



**DIRECCIÓN SOCIOCULTURAL**  
Presidencia de la República



**BASES TÉCNICAS DE LICITACIÓN**  
**PROGRAMA DE FORMACIÓN BIENAL 2017 – 2018**  
**“Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa”**

Para Directoras de Salas Cuna y Jardines Infantiles y Profesionales  
Territoriales de Desarrollo de Personas y Equipos de INTEGRA

**Santiago, enero de 2017**

## 1. Antecedentes generales de INTEGRA

INTEGRA, parte de la Red de Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia de la República, es uno de los principales prestadores de educación parvularia en el país y participa activamente en la reforma de la educación que lleva adelante el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, para construir una sociedad más democrática, justa e inclusiva. Es una institución de derecho privado sin fines de lucro, cuya misión es lograr el desarrollo pleno y aprendizajes significativos de niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad a través de un proyecto educativo de calidad con la participación activa de los equipos de trabajo, familias y comunidad. Con una experiencia de 25 años en atención a la primera infancia, atiende actualmente a más de 77.948<sup>1</sup> niños y niñas quienes asisten diariamente a los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales presentes en 312 comunas, en más de 1.067 establecimientos a lo largo de nuestro país.

En INTEGRA siempre hemos buscado promover y potenciar el desarrollo pleno de nuestros niños y niñas, brindándoles experiencias desafiantes donde ellos son protagonistas de sus aprendizajes. Esto significa ofrecer un servicio de Educación Parvularia que, por sobre todo, resguarde su calidad.

En este contexto, los equipos de trabajo de Salas cuna y Jardines Infantiles, Direcciones Regionales y Casa Central son el motor que hace posible día a día una educación de calidad, con equipos multidisciplinarios comprometidos con su rol de agentes de cambio social, que:

1. Trabajan con responsabilidad, colaborativamente, valorados y con gran vocación, con capacidad para reflexionar crítica, efectiva y permanentemente sobre su quehacer y sus experiencias.
2. Se relacionan desde un liderazgo *apreciativo y distribuido*, es decir, se reconocen y potencian las competencias y talentos de las personas y se comparten las prácticas de liderazgo basadas en la confianza, el respeto y la creatividad.

A través del liderazgo se busca motivar de manera positiva a los equipos para el trabajo colectivo, contribuyendo al logro de la misión institucional. El liderazgo se desarrolla en la interacción entre las personas, en la forma como se relacionan y trabajan en conjunto, por lo que no es una característica de la persona o de un cargo en particular, sino una habilidad que cada trabajador y trabajadora puede desarrollar en el ejercicio de sus tareas cotidianas.

En INTEGRA se promueve el desarrollo de un liderazgo apreciativo en el que, a través de las interacciones que se establecen en los equipos, desde una ética inclusiva, se valore y promueva la diversidad, para que aflore lo mejor de cada persona, se favorezca su participación y su compromiso con un alto desempeño. Una característica distintiva de este liderazgo es el que constantemente busque descubrir, articular y destacar las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo; promoviendo una comunicación efectiva y el desarrollo del potencial de innovación y creatividad de cada uno, en lo personal y en lo laboral<sup>2</sup>. Para esto, es fundamental

<sup>1</sup> Reporte Anual 2015. <http://www.integra.cl/wp-content/files/mf/1472044731ReporteIntegra2015.pdf>

<sup>2</sup> Basado en el trabajo realizado por Integra año 2014, con la asesoría de Gestar.

que las jefaturas propicien y promuevan en sus equipos, que cada uno de sus integrantes desarrolle y ejerza su liderazgo. Asimismo, el liderazgo debe ser distribuido, de manera tal, de aprovechar las habilidades de cada trabajador y trabajadora, distribuyendo colaborativamente las tareas a realizar, promoviendo el trabajo en equipo, la confianza, el apoyo mutuo.

3. Tienen posibilidades de desarrollo de carrera y están en constante formación y autoformación pertinente a su rol y en condiciones de bienestar para el óptimo ejercicio de su trabajo.

INTEGRA cuenta con 20.216<sup>3</sup> trabajadoras y trabajadores, de los cuales, 18.212 (90%) trabajan en Salas Cuna y Jardines Infantiles directamente con niños y niñas, 1.575 (8%) en Oficinas Regionales y 429 (2%) en el Nivel Central. La estructura se organiza en tres niveles: Las Direcciones Nacionales (Casa Central), 16 Direcciones Regionales (la Región Metropolitana está dividida en dos: Norponiente y Suroriente) y las Salas Cuna y Jardines Infantiles.

Uno de los objetivos estratégicos declarados en la Carta de Navegación 2014 – 2018, dice relación con “Desarrollar prácticas de liderazgo apreciativo, que promuevan la participación, el reconocimiento de las fortalezas y retroalimentación efectiva”. De esta forma, implementar un proyecto estratégico institucional de un “diseño de un plan de formación de Liderazgo para la Calidad Educativa en Educación Parvularia” se hace indispensable para hacer realidad la educación de calidad a la que todos los niños y niñas tienen derecho.

En ese sentido, INTEGRA se propone redoblar sus esfuerzos para dar respuesta a la nueva institucionalidad de educación y a los nuevos desafíos de una educación parvularia de excelencia en Chile, con especial énfasis en alcanzar mejores equipos de trabajo y así alcanzar su Misión.

En este proceso, la institución considera importante que las personas que trabajan directamente con niños y niñas, en específico para esta licitación Directoras de salas cuna y jardines infantiles, puedan adquirir nuevos y fortalecer los actuales conocimientos para aumentar sus habilidades y destrezas y por ende contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes en los niños y niñas que INTEGRA atiende, reconociéndolas como **agentes de cambio social** para la sociedad y **líderes** de su gestión.

### Política de Calidad Educativa de INTEGRA

---

El año 2011, INTEGRA comienza a implementar el Proyecto de Calidad Educativa “¿Qué educación queremos para nuestros niños y niñas?”, a partir del cual se genera una **Política de Calidad Educativa**<sup>4</sup>.

INTEGRA garantiza, a través de salas cuna y jardines infantiles, el derecho de los niños y niñas a una Educación Parvularia de Calidad que les permita desarrollarse plenamente y ser felices, reconociéndolos como personas únicas, ciudadanos y ciudadanas capaces de conocer y transformar el mundo, principalmente a través del juego.

---

<sup>3</sup> Datos a diciembre 2015. Departamento de Gestión de Dotación. Dirección de Personas. INTEGRA.

<sup>4</sup> [http://www.integra.cl/wp-content/uploads/2016/03/Politica\\_Calidad\\_Educativa.pdf](http://www.integra.cl/wp-content/uploads/2016/03/Politica_Calidad_Educativa.pdf)

Esta educación se basa en una convivencia bientratante en la que se respetan y promueven los derechos de niños, niñas y adultos, y se conforman comunidades educativas inclusivas que participan activa y permanentemente en su proyecto educativo institucional.

Esta educación parvularia de calidad tiene como centro el bienestar, el aprendizaje oportuno y pertinente y el protagonismo de los niños y niñas, fortaleciendo los aprendizajes, talentos y habilidades que les permitirán enfrentar el diario vivir, aportando a la construcción de una sociedad inclusiva, solidaria, justa y democrática.

Para lograr la educación de calidad que queremos, es fundamental contar con:

- Equipos multidisciplinares comprometidos con su rol de **agentes de cambio social**;
- Ambientes educativos y laborales **enriquecidos y confortables** (que incluyen tanto el ambiente humano como físico);
- Una estrecha alianza con las **familias**;
- Una estrecha alianza con la **comunidad**; y
- Un **sistema de gestión** al servicio de las necesidades de las salas cuna y jardines infantiles.

