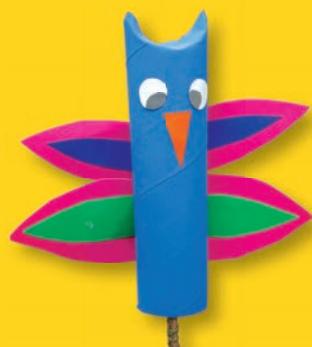


# Reporte Integra 2017



**DIRECCIÓN SOCIOCULTURAL**  
Presidencia de la República





# Reporte **Integra** 2017



# Índice

Carta Directora Sociocultural y Presidenta de Integra	4
Carta Directora Ejecutiva	6
Acerca de este Reporte	8
<b>1. Acerca de Integra</b>	<b>10</b>
1.1 ¿Quiénes somos?	12
1.2 ¿Cómo son las niñas, niños y familias que asisten a Integra?	21
<b>2. Principios y Estrategias que guían nuestro actuar</b>	<b>24</b>
2.1 Participación de Integra en la Reforma Educacional	26
2.2 Carta de Navegación	28
2.3 Política de Calidad Educativa	30
<b>3. Principales Resultados del período</b>	<b>32</b>
3.1 Evaluación Objetivos Carta de Navegación	34
3.2 Reconocimiento Oficial a la fecha	54
3.3 Cumplimiento metas	58
<b>4. Modelo de Educación</b>	<b>60</b>
4.1 Aprendizajes de niñas y niños	62
4.2 Bienestar y protagonismo de niñas y niños	72
4.3 Ambientes físicos educativos	96
4.4 Modalidades no convencionales	104
4.5 Relación con familias y comunidad	106
<b>5. Personas que educan</b>	<b>114</b>
5.1 Perfil de las trabajadoras y trabajadores	116
5.2 Indicadores laborales	120
5.3 Desarrollo de carrera con énfasis en la formación continua	126
5.4 Ambientes laborales bientratantes	132
5.5 Incorporación de personas para la calidad educativa	134
5.6 Calidad de vida laboral	136
5.7 Relaciones laborales	138
<b>6. Sistema de gestión</b>	<b>142</b>
6.1 Seguimiento a la gestión	146
6.2 Calidad educativa en mi territorio	148
6.3 Modernización de los procesos	152
6.4 Transparencia	156
6.5 Medios de comunicación	164
<b>7. Desempeño económico</b>	<b>166</b>
7.1 ¿Con qué recursos contamos?	168
7.2 ¿Cómo invertimos estos recursos?	170
7.3 Administración eficiente de recursos	172
<b>8. Desafíos</b>	<b>176</b>



## Carta Directora Sociocultural y Presidenta de Integra

Durante los últimos cuatro años, Integra se ha sumado con entusiasmo a la concreción de las más profundas transformaciones que Chile necesitaba para emparejar la cancha: entregar una educación parvularia pública con altos estándares de calidad, primer piso para avanzar en la Reforma Educacional.

Hoy, finalizando un período intenso de trabajo, con orgullo podemos decir que la tarea está cumplida. Nuestros 201 jardines infantiles y salas cunas que se han instalado en diferentes localidades de las quince regiones del país son prueba de aquello. Siempre con el foco en la calidad, en 2017 también avanzamos en contar con más educadoras y técnicos en aula, incorporando a más de 1.400 trabajadoras. Este crecimiento ha sido acompañado por un fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en cada jardín infantil y sala cuna, entregando herramientas que potencian una gestión participativa y con pertinencia territorial.

Pero esta tarea implicaba no sólo construir espacios bonitos o aumentar el personal. Entre 2014 y 2018, Fundación Integra logró consolidar un modelo educativo que mejora la calidad de la enseñanza en los primeros años de vida. Y para eso, además de bonitas salas y material educativo, el compromiso humano de los más de 23 mil funcionarios fue esencial.



Hemos invertido una cantidad considerable de recursos, cuyo detalle se puede revisar en estas páginas. Pero nuestra satisfacción viene con los resultados de este trabajo. Porque el 86,4% de las niñas y niños que asisten a salas cuna y jardines infantiles de Integra alcanzan un nivel de logro en lo esperado y sobre lo esperado a su edad, según el Perfil de Logro de Aprendizaje en la Educación Parvularia 2016 de Mide UC.

Más allá de las cifras, lo más valioso que recogemos de este período es que instalamos un camino de oportunidades que debe seguir avanzando. Porque creemos firmemente que aportar e invertir para que cada día más niños accedan a la educación parvularia pública, gratuita y de calidad, es la mejor inversión que como sociedad podemos hacer.

### **Paula Forttes Valdivia**

Directora Sociocultural y Presidenta de Integra



## Carta Directora Ejecutiva

Garantizar el derecho a una educación pública, gratuita y de calidad en cada rincón de nuestro país. Con esta premisa, al iniciar este Gobierno, la Presidenta Michelle Bachelet nos invitó a trabajar en la construcción de un país dialogante, justo y democrático. Para ello durante los últimos cuatro años, hemos asumido un rol clave y protagonista, poniendo al centro de las políticas públicas a niñas y niños.

Durante el periodo 2014-2017, en el marco de la Reforma Educacional, abrimos 201 centros educativos, con una inversión total de más de 268 mil millones para ello, lo que sin duda, contribuye a disminuir las desigualdades en nuestro país al generar nuevas oportunidades a niñas, niños, familias y comunidades. Además, y coherente con nuestra Carta de Navegación y Política de Calidad Educativa, una inversión igual de importante realizamos para mejorar las oportunidades de formación y desarrollo de nuestras 23.231 trabajadoras y trabajadores, que junto a los 15 mil millones en recursos para material educativo, nos permitió seguir avanzando en calidad, poniendo a la infancia en el centro de las políticas públicas. En línea con este objetivo, para que niñas y niños puedan ejercitar y vivenciar una participación auténtica, por primera vez, levantamos su voz, invitándolos a participar en la instancia de adjudicación de su material didáctico para el año 2018.

Con la meta de aumentar la cobertura en este nivel de enseñanza, y sin perder de vista la calidad educativa necesaria para lograrlo, actualmente en Integra, esta reforma se vive en las experiencias



educativas diversas y pertinentes en cada aula, para los más de 89 mil niñas y niños que en 2017 asistieron a nuestra red de más de 1.200 salas cunas, jardines infantiles y otras modalidades de atención.

Hoy Integra entrega una oferta de educación parvularia gratuita realmente inclusiva en las quince regiones de Chile, con centros educativos de altos estándares, allí donde antes no los había. En este contexto, nuevamente reconozco y agradezco la labor diaria de las personas y equipos que conforman Integra, cuyo trabajo, compromiso, profesionalismo, dedicación y amor se ve reflejado en estas páginas, donde vemos planteada la voluntad y su liderazgo para la calidad educativa.

El Reporte 2017, da cuenta de que nuestra convicción de avanzar en el derecho de toda niña y niño a desarrollarse en igualdad de condiciones, está cimentando la base para la construcción de una sociedad más justa, con menores desigualdades, que crece de manera sostenible y en el que la labor de Integra seguirá trascendiendo en la vida de niñas y niños de nuestro país.

## Oriele Rossel Carrillo

Directora Ejecutiva



## Acerca de **este Reporte**

### ★ **¿Por qué reportar?**

En Integra, la transparencia es un valor institucional que declara el compromiso de la organización con el derecho de las comunidades educativas y de la sociedad en general de acceder a información clara, precisa y oportuna sobre la gestión que se lleva adelante para asegurar una educación parvularia de calidad. En este marco, Integra históricamente ha dado cuenta de su gestión institucional como una práctica permanente que facilita la confianza pública sobre la probidad y eficiencia en el uso que se da a los recursos, y como una oportunidad para retroalimentar las decisiones y mejorar los procesos al servicio del desarrollo y la felicidad de niñas y niños.

### ★ **Alcance**

El Reporte Integra 2017, da cuenta de la gestión educativa de su red nacional de 1.207 salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales localizadas en 321 de las 346 comunas del país (92,7% de cobertura del territorio nacional), informa de los principales resultados e iniciativas desarrolladas para lograr aprendizajes significativos y bienestar de las 89.104 niñas y niños que asistieron a los centros educativos de Integra. Y en especial, el Reporte 2017 realiza un balance de la gestión de los últimos cuatros años, en la implementación de la Carta de Navegación Institucional y de la Política de Calidad Educativa, que convocó a las 23.231 trabajadoras y trabajadores de Integra.



### ★ Definición de contenidos de este Reporte

Los contenidos del Reporte Integra 2017 se organizan según los principales resultados e iniciativas de la Carta de Navegación Institucional y de la Política de Calidad Educativa. Estos contenidos son coherentes con la estructura de reportes anteriores y con la estructura del Balance de Gestión Integral requerido por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda a servicios del sector público, como instrumento de cuenta pública al Congreso Nacional. En particular, la evaluación de los principales logros del periodo 2014-2017 y las recomendaciones y desafíos de Integra para el futuro, se construye con la opinión de trabajadoras y trabajadores de equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales (en el contexto de diálogos realizados durante todo el año 2017).



Acerca de **Integra**



01



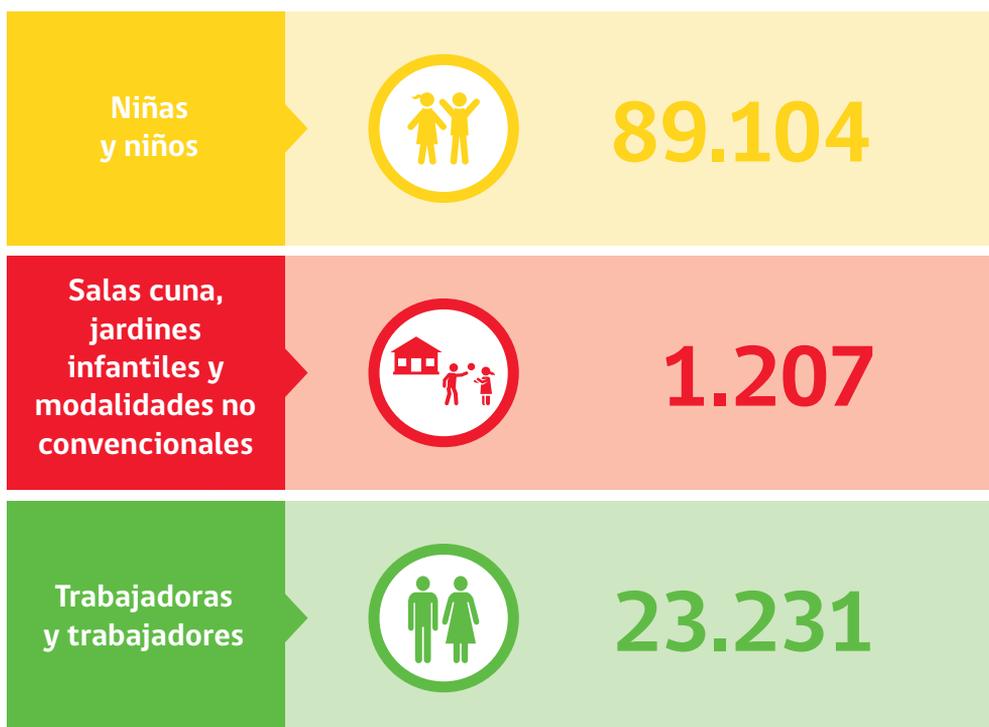
## 1.1 ¿Quiénes **somos**?

Integra es una institución educativa de derecho privado sin fines de lucro, que pertenece a la Red de Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia. Con 27 años de experiencia, forma parte de la Red Pública de Educación Parvularia y ha sido un actor clave de la Reforma Educacional impulsada por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet.

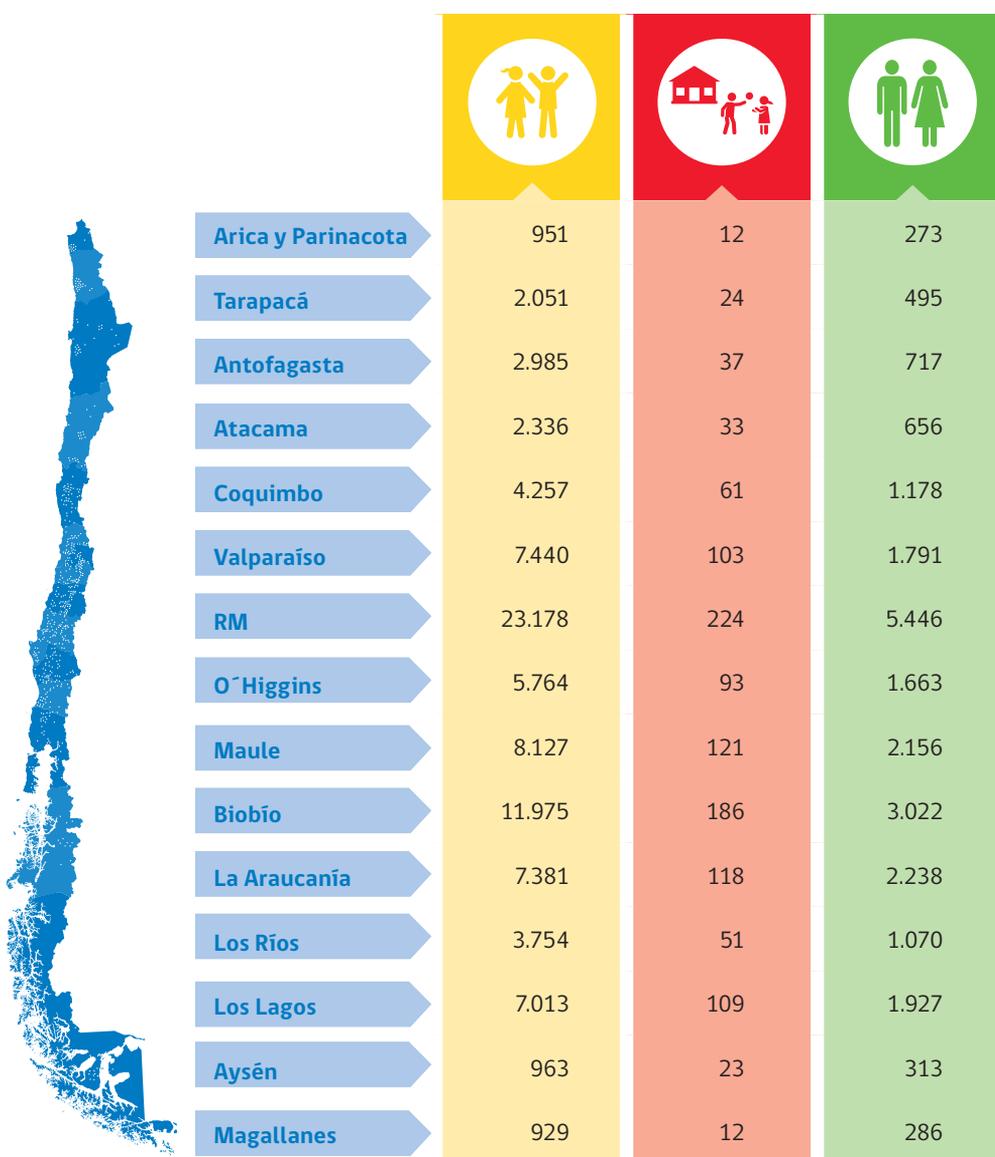
Integra está presente en el 100% de las regiones y en el 92,7% de las comunas del país (321 de 346), a través de una red nacional de 1.207 salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, que durante el año 2017 atendieron a 89.104 niñas y niños.

Cuenta con una Política de Calidad Educativa construida participativamente con niñas, niños, familias y equipos educativos de todo el país, en un proceso de diálogo con más de nueve mil personas. La Política de Calidad Educativa declara el compromiso institucional con el derecho de las niñas y niños a una educación que les permita desarrollarse plenamente y ser felices, reconociéndolos como personas únicas, ciudadanas y ciudadanos, capaces de conocer y transformar el mundo, principalmente a través del juego.

### ★ **Integra en cifras** / total general



★ Integra en cifras / por región



## ★ Integra en la política pública

Integra nace el año 1990 con la recuperación de la democracia en Chile y la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño aprobada por Naciones Unidas en 1989. Los antecedentes institucionales de Integra son el programa de Centros Abiertos administrados por la Fundación Nacional de Ayuda a la Comunidad (FUNACO) que, básicamente, constituyen una extensión de los comedores abiertos creados por la Dictadura Militar a partir de 1975, como una respuesta focalizada y de carácter asistencial para enfrentar los efectos del desempleo y la pobreza.

Principalmente, los Centros Abiertos ofrecían alimentación y cuidado, y se localizaban en sectores populares privilegiando la atención de niñas y niños con desnutrición. Los Centros Abiertos incorporaron de manera importante por trabajadoras del Programa de Empleo Mínimo (durante la década de los setenta) y del Programa Ocupacional para Jefes de Hogar (a partir de 1983). Estas mujeres criaban a sus hijos y a los de sus vecinas, sin formación formal, aplicando técnicas y conocimientos aprendidos en la práctica.

En 1990, FUNACO pasa a llamarse Fundación Educacional para el Desarrollo Integral del menor, INTEGRAL, y se asume el desafío de transitar de una institución asistencialista a una educativa. Así, el camino de transformación del Centro Abierto al Jardín Infantil, resulta de la puesta en marcha y convergencia de dos procesos: por un lado, la construcción de un Modelo de Educación que ofreciera a las niñas y niños una educación de calidad a través de una propuesta curricular que definió áreas de aprendizaje y metodologías de enseñanza que respondiera a los requerimientos y necesidades de las niñas, niños y sus familias. Y, por otro, el desarrollo de competencias en la Personas que Educan a las niñas y niños de manera que desarrollaran las habilidades necesarias.

El año 2001, Integra decide cambiar la denominación de los Centros Abiertos por la de Jardín Infantil, medida que determina de manera definitiva el rumbo de la institución. El año 2002, se inicia una reforma curricular, basada en la Bases Curriculares de la Educación Parvularia publicadas en octubre de 2001 por el Ministerio de Educación. Dicha reforma busca transformar a las niñas y niños en protagonistas de su proceso de aprendizaje lo que se materializa en el Proyecto Curricular por medio del cual los jardines infantiles de la institución se suman a la Reforma Educacional de la época.

Durante el periodo 2014-2017, en el marco de la Reforma Educacional impulsada por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, Integra retomó y fortaleció su rol central como prestador público de educación parvularia, contribuyendo activamente a la meta nacional de aumento de cobertura y al fortalecimiento de la nueva institucionalidad en educación parvularia.

En este marco de derechos sociales, durante el año 2017 Integra reforma sus estatutos jurídicos actualizando su nombre y objeto social. Hoy Integra es “Fundación Educacional para el Desarrollo Integral de la Niñez” cuyo objeto es “entregar educación parvularia gratuita y de calidad, en jardines infantiles, salas cuna y cualquier otra clase de establecimientos y modalidades educacionales, contribuyendo a promover el acceso universal de los niños y niñas, con especial atención a quienes afecte algún tipo de vulnerabilidad, a través de un proyecto educativo inclusivo en el que participen activamente los equipos de trabajo, las familias y la comunidad, con el fin de lograr aprendizajes que contribuyan al desarrollo pleno de las niñas y niños en contextos que favorezcan el bienestar, el respeto, la promoción, el ejercicio y la protección de sus derechos”.





## Marco normativo institucional

Fundación Integra es una Institución de derecho privado, que se rige por las disposiciones contenidas en sus estatutos, por las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, y en cuanto a las relaciones laborales, por el Código del Trabajo. El texto refundido de sus estatutos consta en reducción a escritura pública de acta de Sesión Extraordinaria del Consejo Nacional N°3-2017, otorgada con fecha 8 de noviembre de 2017 en la Notaría de Santiago de doña Nancy de la Fuente Hernández bajo el repertorio N° 9856-2017.

Sin perjuicio de lo anterior, también le son aplicables las normas de la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública. Además, conforme al dictamen N° 41.025 de la Contraloría General de La República, se encuentra sujeta a la fiscalización de ésta, conforme lo dispuesto en el inciso segundo del art 16° de la ley N° 10.336.

## ★ Organización

Cada centro educativo de Integra cuenta con equipos de trabajo comprometidos con los aprendizajes y bienestar de los niños y niñas, y con su rol de agentes de cambio social que hacen realidad la misión de Integra. Estos equipos son liderados por una directora responsable de implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en alianza con las familias y la comunidad.

