



Términos de Referencia y Orientaciones Técnicas

**Proyecto “Diseño e implementación de un Sistema de Medición de
Clima y Satisfacción Laboral para Fundación INTEGRA”**

FUNDACION
INTEGRA

Santiago, Agosto 2010

Fundación INTEGRAL es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, es una red nacional de recursos humanos e infraestructura que trabaja en favor de la infancia y cuya misión es *“lograr el desarrollo integral de niños y niñas, de entre tres meses y cuatro años de edad, que viven en situación de pobreza o vulnerabilidad social, 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”*.

Es una red nacional de recursos humanos e infraestructura que trabaja en favor de la infancia. Cuenta con 992 establecimientos entre jardines infantiles y salas cuna, y con más de 12 mil trabajadores/as a lo largo de todo el territorio nacional, que educan y atienden a 72.533 niños y niñas en jornada completa y horario extendido para los hijos e hijas de mujeres que estudia y/o trabajan.

Para el logro de aprendizajes y desarrollo integral de niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, Fundación INTEGRAL organiza y planificará su quehacer en torno a lineamientos estratégicos, objetivos estratégicos de mediano y largo plazo e indicadores de resultados en calidad, cobertura, posicionamiento y gestión.

El conjunto de estos lineamientos constituye la carta de navegación institucional (fundada en la visión y misión de la organización), de la cual se desprenden las metas institucionales anuales que retroalimentarán la formulación de planes nacionales, regionales y de jardines infantiles y salas cuna (convenio de logros).

La carta de navegación cumple la función de facilitar y priorizar los procesos de toma de decisiones (en el uso y optimización de recursos) y comunicar la estrategia organizacional para el logro de la misión de INTEGRAL, generando adhesión y compromiso.

Fundación Integra se ha planteado los siguientes lineamientos estratégicos:

1. Contribuir a las políticas públicas de educación y de protección social para la primera infancia, con programas educativos pertinentes a los territorios y a las particularidades de las comunidades, con una atención continua, permanente y flexible, con énfasis en el desarrollo integral de los niños y niñas y acercando el quehacer de la Fundación a la familia y comunidad.

2. Implementar una política de gestión calidad, pertinente a los territorios y a las comunidades educativas, que busque óptimos niveles de resultados en el desarrollo integral de los niños y niñas, la participación y la satisfacción de las familias y los equipos de trabajo, esto, a través del mejoramiento continuo de procesos, el desarrollo de liderazgos efectivos y competencias laborales.
3. Contribuir a la cobertura de la educación parvularia del país, focalizando la atención en los niños y niñas pertenecientes al primer y segundo quintil de ingresos y ampliando la atención educativa a los hijos e hijas de madres trabajadoras del tercer quintil de ingresos.
4. Contribuir a la calidad de la educación parvularia, a través de la implementación de un programa educativo de calidad, de la formación continua de los equipos de trabajo y adicionando nuevos servicios estratégicos tales como: consultorías, estudios, capacitación, perfeccionamiento y producción de material educativo.
5. Potenciar el desarrollo de alianzas y cooperación con los actores relevantes del ámbito público y privado, nacionales e internacionales. En particular, incorporar una red de voluntariado que colabore con funciones (no permanentes) de la fundación.
6. Avanzar en los procesos de desconcentración nacional, logrando mayores niveles de autonomía, atribución y decisión local, poniendo a las tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramienta fundamental de apoyo a la gestión y con énfasis en la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión educativa de los jardines infantiles.

Los **productos estratégicos institucionales** de Fundación Integra son:

- **Programa educación parvularia en jardines infantiles y salas cuna de administración directa.**

Los jardines infantiles y sala cunas de administración directa atienden a niños y niñas entre 84 días y cuatro años de edad que viven en situación de pobreza o vulnerabilidad social, en todo Chile, desarrollan un servicio de educación parvularia integral.

Se espera que los niños y niñas usuarios de la Fundación desarrollen niveles de aprendizajes de acuerdo con su edad, reciban una dieta alimenticia acorde con su edad y necesidades, en ambientes donde se procura mantener el cuidado responsable y afectuoso con los niños y

niñas, mantener una comunicación activa y participativa con sus familias, potenciar el bienestar de los niños y niñas, y focalizar la atención para familias del primer y segundo quintil de distribución de ingresos.