**Figura 1: Elementos esenciales/fundamentales Política de Calidad Educativa**



Fuente: Elaboración en base a Política de Calidad Educativa

## 2. Objetivos de la licitación

### 2.1. Objetivo general

Diseñar e implementar, en conjunto con INTEGRA, un programa de formación teórico-práctico para desarrollar y fortalecer habilidades y prácticas de liderazgo y convivencia bientratante, que promuevan la participación, la comunicación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva en Directoras de salas cuna y jardines infantiles de administración directa y profesionales territoriales de desarrollo de personas y equipos, pertenecientes a la institución, favoreciendo la calidad educativa de INTEGRA.

### 2.2. Objetivos específicos

1. Comprender los *sentidos* y la *base teórica y práctica* del *Liderazgo y Convivencia Bientratante* esperado en INTEGRA, en el marco de la Política de Calidad Educativa institucional y Política Nacional de Convivencia Escolar.
2. Desarrollar y fortalecer *habilidades y prácticas* asociadas al *Liderazgo y Convivencia Bientratante* para la Calidad Educativa, específicamente: *visión estratégica, comunicación, retroalimentación, reconocimiento, administración de conflictos, trabajo en equipo y la planificación y organización.*
3. Diseñar y desarrollar *módulos de formación* para cada área de contenidos del Programa de Formación Bienal, que facilite la auto-instrucción de los y las participantes.
4. Desarrollar una *plataforma tecnológica* adecuada especialmente para este programa, que mantenga informada a las y los participantes, con todos los contenidos necesarios para el óptimo funcionamiento del programa.

## 3. Requerimientos del servicio a contratar

### 3.1. Consideraciones previas

- a) En atención al universo de Directoras de salas cuna y jardines infantiles y la cobertura en todas las regiones del país de INTEGRA, para efectos de esta licitación se establecen **dos** (2) **Macroregiones** que reúnen **ocho** (8) regiones cada una.

**Tabla 1:**  
**Distribución de regiones por Macroregiones**

Macroregión	Región
Macroregión 1	Región de Coquimbo, Valparaíso, O'Higgins, Biobío, Los Lagos, Aysén, Magallanes y Metropolitana Norponiente.
Macroregión 2	Región de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Maule, La Araucanía, Los Ríos y Metropolitana Suroriente.

Fuente: Elaboración propia en base

- b) La agrupación de regiones indicada anteriormente, facultará a INTEGRA para adjudicar por macroregiones en forma independiente.
- c) Los proponentes que deseen ofertar este servicio deberán presentar una propuesta técnica y económica por cada Macroregión en que deseen postular y abarcar todas las regiones que la constituyen.
- d) El proponente que desee ofertar este servicio para el total del país, deberá presentar una propuesta técnica y económica para cada una de las macroregiones en forma independiente.

### 3.2. Características generales del Programa de Formación Bienal

El programa de formación debe ser conducente al desarrollo y fortalecimiento de habilidades y prácticas de *Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa* en el total de Directoras de salas cuna y jardines infantiles de administración directa y profesionales territoriales de desarrollo de personas y equipos, pertenecientes a INTEGRA, siendo éste un elemento esencial e ineludible del servicio que se contrate.

Se espera que el oferente genere una propuesta metodológica enmarcada en el Marco Conceptual Referencial para la Formación Bienal Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa (anexo 1) para todos los hitos de formación a desarrollar.

El programa debe considerar una duración máxima de **dos** años, considerando como fecha de inicio el mes de abril de 2017 y fecha de término el mes de octubre de 2018.

### 3.3. Área de contenidos

Los contenidos temáticos mínimos requeridos para el Programa de Formación Bienal fueron establecidos de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales y acordados y priorizados en forma participativamente en INTEGRA, el oferente podrá proponer la inclusión de otras temáticas que considere coherentes y pertinentes para el desarrollo del programa. Las temáticas fueron agrupadas en **cinco** (5) módulos de formación correspondientes a:

**Cuadro 1: Contenidos Programa de Formación Bienal**

Módulo	Objetivo	Contenidos
<b>Módulo 1:</b> <b>Liderazgo para la Calidad Educativa</b>	Comprender los sentidos y características - base teórica y práctica- del Liderazgo para la Calidad Educativa esperado en INTEGRA, en el marco de la Política de Calidad Educativa institucional.	- Liderazgo y visión estratégica. - Liderazgo apreciativo o afín. - Liderazgo distribuido - Liderazgo pedagógico.
<b>Módulo 2:</b> <b>Convivencia Bientratante para la</b>	Comprender los sentidos y características - base teórica y práctica- de la Convivencia Bientratante esperada en las Comunidades Educativas de INTEGRA, en el marco de la	- Convivencia bientratante y su relación con el bienestar, desarrollo y aprendizaje de niños y niñas (interacciones adulto/niño(a) y entre adultos).

Módulo	Objetivo	Contenidos
<b>Calidad Educativa</b>	Política de Calidad Educativa institucional y la Política Nacional de Convivencia Escolar.	- Administración del conflicto.
<b>Módulo 3: Comunicación efectiva y asertiva para la Calidad Educativa</b>	Conocer y aplicar las características esenciales del proceso de comunicación efectiva, asertiva y afectiva.	- Comunicación efectiva, asertiva y afectiva. - Retroalimentación y reconocimiento. - Técnicas de comunicación aplicadas a los procesos de retroalimentación, reconocimiento y trabajo con la comunidad educativa.
<b>Módulo 4: Trabajo en equipo para la Calidad Educativa</b>	Conocer y desarrollar habilidades de trabajo en equipo, comprendiendo la importancia de trabajar colaborativamente para el logro de la calidad educativa.	- Trabajo en equipo, entrenando conductas de confianza, respeto mutuo, colaboración e integración. - Técnicas de indagación apreciativa.
<b>Módulo 5: Planificación y Organización para la Calidad Educativa</b>	Conocer e identificar herramientas de planificación, organización y evaluación del trabajo.	- Planificación y organización para el ejercicio del trabajo. - Eficacia y eficiencia aplicada a la planificación y organización.

Fuente: Elaboración propia en base a objetivos estratégicos institucionales y acordados y priorizados en forma participativamente en INTEGRA

La oferta técnica deberá considerar los contenidos mínimos establecidos anteriormente, pudiendo incorporar otros elementos si así lo estima conveniente. Caso contrario, será causal de declarar la oferta técnica inadmisibles y dejará a la propuesta fuera de Bases para todos los efectos legales, facultando a INTEGRA para su rechazo.

### **3.4. Metodología del proceso de Formación Bienal**

#### **3.4.1. Metodología general**

El proceso de formación se realizará mediante una metodología activa-participativa, lo que se traduce en valorar los conocimientos y experiencias de las y los participantes construyendo colectivamente el aprendizaje, vinculado con los lineamientos técnicos institucionales y Política de Calidad Educativa de INTEGRA.

Deberá considerar distintas actividades específicas para el trabajo con adultos, resguardando un equilibrio entre actividades teóricas, reflexivas y prácticas así como la pertinencia y articulación entre ellas.

Se espera que este programa de formación sea desarrollado bajo la modalidad de educación Blended learning (presencial y trabajo a distancia), por tanto contar con una plataforma virtual y un sistema de tutorías, que apoye y oriente el trabajo en horas no presenciales propiciando un ambiente apto para el aprendizaje.

Antes de iniciar la actividad, el oferente deberá hacer entrega a INTEGRA de lo siguiente:

- Material de estudio para las y los participantes al menos una semana antes de comenzar cada módulo.
- Copia en formato digital de:
  - Programa de la actividad, con detalle de los objetivos, aprendizajes esperados, contenidos, actividades, recursos materiales, tiempo destinado a cada módulo y los relatores o docentes a cargo de dictarlos (se permitirá cambio de relator/docente/facilitador de igual o superior nivel que los presentados en oferta técnica, previo envío de currículum a INTEGRA y aceptación del mismo).
  - Material que entregue a las y los participantes.
  - Evaluaciones diagnósticas, parciales y finales.