Las direcciones nacionales y regionales son responsables de definir políticas en el marco de la institucionalidad de la educación parvularia, asesorando, controlando, acompañando y evaluando la gestión de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, además de cautelar los recursos necesarios para la operación de los centros educativos.

Las directoras y directores regionales y nacionales han sido seleccionados en su cargo mediante mecanismos definidos y normados institucionalmente. Estos mecanismos buscan cautelar la transparencia de los procesos de selección, asegurando condiciones igualitarias y no discriminatorias de acceso al empleo, y garantizando que todas las personas que ingresen a Integra cumplan con los requisitos de idoneidad, competencia técnica, vocación de servicio, compromiso con la misión institucional, alto sentido de responsabilidad social y adhesión a los valores organizacionales.

Las oficinas de las direcciones regionales están ubicadas en las capitales de cada zona y su estructura es coherente y pertinente a las necesidades de las comunidades educativas.

Las necesidades de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales son el foco del sistema de gestión de Integra. Para ello cuenta con un sistema de observación (en terreno) que retroalimenta (con información cuantitativa y cualitativa) el nivel de desarrollo de los aspectos más relevantes de la gestión pedagógica, la gestión con familias y comunidad, la gestión de personas y equipos, la gestión del bienestar de niños y niñas, y la gestión de cobertura.

En este sentido, a partir de 2014 Integra ha madurado su gestión hacia un enfoque territorial de asesoría y soporte directo a los centros educativos, con el desafío de responder diferenciada, oportuna y pertinentemente a las necesidades de las comunidades educativas, considerando sus características particulares, potenciando su autonomía y favoreciendo el logro de sus proyectos educativos. En la actualidad, cada 20 centros educativos de Integra, se cuenta con un equipo multidisciplinario de seis profesionales que asesoran directamente y en terreno a la comunidad educativa en áreas de protección de derechos de niños y niñas, desarrollo de personas y equipos, trabajo con familias y comunidad, inclusión educativa, y Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La Dirección Ejecutiva de Integra es responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervisar el funcionamiento de la institución. Esto, cautelando la coherencia con la política pública en educación e infancia. Desde el 3 de abril de 2014 la Directora Ejecutiva de Integra es Oriele Rossel Carrillo, nombrada en el cargo por la Presidenta de la República.

Integra cuenta también con un Consejo Nacional conformado por representantes de distintas instituciones que discuten y desarrollan políticas en materia de infancia y educación. Este consejo es presidido por la Directora Sociocultural de la Presidencia, Paula Forttes Valdivia.

## Miembros del Consejo Nacional

### María Estela Ortiz Rojas

En su calidad de Secretaria Ejecutiva del Consejo de la Infancia.

### Mónica Manhey Moreno

En su calidad de Jefe de Carrera de Educación de Párvulos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

### David Preiss Contreras

En su calidad de Director de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### Dante Castillo Guajardo

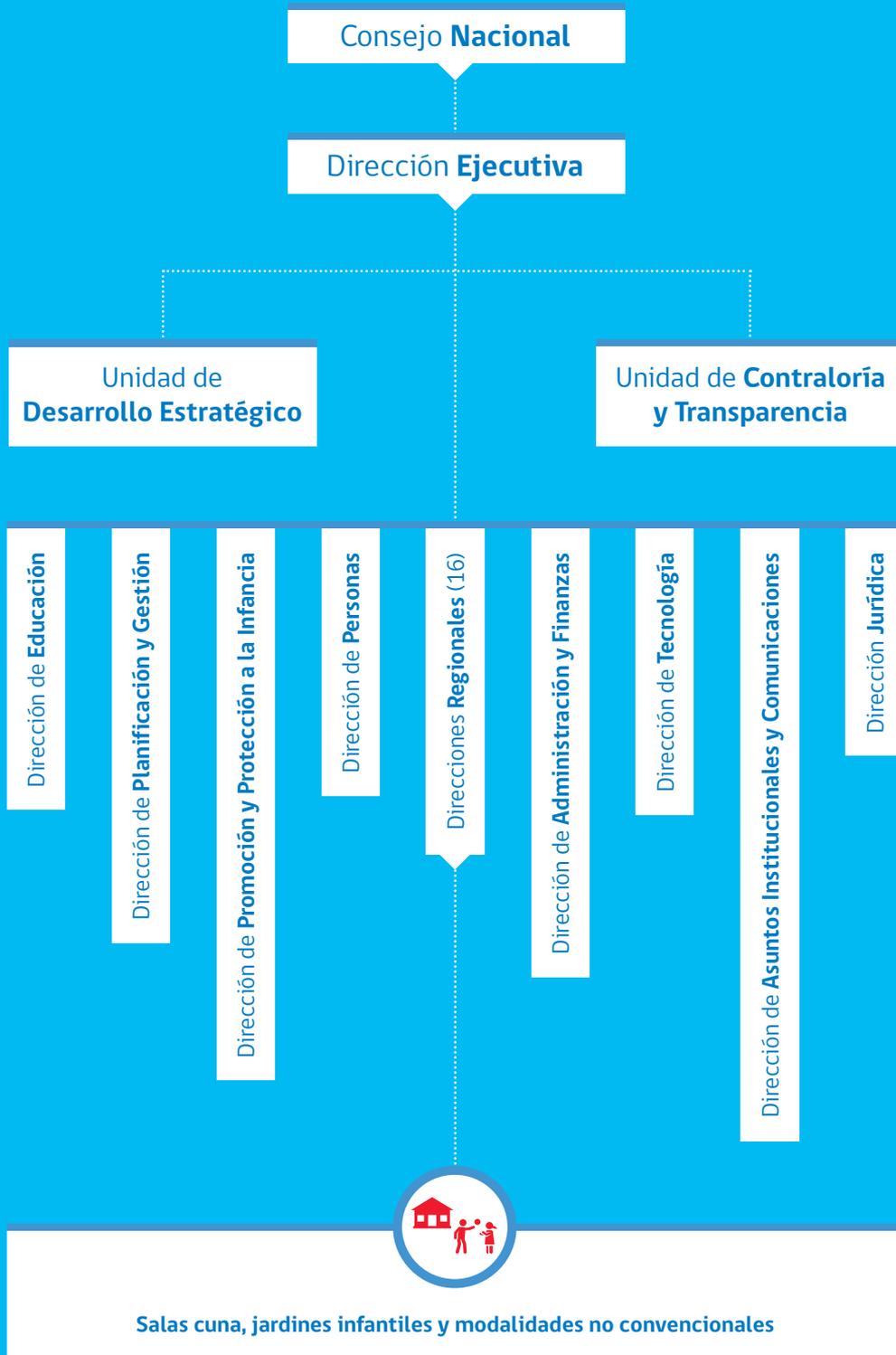
En su calidad de Director del Programa Interdisciplinario en Educación, PIIE.

### Alejandra Arratia Martínez

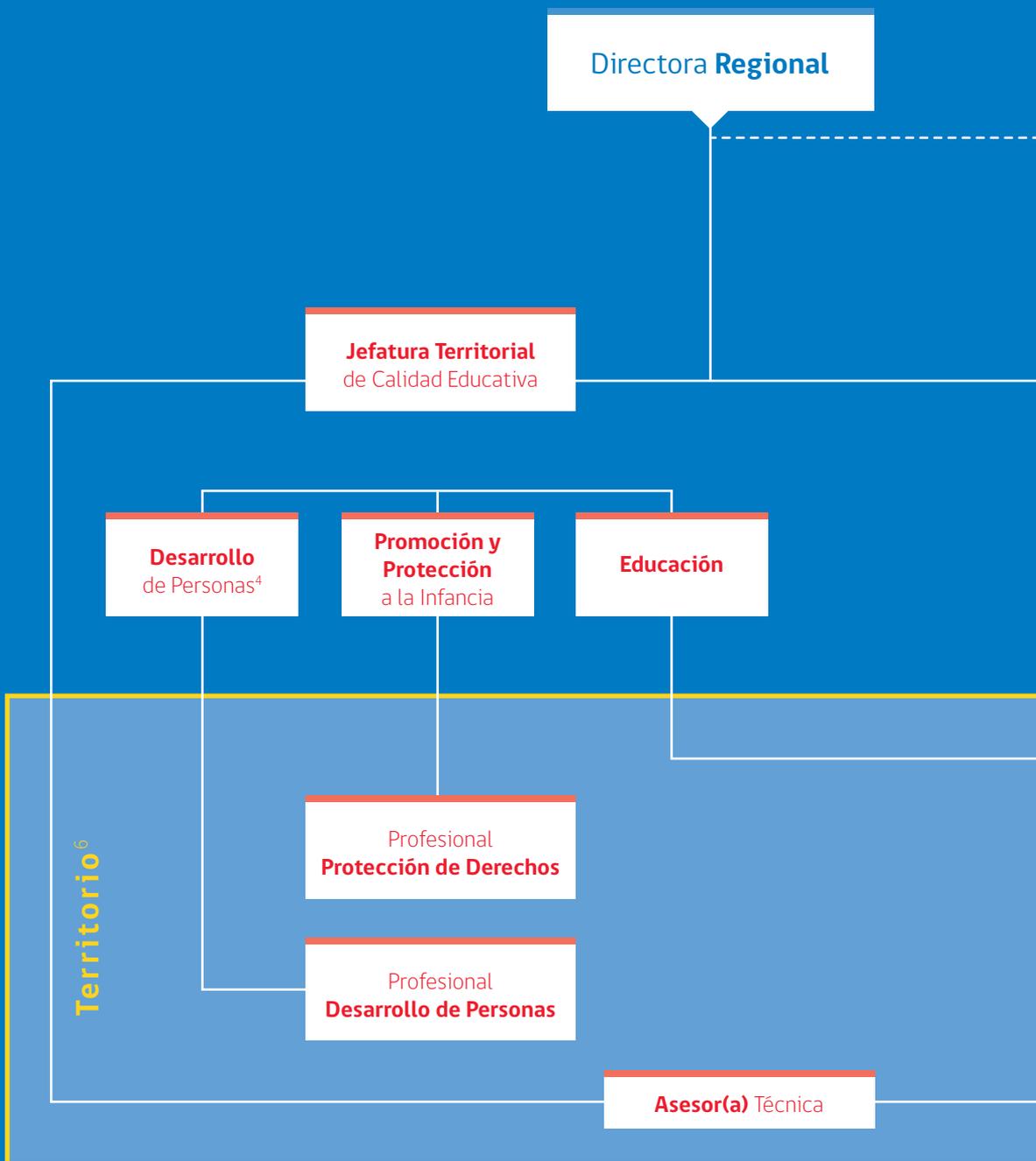
En su calidad de Coordinadora de la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación.



★ Organigrama institucional



## ★ Estructura Regional



1 Cargo aplica a regiones categoría A, B y C.

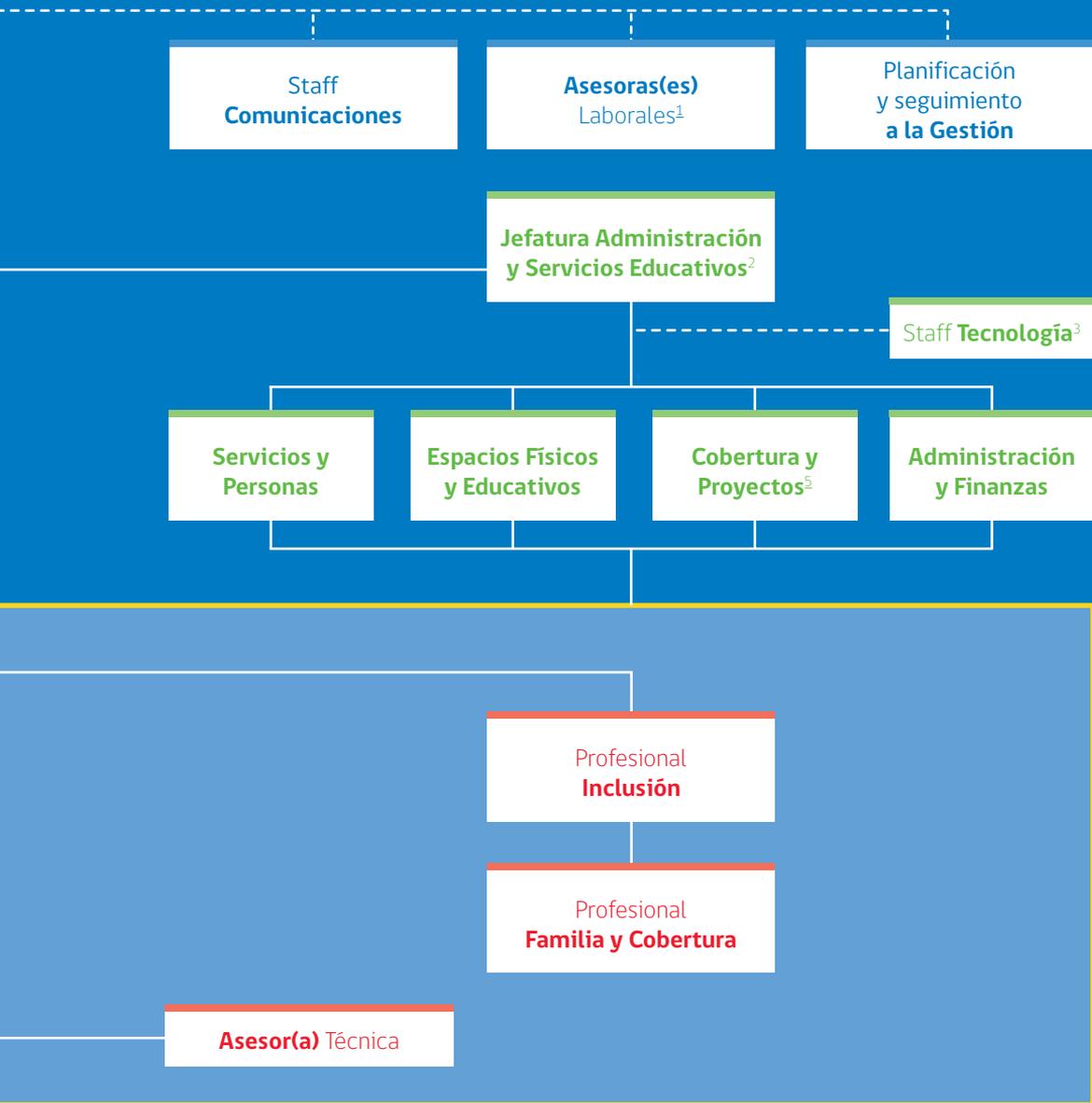
2 Cargo aplica a regiones categoría A y B.

3 Para las regiones categoría C y D, la dependencia corresponde a Directora Regional.

4 Excepto regiones categoría D.

5 Excepto región de Arica y Parinacota.

6 En Integra, los territorios están conformados por máximo de 20 centros educativos.



Regiones categoría A: Valparaíso\*, Maule, Biobío, Araucanía, Suroriental, Norponiente y Los Lagos\*.

Regiones categoría B: Coquimbo, O'Higgins y Los Ríos\*.

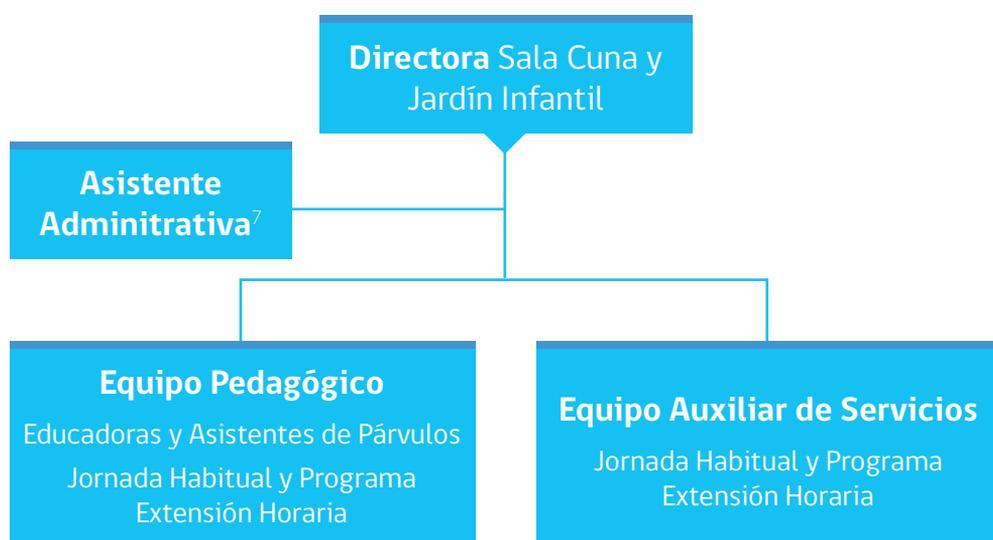
Regiones categoría C: Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Los Ríos.

Regiones categoría D: Arica y Parícuta, Aysén y Magallanes.

\*A contar del 01 de marzo del 2018.



## ★ Organización del equipo de Salas Cuna y Jardines Infantiles



<sup>7</sup> Para el caso de centros educativos con una matrícula de 200 y más niñas y niños se cuenta adicionalmente con un cargo de apoyo administrativo.

## 1.2 ¿Cómo son las niñas, niños y familias que asisten a Integra?

Para Integra las niñas y niños son sujetos de derecho concebidos como personas únicas, ciudadanas y ciudadanos capaces de conocer y transformar el mundo. Sus familias son reconocidas y valoradas como las primeras educadoras de niñas y niños, poseedoras de recursos, fortalezas y potencialidades. Se reconoce la diversidad de conformaciones familiares existentes, considerándolas a todas igualmente legítimas y valiosas. Participan activamente del proceso educativo de las niñas y niños, informándose, colaborando, organizándose y asociándose.

El acceso a las salas cuna y jardines infantiles es universal, ingresando todas las niñas y niños inscritos, siempre y cuando la demanda no supere los cupos disponibles para la comunidad. Cuando existe una mayor cantidad de requerimientos que cupos disponibles, es necesario realizar una priorización de ingreso, de acuerdo a criterios institucionales. Así ingresan las niñas y niños en situación de mayor vulnerabilidad de acuerdo a la ficha de inscripción, instrumento que permite recoger información relevante y pertinente de las familias, y que tiene por finalidad ordenar y sistematizar el proceso de ingreso a los jardines infantiles y salas cuna. Esta ficha permite además, identificar anualmente las características de niños y niñas nuevos que se matriculan en los centros educativos del país.

Algunos de los criterios que utiliza Integra para focalizar su atención son los siguientes:

### > Vulnerabilidad Social:

- ★ Niñas y niños, hijas/os de madres trabajadoras, cesantes y/o que buscan trabajo, estudiantes, jefas de hogar, adolescentes.
- ★ Niñas y niños de hogares monoparentales.
- ★ Niñas y niños que viven sin padre ni madre.
- ★ Bajo nivel de escolaridad de los padres o encargado/a.
- ★ Niñas y niños que no cuentan en su hogar con un adulto responsable que los cuide durante el día.
- ★ Niñas y niños presentes o partes de un procedimiento judicial, proteccional (familia), penal u otro (por ejemplo cuidado personal).
- ★ Niñas y niños extranjeros sin visa vigente.

### > Antecedentes socioeconómicos:

- ★ Niñas y niños del I, II o III quintil de ingreso, es decir, de hogares del 60% de menores ingresos del país.
- ★ Niñas y niños en situación de pobreza: Indigente y pobre no indigente.
- ★ Niñas y niños que viven en campamento, de allegado, en pieza u otras situaciones de vivienda desfavorables socialmente.



## ¿Cuál es el perfil de las familias de las niñas y niños nuevos que asisten a nuestra red de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales?

### Antecedentes de vulnerabilidad social

Familias en las que la madre es jefa de hogar	<b>40,5%</b>
Familias en las que la madre trabaja	<b>50,5%</b>
Familias en las que la madre estudia	<b>15,4%</b>
Familias en las que la madre está cesante o busca trabajo	<b>29,0%</b>
Familias en las que la madre era adolescente al momento del nacimiento del hijo o hija	<b>14,9%</b>
Familias de pueblos originarios	<b>11,5%</b>
Familias inmigrantes	<b>2,1%</b>
Niñas y niños que no cuentan en su hogar, de un adulto responsable que lo cuide durante el día	<b>59,1%</b>

### Antecedentes socioeconómicos

Familias que pertenecen al 60% de los hogares con menos ingresos en Chile (I,II y III quintil de ingresos)	<b>93,7%</b>
Familias bajo línea de pobreza*	<b>59,3%</b>
Familias que residen en condición de allegadas	<b>42,5%</b>
Familias que presentan algún grado de hacinamiento en su hogar	<b>27,8%</b>
Familias beneficiadas por el Subsistema de Protección Social Chile Solidario/Seguridades y Oportunidades	<b>9,8%</b>

\* A partir de 2016 el Ministerio de Desarrollo Social presenta una "Nueva metodología de medición de pobreza por ingresos", en la cual se definen distintas líneas de pobreza y de pobreza extrema, cuyos valores dependen del tamaño del hogar. Por lo anterior, el resultado de 2017 no es comparable con años anteriores.