Funcionan en un horario de lunes a viernes desde las 8:30 hasta las 16:30 horas (jornada completa) y en un número importante de los establecimientos se brinda extensión horaria hasta las 20:00 hrs.

Adicionalmente, se ofrece un programa alimentario que provee entre el 70% y 80% de los requerimientos alimenticios 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.

- **Programa Educación Parvularia en jardines infantiles y salas cuna de Administración Delegada a terceros.**

Se apoya a organizaciones que brindan atención parvularia para niños y niñas, en todo Chile, en situación de pobreza y vulnerabilidad. Para esto, Integra 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 Integra desarrolla con JUNAEB y se proporciona material didáctico y educativo. Además, estas instituciones deben implementar el currículum institucional y cuentan con la supervisión respectiva.

Al año 2009, la cobertura de los establecimientos de administración delegada representó el 8,6% del total de la cobertura institucional (tabla 2). Esta cobertura es la más baja observada durante el periodo 2006 a 2009, esto ocurre por la emigración de los convenios de administración delegada a la JUNJI.

- **Modalidades No Convencionales:**

La Fundación Integra, en su esfuerzo por responder a la diversidad de las realidades y condiciones de vida que enfrentan los niños, niñas y sus familias, ha ido enriqueciendo su oferta educativa convencional con otras iniciativas que denominamos modalidades no convencionales de educación (complementarias o alternativas), que son las siguientes:

- **Jardín Sobre Ruedas**

La modalidad Jardín Sobre Ruedas consiste en móviles itinerantes que recorren zonas rurales aisladas donde no existen establecimientos de educación parvularia de carácter formal y zonas urbanas donde se concentran familias en extrema pobreza que presentan dificultades para acceder a los establecimientos convencionales o donde la dispersión geográfica y baja densidad poblacional de niños y niñas en edad preescolar no justifica la instalación de una modalidad tradicional. Esta iniciativa se desarrolla en las regiones del Maule y Bío Bío.

Su objetivo general es entregar educación preescolar a niños y niñas de 2 a 6 años de edad, que viven en lugares donde no tienen acceso a educación, ya sea por motivos de dispersión geográfica, aislamiento, falta de oferta u otros; incorporando activamente a sus familias y a la comunidad.

- **Acompañamiento en Hospitales**

Es una modalidad de intervención dirigida tanto a niños y niñas en situación de hospitalización, como a sus familias; funciona en dos hospitales: hospital regional Higuera de Talcahuano, y hospital regional de Talca. Se enmarca en torno de los propósitos del Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia Chile Crece Contigo.

Consiste en resignificar la experiencia crítica de hospitalización, a través de un sistema integrado de intervenciones y servicios sociales, destinado a la población infantil y sus familias.

Su objetivo general es brindar apoyo psicosocial complementario al abordaje médico de la enfermedad de los niños y niñas internados en el hospital y a sus familias, contribuyendo a disminuir de esta forma las alteraciones producidas por la enfermedad y la hospitalización.

- **Veranadas Pehuenche**

Es una iniciativa que se desarrolla en la región de la Araucanía, en la comuna de Lonquimay. Esta modalidad se inicia aproximadamente hace diez años y funciona entre los meses de Noviembre a Abril.

Esta modalidad surge como respuesta a la disminución significativa de asistencia de los niños y niñas a los establecimientos rurales de la comuna, situación que se generaba debido a que las familias junto a sus hijos e hijas se trasladan a las zonas altas de la comuna, a realizar una

actividad económica de subsistencia centrada en la recolección de leña y piñones denominada Veranadas.

Frente a esta realidad la Institución decide trasladar y dar continuidad a su programa educativo a la Veranada. Dada la dispersión geográfica se acuerdan puntos de encuentro, en los cuales dos veces al mes, se reunirán los niños, niñas y sus familias para desarrollar la propuesta educativa, participando también el equipo regional de la fundación: educadoras de párvulos, agentes educativas, supervisoras técnicas, jefa del departamento educativo, como también otras Instituciones que apoyan a las familias en los diversos beneficios sociales. Su objetivo general es dar continuidad al proceso educativo de los niños y niñas pehuenches que por la actividad económica de subsistencia familiar de sus familias, emigran a la cordillera y dejan de asistir a los jardines infantiles en los que están matriculados.

- **Experiencias de Interculturalidad en Jardines Integra**

Integra promueve que los niños y niñas se inicien en el conocimiento, valoración y respeto de las diferentes expresiones culturales y apoya la mantención de las tradiciones de las familias que pertenecen a pueblos originarios. La experiencia educativa Origen de Chile, contenida en el currículo Integra, refuerza la apropiación del conocimiento ancestral.