### **3.4.2. Metodología educativa**

#### **Jornada de formación continua (clases presenciales)**

Como se indicó en el apartado anterior, la actividad de formación presencial deberá ser diseñada en base a una metodología activo-participativa, constando cada uno de los módulos de formación (cuadro 1) de dos instancias: la primera de ellas, una exposición teórica de los aspectos generales y específicos de cada tema y la segunda de tipo práctica, a través de la realización de talleres de reflexión individual y grupal, intercambio de experiencias y conclusiones de plenario.

La implementación y ejecución del programa debe contemplar a lo menos **dos** hitos: jornadas de formación continua de carácter presencial, distribuidas en **una** primera instancia de **tres y medio** días de duración en el año 2017 y una segunda de igual duración en el 2018.

La propuesta metodológica de la jornada de formación continua (presencial) cuenta con un total de **22 horas cronológicas** para cada año<sup>5</sup>, distribuidas en cuatro (4) días: tres (3) de 6 horas y uno (1) de 4 horas cronológicas, realizadas desde el martes de 9:00 a 17:30 horas hasta el viernes de 9:00 a 13:00 horas.

Durante la primera jornada se deberá entregar antecedentes del programa de formación, dar a conocer como se usa la plataforma virtual y el desarrollo de los módulos de formación 1, 2 y 3 definidos anteriormente. La distribución de los módulos por jornada es el siguiente:

- **HITO 1:** Jornada de formación continua: Módulo 1, 2 y 3.
- **HITO 2:** Jornada de formación continua: Módulo 4 y 5.

Se espera que en cada jornada, las y los participantes tengan la libertad de realizar preguntas y el equipo relator/docente/facilitador proporcione con casos prácticos y ejemplos el apoyo requerido para el logro de aprendizajes.

Es importante que:

---

<sup>5</sup> Total de 44 horas cronológicas presenciales para todo el Programa de Formación Bienal 2017 – 2018

- El oferente se adapte y utilice el lenguaje institucional de INTEGRA explicitado en la Política de Calidad Educativa, Referente Curricular y Documento Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- La metodología se adapte y responda a las características específicas de las y los participantes, con sus especificidades según rol, cargo, características socioculturales y los requerimientos específicos para el aprendizaje de adultos.

Por el volumen de participantes, se deberán realizar jornadas de formación continua en cada una de las regiones. El lugar será dispuesto e informado oportunamente por INTEGRA.

#### **Trabajo a distancia (plataforma e-learning)**

Cada jornada de formación continua deberá incorporar un trabajo a distancia de **tres** meses, con el objeto de reforzar los contenidos y entrega de trabajo práctico a realizar fuera de la sesión presencial y retroalimentación por escrito de los mismos.

Todos los trabajos prácticos desarrollados por las y los participantes a distancia, deberán ser evaluados y requisito de aprobación. Además, deberán ser adecuados a la realidad de las directoras y sus tiempos, que apunten a lo esencial del aprendizaje y contextualizados a su labor cotidiana.

Se espera que este programa por ser modalidad semipresencial, acompañe cada módulo de formación con material educativo impreso, que facilite la auto-instrucción. Dicho material de auto-trabajo, deberá ser presentado didácticamente y con un lenguaje amigable para las y los estudiantes. Algunas recomendaciones en relación a estos módulos de formación:

- Deben ser claros, sintéticos y estar expresados en un lenguaje pertinente a las características del público al que va dirigido.
- Incluir una breve descripción.
- Incluir glosarios de conceptos para favorecer la comprensión de las temáticas.
- Incorporar normas APA tanto en las citas de autores como en la bibliografía.
- Incluir esquemas, mapas conceptuales, y excelentes ejemplos con foco en educación parvularia para favorecer la comprensión de las y los estudiantes.

Con el objeto de facilitar la identificación de las temáticas a trabajar en cada hito: jornada de formación continua (incluye trabajo a distancia) se definen los siguientes nombres de fantasía:

- **HITO 1:** Liderazgo, Convivencia Bientratante y Comunicación efectiva y asertiva para la Calidad Educativa.
- **HITO 2:** Trabajo en equipo y Planificación y Organización para la Calidad Educativa.

#### **3.5. Infraestructura, equipamiento y servicios requeridos**

El proponente que desee ofertar este servicio de Programa de Formación Bienal deberá cumplir con las exigencias que se establecen a continuación:

#### **Número de participantes**

Se consideran para el presente Programa de Formación Bienal el total de Directoras de salas cuna y jardines infantiles de administración directa y profesionales territoriales de desarrollo de personas

y equipos pertenecientes a la institución, corresponden a un total de **964** y **54** participantes respectivamente (planta autorizada<sup>6</sup>). La distribución por Macroregión 1 y 2, se presenta en la tabla 3 y 4 respectivamente.

Con el objeto de no dejar desprovistas a las regiones del total de jefaturas durante la ejecución de los hitos presenciales, se deberá considerar en la propuesta técnica **dos cohortes** de distribución de participantes para cada jornada de formación continua, cuya ejecución se hará en las fechas y condiciones que establecen las presentes bases (ver apartado 5: cronograma general).

La propuesta de distribución de las y los participantes considera la conformación de territorios<sup>7</sup> de cada región y equidad entre cohortes. En anexo 2, se detallan los datos de número de territorios, nombre de establecimientos, distribución de Directoras por cohortes para cada región.

Adicionalmente, se deberá considerar un total de **11** participantes (oyentes) de Casa Central de INTEGRA por **macroregión**, que en su mayoría corresponden a integrantes de mesa técnica de trabajo relacionada con el Programa de Formación Bial, asesores, asesoras y directoras(es) nacionales.

Se presenta a continuación la propuesta de cohortes por región:

**Tabla 2:**  
**Total Distribución de Directoras por cohorte y dirección regional y Profesionales Territoriales de Desarrollo de Personas y Equipos**

N° DIRECCIÓN REGIONAL	NOMBRE DIRECCIÓN REGIONAL	N° TERRITORIOS	COHORTE 1 (N° Directoras)	COHORTE 2 (N° Directoras)	Total general Directoras	Total Profesionales
1	TARAPACÁ	1	17	0	17	1
2	ANTOFAGASTA	2	15	14	29	2
3	ATACAMA	2	12	17	29	2
4	COQUIMBO	4	28	30	58	3
5	VALPARAÍSO	5	48	34	82	5
6	O'HIGGINS	4	39	30	69	3
7	MAULE	6	46	53	99	5
8	BIOBÍO	8	78	71	149	8
9	LA ARAUCANÍA	6	51	53	104	6
10	LOS LAGOS	5	42	44	86	4
11	AYSÉN	1	18	0	18	1
12	MAGALLANES	1	12	0	12	1

<sup>6</sup> Información de planta autorizada a diciembre de 2017. Informe de Planta diciembre de 2016. Departamento de Gestión de Dotación. Dirección Nacional de Personas de INTEGRA.

<sup>7</sup> Territorio en INTEGRA: "Espacio social, físico y/o geográfico de encuentro de las comunidades educativas, para compartir, intercambiar y construir aprendizajes de manera conjunta, que favorezcan su desarrollo, su trabajo colaborativo y su sentido de identidad y pertenencia, promoviendo la valoración de la diversidad y el compromiso de las familias, equipos y comunidad en el contexto de sus proyectos educativos, para el aseguramiento de condiciones de bienestar y educación de calidad para los niños y niñas". El número máximo de establecimientos por territorio corresponde a **20** salas cuna y jardines infantiles.

N° DIRECCIÓN REGIONAL	NOMBRE DIRECCIÓN REGIONAL	N° TERRITORIOS	COHORTE 1 (N° Directoras)	COHORTE 2 (N° Directoras)	Total general Directoras	Total Profesionales
13	METROPOLITANA SURORIENTE	6	37	38	75	5
14	METROPOLITANA NORPONIENTE	6	47	41	88	5
15	ARICA Y PARINACOTA	1	11	0	11	1
16	LOS RÍOS	2	19	19	38	2
<b>Total general</b>		<b>60</b>	<b>520</b>	<b>444</b>	<b>964</b>	<b>54</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por las direcciones nacionales: Educación, Personas y Planificación y Gestión de INTEGRA.