Al revisar el período 2014 - 2017, es posible identificar algunas tendencias, en términos de las características de las familias que son relevantes y van impactando en las prácticas institucionales:

- > **Aumento de niñas y niños de familias inmigrantes.** Si en el 2014 se observó que el 1,2% de niñas y niños nuevos en Integra son inmigrantes, principalmente de nacionalidad peruana y boliviana, para el año 2017 se observa que el 2,1% son extranjeros destacando un crecimiento a otras nacionalidades y coherente con los cambios observados a nivel país<sup>8</sup>. Este proceso se ha visto impulsado por normativas que establecen el acceso a la educación y la salud como derechos fundamentales para las niñas y niños, independiente de la situación legal de sus padres, y es un fenómeno que en el marco de la inclusión educativa ha enriquecido las experiencias de aprendizaje y prácticas pedagógicas en salas cuna y jardines infantiles.
- > **Aumento de niñas y niños de familias de pueblos originarios.** El reconocimiento de pertenencia de las familias a un grupo originario o indígena, es una realidad que caracteriza la diversidad y capital cultural de las comunidades educativas de Integra. Si para el año 2014 un 9,8% de las familias se reconocen como parte de un pueblo originario o indígena, para el año 2017 estas aumentan a un 11,5% (principalmente de la etnia mapuche).
- > **Aumento de familias con madres trabajadoras y jefas de hogar.** La asistencia de niñas y niños a salas cuna y jardines infantiles constituye una necesidad prioritaria para las familias, sobre todo cuando la madre trabaja y se constituye en la única proveedora de ingresos económicos para el hogar. Así, si para el año 2014 un 46,6% de las madres trabajaban y un 39,2% eran jefas hogar, para el año 2017 se observa que estas aumentan a un 50,5% y 40,5% respectivamente. En este marco, cabe destacar que mientras la participación laboral femenina a nivel país y medida a través de la CASEN 2015 es de un 47,5%<sup>9</sup>, en Integra para el año 2017 es de un 79,5% (total de familias en que las madres trabajan, buscan trabajo o están cesantes).
- > **Aumento de la escolaridad de madres, padres y encargados de niñas y niños.** Un cambio en el perfil de las familias, que cuentan con mayor información sobre sus derechos y participan más activamente en la educación de sus hijos, se observa en el aumento de los años de estudio. Si para el año 2014 un 16,1% de madres, padres y encargados de la crianza de niñas y niños contaban con estudios universitarios y técnico completo, para el año 2017 aumentan a un 24,4% (8 puntos de crecimiento).
- > Finalmente, del año 2014 al año 2017 se observa que las **niñas y niños que no cuentan con alternativas de cuidado durante el día**, en caso de no asistir a un centro educativo de Integra, es una realidad que se mantiene estable en el tiempo y que afecta a 6 de cada 10 familias. Esto, nuevamente justifica la inversión social en primera infancia y la efectividad de Integra para responder a las necesidades de niñas y niños.

8 Para el año 2016, según datos estadísticos del Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio de Interior y Seguridad Pública, la mayor cantidad de extranjeros proviene de Perú, Colombia, Haití y Venezuela. En: [www.extranjeria.gob.cl/estadisticas-migratorias](http://www.extranjeria.gob.cl/estadisticas-migratorias).

9 CASEN 2015 Presentación de Resultados Equidad de Género. En: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casemultidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_equidad\\_genero.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casemultidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_equidad_genero.pdf)

# Principios y Estrategias **que guían nuestro actuar**





02



## 2.1 Participación de Integra en la **Reforma Educativa**

En el marco de la Reforma Educativa impulsada por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, Integra contribuye activamente al fortalecimiento de la institucionalidad en educación parvularia y forma parte de las diez comisiones de trabajo (en conjunto con la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, y el Ministerio de Educación) que generaron los informes del estado del arte, orientaciones, criterios y líneas de acción en ámbitos claves de las políticas públicas de la educación parvularia.

Estas comisiones se desarrollaron durante el año 2014 con el propósito de:

1. Elaborar propuestas o insumos de Proyectos de Ley que establecieran mejoras en diversos ámbitos de la educación Parvularia, considerando el contexto nacional anual.
2. Proponer la modificación y/o elaboración de normativas que regulen los requisitos de funcionamiento, acceso y desempeño fundamental en los establecimientos educativos que imparten educación parvularia de cero a seis años, sean establecimientos educacionales de educación parvularia de origen público o privado.
3. Analizar las modalidades educativas flexibles presentes en la oferta pública de educación parvularia y definir estrategias para su fortalecimiento.
4. Articular orientaciones definidas para la formación y desempeño de los equipos pedagógicos del nivel de educación parvularia.
5. Elaborar propuestas técnicas de carácter general, que resguarden aspectos esenciales y fortalezcan el aprendizaje de los párvulos, en el marco de la educación parvularia (0-6 años)
6. Relevar las condiciones de bienestar y protagonismo infantil que permitan garantizar el ejercicio de los derechos de niños y niñas, como condición esencial para procesos educativos oportunos y pertinentes, que promuevan la felicidad y el desarrollo pleno de niños y niñas, a través del juego, como estrategia pedagógica fundamental.
7. Proponer mejoras en los estándares de calidad para la infraestructura de los espacios educativos, destinados a la atención de educación parvularia.
8. Diseñar propuesta de un modelo de aseguramiento de la calidad y elaborar estándares indicativos de desempeño para el nivel de educación parvularia.
9. Desarrollar una propuesta de orientaciones que promuevan por parte de los establecimientos educativos, la atención integral de los niños y niñas que requieren permanecer en jornada extendida.





10. Establecer un sistema de información interinstitucional en base a criterios comunes que permite el seguimiento y toma de decisiones en ámbitos relacionados con la focalización, localización, cobertura y crecimiento en educación parvularia

Una vez finalizado el trabajo de las comisiones y posterior a la creación de la Subsecretaría de Educación Parvularia, durante los años 2015 a 2017, Integra participa activamente de todas las actividades de nivel nacional y regional convocadas en torno a:

- Actualización de las Bases Curriculares de Educación Parvularia.
- Creación de Marco para la Buena Enseñanza en Educación Parvularia.
- Creación Intendencia de Educación Parvularia.

Integra ha sido parte también de la Reforma a la Educación a través de su plan de aumento de cobertura que amplía la oferta de educación pública, gratuita y de calidad para niños y niñas entre los tres meses y los cuatro años de edad. Durante el período 2014-2017, se desarrollaron un total de 398 proyectos que se traducen en 599 salas cuna para 11.468 lactantes, y 381 niveles medios, para 10.556 párvulos.

## 2.2 Carta de Navegación 2014 - 2018

Durante el año 2014 y con la participación de más de dos mil personas, Integra desarrolla un proceso de “diálogos regionales” con niñas, niños, familias, trabajadoras, trabajadores y sus organizaciones sindicales. Esto, coherente con los énfasis de participación e inclusión del Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet y con el propósito de construir la nueva carta de navegación institucional.

A partir de las experiencias, recursos y sueños de la diversidad de comunidades educativas presentes en el territorio, la carta de navegación institucional 2014-2018 actualizó la misión, visión y valores de Integra y declaró una “política de calidad educativa” para la articulación de los objetivos y procesos estratégicos de la organización.

La Carta de Navegación comunica las grandes definiciones y elementos de la calidad educativa que guían la gestión de los equipos y las acciones de los proyectos educativos que se concretan en cada sala cuna, jardín infantil y modalidad no convencional de Integra. Para el periodo 2014-2018, estas definiciones se plasmaron en 14 objetivos estratégicos distribuidos en dos ejes principales: Modelo de Educación (lo que hacemos) y Personas que Educan (quiénes lo hacemos).

En lo principal, la carta de navegación 2014-2018 expresa el compromiso de Integra con el derecho de niñas y niños a desarrollarse plenamente, aprender y ser felices, y el derecho de las familias a tener acceso a salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales de calidad. Y, en un aspecto esencial, reconoce que la calidad de la educación sólo es posible si se establecen relaciones de calidad entre las personas basadas en los valores de la inclusión, la participación, el respeto, la confianza, la transparencia y la apreciación de los talentos.



## Principios, nuestras declaraciones estratégicas

### ★ **Nuestra Visión**, lo que queremos ser:

Una Fundación educativa en la que niños y niñas aprenden jugando felices y transforman el mundo, contribuyendo a un Chile más inclusivo, solidario, justo y democrático.

### ★ **Nuestra Misión**, lo que hacemos:

Lograr 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.

### ★ **Nuestros Valores**, lo que más apreciamos:

“Valoramos la **Calidad**, la **Inclusión**, la **Participación**, el **Respeto**, la **Confianza**, la **Transparencia** y la **Apreciación** de los talentos”.

## 2.3 Política de **Calidad Educativa**

### ★ **Componentes** de la Política de Calidad Educativa de Integra

El año 2015 Integra finaliza el proceso de construcción de su Política de Calidad Educativa, en el que participaron un total de más de nueve mil personas de todo el país a través de diálogos en terreno con las comunidades educativas y equipos de direcciones regionales y nacionales. Así, durante el año 2016, mediante estrategias diversificadas y pertinentes a los contextos locales, se realiza difusión de los sentidos y elementos esenciales de la política reflejando cómo ella se materializa en las prácticas diarias y cotidianas del trabajo con niñas, niños y familias.

La Política de Calidad Educativa es la declaración pública sobre qué se entiende por calidad en educación parvularia y cómo se compromete Integra a lograrla. Define el derecho de niñas y niños a desarrollarse plenamente y ser felices, reconociéndolos como personas únicas, ciudadanas y ciudadanos capaces de conocer y transformar el mundo, principalmente a través del juego. En este contexto, el enfoque de derechos, basado en una convivencia bientratante, es el sustento principal de la política en tanto condición para la construcción de una sociedad más inclusiva, justa y democrática.

La Política de Calidad Educativa recupera los aprendizajes y las mejores prácticas de Integra en sus 27 años de historia. Recupera lo que han aportado las personas y equipos en distintos momentos de la trayectoria institucional y que han trascendido en el tiempo. En este sentido, la Política de Calidad Educativa es parte de la cultura y sostenibilidad institucional.

La Política de Calidad Educativa se sustenta en cuatro componentes con declaraciones específicas que comprometen el actuar y la práctica de Integra:

1. **Componente Bienestar y Protagonismo de niños y niñas:** pone en el centro el interés superior del niño y la niña en todas aquellas decisiones que les afecten, considerándolos como sujetos de derecho y como protagonistas de su proceso de desarrollo y aprendizaje.
2. **Componente Educación Transformadora:** entrega a los equipos las bases generales para construir su propio Proyecto Curricular, en el marco de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).
3. **Componente Familias y Comunidades comprometidas con la Educación:** releva la diversidad de familias existentes y las considera como los primeros educadores, por lo que el entablar una estrecha alianza con ellas y la comunidad es vital para potenciar la comunicación entre estos distintos actores, promover su participación activa en el quehacer educativo de la sala cuna, jardín infantil y modalidades no convencionales, y fortalecer sus roles parentales.
4. **Componente Personas y Equipos que trabajan por la Educación:** se focaliza en el desarrollo de las personas y los equipos en 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.

## Elementos esenciales de la Política de Calidad Educativa



# Principales resultados del período



03



## 3.1 Evaluación de **objetivos de carta de navegación**

La evaluación de la Carta de Navegación 2014–2018 fue un proceso participativo con equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales de Integra. Se realiza a partir de diálogos territoriales desarrollados durante el año 2017 y en los cuales se rescataron las opiniones y valoraciones de trabajadoras y trabajadores en torno lo que fue más significativo durante este periodo de 4 años y de cómo seguir proyectando y haciendo más sostenible Integra.

En este proceso, durante la primera semana de octubre de 2017 y en el marco de una jornada de trabajo de direcciones regionales y nacionales de Integra, se desarrolla un “taller de evaluación de la Carta de Navegación” que contó con la participación de directoras, educadoras y agentes educativas de las regiones de Valparaíso, O´Higgins, Metropolitana Nor Poniente y Sur Oriente (además de directoras regionales, jefaturas territoriales de calidad educativa, jefaturas de administración y servicios educativos, y jefaturas de planificación y seguimiento a la gestión de todas las regiones del país). En dicha instancia se analizó cada uno de los objetivos estratégicos de la Carta de Navegación estableciendo y consensuando 3 categorías de cumplimiento: “no logrado”, “medianamente logrado” o “logrado”.

Posteriormente, se complementa el trabajo de taller con información cuantitativa asociada a la evaluación de los proyectos y procesos estratégicos de la institución. Esto permite tener una panorámica más completa del cumplimiento de la Carta de Navegación 2014–2018.

Con satisfacción, Integra reporta que 13 de los 14 objetivos estratégicos de la Carta Navegación se lograron o están medianamente logrados, quedando sólo uno como no logrado y con recomendaciones para los próximos años.





## ★ Eje Estratégico Modelo Educación

### “Avanzar en la garantía de acceso universal a la educación parvularia de calidad”

Categoría cumplimiento: **Logrado**

Integra ha sido parte de la Reforma Educacional a través de su plan de aumento de cobertura que amplía la oferta de educación parvularia para niñas y niños entre los tres meses y los cuatro años de edad.

Durante el periodo 2014-2017, se desarrollaron un total de 398 proyectos de aumento de cobertura que se traducen en 599 salas cuna, para 11.468 lactantes, y 381 niveles medios, para 10.556 párvulos. En total, Integra contribuye al aumento de cobertura en el país generando 22.024 nuevos cupos de atención.

Los proyectos de aumento de cobertura fueron emplazados en 176 comunas del país con presencia en todas las regiones, y es resultado de un trabajo articulado con la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y el Ministerio de Educación (MINEDUC).

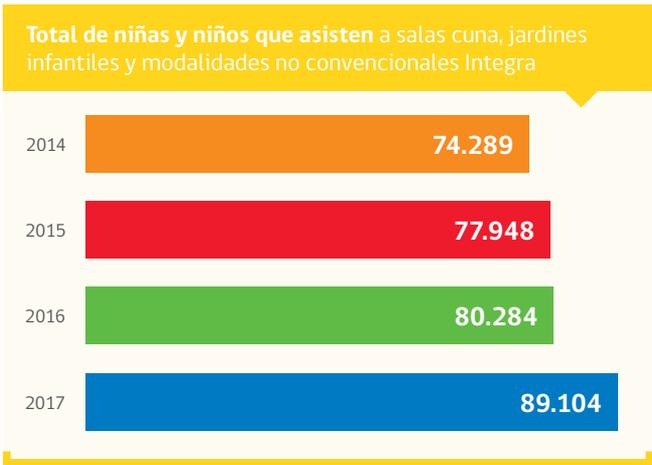
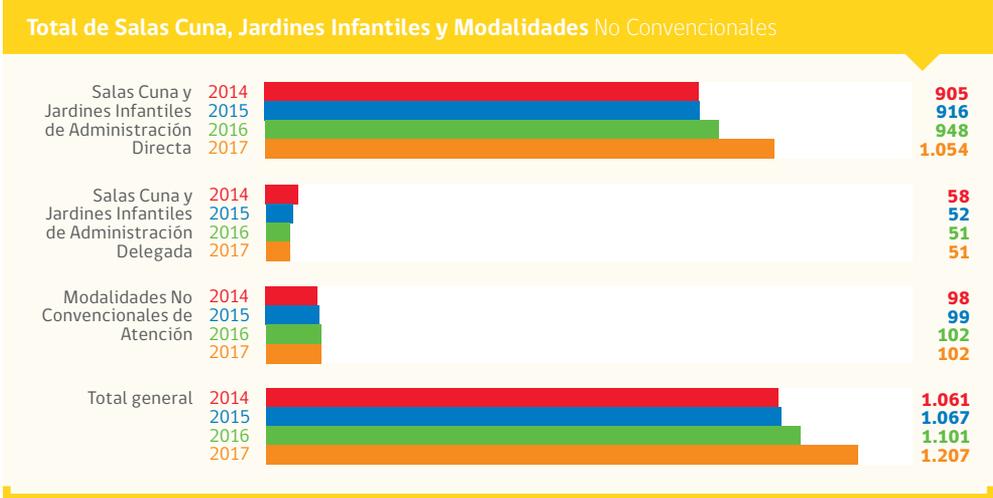
La inversión para el aumento de cobertura durante el periodo 2014-2017 es de un total de M\$268.607.326, lo que considera una inversión de M\$235.036.840 para compra de terrenos y construcción, con una inversión promedio de 37,6 UF por metro cuadrado. Esto permitió que los nuevos espacios físicos educativos se desarrollaran con altos estándares de calidad para niñas y niños: más metros cuadrados y ventilación en salas de actividades, más espacio para el trabajo en grupos diferenciado, más diversidad y pertinencia del material educativo.

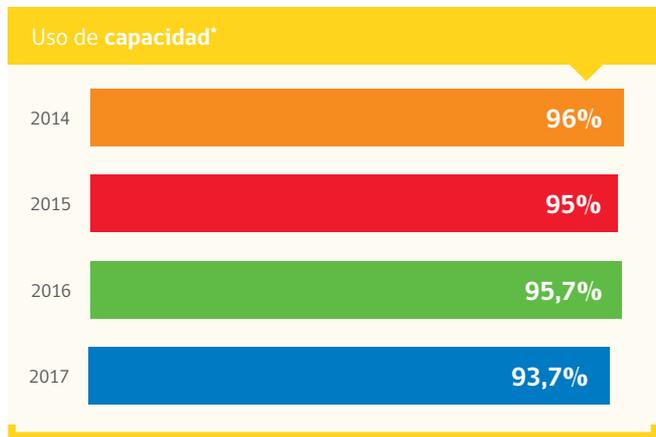
Además, el aumento de cobertura y puesta en marcha de los nuevos centros educativos, favoreció la promoción y traslado de trabajadoras y trabajadores de Integra a quienes se les reconocieron sus talentos para aportar a la calidad educativa en nuevos cargos y roles.

El acceso universal a salas cuna y jardines infantiles, mediante el aumento de cobertura, es un objetivo estratégico declarado como logrado, y es considerado como uno de los hitos más grandes e inéditos en nuestro país y en la política pública de educación e infancia.

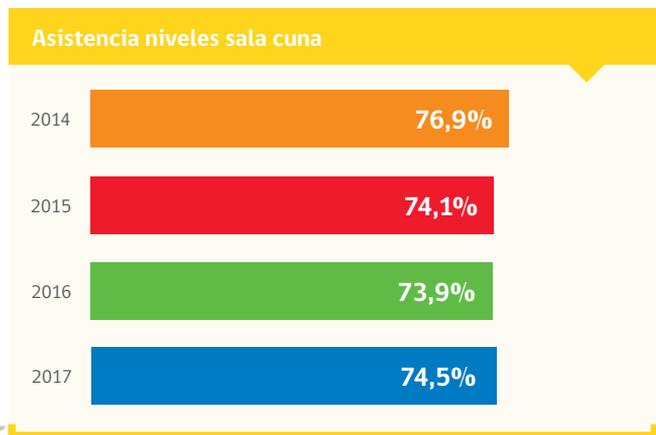


★ **Evolución de Salas Cuna, Jardines Infantiles, Modalidades No Convencionales, Matrícula, Uso de Capacidad y Asistencia de Niñas y Niños**





\* Relación entre la cantidad de niños y niñas matriculados y la capacidad de atención de los jardines infantiles.



## Asistencia p rvtulos

2014 76,9%

2015 76,2%

2016 72,8%

2016 75,5%



## **Lograr aprendizajes oportunos y significativos para la vida de las niñas y los niños, a través de prácticas educativas basadas en el juego y el protagonismo infantil.**

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo es altamente relevado por las personas y equipos de Integra en tanto constituye el centro del quehacer y de la misión institucional. Se concluye con alta satisfacción que es un objetivo que se encuentra logrado.

