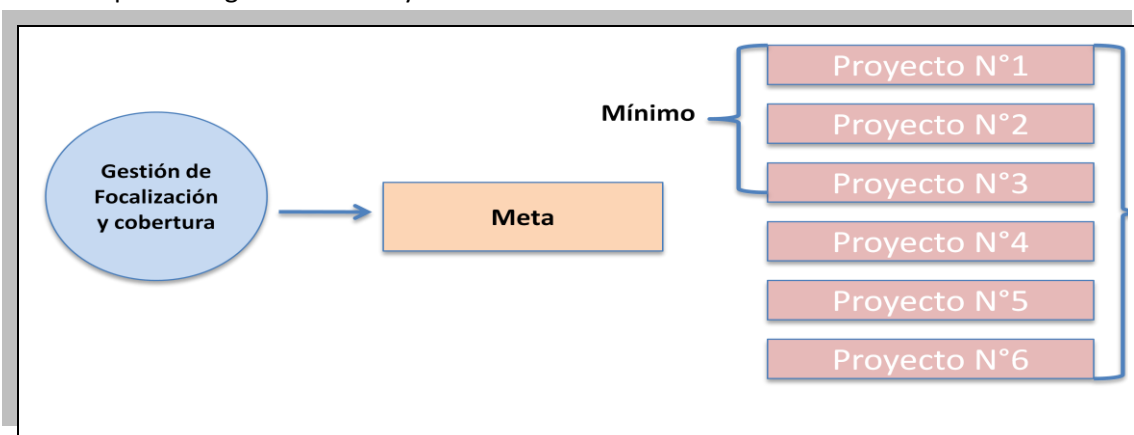


Tercero

Cada equipo nacional y regional elabora una meta por cada proceso estratégico priorizado. A modo de ejemplo:



A nivel de la planificación operativa de staff nacionales, el plan de mejoras se constituirá solamente de 1 meta. Cada una de estas metas, además, deberán contemplar un mínimo de 3 y un máximo de 6 proyectos relevantes. La selección de proyectos de plan de mejoras deberá realizarse en función de su relevancia para el logro de la meta y de su coherencia con los resultados de línea base.



**Las características de las metas seleccionadas son:**

- Son metas que su logro depende directamente de la gestión de los equipos regionales y/o nacionales, deben ser coherentes con resultados de línea base de jardines infantiles y salas cuna y deben ser además coherentes con los resultados de línea base de direcciones nacionales o regionales.

En cuanto a la evaluación de Planes de mejora de oficinas regionales y casa central, El plan de mejoras se evaluará a nivel de metas y proyectos, en función de 4 criterios de calidad:

Criterios	Definición	Nivel de medición
Eficacia	Nivel de logro o cumplimiento de resultados y productos esperados.	META
Eficiencia	Grado de logro o cumplimiento en los plazos definidos y esperados.	META
Coherencia línea base jardines infantiles y salas cuna	Relación directa y consecuente de las acciones del equipo con los resultados de línea base de jardines infantiles y salas cuna.	PROYECTOS
Coherencia línea base regional o nacional	Relación directa y consecuente de las acciones del equipo con los resultados de línea base de nivel regional o nacional.	PROYECTOS

En relación al componente Planes de Mejora para oficinas regionales y casa central, la expectativa es que la consultoría sea capaz de analizar la información disponible y el camino recorrido por la organización hasta la fecha en sus distintos niveles y genere asesoría y propuestas para continuar con el desarrollo del componente a nivel de equipos regionales y casa central, con miras a generar una evaluación de su implementación, que en una primera oportunidad, tendrá el carácter de marcha blanca, a fin de potenciar y rescatar los aprendizajes



respecto a esta primera ejecución, pero que para el año 2014, con ejecución el 2013, sea conducente a un incentivo económico, en función de esta evaluación externa.

### III.1.- Etapas del Autodiagnostico de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central:

El proceso de **Autodiagnostico de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central** considera cinco grandes aspectos / productos que serán de responsabilidad del equipo consultor en su diseño, asesoría, ejecución y/o evaluación:

- i.- Diseño de plan de análisis y estructura de informes.
- ii.- Análisis de la información entregada a través de base de datos.
- iii.- Elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales.
- iv.- Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones a dirección ejecutiva, posterior a cada proceso de elaboración de informes de autodiagnostico.

#### Objetivo elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales:

- Reportar a todos los niveles de la organización que corresponda, sobre el estado de los procesos estratégicos en relación al autodiagnostico realizado por los propios equipos, donde se explicita claramente las fortalezas, áreas de mejora y desafíos observados, en todos los procesos estratégicos evaluados, según su injerencia y ámbito de acción.