**Tabla 3:**  
**Distribución de Directoras por cohorte y dirección regional y Profesionales Territoriales de Desarrollo de Personas y Equipos Macroregión 1**

N° DIRECCIÓN REGIONAL	NOMBRE DIRECCIÓN REGIONAL	N° TERRITORIOS	COHORTE 1 (N° Directoras)	COHORTE 2 (N° Directoras)	Total general Directoras	Total Profesionales
4	COQUIMBO	4	28	30	58	3
5	VALPARAÍSO	5	48	34	82	5
6	O'HIGGINS	4	39	30	69	3
8	BIOBÍO	8	78	71	149	8
10	LOS LAGOS	5	42	44	86	4
11	AYSÉN	1	18	0	18	1
12	MAGALLANES	1	12	0	12	1
14	METROPOLITANA NORPONIENTE	6	47	41	88	5
<b>Total general</b>		<b>34</b>	<b>312</b>	<b>250</b>	<b>562</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por las direcciones nacionales: Educación, Personas y Planificación y Gestión de INTEGRA.

**Tabla 4:**  
**Distribución de Directoras por cohorte y dirección regional y Profesionales Territoriales de Desarrollo de Personas y Equipos Macroregión 2**

N° DIRECCIÓN REGIONAL	NOMBRE DIRECCIÓN REGIONAL	N° TERRITORIOS	COHORTE 1 (N° Directoras)	COHORTE 2 (N° Directoras)	Total general Directoras	Total Profesionales
1	TARAPACÁ	1	17	0	17	1
2	ANTOFAGASTA	2	15	14	29	2
3	ATACAMA	2	12	17	29	2
7	MAULE	6	46	53	99	5
9	LA ARAUCANÍA	6	51	53	104	6
13	METROPOLITANA SURORIENTE	6	37	38	75	5
15	ARICA Y PARINACOTA	1	11	0	11	1
16	LOS RÍOS	2	19	19	38	2
<b>Total general</b>		<b>26</b>	<b>208</b>	<b>194</b>	<b>402</b>	<b>24</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por las direcciones nacionales: Educación, Personas y Planificación y Gestión de INTEGRA.

Cabe destacar, que durante los años 2017 se espera un aumento de cobertura producto de la meta presidencial de construcción de salas cuna y jardines infantiles, lo que se traduce en un aumento de la dotación de Directoras en INTEGRA. Dicho lo anterior, se espera que el oferente presente en la propuesta técnica un costo aproximado por participante y considere una holgura de un **10%** del total de participantes por **macroregión**, con el objeto de ir incorporando gradualmente a Directoras en el proceso de Formación Bional.

### **Propuesta de diseño instruccional**

En base a los antecedentes, objetivos, módulos de formación, contenidos y metodología solicitada, se requiere presentar en la propuesta técnica el Diseño Instruccional del Programa de Formación Bional, que considere como mínimo para cada módulo: objetivo, contenido, metodología y evaluación de aprendizaje.

Es esencial e ineludible que considere los objetivos, metodología, contenidos y marco referencial conceptual declarado, pudiendo incorporar otros elementos si así lo estima conveniente, siempre y cuando no vayan en contra de lo expuesto en este documento. Caso contrario, será causal de declarar la oferta técnica inadmisibles y dejará a la propuesta fuera de Bases para todos los efectos legales, facultando a INTEGRA para su rechazo.

### **Evaluación de aprendizaje**

Se espera presentar una propuesta de evaluación de aprendizaje por módulo y final, utilizando una escala de 1.0 a 7.0.- Considerando una asistencia presencial de un **80%** y un mínimo de dos evaluaciones pertinentes a las temáticas abordadas (evaluaciones sumativas y final, incluyendo trabajo práctico con retroalimentación). Aprobación mínima con nota **4.0.-**

### **Equipo docente o relator**

El perfil docente o relator corresponde a profesional o técnico con conocimiento y experiencia en la temática solicitada (Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa), formación en gestión y liderazgo escolar, en técnicas de enseñanza para adulto y metodologías lúdicas, además de contar con antecedentes que avalen su participación en asesorías educativas, trabajo académico y vinculación con el trabajo en Educación Parvularia, Gestión y Liderazgo Escolar y Convivencia Escolar en equipos directivos (considera al menos curriculum vitae, referencias y antecedentes asociados a experiencia). Se requiere capacidad de trabajar en equipo con motivación y responsabilidad, asertividad, proactividad, buen trato y adecuado a los valores institucionales de INTEGRA.

El equipo relator o docente deberá demostrar poseer más de dos años de experiencia en consultoría y/o relatoría en la temática que le corresponda impartir. El docente o relator especialista deberá utilizar ejemplos, referencias y material de trabajos concretos, con información y contexto institucional INTEGRA basándose en el Marco Referencial Conceptual y teniendo como marco más amplio los documentos institucionales (anexo 4) y ministeriales: Carta de navegación 2014 – 2018; Política de Calidad Educativa, Referente Curricular y Documento PEI y dominio de Marco de la Buena Enseñanza y Buena Dirección y Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación – Chile, Política Nacional de Convivencia Escolar entre otros, entre otros.

No se aceptaran relatores o docentes de reemplazo, sin previo consentimiento de INTEGRRA.

-Con el objeto de resguardar la idoneidad del equipo docente o relator que efectuará la formación, se deberá asistir a una reunión con representantes del proceso de licitación para verificar la competitividad del equipo en relación al dominio requerido para las temáticas.

Si en el acto anterior se considera que el equipo docente o relator no cuenta con el dominio de la temática, INTEGRRA tendrá la facultad de exigir el reemplazo de algún o la totalidad del equipo el cual a su vez deberá disponer de un reemplazo.

Si por fuerza mayor el oferente no puede cumplir con este requisito, INTEGRRA contará con la facultad de anular el contrato para poder re-adjudicar a otro proveedor.

Además, se deberá considerar la presencia de facilitadores de acuerdo a la cantidad de participantes para que apoyen el trabajo del relator las jornadas de formación continua, cumpliendo – idealmente– con un coeficiente de un facilitador cada 10 a 15 integrantes. Estos facilitadores deberán tener conocimiento en la temática y estar capacitados por el oferentes para cumplir su rol.

#### **Lugar de HITOS: Jornadas de formación continua**

La realización de las jornadas de formación continua se determinará de acuerdo a las sedes que indique oportunamente INTEGRRA, por el volumen de participantes se espera el desarrollo de jornadas en cada una de las 16 direcciones regionales.

Para lo anterior, el oferente deberá solo asumir en el presupuesto los gastos relativos a:

- Alimentación, traslados y alojamiento para el total de relatores o docentes y facilitadores para el trabajo práctico.
- Otros que considere pertinentes.

Además, se deberá considerar en el gasto de relatoría todos los materiales y apoyo pedagógico que implique la realización de las jornadas de formación continua.

INTEGRA, asume los gastos relacionados a:

- Sede apropiada para la ejecución de las clases presenciales.
- Alimentación, traslados y alojamiento para el total de participantes pertenecientes a la institución.

#### **Plataforma E-Learning**

Se espera que este Programa de Formación Bienal disponga de una plataforma web adecuada especialmente para este programa, que mantenga informada a las y los participantes, con todos los contenidos necesarios para el óptimo funcionamiento del programa: bibliografía, módulos de formación, información de los cursos, notas, actividades propias del programa y de la institución educativa; y que permita con el uso de la tecnología apoyar a las estudiantes en sus procesos de enseñanza y aprendizaje.