La evaluación de los aprendizajes de niñas y niños que asisten a salas cuna y jardines infantiles de Integra, se realiza principalmente a través de dos instrumentos: por un lado, el Perfil de Logro de Aprendizajes en la Educación Parvularia (PLAEP-R) que mide los resultados de aprendizaje en una muestra estadísticamente significativa de niñas y niños, y por otro, el Instrumento de Evaluación de Aprendizajes (IEA) que mide el proceso de aprendizaje de cada niña y niño en distintos periodos del año (retroalimentando la planificación educativa y la práctica pedagógica).

Para el año 2016, los resultados de PLAEP-R indican que un 86,4% de las niñas y niños alcanzó un nivel de logro de aprendizajes “en lo esperado” y “sobre lo esperado” a su edad, aumentando tres puntos porcentuales en comparación con el año 2015 (83,4%). En concordancia con lo anterior, disminuyó el porcentaje de niñas y niños que alcanzaron un nivel de logro de aprendizaje “bajo lo esperado” y “muy bajo lo esperado” desde un 16,6% en 2015 a un 13,6% 2016.

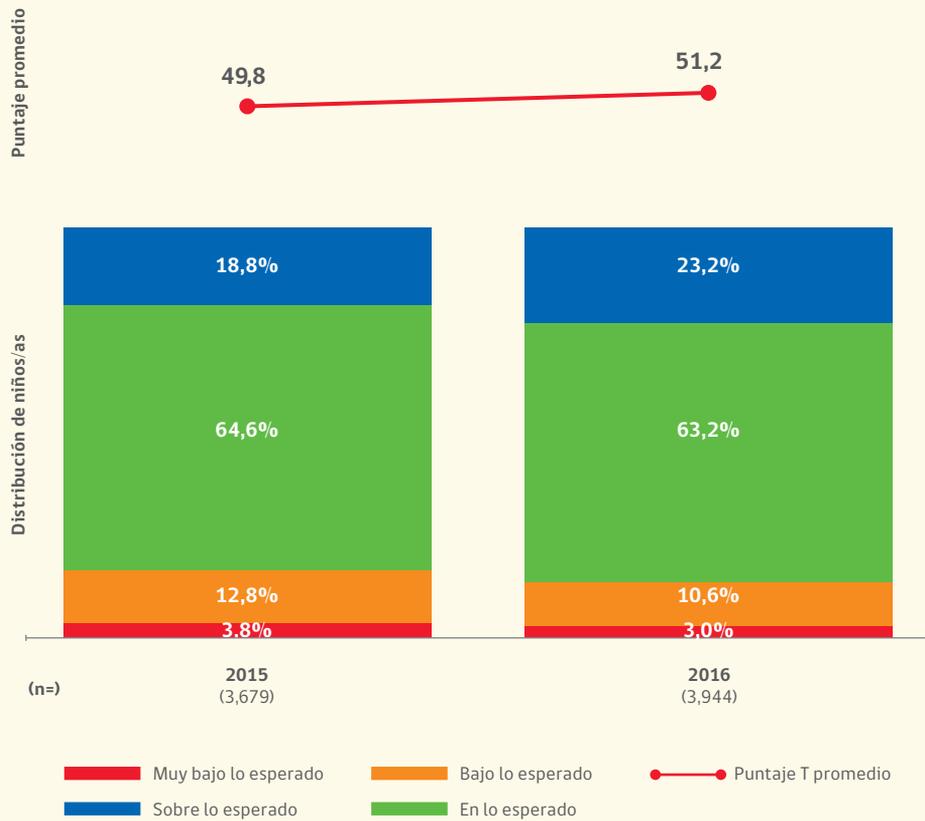
Específicamente entre los años 2015 y 2016 se produce un leve aumento del promedio de puntajes obtenidos por las niñas y niños pasando de 49,8 punto T a 51,2. Este aumento en el promedio se explica principalmente por un mayor número de niñas y niños que logra un desempeño sobre lo esperado para su edad (4,4% más que el año 2015).

En relación al resultado de IEA, se registra que en los ocho núcleos de aprendizaje la mayoría de niñas y niños “Progresan” durante el año, siendo particularmente relevante el núcleo de aprendizaje de lenguaje artístico en donde cerca de un 91,6% de niñas y niños progresan versus un 8,4% de niños y niñas que se mantiene.

Los resultados de ambos instrumentos dan cuenta de un avance sólido y permanente en el aprendizaje de niñas y niños.



## Evolución 2015-2016 de la distribución por nivel de logro Puntaje Total a nivel nacional



El año 2015 Integra decidió externalizar la aplicación del instrumento PLAEP-R, con el fin de hacer más objetiva y transparente la evaluación de resultados de aprendizajes de niñas y niños. A partir del 2015, por lo tanto, se establece una nueva línea base de resultados comparable con las mediciones de los años siguientes.

Asimismo, posteriormente el año 2016, Integra decide aplicar el instrumento cada dos años, de manera de facilitar el trabajo educativo y pedagógico y de respetar el proceso de aprendizaje de las niñas y niños.

## **Garantizar el respeto de los derechos de las niñas y niños, la inclusión y la promoción de una convivencia bientratante entre ellos, sus familias y equipos de trabajo.**

### Categoría cumplimiento: **Medianamente Logrado**

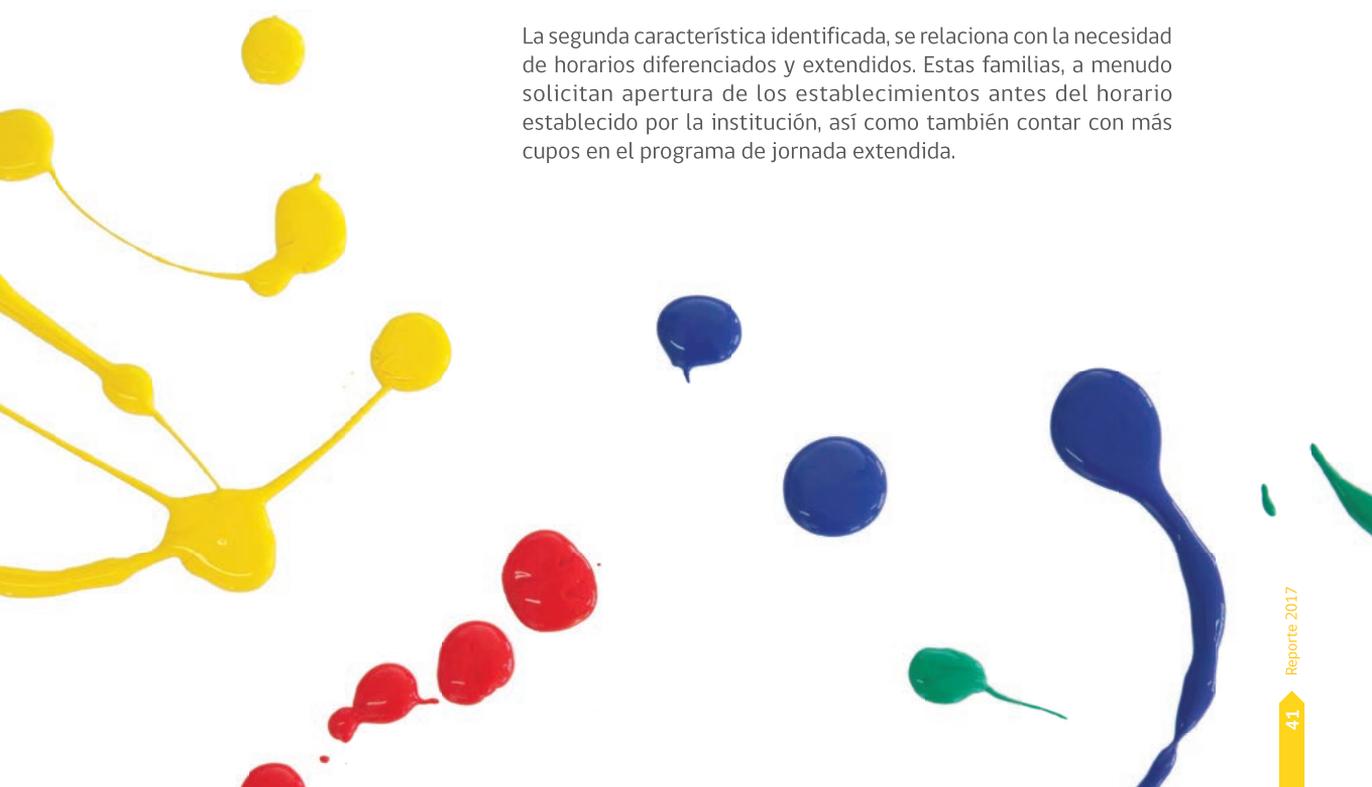
Durante el periodo 2014–2017 Integra logra un avance sustantivo en torno la promoción de una convivencia bientratante en las comunidades educativas. Sin embargo, los propios equipos todavía visualizan desafíos de más largo alcance, principalmente en torno a la inclusión, que hacen evaluar como medianamente logrado este objetivo estratégico.

Se valora el desarrollo de distintas estrategias y herramientas que se despliegan en el quehacer cotidiano de la institución y que tienen como propósito establecer una convivencia bientratante entre todos los actores que configuran la comunidad educativa. Por ejemplo, se destaca la elaboración y distribución al 100% de familias y equipos educativos del Reglamento de Convivencia, como un instrumento relevante que enmarca y da forma a las declaraciones de la Política de Calidad Educativa. Y, asimismo, se destaca la existencia de protocolos de actuación y de una estructura organizacional responsable de detectar y abordar situaciones de sospecha de vulneración de derechos de niñas y niños.

Sin embargo, se identifican desafíos en seguir avanzando en una gestión educativa pertinente a la diversidad de oferta de familias, niñas y niños que asisten a Integra. Se advierte de manera significativa, que se han producido cambios en la composición de las familias chilenas y con esto el surgimiento de nuevas necesidades a las cuales responder.

Con esto, se identifican y relevan dos características de las familias chilenas, por un lado, familias migrantes a quienes el sistema de gestión y procedimientos institucionales aseguran su postulación y el proceso de ingreso a los centros educativos en iguales condiciones que con familias chilenas. El desafío, de inclusión, se encuentra en el trabajo cotidiano con dichas familias ya que traen consigo patrones culturales y pautas de crianza distintas a las chilenas. En este contexto, es que se evidencia la necesidad de seguir promoviendo procesos de formación y perfeccionamiento en dicho ámbito.

La segunda característica identificada, se relaciona con la necesidad de horarios diferenciados y extendidos. Estas familias, a menudo solicitan apertura de los establecimientos antes del horario establecido por la institución, así como también contar con más cupos en el programa de jornada extendida.



## Proveer ambientes educativos físicos y tecnologías adecuadas a las necesidades de cada centro educativo.

### Categoría cumplimiento: **Medianamente Logrado**

Este objetivo estratégico es evaluado como medianamente logrado por los equipos. Si bien es cierto hay un amplio reconocimiento de los avances de la inversión en equipamiento informático y material educativo para el 100% de los centros educativos de Integra, se observa que la inversión en infraestructura es focalizada a los proyectos de aumento de cobertura. En este sentido, si bien se valoran los altos estándares de calidad para los nuevos centros educativos de Integra, así como las salas cuna y jardines infantiles que tuvieron reposiciones y ampliaciones, se señala como un desafío el avanzar en el mejoramiento de los espacios físicos educativos de aquellos jardines infantiles de continuidad que se encuentran más deficitarios.

En términos de inversión de equipamiento informático, durante el periodo 2014-2017 Integra invierte en total casi 1.210 millones para renovar y proporcionar computadoras, notebooks, impresoras, proyectores y softwares al servicio de los equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales. Asimismo, a nivel de salas cuna y jardines infantiles de administración directa, durante el periodo 2014-2017 se mejora la calidad de la conectividad logrando que un 73,9% de los centros educativos de administración directa cuenten con conectividad de alta calidad a través de fibra óptica y ADSL. En la actualidad, solamente 6 centros educativos no cuentan con conectividad y principalmente por su situación de localización geográfica.

En términos del material educativo, la inversión total del periodo es poco más de 15.300 millones para el total de centros educativos.

Con todo, tanto la inversión en infraestructura como los materiales, herramientas y recursos tecnológicos permiten propiciar ambientes educativos más enriquecidos de acuerdo a las necesidades e intereses de niños y niñas.

En Integra, los ambientes físicos educativos son considerados el tercer educador en el proceso de aprendizaje de niñas y niños. Por ello, durante el periodo de administración también se elaboraron y distribuyeron en todas las salas cuna y jardines infantiles dos documentos: el primero denominado Cuaderno Pedagógico "El ambiente educativo como tercer educador" que contiene orientaciones para directoras y educadoras, profundizando aspectos técnicos acerca del ambiente educativo como tercer educador (año 2015). El segundo documento, "Manual técnico: Recursos tecnológicos en ambientes educativos enriquecidos y confortables" que tiene como propósito potenciar el uso de los recursos tecnológicos en el proceso de aprendizaje de niños y niñas (año 2016).





## Fortalecer la participación de las familias en el proceso educativo, potenciando y valorando sus habilidades parentales.

Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo estratégico se encuentra logrado, dado que se evidencian avances coherentes con las declaraciones de la Política de Calidad Educativa que enfatiza la participación de las familias y comunidad como un eje central para el desarrollo pleno y la felicidad de niñas y niños.

Estas declaraciones se concretan de manera significativa en la implementación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI). La construcción de los PEI en cada una de las comunidades educativas se caracteriza por ser un proceso completamente participativo que considera las etapas de Identidad de la Comunidad Educativa, Diagnóstico Participativo, Proyecto Curricular y Propuesta de Gestión.

De esta forma cada una de las comunidades educativas, donde las familias son un actor clave, por medio de la construcción de su propio PEI, declaran sus sueños, valores, principios y objetivos, haciendo más pertinente y coherente el quehacer de las salas cuna y jardines infantiles.

En 2017, **520** centros educativos implementan su PEI, construido participativamente con la comunidad educativa. En tanto, **425** terminan su proceso de construcción para iniciar su implementación en el año 2018.

Dentro de los PEI, se encuentra una diversidad de sellos pedagógicos, así como un abanico de estrategias e iniciativas a desarrollar, donde se lleva a la práctica la alianza con las familias y la comunidad. En estas, se considera la participación de las familias en el proceso educativo, integrándolas a las experiencias educativas, reconociendo sus saberes y desarrollando iniciativas para fortalecer sus habilidades parentales.

## Priorizar inversiones directas en sala cuna, jardines infantiles y otras modalidades en el contexto del sistema de acreditación de la calidad.

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo se establece como completamente logrado en tanto los equipos relevan que uno de los sellos más distintivos de Integra durante el periodo 2014-2017, ha sido la focalización de las inversiones y decisiones institucionales en la gestión directa de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, valorando el protagonismo que tienen en el cumplimiento de la misión institucional.

En este marco, durante estos últimos 4 años se observan mejoras en las condiciones laborales y remuneracionales de los equipos educativos, mejoras en los coeficientes técnicos de atención de niñas y niños, y aumento en las inversiones de infraestructura, equipamiento y material educativo.

En términos de indicadores, la institución cuenta con una relación entre gastos directos e indirectos. Esta relación busca resguardar la eficiencia en el uso de los recursos, midiendo el porcentaje de recursos utilizado directamente en los centros educativos respecto del total utilizado. Para el año 2017 un 82,4% de los recursos son considerados gastos directos, es decir, más del 80% del gasto se encuentra dirigido directamente en los centros educativos y su funcionamiento cotidiano. Esto significa que de cada \$100 gastados por Integra, \$82 son destinados directamente a la atención de niñas y niños (gasto directo) y \$18 se gastan en labores de soporte de la operación (gasto indirecto).

Un segundo indicador complementario es el costo de atención promedio mensual por niño. Así, también se observa un aumento en la inversión de recursos institucionales del año 2014 al año 2017. En efecto, mientras que para el año 2014 se registró un promedio mensual de atención por niño de \$164.129, para el año 2017 este monto ascendió a \$209.137 (un 27,4% de incremento).

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Costo atención mensual por niña o niño	\$ 164.129	\$ 189.250	\$ 203.764	\$ 209.137
Costo directo	81,2%	81,6%	80,7%	82,4%



## Mejorar la gestión de la Fundación a través de procesos más efectivos y pertinentes al territorio.

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo estratégico se encuentra completamente logrado destacando dos grandes avances: por una parte la implementación de la asesoría técnica con enfoque territorial, y por otra la implementación del sistema tecnológico SAP que busca optimizar la gestión de la institución en los procesos administrativos, financieros y de gestión de personas.

La gestión de la asesoría y soporte hacia los equipos educativos, fue un desafío de este periodo dado que se propuso mejorar la oportunidad, pertinencia y respuesta de los equipos regionales a las necesidades de los centros educativos. Para esto se conformaron equipos territoriales compuestos por 6 profesionales con diversas competencias para abordar los requerimientos de asesoría de territorios con 20 centros educativos. Estos equipos desarrollan una labor transdisciplinaria que promueve la colaboración, el buen trato, en un marco de respeto de la autonomía de las comunidades educativas, con un acompañamiento “en la acción” para la mejora de las prácticas educativas.

En el año 2017 se realiza un estudio de la implementación de los equipos territoriales y de la satisfacción de los equipos educativos con la asesoría técnica que desarrollan. Los principales resultados son:

- 72,5% están satisfechos o muy satisfechos con la asesoría en general.
- 73,7% están satisfechos o muy satisfechos con el nivel de involucramiento de los profesionales territoriales en las acciones de asesoría que realizan.
- 62,5% están satisfechos o muy satisfechos con las oportunidades de participación del equipo educativo en la asesoría.
- 71,8% están de acuerdo o muy de acuerdo con que las acciones que realizan los profesionales territoriales van dirigidas a diversos miembros del equipo educativo.
- 94,7% están de acuerdo o muy de acuerdo con que las relaciones entre el equipo territorial y nuestro equipo educativo se dan en un marco de buen trato.

Respecto al avance de los procesos administrativos, la institución se encuentra actualmente en plena etapa de implementación y consolidación de la herramienta SAP, la que fue instalada en mayo 2017 para los procesos de finanzas, y en enero 2018 para los procesos de gestión de personal. Una vez el sistema se encuentre estabilizado y en su máxima productividad, se espera eficientar los procesos y acompañar a los equipos de jardines infantiles para adquirir el manejo de la herramienta, que les permita en el mediano plazo agilizar muchos de los procesos que hoy se realizan de manera manual o presencial en la oficina regional, mejorando la calidad del servicio hacia los equipos educativos.

En relación a la conectividad y redes de datos, el 2017 un 73,9% de centros educativos cuentan con conectividad de alta calidad a través de fibra óptica y ADSL, quedando solamente 6 centros educativos sin conectividad principalmente por su situación de localización geográfica.

## Promover el trabajo en redes, articulando recursos y capacidades con y para la comunidad.

### Categoría cumplimiento: **Medianamente Logrado**

Se considera este objetivo estratégico como medianamente logrado, dado que existen avances que es necesario seguir profundizando y optimizando en el mediano plazo. Por un lado, se considera como logro la existencia de una permanente promoción del trabajo con redes desde la institución, la que se concretiza con claridad en el desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de los centros educativos. Por otra parte se visualizan desafíos, la articulación de las redes y el trabajo cooperativo institucional hacia las redes. Asimismo, tener con mayor precisión un mapa de redes que ordene e identifique los alcances e intereses comunes de los distintos actores potenciales aliados de la institución.

Se aprecia la necesidad de seguir fortaleciendo los vínculos con otras instituciones por medio de alianzas estratégicas. Entre aquellas instituciones que se visualizan como importantes para el trabajo de Integra se encuentran las relacionadas con formadores de profesionales de la educación, salud y ciencias sociales. A su vez, instituciones que permitan incorporar mejoras en cuanto a la calidad y mejoramiento de ambientes físicos enriquecidos.

Un segundo ámbito se relaciona con seguir avanzando en el trabajo en conjunto con las familias y la comunidad en un marco de colaboración mutua. Las temáticas que destacan en este sentido, son la formación de padres y madres promotores de derechos y protección de los niñas y niños, fortalecimiento del rol parental, desarrollo de nuevos canales que permitan la comunicación y participación más fluida con las familias y la comunidad.





## Contribuir a la implementación de la Reforma de la Educación, relevando la importancia del nivel de Educación Parvularia.