- **Servicio Fonoinfancia**

Fono Infancia se crea el año 2001 como una estrategia alternativa para contribuir a la misión de la Fundación Integra. Responde a las necesidades detectadas por la institución frente a los recurrentes llamados de padres y familias que presentaban inquietudes respecto a la crianza y educación de sus hijos.

Es un servicio telefónico gratuito, confidencial y de cobertura nacional que brinda orientación y apoyo a padres y funcionarios de jardines y sala cunas, 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 17.30 horas.

Estas llamadas son realizadas por adultos y niños (as) que se encuentran de alguna forma vinculados con Integra, como también por gente externa a la fundación y funcionarios de jardines infantiles y sala cunas.

Desde el año 2005 Fono Infancia es miembro de la organización mundial que reúne a líneas telefónicas de asistencia para niños y niñas “Child help line internacional”. Red que busca crear, desarrollar y mantener redes de asistencia para niños en el mundo.

El año 2007 el servicio comienza a formar parte del sistema de protección integral a la primera infancia “Chile Crece Contigo”, como parte de sus programas educativos universales.

Descripción proyecto

I. Antecedentes de contexto y justificación del estudio

Fundación INTEGRAL vive en la actualidad un proceso de modernización de su gestión, para ello, constantemente se están elaborando e implementando estrategias de cambio, orientadas a adecuarse a los nuevos desafíos. Nuestra carta de navegación, organizada en ejes y objetivos estratégicos explicitan la importancia de las personas y de la calidad del servicio de la Fundación para el desarrollo integral de los niños y niñas. Actualmente se avanza en la garantía de un servicio de excelencia y calidad para el desarrollo integral de niños y niñas, mediante la implementación de un sistema de gestión educativa que reconoce y releva la gestión de las personas como un motor importante de cambio y desarrollo organizacional.

Para llegar a planificar lo que podrá llegar a ser y hacer la Fundación en el futuro, es fundamental priorizar los aspectos culturales y valóricos de nuestra institución, es decir, considerarlos como información valiosa en el análisis organizacional. Es en la cultura de INTEGRAL, donde encontramos no sólo resistencias (referido a las insatisfacciones) de las personas, sino que también las fuerzas y elementos necesarios para cambiar, adaptar y mejorar.

A través de la evaluación cuantitativa y cualitativa de las variables organizacionales que conforman nuestra cultura y la percepción que los miembros de la organización tienen de éstas, lograremos identificar, diagnosticar y conocer los aspectos de la vida laboral que

inhiben, debiliten o fortalecen la gestión y satisfacción laboral al interior de la Fundación. Esto con el fin de ir generando estrategias y/o intervenciones que nos permitan corregir a tiempo las dificultades y carencias encontradas. La capacidad de toda organización para desarrollar innovaciones y estrategias exitosas, requiere del conocimiento y manejo de las condiciones externas e internas.

Cabe destacar también que durante el año 2001, se realizó un plan de diagnóstico e intervención organizacional a partir de un Sistema de Balance Social que tuvo como objetivo *evaluar cuantitativa y cualitativamente las variables más representativas del ambiente o entorno laboral, considerando la percepción compartida y el grado de satisfacción de los trabajadores.*

Con esta medición se obtuvo información clave (general y específica), a nivel de establecimientos, áreas funcionales, tanto regionales como del nivel central, posibilitando orientar las políticas, objetivos y estrategias futuras. Este estudio fue aplicado a la totalidad de los trabajadores y trabajadoras, y se realizó en un contexto en el cual Fundación Integra estaba constituida en ese año por 6.494 personas.

De acuerdo a los antecedentes mencionados y a casi 10 años de esta última medición, no cabe duda de la evidente necesidad de llevar a cabo este proyecto para el año 2010, no sólo por la naturaleza estratégica que tiene la gestión de los climas laborales de cualquier organización, sino también por los grandes cambios que ha sufrido Fundación Integra y que dicen relación con el fuerte aumento en la planta de trabajadores(as), aumento de cobertura, implementación de nuevos proyectos (se destacan Jardín Digital y Plan Calidad de Vida) y el cambio de autoridades entre otros.

¿Qué esperamos con la realización de un proyecto que tenga como objetivo el estudio del clima y satisfacción laboral?