Específicamente la plataforma debe:

- Ser un espacio de atención e interacción pedagógica estudiante/docente que permita enriquecer, fortalecer, evaluar y asegurar los niveles de aprendizaje alcanzado.
- Ser un espacio interactivo, ágil, de fácil acceso, flexible y con capacidad tecnológica de información y comunicación.
- Permitir a las estudiantes utilizar todos los recursos de Internet para crear un ambiente propicio para los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde la persona que aprende pasa a ocupar el rol central.
- Posibilitar que la formación sea monitoreada en línea y puedan generarse informes a INTEGRA, según periodicidad a definir una vez adjudicado el servicio.
- Permitir la entrega “píldoras de conocimiento”, es decir bloques cortos y fáciles de asimilar, ya que esto mejora de forma sustancial las tasas de retención de lo aprendido.
- Ofrecer los siguientes recursos: video conferencias, material audiovisual en línea, biblioteca, chat y pizarras en línea, correo electrónico, test, controles y pruebas con posibilidad de resultados inmediatos, aulas virtuales y simulaciones bajo ambientes controlados.
- Una vez adjudicado el servicio, el o los organismos deberán realizar una presentación de la plataforma a INTEGRA en un lugar y fecha acordado.

El programa debe disponer de tutores virtuales con los cuales interactuar a través de la plataforma web. También debe ofrecer las opciones regulares de correspondencia, teléfono, e-mail y atender en un horario donde se puedan hacer consultas y aclarar dudas. El apoyo a través de estos medios será planificado en sus diferentes fases a través de calendarios consensuados con INTEGRA.

Se debe presentar una propuesta detallando los aspectos curriculares y metodológicos del programa, tanto de las horas presenciales como de autoaprendizaje; así como también la herramienta de apoyo e-learning, que se usará a través de la plataforma web de la institución educativa. Debe explicitarse, además, la forma de evaluación y de apoyo a las actividades de aprendizaje.

Además, se espera la generación de una comunidad virtual para los profesionales territoriales de desarrollo de personas y equipos que permita el intercambio de experiencias, documentos, material bibliográfico, entre otros.

El objetivo de esta comunidad virtual sería reforzar los contenidos entregados en la formación propuesta mediante la instalación de una plataforma virtual que permita profundizar contenidos, analizar casos y generar comunidad virtual de aprendizaje.

#### **Insumos**

Proponer un set de elementos corporativos del Programa de Formación Bial. Por ejemplo: lápiz, material impreso, textos sugeridos, pendrive, CD o DVD, bolso reciclado con logo institucional, programa y otros que considere pertinente.

### **3.6. Requerimientos proveedor Programa de Formación Bial**

La ejecución de cada etapa del programa de formación se hará en las fechas y condiciones que establecen las presentes bases y con mutuo acuerdo de las partes.

El oferente deberá participar de al menos una reunión de trabajo para conocer la cultura institucional de INTEGRA y las características de las Directoras, además de basarse en el Documento de Marco Conceptual Referencial que sustenta esta formación (anexo 1). En este documento se presenta una síntesis final que pone en diálogo los principales elementos teóricos con los lineamientos institucionales establecidos en la Política de Calidad Educativa, Referente Curricular y Documento PEI.

Posteriormente, previo a la realización del primer hito: jornada de formación continua (incluye trabajo a distancia), el oferente y contraparte técnica deberán realizar al menos una reunión de trabajo, con el objeto de revisar la propuesta general, analizar ajustes si se requiere o modificaciones que sean necesarias de incorporar al Programa de Formación Bienal.

El proveedor deberá entregar a INTEGRA en formato digital y de forma previa a la ejecución de cada hito: jornada de formación continua (presencial) y trabajo a distancia a la contraparte técnica:

- Todos los insumos requeridos para su revisión.
- Manuales de los diferentes módulos de formación solicitados, todo el material físico y audiovisual necesario como apoyo para el desarrollo de la actividad, en forma digital.
- Desarrollar pautas e instrumentos de evaluación práctica y teórica para ser aplicadas tanto al inicio, durante y término de cada etapa.
- Condiciones logísticas adecuadas para que la ejecución se desarrolle en forma exitosa, cumpliendo con el total de horas según lo requerido.

Para cada etapa del programa se deberá entregar a cada participante todo el material necesario, ejemplo carpetas, manuales, guías de trabajo y medio de respaldo digital (pendrive, CD o DVD) como apoyo para el desarrollo de la actividad, con el logotipo de INTEGRA.

Una vez ejecutado cada hito: jornada de formación continua (presencial) y trabajo a distancia, el proveedor deberá aplicar una evaluación al término con nota expresada de 1.0 a 7.0 y en un plazo no superior a **20** días hábiles entregar a la contraparte técnica un informe técnico cualitativo y cuantitativo con los siguientes antecedentes mínimos:

- Nombre, cantidad de horas de duración y fecha del hito.
- Nómina de participantes.
- Calificaciones parciales y finales a nivel grupal y por cada participante.
- Información cualitativa y sugerencias del equipo docente acerca del hito y del grupo.
- Portafolio de imágenes (al menos seis) y/o videos seleccionados y editados de distintos momentos de la actividad.
- Registro lista de asistencias por día, firmado por las y los participantes.
- Indicadores en número y gráficos de la jornada de formación continua: asistencia, aprobación, retención y de plataforma e-learning: usabilidad, participación en foros.
- Lista de asistencia con nombre completo, RUT y su firma original (formato entregado por contraparte técnica).
- Evaluación de las y los participantes al oferente, docente o relator y servicio entregado, así como también a plataforma e-learning: herramienta, tutorías. Esto se realizará a través de la tabulación de encuesta de satisfacción.

El oferente deberá certificar la ejecución por cada y el total de hitos una vez que las participantes cumplan con todos los requisitos. El certificado debe contener los siguientes elementos mínimos: Nombre del hito, nombre completo y RUT de la participante, calificación final, fecha, cantidad de horas, nombre, timbre y firma de los responsables de la institución formadora. Incluir logotipo de INTEGRA y de la institución en el diploma.

Sin perjuicio de lo anterior, para las participantes que aprueben los cuatro hitos del Programa de Formación Bienal, se deberá certificar su ejecución con los elementos mencionados anteriormente, reemplazando el elemento nombre del hito por nombre del Programa de Formación Bienal: Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa en INTEGRA.

En el caso que existan participantes con nota inferior a la aprobación mínima 4.0, se deberá emitir un certificado de su participación.

#### **Evaluación diagnóstica**

INTEGRA, en conjunto con un externo, durante los meses de abril y mayo identificará y analizará el estado inicial del liderazgo y convivencia bientratante mediante la aplicación de un instrumento de autodiagnóstico al total de Directoras de administración directa pertenecientes a INTEGRA.

La información obtenida será analizada y sistematizada y entregada en un informe técnico cualitativo y cuantitativo de resultados al proveedor con el objeto de retroalimentar el proceso de formación.

En reunión técnica con proveedor e INTEGRA, se analizará la forma de incorporar los resultados al Programa de Formación Bienal.

#### **Trabajo colaborativo entre proveedores**

El proveedor deberá realizar un trabajo colaborativo con el abastecedor que se adjudique la licitación de la otra macroregión, en lo relativo al desarrollo de los módulos de formación a trabajar en el proceso de formación, metodología general y educativa a utilizar, desarrollo de plataforma web con características similares, material didáctico, entre otros.

#### **4. Productos esperados**

De acuerdo a las prioridades institucionales y disponibilidad de recursos, se ha establecido la ejecución del Programa de Formación Bienal considerando las siguientes etapas con distintos plazos de realización.

**ETAPA 1: VALIDACIÓN PLATAFORMA E-LEARNING Y MÓDULOS DE FORMACIÓN 1, 2 Y 3.** Productos esperados:

1. Informe con Diseño Instruccional del Programa de Formación Bienal, que considere como mínimo para cada módulo: objetivo, contenido, metodología y evaluación de aprendizaje.
2. Plataforma tecnológica adecuada especialmente para este programa.