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Cabe destacar que cada estrategia o iniciativa llevada a cabo durante el periodo, se definió teniendo como norte la concreción de la reforma de la educación. Como logros asociados a este objetivo, se observa la construcción y socialización de la Política de Calidad Educativa, la cual reconoce y releva las bases fundamentales de la reforma y en específico la importancia de la Educación Parvularia. Por otra parte, la implementación del proyecto de aumento de cobertura es una contribución concreta a lo establecido en la Reforma de la Educación, al focalizarse en aumentar la oferta de educación parvularia y con ello avanzar en el acceso a una educación de calidad para las niñas y niños de Chile.

En términos más prácticos, la participación de la institución en la implementación de la Reforma de la Educación se realizó por medio de una coordinación intersectorial, relevando el trabajo en red y potenciado las alianzas institucionales, respondiendo oportunamente a las distintas instancias donde se ha requerido la colaboración. De esta forma, somos parte de diez comisiones de trabajo desde en las cuales se elaboran informes con el estado del arte en educación parvularia, orientaciones, criterios y líneas de acción en ámbitos claves de las políticas públicas de la Educación Parvularia.

Asimismo, la institución se ha insertado como un actor relevante dentro de la nueva institucionalidad en educación parvularia. En este marco, por ser uno de los prestadores más importantes que reciben recursos del Estado, se ha estado en permanente consulta y coordinación con el fin de hacer rendición de cuentas, avanzar en el cumplimiento de las normativas vigentes y retroalimentar sobre temáticas relevantes para seguir mejorando la política pública del sector.

## ★ Eje Estratégico Personas que Educan

**Desarrollar prácticas de liderazgo apreciativo, que promuevan la participación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva.**

Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo estratégico se evalúa logrado en tanto la Política de Calidad Educativa de Integra, declara como un eje transversal para la gestión de personas y equipos, la importancia de promover el liderazgo y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, reconociendo y potenciando la diversidad de talentos. De esta forma, durante el periodo 2014-2018 se han fortalecido las instancias de comunicación y retroalimentación con las trabajadoras y trabajadores, así como el brindar oportunidades de formación en liderazgo apreciativo y distribuido para los equipos.

En esta línea, durante el año 2015 y 2016 se realizaron diálogos territoriales con equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales de Integra, para sensibilizar respecto al liderazgo y la convivencia bientratante. Básicamente, un ejercicio de reconocimiento y valoración de las prácticas cotidianas que contribuyen al desarrollo de las personas y equipos.

En el ámbito de formación, el Programa de Formación Nacional 2017-2018 del sistema AprendeS, consideró dos actividades a nivel país. Una de ellas corresponde a la realización de un Diplomado en Liderazgo Educativo y Convivencia Bientratante, que tiene como propósito el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y prácticas de liderazgo y convivencia bientratante, que promuevan la participación, la comunicación, el reconocimiento de las fortalezas y la retroalimentación efectiva.

La cobertura del Diplomado de Liderazgo Educativo y Convivencia Bientratante alcanza un total de 1.104 trabajadoras y trabajadores, de los cuales la mayoría corresponde a directoras de jardines infantiles y salas cuna (con un total de 1.049), siendo los 55 restantes Profesionales Territoriales de Desarrollo de Personas y Equipos.

La segunda actividad correspondió a la formación bienal para el 100% de los equipos educativos, que consistió en actividades de fortalecimiento de las prácticas de liderazgo y convivencia bientratante, promoviendo la comunicación, retroalimentación y reconocimiento. Durante el año 2017 se alcanzó un total de 19.223 participantes, de equipos de jardines infantiles, salas cuna, modalidad no convencionales y equipos territoriales. Para la formación bienal 2015-2016, el foco de la formación estuvo en "Inclusión Educativa".

En este marco, Integra implementa también una política de desarrollo de carrera, que genera oportunidades de promoción, traslados y movilidad interna para el crecimiento profesional de las trabajadoras y trabajadores en el desafío de asumir nuevas responsabilidades. Así, para el año 2017, se han efectuado un total de 1.089 promociones y traslados, y 24 procesos de movilidad interna.



## Potenciar la formación docente, desarrollando el conocimiento y las habilidades de personas y equipos de trabajo.

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo se ha logrado siendo lo más relevante del periodo de la implementación del Sistema de Formación Continua AprendeS.

El Sistema de Formación Continua AprendeS tiene como propósito potenciar la calidad educativa en las distintas salas cuna y jardines infantiles. Para esto coordina y articula iniciativas de formación en los diferentes niveles institucionales: nacional, regional y local, fortaleciendo y mejorando las competencias y prácticas de los equipos.

Entre las iniciativas y acciones que configuran el Sistema AprendeS se encuentra el Programa Crecer+ en sus distintos niveles, que para el año 2017 ha beneficiado a un total de 1.585 trabajadoras y trabajadores, quienes podrán profesionalizar sus competencias para la calidad educativa. También se desarrolla el Programa de Formación Bienal, que busca fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes con actividades articuladas en torno a una temática con duración de dos años. Durante los años 2014 y 2015, se trabajó en torno al tema de inclusión con un total de 18.102 participantes, mientras que en los años 2016 y 2017, se desarrolló el contenido de Liderazgo y Convivencia Bientratante, con un total de 19.223 participantes.

El mayor valor del Sistema de Formación Continua AprendeS reconocido por parte de los equipos, es que la formación se enfatiza como un proceso transversal, sistemático y continuo en el tiempo, respondiendo de forma más coherente y pertinente a las necesidades de cada una de las trabajadoras y trabajadores de la institución, estableciendo una trayectoria de desarrollo de las personas dentro de la institución.



## Asegurar una dotación adecuada para la función educativa, coherente a la normativa legal definida.

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo se aprecia logrado, dado que los recursos institucionales estuvieron al servicio de resguardar una dotación adecuada poniendo el foco en los equipos educativos. Ha existido un aumento sustantivo en la incorporación de las Educadoras de Párvulos en aula, lo que ha significado que actualmente el 100% de los niveles medio menor cuentan con una Educadora en aula. En este mismo sentido, avanzar en calidad educativa, se priorizó en los centros educativos heterogéneos la incorporación de 101 Educadoras de Párvulos. Un desafío que se debe abordar prontamente, coherente con la normativa de Reconocimiento Oficial por parte de MINEDUC, es el de gestionar recursos para incorporar Educadoras de Párvulos en 97 salas de niveles medios mayor y heterogéneo que aún no cuentan con este profesional.

Asimismo, se han aumentado dotaciones de Asistentes de Párvulos, dando posibilidades de movilidad interna debido a los nuevos proyectos de aumento de cobertura.

A su vez, se ha incorporado un nuevo cargo de Apoyo Administrativo para aquellos jardines que cuentan con una capacidad de más de 200 niños y niñas, con el fin de agilizar los procesos administrativos y concentrar a los equipos de aula en el trabajo pedagógico. En el caso de la Extensión Horaria, se implementaron mejoras en la asignación de las dotaciones y hubo un aumento de recursos para contratación de personal que permitiera ampliar el programa en los casos donde existe alta demanda.

### Así hemos crecido

Planta Autorizada Integra	Diciembre 2013	Noviembre 2017	Diferencia 2017-2013
Directora jardin infantil	904	1.059	+155
Asistente administrativo	577	767	+190
Asistente de apoyo administrativo	0	41	+41
Educadora de parvulos	1.707	3.135	+1.428
Asistente de parvulos	6.219	9.077	+2.858
Asistente extension horaria	2.707	3.450	+743
Auxiliar de servicios	1.650	2.381	+731
<b>Total</b>	<b>13.764</b>	<b>19.910</b>	<b>+6.146</b>



## Establecer un sistema de compensaciones que contribuya a mejorar la calidad de vida laboral de las personas y equipos de trabajo.

### Categoría cumplimiento: **No Logrado**

Este objetivo estratégico presenta avances relevantes en el periodo, sin embargo se optó por no implementar en el corto plazo un nuevo sistema de compensaciones a nivel institucional.

La creación de un sistema de compensaciones requiere de un proceso de desarrollo en el mediano y largo plazo. Durante los años 2016 y 2017 se realizó una consultoría externa, con el objeto de contar con un diagnóstico y una propuesta de sistema de compensaciones monetarias y no monetarias, que sea transparente y equitativo, además de coherente con las definiciones de política pública en educación parvularia. Esta consultoría entrega conclusiones y una propuesta con recomendaciones, que implica un reordenamiento de los cargos de oficinas regionales y casa central, avanzar en una implementación gradual con el fin de ajustar brechas internas y externas de algunas compensaciones, acompañado de un proceso de gestión del cambio donde participen las jefaturas y los trabajadores y trabajadoras en su conjunto.

En este contexto, luego de instancias consultivas con equipos de jefaturas de casa central y direcciones regionales, se define que se requiere un plan a mediano y largo plazo para la implementación de este nuevo sistema, que asegure que sea comprensible, transparente y sostenible para la organización. Asimismo, seguir colaborando en instancias con Ministerio de Hacienda y de Educación, con el fin de avanzar en el compromiso de homologar remuneraciones y condiciones laborales de los equipos de salas cuna y jardines infantiles, con los del sector, específicamente JUNJI.

En la actualidad, se sigue fortaleciendo la difusión y comunicación de aquellos beneficios, es decir, compensaciones no monetarias que son relevantes para las personas y valoradas como buenas prácticas por los consultores externos, al ser comparadas con las de otras organizaciones.

En esto, destacar que desde el año 2015 Integra está adscrito al Convenio Marco de Salud de Sector Público y, entre sus beneficios, contempla un seguro de vida para sus afiliados, un seguro de salud para el asegurado titular y sus cargas, y un seguro catastrófico para su grupo familiar. Asimismo, destacar que durante el periodo 2014-2018 el sueldo base de trabajadoras de salas cuna y jardines infantiles se ha incrementado (en promedio) un 33%.

## Mejoramiento de remuneraciones equipos salas cuna y jardines infantiles

Estamento	Sueldo Base	
	Enero 2014	Enero 2018
Directora (sueldo base promedio)	\$ 853.703	\$ 1.137.876
Asistente administrativa (sueldo base promedio)	\$ 418.669	\$ 558.031
Educadora de párvulos	\$ 614.830	\$ 819.489
Asistente de párvulos	\$ 398.037	\$ 530.532
Auxiliar de servicio	\$ 359.859	\$ 479.646

## Establecer relaciones laborales y sindicales colaborativas y constructivas.

### Categoría cumplimiento: **Logrado**

Este objetivo estratégico está logrado, observándose importantes avances en el fortalecimiento de las relaciones laborales en distintos niveles organizacionales.

En el periodo 2014-2017 se ha declarado la importancia de promover instancias de diálogo y participación, que involucren a los equipos de trabajo, organizaciones sindicales y otros actores de las comunidades educativas, con el fin de retroalimentar las políticas institucionales, recoger sus necesidades y opiniones respecto a la educación de calidad para las niñas y niños.

En este contexto, durante estos años, la sindicalización se ha mantenido estable. La práctica que caracterizó las relaciones laborales fue la colaboración y el diálogo a través de la conformación de mesas técnicas de trabajo permanente, que promovieron la equidad, solidaridad y transparencia cuyo propósito compartido fue el bienestar de niñas y niños, el de trabajadoras y trabajadores, sus condiciones laborales y remuneracionales, como también, el desarrollo y sostenibilidad de nuestra institución.

Las mesas de trabajo se constituyeron a nivel nacional como regional, con el objetivo de promover la participación permanente en temáticas de interés y relevancia planteadas por los trabajadores y trabajadoras. Como resultado de estas instancias de trabajo se han elaborado propuestas concretas para avanzar en calidad educativa. Así, en estos años se han logrado tres protocolos de acuerdo para el mejoramiento de remuneraciones y condiciones laborales del 100% de trabajadoras y trabajadores de la institución, independiente de su afiliación sindical. En su conjunto, una inversión de más de 62 mil millones para las personas y equipos.

En la actualidad siete son los sindicatos activos que representan a los trabajadores y las trabajadoras de Integra. Para el año 2017, éstos representaron al 80% del total de las 23.231 trabajadoras y trabajadores.

Las organizaciones sindicales activas son:

- > Sindicato Nacional de Trabajadores de Integra.
- > Sindicato Nacional de Trabajadores N°2 de Fundación Integra.
- > Sindicato Nacional de Trabajadores N°1 Integra.
- > Sindicato Democrático Integra.
- > Sindicato Trabajadores Integra.
- > Sindicato Nacional de Oficinas Regionales.
- > Sindicato Nacional de Funcionarios de Integra.



## Así avanzamos en calidad educativa

	2013	2017
Costo mensual de atención por niña o niño	\$ 136.333	\$ 209.137
Inversión promedio en material educativo por niña o niño	\$ 24.266 promedio 2010-2013	\$ 47.907 promedio 2014-2017
Modelo asesoría	Asesoría en el jardín	Asesoría territorial especializada
Asesoría: coeficiente técnico profesionales	1 profesional cada 7 u 8 jardines	6 profesionales cada 20 jardines
Inversión capacitación y formación	\$ 117.524	\$ 144.595
Número de educadoras en aula	1.707	3.135



## 3.2 Reconocimiento Oficial a la fecha



A continuación presentamos los principales avances de Fundación Integra respecto del cumplimiento de los requisitos exigidos para contar con Reconocimiento Oficial (RO) del Estado, en salas cuna y jardines infantiles a lo largo todo el país.



### Requisito

Apoyarse en las bases curriculares de la Educación Parvularia

El referente Curricular de Fundación Integra considera los fundamentos, principios, organización y aprendizajes esperados planteados en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia creadas en 2001 por el Ministerio de Educación.



### Requisito

Reglamento Interno

Instrumento regulador de las relaciones entre el centro educativo y la comunidad escolar, contempla normas de convivencia, teniendo como horizonte el desarrollo y la formación integral de las niñas y niños, constituido a través de un proceso participativo de la comunidad.

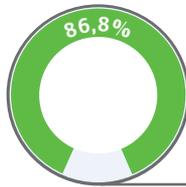
El 100% de los centros educativos cuentan con Reglamento Interno.



### Requisito

Contar con un Proyecto Educativo Institucional (PEI).

### Nivel de cumplimiento Proyecto Educativo Institucional (PEI)



915\*\*  
Centros educativos cumplen requisitos

Total **1.054** centros educativos\*

\* Información a noviembre de 2017, se excluyen modalidades no convencionales y jardines de administración delegada. Incluye un centro educativo de administración directa en proceso de compra, cerrado sin funcionamiento temporalmente.

\*\* Para efectos del Reconocimiento Oficial se consideran sólo los jardines infantiles de administración directa.

160 jardines de administración directa participaron del proceso de la primera cohorte PEI, se incorpora un centro educativo de administración delegada y una modalidad no convencional.

358 jardines de administración directa participaron del proceso de segunda cohorte PEI más una modalidad no convencional.

397 jardines de administración directa participaron del proceso de tercera cohorte PEI. Además participaron de este proceso 27 centros educativos de administración delegada y una modalidad no convencional.

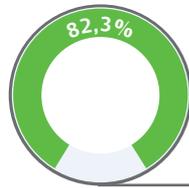




### Requisito

Acreditar que el centro educativo cumple con normas de infraestructura

#### Nivel de cumplimiento infraestructura (Decreto Supremo 548)



Cumplen requisito  
**867**  
Centros educativos

Total **1.054\*** centros educativos\*

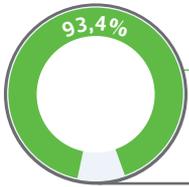


### Requisito

Contar con personal profesional y técnico idóneo y suficiente

#### Nivel de cumplimiento 2017

##### Profesional



• **984**  
Centros educativos

Total **1.054** centros educativos\*

##### Técnico



• **1.053**  
Centros educativos

Total **1.054** centros educativos\*

## Avances en el marco del proceso de obtención

A continuación se presentan los avances en la obtención de Reconocimiento Oficial del Estado.

Se ha gestionado y realizado el ingreso de expedientes con los antecedentes pedagógicos, jurídicos y de infraestructura de salas cuna y jardines infantiles, para obtener el Reconocimiento Oficial a la Seremi de Educación a lo largo de todo el país.

99\* Salas cunas y jardines infantiles ya han obtenido Reconocimiento Oficial del Estado.

Avances centros educativos Reconocimiento Oficial	
Arica y Parinacota	-
Tarapacá	4 Resolución Exenta de RO
Antofagasta	-
Atacama	-
Coquimbo	-
Valparaíso	-
RM	4 Resolución Exenta de RO
O´Higgins	15 Resolución Exenta de RO
Maule	4 Resolución Exenta de RO
Biobío	40 Resolución Exenta de RO
La Araucanía	3 Resolución Exenta de RO
Los Ríos	26 Resolución Exenta de RO
Los Lagos	1 Resolución Exenta de RO
Aysén	1 Resolución Exenta de RO
Magallanes	1 Resolución Exenta de RO
Total	99 Resolución Exenta de RO

\*Información a diciembre de 2017.



## 3.3 Cumplimiento metas

### Convenio Ministerio de Educación 2017



## Cobertura



### COMPROMISO:

Atender entre 80.839 y 98.355 niñas y niños en 2017



### CUMPLIDO:

Integra atendió a 89.104 niñas y niños en 2017

## Focalización



### COMPROMISO:

Dar acceso preferente a los programas a niños y niñas beneficiarios del Subsistema de Promoción y Protección Social Seguridades y Oportunidades y del Sistema Chile Solidario.



### CUMPLIDO:

En 2017, **9.445** niñas y niños beneficiarios del Sistema Chile Solidario o del Subsistema de Promoción y Protección Social Seguridades y Oportunidades, asistieron a salas cuna y jardines infantiles de Integra.

# Modelo de Educación



04

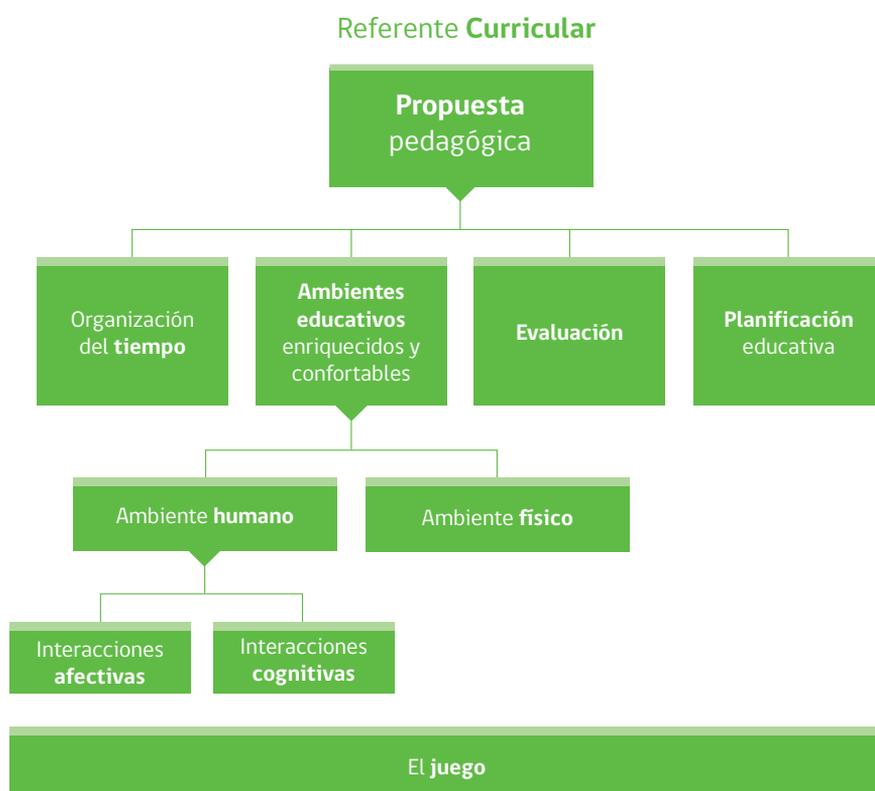


## 4.1 Aprendizaje de niñas y niños

### ★ Referente curricular: ¿Qué aprenden las niñas y niños?

En coherencia con las Bases Curriculares de la Educación Parvularia del Ministerio de Educación, Integra ha construido una propuesta educativa referencial en el contexto de su Política de Calidad Educativa. Se trata de un Referente Curricular amplio, que entrega un marco orientador general, bajo el cual es posible desarrollar en cada sala cuna y jardín infantil un Proyecto Curricular que forma parte de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), para responder de manera pertinente y desafiante a las características, necesidades e intereses de niñas y niños.