Las etapas de la Elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales son las siguientes:

N°	Actividad	Responsable
1	Elaborar los informes de resultados : -Para cada región. - Para casa central. - Para toda la Fundación (integra la información regional y de casa central).	Equipo consultor
2	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 de Gestión de Calidad, DGD
3	Modificar los informes de acuerdo a la retroalimentación realizada por el equipo de gestión de calidad y finalizarlos en los plazos acordados	Equipo Consultor
4	Enviar resultados a equipos regionales y de casa central. Difundirlos dentro de la organización.	Equipo de Gestión de Calidad

III.2.- Etapas de asesoría en el diseño y puesta en marcha de plan de mejoramiento para equipos regionales y casa central

i.- Contextualización de la organización

ii.- Entrega de propuesta metodológica de evaluación de plan de mejoras.

- **Objetivos de asesoría y diseño de propuesta metodológica de evaluación de Planes de mejora:**
- Asesorar a la luz de todos los antecedentes institucionales y a partir de una perspectiva de gestión educativa de calidad (considerando el marco legal al respecto), para el desarrollo del proceso de evaluación externa de planes de mejora de equipos regionales y de casa central, obteniendo como resultado una propuesta metodológica de evaluación de plan de mejoras.

Las etapas de la asesoría en el diseño y puesta en marcha de plan de mejoramiento para equipos regionales y casa central son:

N°	Actividad	Responsable
1	- Analizar la información disponible con la historia y avances alcanzados por la organización hasta la fecha en sus distintos niveles en cuanto a Planes de mejoras.	Equipo Consultor
2	- Entregar propuestas pertinentes y consistentes para continuar con el desarrollo del componente a nivel de equipos regionales y casa central	Equipo Consultor
3	- Retroalimentar las propuestas entregadas por consultora.	Equipo de Gestión de Calidad
4	- Incorporar los aportes de equipo contraparte técnica y entregar una propuesta metodológica de evaluación de plan de mejoras y la implementación de la evaluación de éste.	Equipo Consultor

### **III.3.- Etapas de la Evaluación de Planes de mejora de equipos regionales y casa central**

El proceso de Evaluación de Planes de mejora de equipos regionales y casa central considera cinco grandes procesos / productos que serán de responsabilidad del equipo consultor en su diseño, asesoría, ejecución y/o evaluación:

- i.- Diseño de protocolo de evaluación de planes de mejora.
- ii.- Evaluación preliminar de plan de mejoras
- iii.- Evaluación de planes de mejora.
- iv.- Elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales.
- v.- Reedición de informes de resultados a partir de la instancia de apelación.

**Objetivos de asesoría y diseño de protocolo y metodología de evaluación de Planes de mejora:**

- Construir el protocolo que contenga la metodología, criterios, métrica, rúbricas, etapas, y orientaciones para los equipos, entre otros, que serán considerados para el proceso de Evaluación externa de Planes de mejora de equipos regionales y casa central.

Las etapas de diseño de protocolo de Evaluación de Planes de mejora son las siguientes:

N°	Actividad	Responsable
1	Analizar información disponible para generar propuesta de continuidad y evaluación de planes de mejoras. Revisar protocolo de evaluación de establecimientos, orientaciones para casa central, informes de resultados de establecimientos y otros antecedentes del proceso de evaluación llevado a cabo en la Fundación, para generar asesoría.	Equipo consultor
2	Diseñar Protocolo de Evaluación externa de Planes de mejoras para equipos regionales y de casa central.	Equipo consultor
3	Diseñar metodología de evaluación y flujo de cada proceso, especificando actividades y responsables de control	Equipo consultor
4	Elaborar 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
5	Evaluación preliminar de plan de mejoras con reporte que sirve de insumo para la elaboración del plan de mejoras del año siguiente	Equipo consultor
6	Elaborar y entregar documentación a usar en el proceso: protocolo de evaluación; estructura de informe equipos regionales; estructura de informe equipos casa central e informe nacional (total regiones + casa central) plan de análisis de la información; fichas de evaluación y registros; diagrama de flujo.	Equipo consultor
7	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, DGD

8	Capacitación equipo evaluadores externos para los procesos: entregar herramientas para la evaluación, lineamientos organizaciones, sentido del proceso, plan operativo del proceso, entre otros.	Equipo consultor Equipo de Gestión de Calidad, DGD
---	--	---

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, profesión de las ciencias sociales o carrera afín, por el conocimiento específico requerido para desarrollar la labor encomendada (ver punto IV de las Bases Administrativas de la presente licitación).

**Objetivo proceso de evaluación de Planes de mejora:**

- Evaluar el nivel de logros de cada equipo regional y de cada equipo de casa central en relación a sus compromisos de mejora, en lo que concierne a la optimización de la gestión de los procesos estratégicos, por parte de un agente externo a la institución y validado por ésta.