3. Módulos de formación para cada área de contenidos del Programa de Formación Bienal, que facilite la auto-instrucción de los y las participantes. Módulos 1, 2 y 3.

**ETAPA 2: HITO “LIDERAZGO, CONVIVENCIA BIENTRATANTE, COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ASERTIVA PARA LA CALIDAD EDUCATIVA.”**. Productos esperados:

ETAPA 2-A: Jornada de Formación Continua Presencial

1. Informe de Avance Etapa 2: el informe deberá ser presentado **10** días hábiles después de ejecutada la jornada de formación continua presencial, que dará lugar al pago de un **50%** del valor total de la Etapa 2, deberá contener:
  - Información jornada de formación continua presencial, se deberá utilizar formato entregado en letra C), del anexo 5 de estas bases técnicas de licitación.
  - Información cualitativa y sugerencias del equipo relator o docente acerca de la jornada de formación continua presencial y del grupo.
  - Lista de asistencia de la actividad con nombre completo, RUT y su firma original.

ETAPA 2-B: Trabajo a distancia

1. Informe Final Etapa 2: el informe deberá ser presentado **20** días hábiles después de ejecutado el trabajo a distancia, que dará lugar al pago de un **50%** del valor total de la Etapa 2, deberá contener:
  - Informe técnico cualitativo y cuantitativo del desarrollo del hito: jornada de formación continua y trabajo a distancia, que incluya los antecedentes mínimos indicados en el punto 3.6.
  - Certificación de la actividad, que incluya los elementos mínimos indicados en el punto 3.6.

**ETAPA 3: AJUSTES PROGRAMA DE FORMACIÓN BIENAL Y VALIDACIÓN MÓDULOS DE FORMACIÓN 4 y 5.** Productos esperados:

1. Programa de Formación Bienal ajustado.
2. Módulos de Formación para cada área de contenidos del Programa de Formación Bienal, que facilite la auto-instrucción de los y las participantes. Módulos 4 y 5.

**ETAPA 4: HITO “TRABAJO EN EQUIPO Y PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD EDUCATIVA.”**. Productos esperados:

ETAPA 4-A: Jornada de Formación Continua Presencial

2. Informe de Avance Etapa 4: el informe deberá ser presentado **10** días hábiles después de ejecutada la jornada de formación continua presencial, que dará lugar al pago de un **50%** del valor total de la Etapa 4, deberá contener:
  - Información jornada de formación continua presencial, se deberá utilizar formato entregado en letra C), del anexo 5 de estas bases técnicas de licitación.
  - Información cualitativa y sugerencias del equipo docente acerca de la jornada de formación continua presencial y del grupo.
  - Lista de asistencia de la actividad con nombre completo, RUT y su firma original.

#### ETAPA 4-B: Trabajo a distancia

1. Informe Final Etapa 4: el informe deberá ser presentado **20** días hábiles después de ejecutado el trabajo a distancia, que dará lugar al pago de un **50%** del valor total de la Etapa 4, deberá contener:
  - Informe técnico cualitativo y cuantitativo del desarrollo del hito: jornada de formación continua y trabajo a distancia, que incluya los antecedentes mínimos indicados en el punto 3.6.
  - Certificación de la actividad, que incluya los elementos mínimos indicados en el punto 3.6.

**ETAPA 5: RECOMENDACIONES PROCESO DE FORMACIÓN BIENAL 2019 – 2020.** Productos esperados:

1. Informe final técnico cualitativo y cuantitativo del Programa de Formación Bienal.
2. Recomendaciones proceso de Formación Bienal 2019 – 2020 Directoras de jardines infantiles y salas cuna de administración directa pertenecientes a la institución.

#### **5. Cronograma general y específico del Programa de Formación Bienal**

El cronograma general de las etapas del Programa de Formación Bienal y específico para jornadas formación continua (presencial) se presenta en anexo 3: Cronograma general del Programa de Formación Bienal.

#### **6. Sobre presentación de las propuestas**

La propuesta deberá ser presentada según formulario anexo al final, anexo 5. En términos generales, se deberá resguardar que contenga los elementos presentados a continuación.

**PROPUESTA TÉCNICA:** la propuesta técnica deberá detallar, entre otros:

- Plan de las actividades que permitirán el logro de los objetivos y resultados esperados para el programa por ejemplo actividades extra programáticas coincidentes con alguna de las jornadas presenciales, presencia de profesionales invitados o charlas de expertos a través de video en la plataforma. Además de proponer estrategias para asumir contingencias y externalidades que puedan afectar el desarrollo del programa, como recursos para el aprendizaje y recursos de apoyo con que cuenten para las participantes.
- Distribución de participantes en dos cohortes para la ejecución de jornadas de formación continua presenciales.
- Descripción de acciones y metodología por cada una de las etapas por separado.
- Equipo profesional con antecedentes de formación y experiencia. Será necesario que el equipo contemple profesionales del ámbito educación o reconocidos por su aporte al sector educación, en especial Educación Parvularia. Especificar el cuerpo docente o relator, facilitadores y tutores responsables de las temáticas a impartir, adjuntar currículum vitae de cada uno de ellos y fotocopia de su certificado de título, incluyendo su experiencia específica en trabajos similares, si corresponde.
- Descripción de los productos esperados de estas bases técnicas de licitación.

---

PROPUESTA ECONÓMICA: esta deberá detallar:

- Costos diferenciados por las distintas etapas y actividades. Considerar la suma total de los costos en ítems distintos, cada uno de estos conceptos deberá ser detallado y valorizado separadamente en la propuesta.
- Cuadro de distribución de costos según honorarios profesionales, infraestructura, materiales, insumos, alojamiento y traslados.

Además, se deberá adjuntar los antecedentes y documentación descrita en las Bases Administrativas de la presente licitación.

---

## **7. Contextualización temáticas Programa de Formación Bienal**

### **7.1. Liderazgo para la Calidad Educativa en INTEGRA**

#### **Componente de Personas y Equipos que Trabajan por la Educación<sup>8</sup>**

---

Durante el año 2015 se construye el Componente Personas y Equipos que Trabajan por la Educación de la Política de Calidad Educativa de INTEGRA, el cual focaliza en el desarrollo de las personas y los equipos en las salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales, orientado a la mejora continua, en el marco de una cultura de derechos donde las prácticas potencien relaciones de calidad entre todos los integrantes de la Comunidad Integra.

Este componente fue construido, a través de un proceso participativo: proyecto Súmate, en el que se invita a todos los trabajadores y trabajadoras a imaginar colectivamente sus sueños en el ámbito laboral propiciando, de esta forma, una conciencia crítica y la adopción de declaraciones como base fundamental de la gestión de personas y equipos de Integra.

#### **Fundamento: LIDERAZGO PARA LA CALIDAD EDUCATIVA**

---

El Enfoque de Derechos promovido por Integra, apela a que sus trabajadores y trabajadoras estén informados y participen activamente en cada uno de los ámbitos de desarrollo institucional.

Para esto, es esencial propiciar que las personas y los equipos en Integra sean líderes en el trabajo que realizan en cada una de las áreas de gestión interna y por sobre todo en los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales a lo largo del país; es decir, que en distintos momentos y dependiendo de sus características personales y de las características de la situación (Torrecilla, F. 2006), sean capaces de movilizar y guiar a otros, para alcanzar los objetivos colectivos que permitan garantizar el derecho de los niños y niñas a una educación de calidad.

Esta forma de entender el liderazgo como un proceso compartido por todos los trabajadores y trabajadoras de Integra requiere de jefaturas que promuevan, según la situación y el contexto, distintos tipos de participación y fomenten el liderazgo de las personas y los equipos, organizando el trabajo de una manera eficiente en la que todos los integrantes participen y en la que se reconozcan las fortalezas y se puedan aprovechar al máximo los talentos de cada equipo de trabajo.