- Encauzar el desarrollo de Fundación Integra contando con un indicador de control de gestión, capaz de generar información permanente y actualizada
- Diagnosticar las fuentes de conflicto o insatisfacción que no contribuyen a generar ambientes protegidos, que favorezcan el aprendizaje de los niños
- Iniciar un cambio que permita la gestión de ambientes de trabajo, a partir del conocimiento de elementos específicos, sobre los cuales orientar planes de mejora para jardines infantiles y salas cuna, oficinas regionales y Casa Central.

Como utilidad, el estudio nos ayudará a conocer la situación actual de la organización, y colocar en marcha acciones de mejora en aquellos lugares o en aquellas escalas en las que se detecten las situaciones menos favorables, como técnicas de trabajo en equipo, mejoras en incentivos, capacitación y atención al talento humano. De esta forma el estudio recogerá información relevante que esperamos se convierta en una potente herramienta para poder actuar de forma eficaz en la mejora del clima y satisfacción laboral.

II. Objetivo del proyecto

En este contexto, Fundación Integra se propone realizar un estudio que tiene como objetivo *“desarrollar un diagnóstico de clima y satisfacción laboral en todas las unidades de gestión de Fundación Integra, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la construcción de óptimos ambientes de trabajo que contribuyan a la satisfacción de las personas y favorezcan el bienestar de los niños y niñas que atendemos”*.

Objetivos específicos

- Contar con indicadores de Clima Laboral capaces de generar información permanente, actualizada y útil para la toma de decisiones en Fundación Integra.
- Cada unidad de trabajo cuente con resultados de un diagnóstico de clima laboral que les permita implementar planes de mejoramiento e incorporar cambios planificados en las áreas deficitarias que sean detectadas.
- Contar con una metodología de medición de clima laboral que genere resultados válidos y confiables, posibles de ser comparados en distintos períodos de aplicación.

III. Consideraciones Metodológicas

1. Tipo de Estudio

El estudio posee un carácter descriptivo ya que espera medir cuantitativa y cualitativa algunas variables organizacionales que conforman nuestra cultura organizacional, además de describir la percepción que los trabajadores/as de la Fundación tienen de ésta, se espera identificar, diagnosticar y conocer los aspectos de la vida laboral que inhiben, debilitan o fortalecen la gestión y satisfacción laboral al interior de la Fundación.

2. Población objetivo

El estudio está pensado en su aplicación al 100% de los trabajadores/as pertenecientes a Fundación Integra.

Detalle planta trabajadores/as v/s número Jardines Infantiles (Información a julio 2010)

Región	N° Jardines Infantiles	N° Trabajadores/as
Tarapacá	16	294
Antofagasta	26	371
Atacama	23	320
Coquimbo	53	688
Valparaíso	80	968
O' Higgins	63	793
Maule	102	1136
Bío Bío	147	1413
Araucanía	102	1376
Los Lagos	77	1038
Aysén	17	169
Magallanes	12	178
R.M. Sur Oriente	66	1375
R.M. Nor Poniente	83	1503
Arica Parinacota	12	158
Los Ríos	28	408
Total	907	12.188

Entre las 16 Oficinas regionales trabaja un total de **654** personas, y en el nivel central de la Fundación un total de **219** personas (información a julio 2010).

IV. Aspectos Éticos

Es necesario considerar en el desarrollo del estudio la dimensión ética, resguardando la confidencialidad y respeto hacia los equipos de trabajo de los distintos niveles de Fundación Integra, no dañando la integridad física y psicológica de los participantes.

Es importante tener presente que al momento de recolectar la información, los trabajadores/as estén debidamente informados sobre los objetivos del estudio para así poder

contar con su consentimiento al momento de responder el instrumento del estudio de clima y satisfacción laboral.