La propuesta pedagógica del Referente Curricular se estructura de la siguiente manera:



## El juego como eje central de los aprendizajes de niñas y niños

En el marco del Referente Curricular se construye un proyecto para el desarrollo del lenguaje, desde un enfoque sociocultural, para niñas y niños de cero a cuatro años de los centros educativos, el que se plasma en un documento denominado “Entrar a la cultura escrita para superar las desigualdades”. Éste contiene un marco conceptual y estrategias para desarrollar la literacidad, el que fue socializado con cada uno de los centros educativos y gran parte de los equipos territoriales que brindan asesoría a las comunidades educativas.

Como complemento se elabora el set de fichas “Jugando con el Lenguaje”, con el fin de enriquecer los procesos educativos de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales en este importante ámbito de aprendizaje.

Asimismo, durante el año 2017 se desarrolla el enfoque para la enseñanza de las ciencias en las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, sustentado en el método de indagación, el que se materializa en un documento denominado “Juego, descubro y aprendo con ciencias”, cuyo objetivo es orientar el trabajo pedagógico de los equipos educativos, a través de un enfoque y programa de trabajo que potencie en niñas y niños, habilidades, actitudes y conocimientos que les permitan comprender y apreciar su entorno, desarrollando progresivamente su natural curiosidad y capacidad de asombro, favoreciendo su reflexión, participación, y desarrollo de pensamiento crítico, indagatorio y científico.



## Proyecto Educativo Institucional (PEI)

A partir del Referente Curricular de Integra, las comunidades educativas desarrollan su propio Proyecto Educativo Institucional (PEI), según sus características particulares, identidad e historia.

En Integra definimos el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como:

“La declaración de sueños, valores, principios y objetivos de cada comunidad educativa de Integra, para avanzar a una educación de calidad para las niñas y niños, construida a través de un proceso reflexivo, participativo y permanente de todos sus

integrantes y que expresa su identidad.

Esta declaración se sustenta en el marco institucional e involucra la gestión integral de cada centro educativo y es plasmada en una planificación estratégica del quehacer de la comunidad educativa”.

En 2017, 520 centros educativos implementan su PEI, construido participativamente con la comunidad educativa. En tanto, 425 terminan su proceso de construcción para iniciar su implementación en el año 2018.

### Jardines infantiles con PEI en desarrollo

520 en implementación  
425 en construcción

De esa forma, durante el año 2018, 945 salas cuna y jardines infantiles estarán en proceso de implementación de sus PEI, dando respuesta de esta manera a los sueños y anhelos de la comunidad educativa, al disponer de una oferta pedagógica pertinente y de calidad. Además, el documento PEI permitirá a estos centros

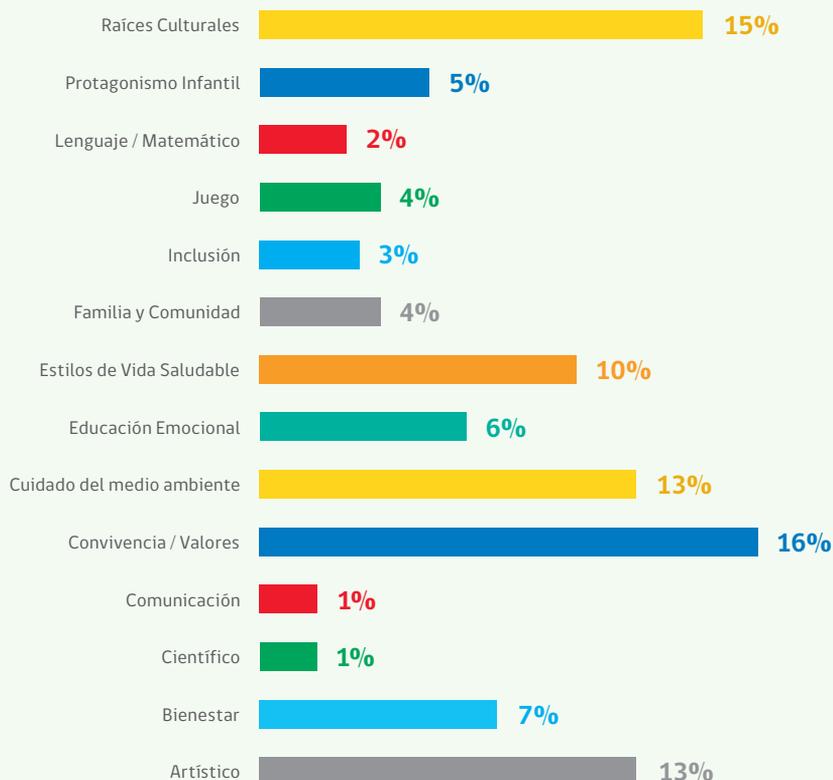
educativos contar con este requisito para el proceso de Reconocimiento Oficial del Estado. Como una forma de reconocer el trabajo realizado, en cada una de estas comunidades educativas se ha instalado una placa PEI que releva la conclusión del proceso de construcción.

## Sellos pedagógicos de salas cuna y jardines infantiles a nivel nacional

Los sellos pedagógicos de cada comunidad educativa permiten identificar lo que las hace singulares, lo que las caracteriza y lo que distingue a una sala cuna y jardín infantil de otro, que se relaciona con su identidad y sus aspiraciones respecto de la educación anhelada para las niñas y niños.



## Sellos pedagógicos en centros educativos de Integra



### Inclusión educativa

Con la finalidad de favorecer la inclusión de niñas y niños que se encuentran en situación de discapacidad o rezago del desarrollo, Integra avanza significativamente en generar las mejores condiciones para minimizar las barreras y otorgar mayores y mejores oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todas las niñas y niños.

### Matrícula 2017, Necesidades Educativas Especiales Transitoria-Permanente y/o Rezago o Retraso del Desarrollo.

### Cobertura Necesidades Educativas Especiales 2017

Al mes de mayo del año 2017, el total de niñas y niños matriculados que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE) Transitorias - Permanentes, y/o Rezago o Retraso en su desarrollo es de **904** casos, de los cuales **524** presentan NEE de carácter permanente, **245** NEE de carácter transitorio y **135** niñas y niños se encuentran en situación de Rezago o Retraso en su Desarrollo<sup>10</sup>.

10 Información respaldada por certificados que acredita la discapacidad o el rezago del desarrollo.

<b>Distribución nacional de niñas y niños según tipo de NEE</b>		
<b>NEE Permanente</b>	Discapacidad Motora	158
	Discapacidad Intelectual	104
	Discapacidad Visual	21
	Discapacidad en relación y comunicación	109
	Discapacidad Auditiva	21
	Discapacidad Múltiple	111
<b>NEE Transitoria</b>	Trastorno Específico del Lenguaje	245
<b>Rezago</b>	Rezago / Retraso del Desarrollo	135
<b>Total general</b>		<b>904</b>

### Proyecto SENADIS

Este año se mantiene la alianza Integra-SENADIS, con la implementación de dos convenios que permiten dar continuidad al trabajo realizado desde el año 2012 y avanzar con este beneficio hacia sectores aislados o de difícil acceso, con la finalidad de contribuir a la inclusión social y equiparación de oportunidades de niñas y niños menores de seis años en situación de discapacidad y/o rezago del desarrollo, que asisten a centros educativos de Integra.

En 2017, se contrata a 43 profesionales del área de la salud y la educación, para 120 salas cuna y jardines infantiles, en 15 regiones del país. Además, para responder adecuadamente a las necesidades de las niñas y niños que presentan NEE permanentes, se incorpora una tercera agente educativa en aquellos centros educativos que, de acuerdo a su contexto y complejidad, requieren de un apoyo específico para favorecer el proceso inclusivo del niño o niña al sistema educativo. Son 15 centros educativos beneficiados, distribuidos en ocho regiones del país.

Los avances en inclusión educativa durante el periodo 2014-2017 han sido significativos. Se incrementa en un 100% el presupuesto asignado para la implementación del convenio con SENADIS y, asimismo, se incrementan en un 46,4% el total de niñas y niños beneficiados directa e indirectamente.



Año convenio	Presupuesto asignado	Total jardines beneficiados	Profesionales contratados	Niñas y niños beneficiados		Familias beneficiadas		Equipo beneficiados
				Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	Directos - Indirectos
2014	\$170.658.576	91	30	748	5.539	691	3.844	1.351
2015	\$210.000.000	86	30	626	6.275	588	4.463	1.540
2016	\$341.788.000	109	39	445	7.609	741	7.922	1.950
2017	\$341.788.000	120	43	583	8.620	523	8.434	2.544

## Instrumento de Evaluación de Aprendizajes (IEA)

En Integra, la evaluación de aprendizajes de las niñas y niños que asisten a las salas cuna y jardines infantiles, considera dos elementos importantes: por un lado el proceso de aprendizaje y por otro, los resultados de aprendizaje.

Para medir el proceso de aprendizaje desarrollado en las salas cuna, jardines infantiles y algunas modalidades no convencionales Integra cuenta con el Instrumento de Evaluación de Aprendizajes (IEA). Dicho instrumento corresponde a una pauta que el equipo educativo completa tres veces al año, considerando toda la evidencia recogida durante el proceso de aprendizaje de las niñas y niños. En este sentido, el IEA retroalimenta la planificación educativa y orienta la práctica pedagógica, entregando además insumos para informar a las familias sobre los avances de las niñas y niños. Finalmente, Integra posee un sistema digitalizado de resultados, que permite emitir reportes simultáneos en distintos niveles (reportes de cada niño y niña, grupos y niveles educativos, y reportes regionales y nacionales).

En los últimos años, este instrumento ha mostrado que un gran porcentaje de niñas y niños ha tenido progresos en sus aprendizajes a lo largo de cada año, identificando que existen núcleos de aprendizaje fortalecidos y núcleos que aún requieren ser prioridades en el trabajo pedagógico, como es el caso de Relaciones lógico matemáticas y cuantificación, Lenguaje verbal, y Seres vivos y su entorno.

A continuación, se presentan los resultados del proceso de aprendizaje de niñas y niños para el año 2017:

Ámbito	Núcleo	Se Mantiene	Progresó
Formación personal y social	Autonomía	18,1%	81,9%
	Identidad	13,9%	86,1%
	Convivencia	13%	87%
Comunicación	Lenguaje verbal	9,4%	90,6%
	Lenguajes artísticos	8,4%	91,6%
Relación con el medio natural y cultural	Seres vivos y su entorno	9,2%	90,8%
	Grupos humanos	8,9%	91,1%
	Relaciones lógico matemáticas	10,1%	89,9%

\* N=50.032 niñas y niños.

## Retroalimentación del proceso educativo

Integra cuenta con un informe al hogar que busca fomentar el involucramiento de la familia en el proceso educativo de las niñas y niños, favoreciendo la implementación de instancias para la expresión de las familias respecto de los avances que las niñas y niños manifiestan en su hogar. A través de este instrumento de información al hogar, se establecen compromisos que quedan registrados y permiten a las familias apoyar la niña o niño desde la cotidianidad.

## Sistema de fortalecimiento de prácticas pedagógicas

El Sistema de Fortalecimiento de Prácticas Pedagógicas tiene como objetivo consolidar el desarrollo de las prácticas pedagógicas de los equipos educativos de salas cuna y jardines infantiles de Integra. Esto, por medio de un proceso de observación de las prácticas pedagógicas al interior de cada aula, de su análisis y, posteriormente, de la generación de un plan de fortalecimiento que se sustenta en las etapas previas y que permite detectar potencialidades y aspectos a mejorar, considerando la planificación, evaluación y puesta en marcha del trabajo pedagógico, en concordancia con la Política de Calidad Educativa.

En febrero del año 2017 se realiza la transferencia a todos los equipos pedagógicos de salas cuna y jardines infantiles a nivel nacional y posteriormente, en el primer semestre, se desarrollan talleres en los distintos centros educativos con el objetivo de profundizar en la adecuada implementación del sistema.

En este primer año, la implementación del sistema se desarrolla de manera gradual, con la incorporación voluntaria de las salas cuna y jardines infantiles, y en un trabajo conjunto y coordinado con los distintos equipos regionales del país.

Durante el segundo semestre de 2017, se realiza un seguimiento con entrevistas telefónicas a 18 educadoras de salas cuna y jardines infantiles, para conocer el estado general de su implementación y desarrollo. Adicionalmente, en forma paralela, se sistematiza el trabajo de los equipos pedagógicos a través de una plataforma en línea, que permite entregar información sobre la cantidad de salas cuna y jardines infantiles con implementación del sistema durante el año, además de otros elementos importantes.



**1.176 aulas** de diferentes niveles educativos **implementan el Sistema de Fortalecimiento de Prácticas Pedagógicas en 2017**, lo que corresponde a **553 salas cuna y jardines infantiles** a lo largo de todo el país.

Dentro de los niveles de desempeño, los equipos pedagógicos destacan en las dimensiones de: Interacciones afectivas con el equipo educativo, Interacción con la familia y, finalmente, Interacciones afectivas positivas con las niñas y niños, donde presentan porcentajes superiores al **73%** en los niveles de logro Bueno y Destacado. Por otro lado, es necesario seguir trabajando y enfocarse en las dimensiones de: Evaluación educativa y Ambiente físico y organización del tiempo, que presentan porcentajes superiores al **38%** en los niveles de logro Regular y Bajo.

Finalmente, en el año 2018 se espera la implementación del sistema de manera general en todos los centros educativos del país, con el objetivo de seguir fortaleciendo las prácticas pedagógicas.





## 4.2 Bienestar y protagonismo de niñas y niños

La salud de niñas y niños es parte integral de su bienestar físico, emocional, cognitivo, social y medioambiental. Niñas y niños deben ser apoyados en la comprensión del desarrollo corporal y el movimiento, como también en la posibilidad de tomar decisiones saludables en relación a la alimentación, la higiene y el autocuidado.

### ★ Programa Alimentario

La alimentación que a diario reciben niñas y niños que asisten a la red de salas cuna y jardines infantiles de Integra, responde a las últimas recomendaciones de energía FAO/WHO/UNU (2004), las Guías de Alimentación del Ministerio de Salud para las niñas y niños menores de seis años (2016) y a la Ley 20.606 Sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, asegurándoles un desarrollo y crecimiento normal e influyendo positivamente en sus procesos de aprendizaje.

De acuerdo a las Guía de Alimentación, desde 2016 Integra ha realizado cambios graduales al Programa Alimentario de niñas y niños para disminuir los niveles de malnutrición por exceso. Así, desde el 1 de noviembre de 2017 las fórmulas lácteas (mamaderas) para sala cuna menor y mayor ya no incorporan azúcar en su formulación.

Además, para favorecer la autonomía se han reemplazado progresivamente en los niveles medios las bandejas por pocillos de policarbonato para ensalada, guiso y postre. Esto permite también fomentar la ingesta de alimentos a través de la diferenciación de sabores y texturas.

Integra compra los servicios de alimentación a través de licitaciones públicas elaboradas en conjunto con Junji y Junaeb. Esta última institución nos representa en la suscripción de contratos y junto a Integra supervisa y controla la calidad de los servicios entregados por empresas de alimentos, que diariamente entregan desayuno, almuerzo y once para las niñas y niños que asisten a salas cuna y jardines infantiles, entre 8:30 y 16:30 horas. Además, para el programa de extensión horaria se entregan colaciones para quienes permanecen hasta las 20:00 horas en el centro educativo.

En 2017, el programa de alimentación de Integra fue ejecutado por **26** empresas prestadoras, distribuidas en todo Chile, incluido Isla de Pascua, entidades que contratan alrededor de **2.687<sup>11</sup>** manipuladoras de alimentos para llevar a cabo este servicio en Integra.



11 Información con fecha de corte al 31 de diciembre de 2017

### Empresas prestadoras programa alimentación 2017

Alianza	Fedir Chile	MBS
Alicopsa	Fojs	Nutriplus
Alimab	Hendaya	Raciosil
Aliservice	JMC	Remo
Coan Chile	Las Dalias	Salud y Vida S.A.
Consortio Lonquimay	Las Lagunas	Sanu
Consortio Merken Spa	Lirafood	Soser
Distal	Loma Verde	Tekarera
Diprala	Marchant Ibáñez y Cía. Ltda.	

### Operatividad del Programa de Alimentación

Una vez adjudicadas, las empresas prestadoras proceden a seleccionar bodegas zonales que permitan entregar el abastecimiento de productos perecibles, no perecibles, útiles de aseo e implementación de equipamiento y vajilla a los centros educativos.

Estas bodegas zonales están ubicadas en la región que se adjudicó el prestador. Los insumos de aseo y alimentos perecibles y no perecibles son distribuidos por transportes de la empresa, debiendo cumplir la normativa vigente en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (D.S. 977).

Una vez que llegan al centro educativo, el personal manipulador de alimentos, dependiente de la empresa prestadora, los recepciona y es responsable de evaluar la calidad y condiciones en que son entregados por el transportista para posteriormente, estibarlos en las bodegas de alimentos según el programa que corresponda (sala cuna y/o jardín infantil). El personal manipulador de alimentos es el responsable de preparar la alimentación de niños, niñas y trabajadoras de salas cuna y jardines infantiles. Para realizar esta labor de manera eficiente, las manipuladoras de alimentos son capacitadas por la empresa prestadora en Buenas Prácticas de Fabricación (BPF), las que establecen los procedimientos necesarios para poder preparar y entregar una alimentación inocua.



## Calidad del Servicio de Alimentación

La alimentación que reciben niñas y niños en Integra cubre entre un 60% y 75% del requerimiento calórico y el 100% del requerimiento de proteínas diarias, dependiendo del grupo etario al que pertenezcan. Cuenta con un sistema de control que es verificado diariamente por encargados del programa de alimentación en cada sala cuna y jardín infantil, además de ser supervisado por nutricionistas que se encuentran en cada dirección regional de Integra, sumando un total de 36 profesionales a lo largo del país, asegurando así las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF).

En 2016, las empresas prestadoras incorporaron una monitora técnica por cada **10 centros educativos**, la cual tiene el rol de apoyar y reforzar las BPF de las técnicas culinarias y gastronómicas del personal manipulador de alimentos del programa alimentario; en terreno y durante la ejecución de los procesos.

Año	Monitoras técnicas	Cobertura regional
2016	32	Regiones de Tarapacá, Antofagasta, Maule, Los Lagos, Los Ríos, Arica y un tercio de la Región Metropolitana en todos los centros educativos que atienden los prestadores correspondientes a la Licitación 37/2015.
2017	35	Regiones de Atacama, O'Higgins, Biobío, Aysén y un tercio de la Región Metropolitana en todos los centros educativos que atienden los prestadores correspondientes a la Licitación 50/2016.

A partir de abril de 2016, se moderniza el proceso de registro de raciones, incorporando tecnología como la plataforma en línea Digipap que permite que el encargado del programa alimentario en el centro educativo pueda realizar el registro de las raciones entregadas diariamente, además los incumplimientos que pudiera detectar de parte del prestador.

Para ampliar la cobertura en el uso del Digipap, durante el año 2017 se incorporaron los centros educativos de administración delegada a este sistema.

## Implementación Digipap 2017<sup>12</sup>

Centro educativo	No tiene Digipap	Sí tiene Digipap	Total
Administración directa	62	978	1.040
Administración delegada	12	36	48
Jardín Sobre Ruedas	76	8	84
<b>Total general</b>	<b>150</b>	<b>1.022</b>	<b>1.172</b>

12 Información con fecha de corte al 31 de julio de 2017



## Características de la alimentación

La alimentación entregada por Integra asegura un adecuado aporte calórico y de nutrientes, es saludable y de bajo contenido de grasas y azúcares simples.



Lactantes menores

Se promueve la alimentación con leche materna, entregando a las madres las condiciones necesarias para amamantar a sus hijos o extraerse leche para ser entregada en la alimentación del día. En caso de que no sea factible lo anterior, se entrega fórmula láctea definida por el Ministerio de Salud en las Guías de Alimentación para niños menores de dos años.



Lactantes

Reciben diariamente fórmula láctea de acuerdo a normas del Ministerio de Salud, además de sopa puré de verduras, fruta fresca de postre y ensalada para sala cuna mayor. La estructura de su alimentación semanal incorpora diariamente en la sopa puré de verduras un agregado proteico (una vez a la semana: carnes de vacuno, ave, pescado, huevo y leguminosas).



Niveles medios  
y transición

Reciben diariamente leche semidescremada y pan con agregados en los servicios de desayuno y once, y dos veces a la semana yogur con agregado de cereal. En el servicio diario de almuerzo: ensaladas, plato de fondo con una base proteica (una vez a la semana: carnes de vacuno, ave, pescado, huevo y leguminosas) y fruta fresca de postre.