En INTEGRA se ponen todas las energías, ganas, sueños y deseos en los aspectos positivos que las personas y equipos poseen, impactando positivamente en la generación de ambientes laborales bientratantes y, con ello, en el logro de los resultados de aprendizaje de las niñas y niños, transformándolo en un fundamento inherente a la misión institucional.

---

<sup>8</sup> Fundación INTEGRA (2015). Política de Calidad Educativa. P.99

---

Se quiere que cada uno de los trabajadores y trabajadoras sea protagonista en los cambios que INTEGRA tiene como desafío impulsar en pos del acceso universal a la Educación Parvularia de Calidad.

### Eje Estratégico: LIDERAZGO

---

El liderazgo en INTEGRA busca motivar de manera positiva para el trabajo colectivo, contribuyendo al logro de la misión institucional. El liderazgo se da y se desarrolla en la interacción entre las personas, en la forma como se relacionan y trabajan en conjunto; no es una propiedad de una persona o de un cargo en particular, sino que de cada trabajador y trabajadora en el desarrollo de sus funciones diarias.

El liderazgo en INTEGRA es ejercido por las personas y los equipos, teniendo como base la apreciación de los talentos, la confianza, el respeto, la creatividad, el fortalecimiento de los ambientes bientratantes, la conformación de equipos y reconocimiento a la labor profesional. Para esto, es fundamental que las jefaturas propicien y promuevan en sus equipos de trabajo la posibilidad de que cada uno de sus integrantes desarrolle y ejerza su liderazgo, factor determinante para entregar una educación de calidad (Barber, M., y Mourshed, M., 2007) en jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales.

En INTEGRA se propone poner en movimiento la vocación, los conocimientos, sueños, desafíos y habilidades de las personas que trabajan por la educación en primera infancia, a través del Fortalecimiento del Liderazgo.

Para desarrollar y potenciar este tipo de liderazgo, se promueve la transparencia en las acciones y decisiones; se privilegia la empatía con cada trabajador o trabajadora, respecto a sus prioridades, talentos y oportunidades de mejora; y se fortalece la comunicación efectiva y asertiva entre las personas y los equipos, utilizando como herramienta la reflexión personal y grupal, y el seguimiento constante de las labores, a través de una retroalimentación efectiva y constructiva.

Por esta razón se trabaja para formular e implementar estrategias que entreguen las herramientas y metodologías que potencien prácticas de:

- *Liderazgo distribuido*, que propicie una cultura que implica el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa o grupos de trabajo en el funcionamiento y la gestión de los jardines infantiles, salas cuna, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales, incorporando los talentos de todos y todas en una causa común (Harris, A., y Chapman, C. 2004).
- *Liderazgo apreciativo*<sup>9</sup>, que potencien una cultura positiva y creativa que releva los talentos de todos y todas para garantizar el derecho de los niños y niñas a una Educación Parvularia de calidad.

---

<sup>9</sup> Basado en el trabajo de David Coperraider y Diana Whitney, quienes desarrollaron el enfoque apreciativo basado en la Psicología Positiva y el Construcciónismo Social.

Además, se desarrollan instancias de formación para las jefaturas y sus equipos de trabajo, orientadas a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para lograr ejercer el liderazgo, la promoción de buen trato, el reconocimiento a la labor profesional, la retroalimentación permanente, la comunicación efectiva y el fortalecimiento del trabajo en equipo, manteniendo relaciones que tiendan a la horizontalidad.

### **Liderazgo Pedagógico<sup>10</sup> en INTEGRA**

Los líderes pedagógicos son personas competentes en su materia y en el arte de conducir a una comunidad educativa en la construcción de un futuro deseable por y para esa comunidad. Estas personas son capaces de contribuir vitalmente e influenciar a los miembros de un equipo hacia el logro de determinadas metas pedagógicas, basándose en la identificación y reconocimiento de los aspectos positivos de cada persona y en los aspectos de mejora, utilizando la retroalimentación de un modo asertivo y directo para avanzar.

Un líder pedagógico es quién se hace responsable y define el marco de acción en materia técnico-pedagógica. Es una figura del “maestro de maestros”, que se encuentra validado y legitimado para cumplir esta función. Se les reconoce y respeta, no por su cargo de autoridad o el poder que tienen, sino por lo que sabe, por el apoyo efectivo que brindan a los equipos y por los proyectos en beneficio de la comunidad que lidera. Son una muy buena guía de cómo hacer las cosas, justamente porque este líder se encarga de otorgarle un sentido común a las estrategias de los distintos integrantes del equipo y de favorecer el intercambio de experiencias entre los mismos.

El liderazgo pedagógico implica la conducción técnica del equipo, apoyándolo, guiándolo, asesorándolo y mediándolo en la ejecución y evaluación del proceso educativo en los jardines infantiles. Esta conducción supone ejercer un liderazgo activo y democrático, que promueva el trabajo en equipo, la participación reflexiva, y la apropiación del referente curricular con una identidad particular para el establecimiento, expresada en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y un liderazgo apreciativo y distribuido, es decir que reconozca y potencie las habilidades, competencias y talentos de todas las personas, basado en la confianza, el respeto y la creatividad. También implica impulsar procesos de reflexión abierta y dinámica sobre los sentidos, el marco conceptual y las acciones del trabajo pedagógico, de manera de potenciar contextos cada vez más favorables para el aprendizaje de los niños y niñas, en el marco del trabajo en equipo, entendiendo por tal la tarea que realiza un grupo organizado de personas con una visión y norte compartidos, y cuyos conocimientos, habilidades, experiencias y características contribuyen conjunta, complementaria y coordinadamente al logro de un propósito mayor: favorecer el bienestar y aprendizaje de los niños y niñas. El trabajo en equipo implica alcanzar niveles óptimos de participación, motivación, liderazgo, comunicación, reconocimiento y relaciones humanas, de manera de generar un contexto favorable de relaciones laborales para el cumplimiento de nuestra tarea.

<sup>10</sup> 2015; Construcción conceptual de la Dirección Nacional de Educación de INTEGRA, como aporte a la actualización de la Bases Curriculares en Educación Parvularia entregadas al Ministerio de Educación – Chile.

## **7.2. Convivencia Bientratante para la Calidad Educativas en las Comunidades Educativas de INTEGRA**

La convivencia bientratante en los contextos educativos se expresa “en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la comunidad educativa”<sup>11</sup> y es producto de las expectativas, voluntades y decisiones de una comunidad educativa que se organiza para ofrecer el mejor ambiente relacional posible, para que niños y niñas aprendan y se desarrollen plenamente<sup>12</sup>.

Una educación de calidad contribuye primeramente al desarrollo pleno y a la felicidad de los niños y niñas, los que son el resultado de diversos factores y no sólo de los procesos de aprendizaje. Dentro de estos factores, la calidad de las interacciones es fundamental, debiendo ser positivas, inclusivas, de reconocimiento de los otros como personas legítimas y valiosas; de confianza y respeto por sus características personales, las de su familia y de la comunidad en que viven.

Desde el punto de vista pedagógico, consolidar contextos de convivencia bientratante, requiere incrementar y potenciar el rol mediador y afectivo de las educadoras y agentes educativas. Asimismo, es fundamental instalar una política activa de buen trato de equipos, que posibilite la coherencia y apropiación de relaciones y prácticas bientratantes que resguarden el servicio educativo, bajo el contexto de los derechos de los niños y niñas. En este sentido, se requiere que en el vínculo Adulto- niño y niña, los adultos sean capaces de desarrollar y fortalecer una convivencia basada en relaciones legitimadoras y bientratantes, en la que se den espacios de diálogo y se establezcan mecanismos de resolución pacífica de conflictos<sup>13</sup>.