V. Plan de Acción

Se propone un plan de trabajo en el que es posible distinguir las siguientes etapas (descritas a grandes rasgos):

- ✓ **Construcción de Instrumento**: esta etapa considera el diseño y validación de un instrumento para el estudio. Se inicia con la recolección de antecedentes y finaliza con la aprobación del mismo por parte del Director Ejecutivo.
- ✓ **Desarrollo Plan de Comunicacional por el estudio**: en esta etapa se espera desarrollar estrategias comunicacionales, a cargo de la contraparte técnica del presente estudio, a partir del mes de agosto. El organismo adjudicado deberá incorporarse a esta estrategia para una difusión adecuada del estudio. Incluye y contempla la invitación, la capacitación y formación de los equipos regionales en el tema, especialmente para la aplicación del instrumento.
- ✓ **Aplicación Nacional de Instrumento**: Previo a aplicación del instrumento en los tres niveles de la organización.
- ✓ **Generación, Análisis y Elaboración Informe de resultados**: en esta etapa se espera conocer los resultados de la aplicación del instrumento validado para medir el clima y satisfacción laboral en todas las unidades de gestión de Fundación Integra.
- ✓ **Sugerencia Implementación de Intervenciones**: Una vez conocidos los resultados del informe del estudio para un periodo determinado, se espera propongan estrategias de mejoramiento para el siguiente período, de acuerdo al nivel organizacional que corresponda., es decir, desde aquellas en las que los jardines infantiles y salas cuna pueden realizar hasta otras que dependen de decisiones estratégicas a nivel de Dirección Ejecutiva.
- ✓ **Evaluación de Proceso de Medición de Estudio de Clima y Satisfacción Laboral**: Considera la evaluación del proceso para posteriores correcciones y/o incorporación de

otras dimensiones a medir, de acuerdo a los cambios que la institución esté viviendo o proyecte para el período siguiente.

VI. De la Contraparte Técnica del estudio

La contraparte técnica durante el período de ejecución del estudio será un equipo de profesionales pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos de Fundación Integra. Las funciones de la contraparte técnica incluirán:

- a) Supervisar y dar seguimiento al desarrollo del trabajo, velando por el cumplimiento de los objetivos del estudio, especificaciones técnicas y de los plazos acordados para la entrega de los productos
- b) Requerir modificaciones a la propuesta seleccionada, si considera que tales modificaciones resultan necesarias para el logro de los objetivos del estudio.
- c) Autorizar adecuaciones relativas al plan de trabajo, al reemplazo de miembros del equipo consultor, y en general atender y resolver situaciones emergentes no consideradas
- d) Colaborar y asistir al equipo consultor en la obtención de información institucional, ya sea reglamentación oficial, documentos de trabajo internos, información estadística y/o acceso a las bases de datos disponibles; y la concertación de entrevistas de ser necesarias.
- e) Realizar las coordinaciones internas con las Direcciones Nacionales y Regionales, Jardines Infantiles y Salas Cuna de Fundación Integra para facilitar la ejecución del estudio, cuando la entidad ejecutora así lo requiera.
- f) Aprobar los productos que deben ser entregados por le entidad ejecutora, así como solicitar modificaciones a los mismos cuando lo considere necesario.

VII. Resultados y productos esperados

- Desarrollo y elaboración para Fundación Integra de una metodología de medición de clima y satisfacción laboral que genere resultados válidos y confiables, posibles de ser comparados en distintos períodos de aplicación
- Diseñar, validar e implementar un instrumento de medición de clima y satisfacción laboral, que permita ir modificando o incorporando dimensiones que logren dar cuenta del comportamiento de nuevas estructuras y/o procesos

- Desarrollo y entrega de un sistema on line de evaluación de clima y satisfacción diseñado especialmente para Fundación Integra
- Contar con un informe final con los resultados del estudio que contendrá al menos diagnóstico, análisis y propuestas. El informe final además deberá ser acompañado de un informe ejecutivo en documento separado
- Contar con informes de resultados por unidad de trabajo que les permita implementar planes de mejora de clima en áreas que resulten deficitarias

VIII. Otros aspectos a considerar para las propuestas

- Detallar las fases propuestas para el estudio, con tiempos asociados
- Señalar enfoque sugerido para estudio, marco conceptual.
- Especificar las dimensiones propuestas para el estudio, pero tener en cuenta que posteriormente se podrían realizar especificaciones y ajustes de acuerdo a la realidad de la organización
- El estudio debe considerar básicamente una metodología cuantitativa y cualitativa, con la construcción de un instrumento, que está pensado sea autoaplicado, evaluación on line envío formato por correo electrónico para ser respondido, aún cuando podrán darse situaciones en que deberá considerarse su impresión y posterior envío.
- Desarrollo y elaboración para Fundación Integra de una metodología de medición de clima laboral que genere resultados válidos y confiables, posibles de ser comparados en distintos períodos de aplicación. Considerar el desarrollo de un sistema on line diseñado especialmente para Fundación Integra.