Durante el año 2017, se sirvieron **34.884.956** raciones de alimentos en las salas cuna y jardines infantiles de Integra, con un costo total de **M\$ 28.885.195.**

## Situación nutricional de niñas y niños

### Situación nutricional para el periodo 2014-2017

Situación nutricional	2014	2015	2016	2017
Obesidad	17,3%	17,8%	16,9%	17,7%
Sobrepeso	30,2%	30,8%	30,7%	31,2%
Normal	47,5%	46,8%	47,9%	46,6%
Riesgo Desnutrición	3,9%	3,6%	3,6%	3,5%
Desnutrición	1,1%	1,0%	0,9%	1,0%

#### > Acciones implementadas para niñas y niños con mal nutrición por déficit (riesgo de desnutrir y desnutrición)

Integra entrega un complemento calórico (maltosa dextrina y aceite adicional) a niñas y niños en riesgo de desnutrir o desnutridos, según corresponda, en los servicios de desayuno, almuerzo, onces y colación de extensión horaria, lo que aporta 160 y 254 calorías adicionales diarias para lactantes y párvulos respectivamente.

#### > Acciones implementadas para niñas y niños con malnutrición por exceso (Obesidad y sobrepeso)

La alimentación entregada por Integra, asegura un adecuado aporte calórico y de nutrientes, caracterizada por la oferta de preparaciones saludables, con bajo contenido de grasas y azúcares simples, indicado para las niñas y niños con sobrepeso y obesidad. Por otra parte, se despliegan distintas estrategias específicas definidas a nivel regional y en coordinación con externos (Ministerio de Salud, Ministerio del Deporte e Instituto Nacional del Deporte, principalmente).

## Promoción de estilos de vida saludable

### Cuadernos Viajeros<sup>13</sup>

En **2017, 38.650** familias de **656** centros educativos del país participaron en el proyecto Cuadernos Viajeros, cuyo objetivo es difundir la alimentación saludable, el cuidado del medioambiente, higiene personal y vida activa. Año a año este material llega a más centros educativos, lo que releva el interés de trabajar estas temáticas, especialmente si se considera que la participación es voluntaria. Por otra parte, los equipos educativos y las familias de las niñas y niños indican que el trabajo con los Cuadernos Viajeros ayuda a fortalecer el rol parental y la participación activa de los padres y familia. Para su implementación, se invirtieron **\$19.587.221\***.

#### Cobertura e inversión Cuadernos Viajeros periodo 2014–2017

Año	Nº familias	Nº centros educativos	Inversión Integra	Inversión Unilever
2014	17.000	375	\$11.515.273	\$304.400
2015	23.000	395	\$12.832.192	\$14.566.129
2016	25.500	500	\$24.889.690	No aplica
2017	38.650	656	\$19.587.221*	No aplica

\* Proyecto consideró solamente la entrega de cuadernos viajeros, pizarras e hito de cierre.

### Convenio Ministerio del Deporte

Durante 2017, un total de **4.486** niñas y niños de **163** centros educativos fueron beneficiados con el programa Jardín Activo del Ministerio del Deporte que forma parte del plan Escuelas Deportivas Integrales, cuyo objetivo es el desarrollo de habilidades motrices básicas en niñas y niños.

Por otra parte, se implementó el programa **Jardín Activo de Verano** en **50** jardines infantiles con la modalidad de Vacaciones en Mi Jardín.

#### Cobertura e inversión Jardín Activo periodo 2014–2017

Año	Nº centros educativos	Inversión MINDEP	Nº Jardín Activo Verano	Inversión MINDEP	Total Inversión
2014	66	\$99.000.000	28	\$9.128.000	<b>\$108.128.000</b>
2015	126	\$146.916.000	39	\$12.714.000	<b>\$159.630.000</b>
2016	148	\$205.792.000	49	\$16.800.000	<b>\$222.592.000</b>
2017	163	\$245.152.000	50	\$11.950.000	<b>\$257.102.000</b>

\* Proyecto consideró solamente la entrega de cuadernos viajeros, pizarras e hito de cierre.

13 Hasta el año 2015 el proyecto contó con recursos entregados por UNILEVER dentro del convenio UNILEVER - Integra a través del programa "Sembrando Vitalidad en la Infancia". A partir del año 2016 el programa es cubierto en su totalidad con recursos de Integra.

## Convenio Ministerio de Salud

Durante el año 2016 y 2017, **135 centros educativos** participaron en el programa **Vida Sana** del Ministerio de Salud. Este tiene por objetivo controlar la malnutrición por exceso, mejorar el perfil metabólico y la condición física en la población de niñas y niños de dos a cinco años.

Además, el 100% de los centros educativos de Integra tuvo acceso al programa **Sembrando Sonrisas** del Ministerio de Salud que contribuye al mejoramiento de la salud oral, a través de estrategias de prevención y de promoción, destinados a niñas y niños de educación parvularia de nuestro país. El logro efectivo de su implementación está en la base del trabajo en equipo entre educadoras de párvulos y profesionales de la salud. De forma complementaria, este año 2017 se realizó el piloto de la implementación del Cuaderno Viajero **“Familias que siembran sonrisas”**, material técnico educativo que busca sensibilizar a las familias de las niñas y niños en la temática del cuidado de la salud bucal y compartir experiencias o creencias de éstas. El cuaderno se trabajó en **657** jardines infantiles de todas las regiones del país.

Integra participó activamente en la **mesa de trabajo de lactancia materna** compuesta por la comisión nacional de lactancia materna (CONALMA) y Jardín Infantil Amigo de la Lactancia Materna (JIALMA), para desarrollar estrategias que fomenten la lactancia. También, colaboró en las **campañas de vacunación contra la influenza**, poniendo a disposición sus salas cuna y jardines infantiles para vacunar a niñas y niños.

## Convenio Junaeb, Programa Útiles Escolares (PUE)

A partir del año 2017, Junaeb reasignó los recursos asociados al PUE del programa Contrapeso, cuyo eje fundamental es la promoción de la actividad física desde los niveles de Transición. Con ello se hizo entrega, a todos los centros educativos de Integra con niveles transición, de un set de motricidad orientado a complementar los materiales disponibles para la ejecución de actividades ludo motrices que fomentan la actividad física.

Este material llegó a **166** centros educativos a nivel nacional con una cobertura de **4.656** de niñas y niños.

## Convenio Fundación ARCOR Chile

Integra, desde el año 2015, en el marco de convenio con Fundación Arcor Chile ha implementado el programa de formación de monitoras en vida activa. Este programa apunta al fomento de equipos educativos como promotores en vida activa que promuevan el movimiento y el juego activo en niñas y niños de los niveles medios de jardines infantiles de la institución.

Este programa ha permitido capacitar a un total de 24 monitoras en el año 2015 y 45 monitoras el año 2017 de la Región Metropolitana.



## Niñas y niños con necesidades de alimentación especial (NAE)

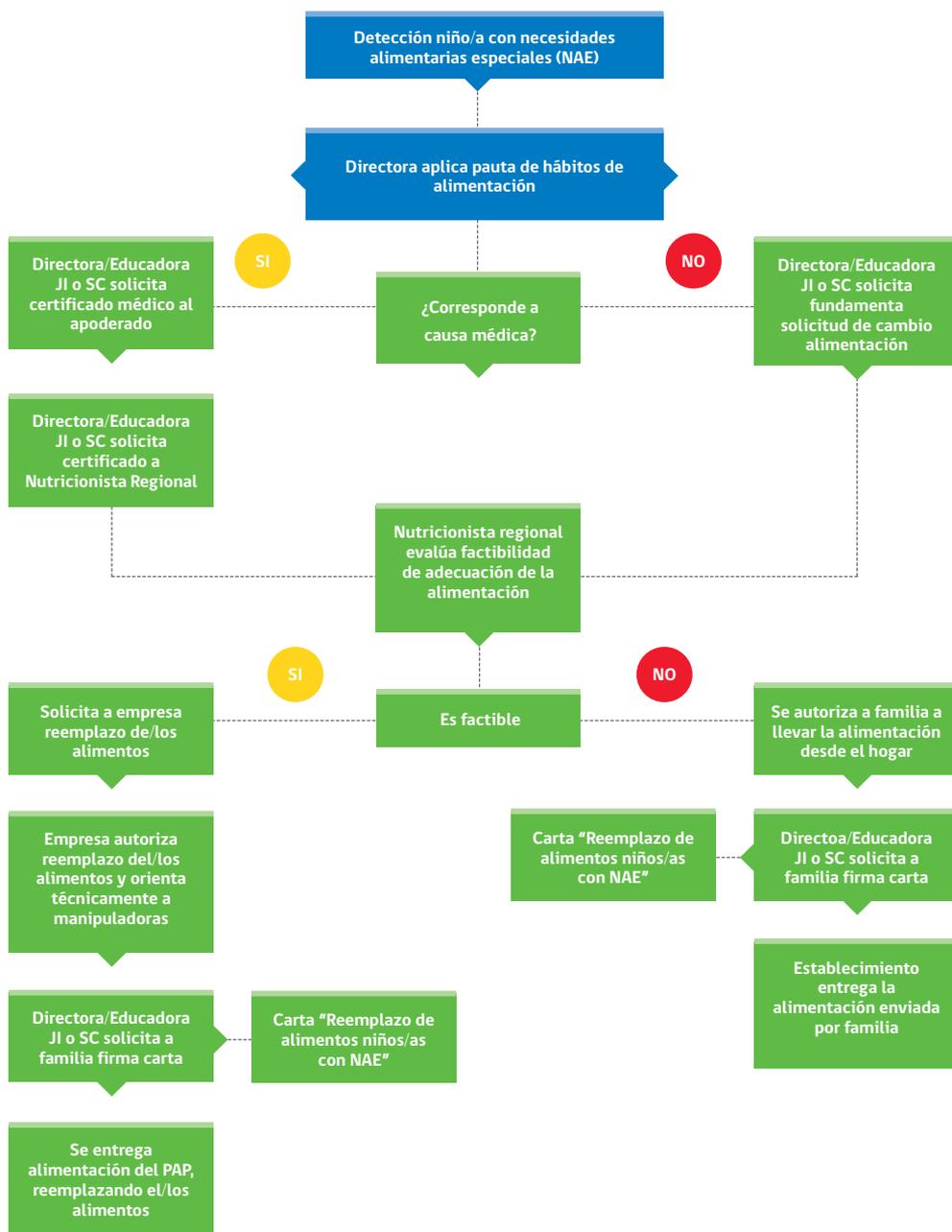
En 2017 se implementa el Protocolo de Atención de Niños y Niñas con Necesidades Alimentarias Especiales (NAE), que establece los lineamientos para el abordaje de las diferentes NAE que presentan niñas y niños asistentes a salas cuna y jardines infantiles de Integra. Este Protocolo establece un criterio único para satisfacer sus necesidades, a través de la entrega de una alimentación inclusiva, acorde a sus requerimientos nutricionales, considerando las necesidades de salud y socioculturales de todas las niñas, niños y sus familias.

### Necesidades de alimentación especial (NAE)

Necesidad de alimentación especial	Año 2016	Año 2017
Alergia a la Proteína de Leche de Vaca (APLV)	56	160
Alergia alimentaria a otro alimento	346	241
Alergias alimentarias múltiples	212	221
Diabetes	0	2
Enfermedad Celiaca	20	27
Enfermedad Metabólica	11	3
Intolerancia a la Lactosa	204	244
Vegetarianos y veganos	16	16
Otra patología	0	119
<b>Total casos</b>	<b>865</b>	<b>1.033</b>



## Flujograma abordaje de la alimentación de niñas y niños con necesidades especiales





## ★ Jardín seguro

Las salas cuna y jardines infantiles de Integra cuentan con planes preventivos y planes de emergencias, los cuales tienen como propósito formalizar y sistematizar la práctica de prevención de riesgos para garantizar la seguridad de las niñas, niños, trabajadoras, trabajadores y cualquier persona que asista a ellos. Durante el periodo 2014-2017, se logró actualizar e implementar el plan preventivo y plan de emergencia en el 100% de las salas cuna y jardines infantiles utilizando metodología actualizada para facilitar y mejorar la calidad de los planes, marcando un hito importante en Integra, al lograr identificar y sensibilizar sobre los posibles riesgos a los cuales están expuestas las comunidades educativas de forma más precisa y con ello gestionar ambientes sanos y seguros, contribuyendo a la calidad educativa y al aprendizaje y bienestar de niñas y niños.

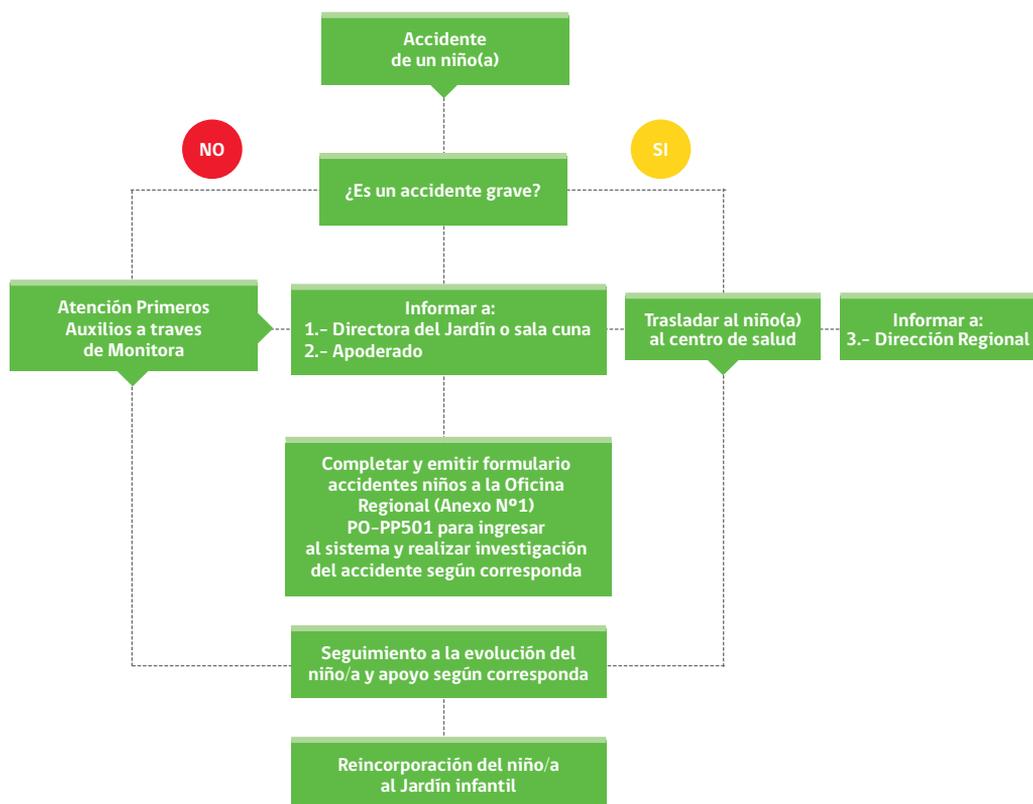
### Accidentes infantiles<sup>14</sup>

Las estrategias para el control de accidentes se trabajan en el plan preventivo de cada sala cuna y jardín infantil, y durante el 2017 Integra reforzó el procedimiento de accidentes enfatizando la importancia de la información y registro de los mismos. La tabla muestra una disminución importante del número de accidentes entre los años 2016 y el 2017, lo cual estaría relacionado con la actualización e implementación de los planes preventivos en las salas cuna y jardines infantiles, cuyas acciones gradualmente se están transformando en prácticas educativas y de gestión seguras.

Año	Accidentes infantiles
2014	20.777
2015	19.292
2016	25.327
2017	18.348

14 Información con fecha de corte al 24 de noviembre de 2017

## Flujograma accidentes niñas y niños



## Fortalecimiento y preparación para enfrentar emergencias en salas cuna y jardines infantiles

Para seguir avanzando en espacios seguros, Integra define en el periodo 2016 y 2017 la adquisición de carros de evacuación priorizado para la totalidad de los centros educativos, que se encuentran ubicados en la zona de inundación por tsunamis y expuestos a otros riesgos tales como incendios forestales, aluviones, erupciones volcánicas, entre otros, esto en el marco del fortalecimiento y preparación para enfrentar emergencias, los cuales permitirán permitiendo facilitar la evacuación y desplazamiento con las niñas y niños más pequeños, especialmente de los niveles sala cuna y medio menor, hacia la zona de seguridad más cercana al centro educativo.

Dicha inversión, correspondiente a más 380 millones de pesos, se traduce en un total de 503 carros de evacuación, que benefician directamente a 3.018 niñas y niños de todo el país, desde las regiones de Arica hasta Magallanes incluyendo e Isla de Pascua, dando una clara señal y que representa la de preocupación y compromiso de Integra con el bienestar integral de las niñas, los niños y de los equipos de salas cuna y jardines infantiles expuestos que se exponen a estas condiciones.

La adquisición de carros de evacuación ha permitido que los centros educativos puedan participar activamente en los simulacros masivos organizados por ONEMI y comunidad, sin duda esto se traduce en un beneficio importante para la comunidad educativa.



## Seminario Educando en Ambientes Seguros y de Bienestar en la Educación Parvularia

Cerca de 200 personas asistieron al primer Seminario de seguridad focalizado en educación parvularia “Educando en ambientes seguros y de bienestar en la educación parvularia”, liderado y organizado en conjunto por Integra junto a la participación de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), realizado en el mes de agosto de 2017. El encuentro abordó distintos temas en el ámbito de la seguridad y la prevención en salas cuna y jardines infantiles. La instancia permitió reflexionar sobre la seguridad de niñas, niños y adultos en instituciones de educación parvularia y, además sobre el aporte de la salud ocupacional en la prevención y garantía de los derechos de la niñez.

En el marco de las emergencias, se expuso el marco de una acción nacional para el fortalecimiento en la gestión en desastres y la importancia de la salud mental post catástrofes.

### Promoción y protección de derechos

Integra cuenta con un área de trabajo orientada a la promoción y protección (y prevención de vulneración) de los derechos de niñas y niños en cada región del país, centrada en una labor psicoeducativa y de vinculación con las familias y redes especializadas. A nivel interno y durante los últimos años, se ha desarrollado un importante trabajo orientado a potenciar una mirada transversal de la problemática proteccional, relevando de esta forma la necesidad de desarrollar análisis y abordajes articulados entre distintas áreas, con lo que se amplían las posibilidades de fortalecer la detección temprana y abordaje oportuno de casos de sospecha de vulneración.