La convivencia también tiene un enfoque formativo, es decir, se enseña y se aprende en los diversos espacios que comparte la comunidad educativa y es una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. La convivencia se aprende y no puede haber aprendizaje sin una relación basada en el respeto mutuo entre todos(as) los integrantes de las comunidad educativa. De allí la importancia de gestionarla adecuadamente y de fortalecer la formación en este ámbito, siendo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) el instrumento articulador donde se deben desarrollar todas las fases de una sana convivencia<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Comunidad Educativa: “Una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa” cuyo objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos” para “asegurar su pleno desarrollo espiritual; ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico”; este “propósito compartido se expresa en la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia” (Art, 9° del DFL N°2/2009 de Educación).

<sup>12</sup> Reglamento de Convivencia Educativa Jardines Infantiles y Salas Cuna INTEGRA.

<sup>13</sup> Fundación Integra (2015). Política de Calidad Educativa. P. 80-81.

<sup>14</sup> Reglamento de Convivencia Educativa Jardines Infantiles y Salas Cuna INTEGRA.

---

**ANEXO 1:** Marco Conceptual Referencial para Formación Bienal 2017 – 2018 Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa.

**ANEXO 2:** Detalle número de territorios, nombre de establecimientos, distribución de Directoras por cohortes para cada macroregión. (Ver archivo Excel adjunto).

**ANEXO 3:** Cronograma general del Programa de Formación Bienal y específico por Macroregión. (Ver archivo Excel adjunto).

**ANEXO 4:** Documentos institucionales.

**ANEXO 4.1:** Carta de Navegación INTEGRA 2014 – 2018.

**ANEXO 4.2:** Política de Calidad Educativa INTEGRA.

**ANEXO 4.3:** Referente Curricular INTEGRA.

**ANEXO 4.4:** Documento PEI INTEGRA.

**ANEXO 5:** Formulario presentación propuesta técnica

<p align="center"><b>Fundación INTEGRA</b> <b>PROGRAMA DE FORMACIÓN BIENAL</b> <b>Formulario de Presentación de Propuestas</b></p>
--

**A. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN PROPONENTE**

<b>DATOS DE LA INSTITUCIÓN PROPONENTE</b>		
Nombre de la Institución:		
Giro:	RUT:	
Dirección:		
Fono:	Fax:	Correo electrónico:
<b>DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>		
Nombre Representante Legal:		RUT:
Nacionalidad:	Correo electrónico:	Fono:
Cargo en la Institución:		Firma:
<b>DATOS ENCARGADO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN BIENAL</b>		
Nombre completo:		RUT:
Nacionalidad:	Correo electrónico:	Fono:
Cargo en la Institución:		Firma:

Fecha:

## B. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN BIENAL

1. **Justificación y antecedentes del modelo a utilizar.** Máximo 2 páginas.

**2. Objetivos del Programa de Formación Bienal. Máximo 1 página.**

3. **Diseño metodológico<sup>15</sup>** del Programa de Formación Bienal (incluir diseño instruccional). Máximo 3 páginas.

---

<sup>15</sup> Incorporar una descripción en el diseño metodológico de la incorporación de los objetivos, metodología, contenidos y **Marco Conceptual Referencial** de INTEGRA

**4. Resultados y Productos Esperados. Máximo 2 páginas.**

5. **Plan de Trabajo** (describir cada una de las 5 etapas y la organización del trabajo según logro de objetivos y resultados esperados). Máximo 4 páginas. **ADICIONAR CARTA GANTT DE ACTIVIDADES.**

### C. FORMATO INFORMACIÓN JORNADA DE FORMACIÓN CONTINUA PRESENCIAL

INFORMACIÓN JORNADA DE FORMACIÓN CONTINUA PRESENCIAL	
Nombre de la jornada	
Fecha de inicio	
Fecha de término	
Nombre del oferente externo	

INFORMACIÓN MÓDULO A EJECUTAR EN JORNADA					
Nombre módulo <sup>16</sup>					
Objetivos módulo					
Fecha del día que se realizará					
Contenidos	Aprendizajes esperados	Actividades	Material a utilizar	Tiempo destinado	Nombre docente y/o relator

<sup>16</sup> Indicar información para cada módulo a desarrollar en jornada de formación continua presencial.

**FORMATO TIPO PROGRAMA JORNADA DE FORMACIÓN CONTINUA PRESENCIAL**

<b>Nombre Jornada</b>	
<b>Propósito</b>	
<b>Objetivo</b>	

<b>HORARIO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DOCENTE/RELATOR</b>
<b>09:00 – 09:30</b>		
<b>09:30 – 10:30</b>		
<b>10:30 – 11:30</b>		
<b>11:30 – 13:00</b>		
<b>13:00 – 14:30</b>		
<b>14:30 – 16:30</b>		
<b>16:30 – 17:30</b>		

#### D. EXPERIENCIA Y REFERENCIA DE LA INSTITUCIÓN PROPONENTE

Detallar experiencia en servicios prestados por la institución, tanto asociados a formación en gestión, liderazgo escolar y convivencia escolar (educación parvularia) como ligadas a instituciones educacionales.

Nombre de la formación	Fecha de ejecución / Periodo	Nombre Relator / Docente	Institución Cliente	Contacto Institución Cliente	Teléfono Contacto Institución Cliente	Breve descripción o reseña de la formación

Deberán presentar: Currículum Vitae de la Institución, referencias y todo antecedente que permita acreditar experiencia en temática de formación en gestión y liderazgo escolar, técnicas de enseñanza para adultos, metodologías lúdicas, asesorías educativas y vinculación con el trabajo en Educación Parvularia, Gestión y Liderazgo Escolar y Convivencia Escolar en equipos directivos.

## E. ANTECEDENTES DEL EQUIPO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN BIENAL

### COMPOSICIÓN EQUIPO

Nombre encargado Programa de Formación Bienal/Responsable (Jefe/a de Proyecto)	Profesión	Lugar de trabajo actual	Horas programadas para el programa
Nombre docentes/relatores/facilitadores asociado	Profesión	Lugar de trabajo actual	Horas programadas para el programa
Nombre tutores plataforma web	Profesión	Lugar de trabajo actual	Horas programadas para el programa

ANTECEDENTES DE EXPERIENCIA MIEMBROS DEL EQUIPO  
RELATOR/DOCENTE/FACILITADOR/TUTOR PLATAFORMA WEB (adjuntar hoja de cada uno de los miembros)

**NOMBRE:**

Educación Universitaria. Proveer el nombre de los títulos de pregrado y postgrado.

Título y especialidad	Período	Institución/Universidad	Ciudad/País

Experiencia en programas de formación relacionados con gestión y liderazgo escolar (educación parvularia) o gestión escolar o afín.

Período	Título / Nombre del trabajo	Lugar / Beneficiarios	Breve Descripción



## G. PROPUESTA ECONÓMICA

Mencionar el costo total y desagregado (en pesos)

### Costos por etapa:

ÍTEM	COSTO ESTIMADO EN \$
ETAPA 1: Validación Plataforma E-Learning y Módulos de Formación 1, 2 y 3.	
ETAPA 2: HITO "Liderazgo, Convivencia Bientratante, Comunicación efectiva y asertiva para la Calidad Educativa"	
ETAPA 3: Ajustes Programa Formación Bienal y validación Módulos de Formación 4 y 5.	
ETAPA 4: HITO "Trabajo en equipo y Planificación y Organización para la Calidad Educativa"	
ETAPA 5: Recomendaciones Proceso de Formación Bienal 2019 – 2020	
Otros (mencionar cuál)	
<b>COSTO TOTAL</b>	

### Costos por concepto:

ÍTEM	COSTO ESTIMADO EN \$	% DEL COSTO TOTAL
Honorarios recursos humanos		
Gastos materiales e insumos		
Viajes y viáticos equipo docente/relator/facilitador		
Otros (mencionar cuál)		
<b>COSTO TOTAL</b>		