Las etapas de diseño de Evaluación de Planes de Mejora son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Análisis de muestra de Planes de mejora, para los procesos 2010 y 2011 con el objeto de familiarizarse con el instrumento	Equipo consultor
<b>2</b>	Entregar resultados y conclusiones preliminares del muestreo.	Equipo consultor
<b>3</b>	Desarrollo de una funcionalidad en la plataforma informática que permita el ingreso y digitalización de la autoevaluación de los equipos.	Equipo de Gestión de Calidad, DGD Equipo Planificación D.G.D Staff Informático
<b>4</b>	Preparar documentación necesaria para la evaluación en equipos regionales y de casa central	Equipo de Gestión de Calidad
<b>5</b>	Enviar documentación asociada al proceso a Direcciones regionales y nacionales.	Equipo de Gestión de Calidad
<b>6</b>	Realizar jornadas de autoevaluación de plan de mejoras en equipos regionales y de casa central	Equipos regionales y nacionales
<b>7</b>	Recepcionar, registrar y despachar documentación al equipo consultor.	Equipo de Gestión de Calidad, DGD
<b>8</b>	Supervisión y control en terreno del proceso de evaluación externa desarrollada por la consultora	Comisión Auditora
<b>9</b>	Entregar bases de datos con las autoevaluaciones de los equipos regionales y de casa central desde la plataforma de planificación.	Equipo de Gestión de Calidad, DGD Equipo de planificación D.G.D.
<b>10</b>	Recepcionar y procesar la documentación.	Equipo consultor
<b>11</b>	Entregar bases de datos a Fundación INTEGRA con información procesada.	Equipo consultor

Fundación INTEGRAL deberá desarrollar una aplicación en la plataforma informática de planificación 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, proyectos y verificadores, así como de los niveles de logros que se adjudican los equipos regionales y nacionales, 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, se debe evaluar la alternativa de que los equipos envíen en formato impreso esta documentación a modo de verificadores.

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

**Objetivo elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales:**

- Reportar a todos los niveles de la organización sobre los niveles de logros de los equipos regionales y de casa central, en relación a sus compromisos de mejora, a través de informes donde se explicita claramente las fortalezas y en especial los desafíos observados, en todos los elementos presente en los planes de mejora, según sus injerencias y ámbitos de acción.,

Las etapas de la elaboración de informes de resultados para los distintos niveles organizacionales son las siguientes:

N°	Actividad	Responsable
1	Elaborar estructura de informes de resultados para todos los niveles: regiones, total regionales, casa central y nacional y entregar al Equipo de Gestión de Calidad para su aprobación.	Equipo consultor
2	Elaborar los informes de resultados para todos los niveles: equipos regionales, equipos nacionales y entregar al Equipo de Gestión de Calidad.	Equipo consultor
3	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 de Gestión de Calidad, DGD
4	Enviar resultados a equipos de jardines infantiles y salas cunas, Dirección Ejecutiva, Direcciones nacionales, regionales	Equipo de Gestión de Calidad



**Objetivo proceso de reedición de informes de resultados, a partir de la instancia de apelación.**

Recoger los posibles reparos de los equipos regionales y nacionales en relación a los resultados obtenidos en a Evaluación externa de los Planes de mejora desarrollado por la consultora, reeditando según se requiera los informes de resultados

Las etapas del proceso de reedición de informes de resultados que se deriva de la instancia de apelación son las siguientes:

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Recepción de las solicitudes de apelación / revisión de resultados de parte de los equipos regionales y de casa central.	Equipo de Gestión de Calidad
<b>2</b>	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
<b>3</b>	Análisis de los casos admitidos en base a los antecedentes presentados por los equipos	Entidad consultora
<b>4</b>	Presentación de los casos revisados a la Comisión Auditora	Entidad consultora
<b>5</b>	Resolución de los casos revisados	Entidad consultora Comisión Auditora Fundación INTEGRÁ
<b>6</b>	Reedición de los informes de resultados de; equipos regionales, casa central y nacional, según corresponda	Entidad consultora
<b>7</b>	Envío y comunicación de resultados corregidos de los informes reeditados a equipos regionales y/o nacionales según corresponda.	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:**

Se espera que la entidad consultora realice el diseño y elaboración de los informes de autodiagnostico de procesos estratégicos y la asesoría y evaluación de planes de mejoras de equipos regionales y nacionales para el periodo, a partir del análisis de la información derivada de la autoevaluación de los equipos y de la evaluación de planes de mejora respectivamente. Como también la posterior confección de los informes de resultados de planes de mejoras correspondientes y la reedición de los informes de resultados a partir del proceso de apelación si es que aplicara.

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 multidisciplinario de profesionales de las áreas de la educación, ciencias sociales, ingeniería u otras afines a la gestión de calidad educativa. Se valorará la mirada interdisciplinaria e integral que aporten estos profesionales a la consultoría, especialmente al emitir recomendaciones y sugerencias para el desarrollo de la gestión de calidad al interior de la organización.
- La entidad proponente debe entregar una definición precisa, conceptual y operacional, de cada uno de los criterios que guiarán el proceso de Evaluación externa de Planes de mejora.
- Del mismo modo, la entidad proponente deberá entregar la métrica con la cual se realizará la evaluación de los criterios de logro de plan de mejoras, así como su fundamentación y las rúbricas asociadas a las primeras, de acuerdo a los requerimientos de Fundación INTEGRA.
- La entidad proponente deberá proponer un ejercicio de comparación, para cada equipo regional y nacional de los niveles de logro alcanzados de un año a otro y en lo sucesivo.
- Es imprescindible que la entidad proponente haga entrega del diseño de recomendaciones que permitan retroalimentar a los equipos regionales y de casa central proveyéndoles de insumos relevantes al momento de su planificación, a partir de la autoevaluación de sus propios procesos, como también a partir de la evaluación de los Planes de mejora del año anterior, estableciendo comparativos de logro de un periodo a otro.
- De esta forma, se espera que los informes de resultados, tanto de autodiagnostico de procesos, como de planes de mejoras, expliciten claramente las fortalezas y en especial los desafíos observados, en todos los elementos presentes, tanto en el autodiagnostico, como en los Planes de mejora. Especialmente para este ultimo; tipo y calidad de los proyectos, niveles de logro, verificadores de cumplimiento, consideración de las orientaciones institucionales y todos aquellos aspectos del proceso que posibiliten a los equipos regionales y nacionales obtener información valiosa y pertinente para un óptimo proceso de planificación y una mayor reflexión de su contribución al desarrollo de una gestión educativa de calidad para la Fundación, con énfasis en mejorar y aumentar el soporte para todos los jardines infantiles y salas cuna del país, en función de que estos puedan contar con mayores y mejores condiciones para satisfacer las necesidades de los niños, niñas y sus familias.

- En relación al punto anterior, se espera que la entidad consultora pueda entregar un análisis en cada uno de los aspectos evaluados, tanto de autodiagnóstico, como de planes de mejora. De este modo, se requiere que la consultoría se realice a cada equipo regional y nacional en su particularidad, resguardando el cumplimiento de los plazos de entrega de los informes personalizados, pero considerando la retroalimentación de cada uno de los aspectos mencionados precedentemente.

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

### **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.
- 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 autoevaluación de procesos estratégicos de oficinas regionales y casa central .

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 al diseño y elaboración de informes de autodiagnostico de procesos , como a la asesoría y evaluación de planes de mejora , el equipo consultor, una vez adjudicada la licitación, podrá disponer de las siguientes herramientas:

- Instrumento de autoevaluación de procesos estratégicos 2011, 2012.
- Informes Línea Base 2011.
- Base de datos equipos regionales y casa central que se requiera para el desarrollo de los productos comprometidos (datos de identificación y otros).
- Informes de planes de mejora de cada dirección regional y nacional.
- Orientaciones para la formulación de planes de mejoras oficinas regionales y casa central

#### 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 ya definido y comunicado a los trabajadores y trabajadoras de Fundación INTEGRAL. 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	A	S	O	N	D	
Inicio consultoría			X																			
Reunión de coordinación, consultora y contraparte			X																			
Entrega de insumos requeridos por consultora			X																			
Entrega propuesta metodológica diagnóstico de procesos.				X																		
Entrega plan de análisis y estructura de informes diagnóstico de procesos.				X																		
Finalización de instrumento autodiagnostico ( contraparte) y entrega a consultora			X																			
Aplicación autodiagnostico equipos regionales y casa central				X																		
Reunión asesoría plan de mejoras			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Entrega propuesta metodológica de Planes de Mejora					X																	
Entrega Protocolo Plan de Mejoras						X																
Entrega de base de datos resultados del autodiagnóstico a consultora					X																	
Sistematización, procesamiento y análisis de la información consultora					X	X																
Entrega muestra informe resultados de autodiagnóstico						X																
Entrega informe de resultados línea base regionales y de casa central							X															
Presentación de resultados y conclusiones proceso 2012 a dirección ejecutiva y Megacomisión								X														
Evaluación preliminar de plan de mejoras con reporte que sirve de insumo para la elaboración del plan de mejoras del año siguiente							X															
Autoevaluación plan de mejoras equipos regionales y de casa central								X	X	X												
Entrega de base de datos resultados planes de mejora a consultora										X												
Sistematización y procesamiento de la información de resultados de planes de mejora										X	X											
Entrega de informes de resultados de evaluación de planes de mejora, equipos regionales, casa central e informe nacional.											X											
Proceso apelación de resultados												X	X									
Entrega informes resultados plan de mejoras reeditados ( si los hay)														X								
Evaluación proceso consultoría 2012 (parcial o final, según corresponda)												X										