### Registro de casos de sospecha de vulneración de derechos

2014	Total	4.614
	Intrajardín	804
2015	Total	4.954
	Intrajardín	856
2016	Total	5.103
	Intrajardín	930
2017	Total	4.196
	Intrajardín	724

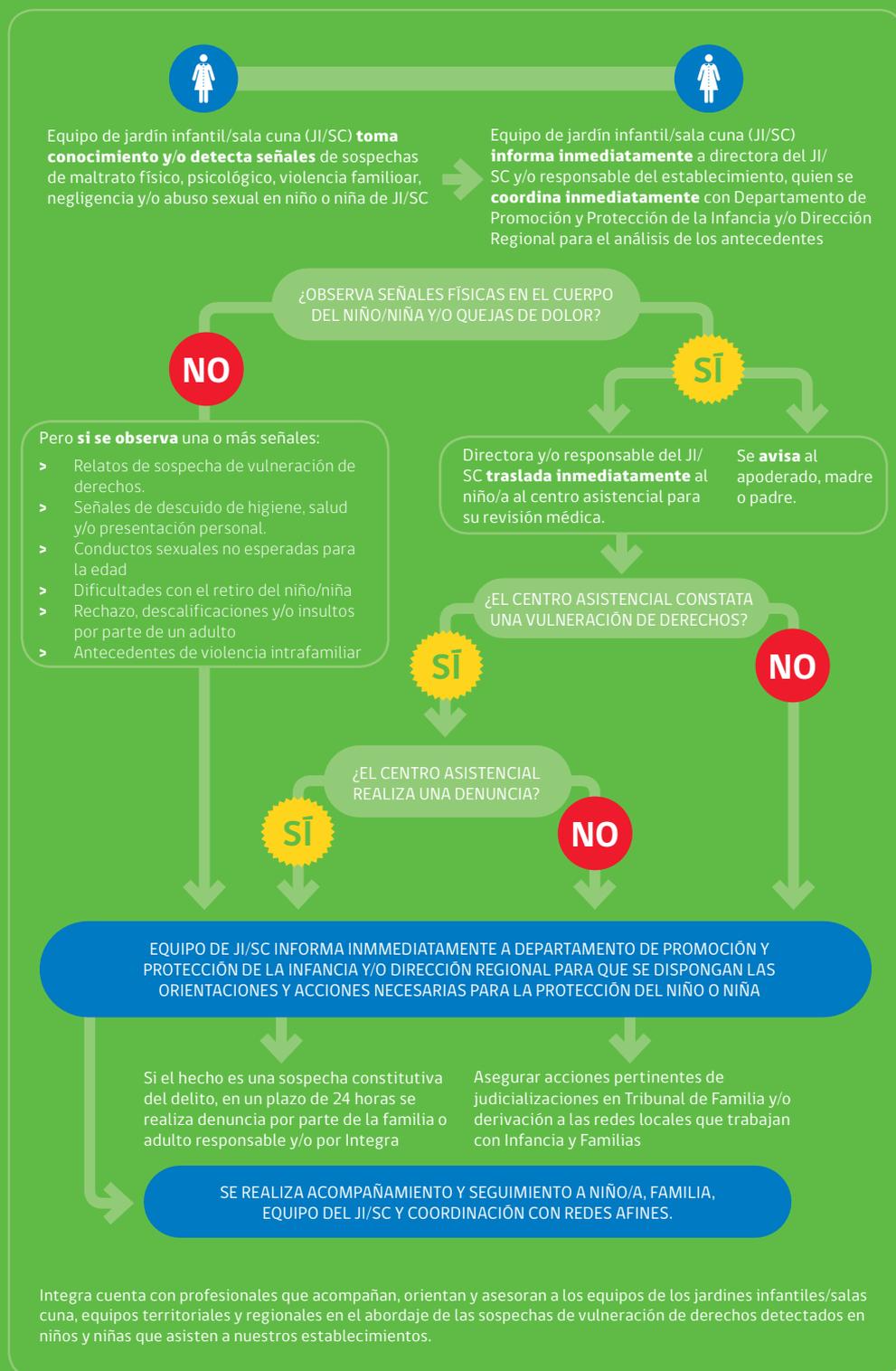
## Socialización del Protocolo por sospecha de vulneración e implementación del sistema de registro de Protección de Derechos

Siendo coherentes con la necesidad de transversalizar la mirada y el abordaje institucional ante una sospecha de vulneración de Derechos, se realizó la primera etapa de socialización a nivel nacional de la Actualización del Protocolo de sospecha de Vulneración. Las jornadas se realizaron en 8 regiones del país, con una amplia convocatoria a jefaturas y profesionales regionales y territoriales, enfatizando el trabajo articulado y multidisciplinario en pos de resguardar el bienestar de niños y niñas. Durante el 2018, se ejecutará la segunda etapa, abarcando de esta forma, la totalidad del país. Las actualizaciones no sólo se relacionaron con los procedimientos, ya que durante el segundo semestre del 2017, se implementó a nivel nacional el Sistema de registro de casos en Protección de Derechos. Esta plataforma virtual busca otorgar mayores y mejores herramientas de registro, sistematización y gestión de información en el ámbito proteccional.

En cada centro educativo existe un ejemplar del Protocolo de sospecha Vulneración disponible para toda la comunidad educativa. Este documento a su vez se complementa con la existencia de un flujograma de acción en cada sala cuna y jardín infantil, que sintetiza de manera clara y simple las principales acciones a implementar frente a la emergencia de una sospecha de vulneración.



# Flujograma Institucional frente a la sospecha de vulneración de derechos de niñas y niños



## Fonoinfancia

Servicio de intervención psicológica no presencial de Integra, que funciona en forma gratuita a través de teléfono (red fija y celular) y chat ([www.fonoinfancia.cl](http://www.fonoinfancia.cl)), de cobertura nacional y con 16 años de experiencia contribuyendo al bienestar de niñas y niños a través del apoyo a las personas responsables de su cuidado y educación.

Fonoinfancia es también un programa perteneciente al Sistema Chile Crece Contigo, además de ser parte activa de la Red de Líneas de Intervención no Presencial y ser miembro nacional de pleno derecho de Child Helpline International (CHI).

Importantes avances durante este período han sido:

- > En julio del 2014 se produce una reestructuración dentro de la Dirección de Promoción y Protección a la Infancia, creando el Departamento de Promoción de la Niñez, que integra al servicio Fonoinfancia y suma una nueva planta de trabajo, con el objeto de fortalecer la labor desarrollada por este servicio en la línea de Promoción de Derechos de la Niñez. Este proceso coincidió con el desarrollo de la Política de Calidad Educativa que busca “garantizar, a través de salas cuna, jardines infantiles y otras modalidades, el derecho de los niños y niñas a una Educación Parvularia de Calidad”.
- > El 2015 comienza la renovación de la plataforma de Contact Center (Genesys) y el Sistema informático de registro de las intervenciones (BPM Online) que culmina el año 2016.
- > Durante el año 2016 se implementa la página web de Fonoinfancia, generándose una nueva forma de aproximación al servicio, a través del formulario de contacto que viene a fortalecer las consultas que comenzaron a ingresar los años anteriores por redes sociales y por mail.
- > Por otra parte ese mismo año se implementa en la página web el chat, como una nueva modalidad de atención que se encuentra integrada a la plataforma de atención telefónica.



Durante estos años se asumió el desafío de ampliar el servicio de Fonoinfancia a las nuevas formas de comunicación que utilizan las familias y adultos responsables del cuidado y educación de niñas y niños.



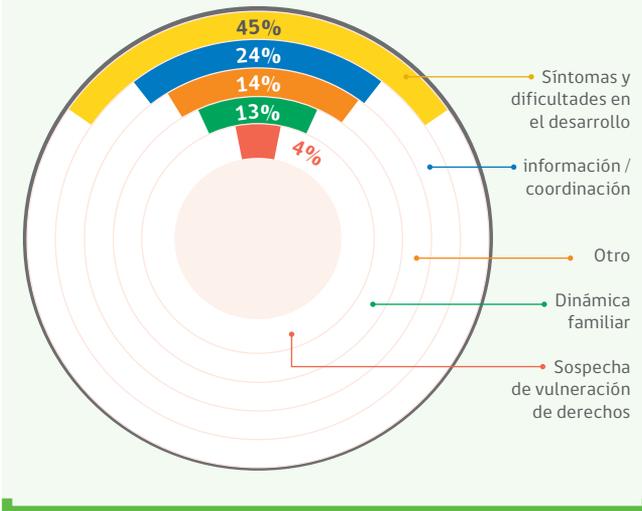
\* Llamadas entrantes y salientes contestadas

Como respuesta a las nuevas formas de comunicación de nuestras familias y usuarios, podemos apreciar en este gráfico las diferentes estrategias de atención que el servicio ofrece desde el año 2015. De esta forma, aunque las llamadas siguen siendo la principal fuente de contacto, las consultas por texto (mail, página web, consultas al experto Chile Crece Contigo, y redes sociales) y el chat, han ido aumentando a lo largo de los años.

En este sentido el chat, abierto el segundo semestre de 2016, se ha consolidado el año 2017 como una creciente forma de contacto con el servicio, e irá aumentando progresivamente en línea con lo que ocurre socialmente.



## Motivos de consulta



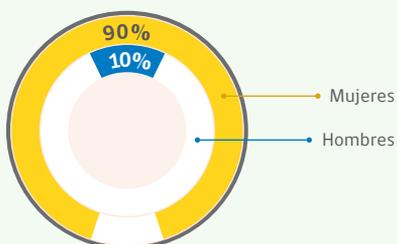
Enero-Noviembre 2017. \*Otro (Tema sobre sí mismo y Fonoinfancia)

Las consultas se dirigen principalmente a temas sobre Síntomas y Dificultades en el desarrollo, seguido por consultas sobre Información/ Coordinación tanto del servicio Fonoinfancia, de Integra, y otras redes de apoyo social

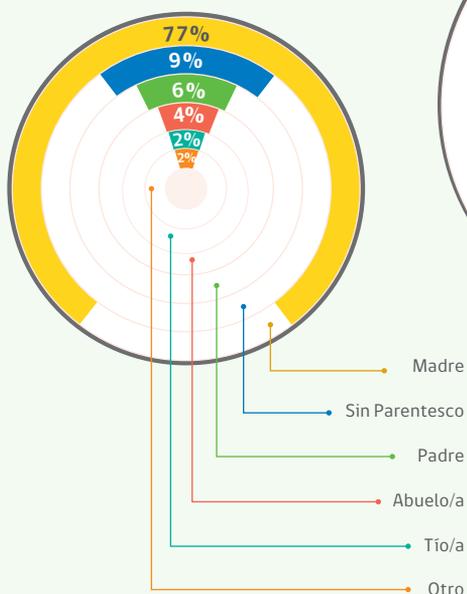


## ¿Quiénes consultan?

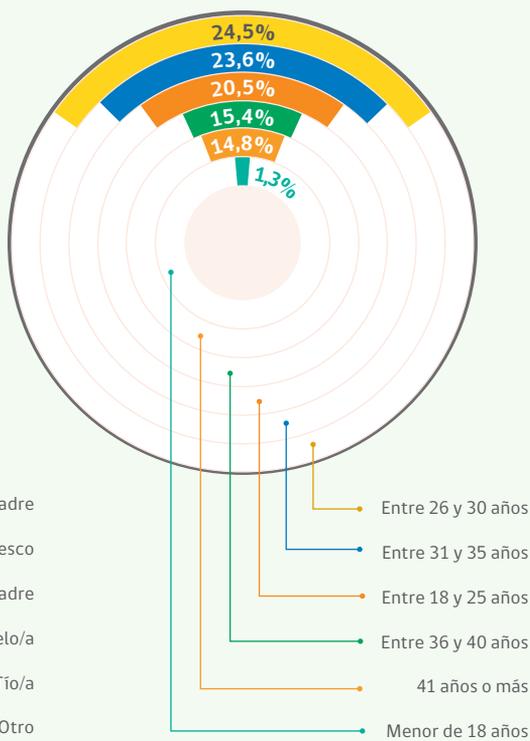
### Género Consultantes



### Relación consultante - niño



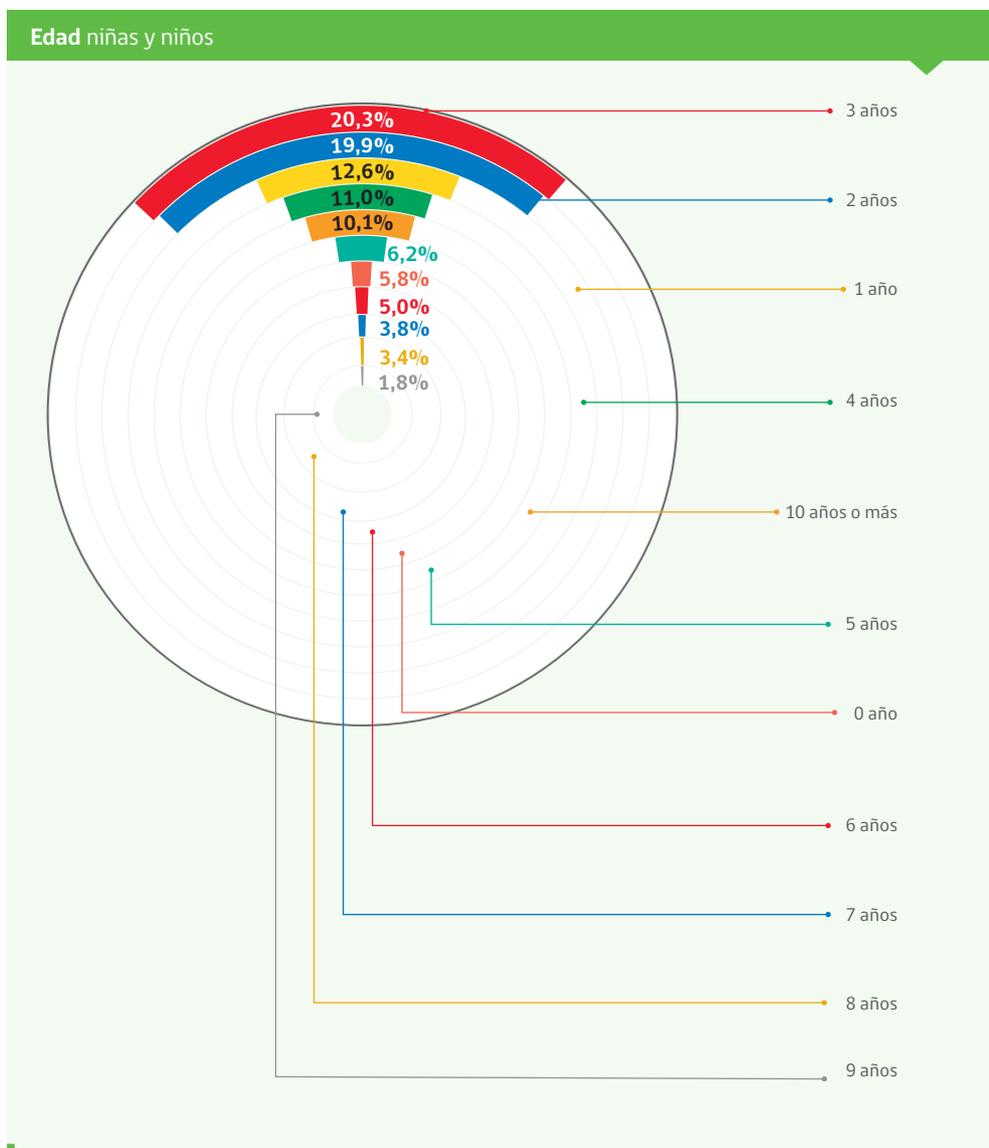
### Edad consultantes



Enero- Noviembre 2017.

Es interesante como el porcentaje de hombres que consultan al servicio ha ido en aumento, desde un 6% en 2014 a un 10% en 2017. Esto pone en valor los esfuerzos del servicio por incluir la perspectiva de género en sus campañas de difusión y sensibilización en torno a la crianza. Además la apertura de nuevas formas de atención que ha favorecido los contactos de más hombres (chat).

Las consultas provienen principalmente de madres, seguido por consultantes sin parentesco con el niño/a por quien se consulta, que son principalmente educadoras de jardines infantiles y salas cuna de Integra.



Enero-Noviembre 2017.

Podemos ver que el 75,8% de las consultas a Fonoinfancia se relacionan con niñas y niños de 5 años o menos, lo cual es acorde con el público objetivo de Integra y de Chile Crece Contigo (previo a su ampliación a mediados del año 2017). Se presenta por lo tanto como un desafío ir potenciando estrategias de difusión y sensibilización para familias con niños/as hasta los 9 años, acorde al nuevo perfil de beneficiarios de Chile Crece Contigo.



## 4.3 Ambientes físicos educativos

Para favorecer los aprendizajes en las niñas y niños, es fundamental contar con ambientes físicos educativos enriquecidos, donde ellos sean protagonistas de experiencias de aprendizaje desarrolladas en espacios confortables, tanto para ellos como para el equipo educativo y las familias. Por tanto, el lugar donde transcurren las interacciones educativas debe organizarse con un sentido pedagógico que promueva un clima positivo de bienestar y el desarrollo de relaciones afectivas positivas. Por este motivo, los ambientes físicos educativos, constituyen uno de los ejes esenciales de la Política de Calidad Educativa de Integra.



### ★ Materiales educativos

Dentro del ambiente educativo, los materiales didácticos y fungibles se constituyen en un medio que favorecerá el proceso de aprendizaje, en la medida que los adultos que educan releven su importancia al momento de planificar y organizar su práctica pedagógica, considerando su uso frecuente, preparando intencionadamente los ambientes, respetando las características, intereses y necesidades de las niñas y los niños, así como los contextos en los que están insertas las comunidades educativas.

Cada año se envía a todos los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales, un set de materiales didácticos y fungibles de calidad,

con el fin de favorecer el aprendizaje y desarrollo integral de niñas y niños, considerando todos los ámbitos y núcleos de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Adicionalmente, se distribuye al 100% de las aulas un pequeño portafolio que presenta cada material didáctico nuevo, con el fin de potenciar y orientar su uso.

A ellos se suman los recursos tecnológicos que favorecen diversos ámbitos de aprendizaje, entre ellos The best of Edmark, Mi primer Bartolo e Historias fabulosas con Bartolo.

## Montos invertidos en material educativo 2014-2017

Año	Inversión
2014	\$2.053.952.648
2015	\$3.917.647.881
2016	\$7.244.825.774
2017	\$2.092.108.800

En el Reporte Integra año 2014, se publicó la inversión total de todos los gastos asociados al rubro independiente de su fuente de financiamiento.

## Cadena de suministro para la adquisición de material didáctico



## Participación de niñas y niños en proceso de adjudicación de material didáctico 2018

Con la aspiración de seguir avanzando en favor de una práctica sistemática de ciudadanía, donde niñas y niños puedan ejercitar y vivenciar una participación auténtica, expresando su opinión, sus sueños, tomando decisiones que impacten en su propio proceso de aprendizaje a partir de sus saberes y necesidades, durante el año 2017 Integra desarrolla una estrategia que permite levantar la voz de las niñas y niños, invitándolos a participar en la instancia de adjudicación de material didáctico 2018.

Para esta actividad se convocó a participar a un total de 30 niñas y niños de niveles medios y transiciones pertenecientes a centros educativos de la Región Metropolitana, acompañados por el equipo educativo de aula.

La selección se realizó en un contexto de experiencia lúdica denominada Feria del Juguete durante un tiempo estimado de dos horas. El proceso fue acompañado por un Comité de Adjudicación y un Comité Técnico Asesor conformado por dos educadoras de párvulos y dos asistentes de párvulos, que tuvieron la misión de observar y consultar a niñas y niños las preferencias por los distintos materiales didácticos ofertados. Niñas y niños, seleccionaron a través de esta estrategia 20 productos, 16 de ellos unitarios y cuatro set de sellos que contienen un promedio de cinco productos cada uno.



# Características de los espacios educativos Integra



## Seguridad

- > **Situaciones de emergencia:** delimitación clara en salas cuna y jardines infantiles de las vías de evacuación, conocimiento por parte de los equipos educativos de los procedimientos a poner en práctica en estos casos y disponibilidad en los establecimientos de los recursos de apoyo asociados (extintor y botiquín, entre otros).
- > **Espacios de libre circulación:** aulas y dependencias físicas organizadas en relación con las necesidades de movimiento y desplazamiento de los niños y niñas.
- > **Equipamiento:** en buen estado, de material y/o pintura no tóxicos, con puntas redondeadas o suficientemente acolchadas para protección frente a golpes y caídas.
- > **Materiales:** atóxicos, con superficies sin astillas o grietas, con bordes o puntas no filosas y de tamaño seguro y cuyo estado sea revisado regularmente (dañados, sucios o riesgosos, por ejemplo).



## Higiene

Limpieza diaria del espacio físico y mobiliario, y limpieza semanal de los materiales. Uso individual de los utensilios personales.



## Ventilación

Espacio interior permanentemente ventilado para asegurar una renovación continua del aire. De esta forma se asegura una adecuada proporción de oxígeno, vital para el funcionamiento de las conexiones neuronales y, por consiguiente, la capacidad de aprendizaje.



## Iluminación

Espacio interior iluminado de preferencia con luz natural y en un nivel de intensidad adecuado, es decir, luz que ilumine, pero no encandile, para lo cual el uso de cortinas es relevante. En algunos casos, es necesario complementar la iluminación con luz artificial.



## Temperatura

Factor ambiental relevante que favorece los aprendizajes y debe situarse en un nivel medio, puesto que el frío puede generar tensión e inquietud, y el calor somnolencia, sudor e inactividad. Debido a lo anterior, es necesario cautelar este aspecto a través del buen manejo de los artefactos de calefacción o ventilación que se poseen, buscando siempre una temperatura adecuada para todas las personas que comparten el ambiente.



## Áreas verdes

Debe asegurarse la posibilidad de acceder a áreas verdes, ya sea dentro de la sala cuna y jardín infantil o en los espacios exteriores.

## Inversión en espacios físicos educativos

Las labores de mantención, mejora y ampliación de las instalaciones de las más de mil salas cuna y jardines infantiles de Integra son realizadas constantemente en todo el territorio nacional.

Integra ha realizado importantes inversiones en espacios físicos educativos para incrementar la cobertura de educación parvularia en Chile.

La infraestructura de las salas cuna y jardines infantiles Integra, se construye con estándares de calidad por sobre lo exigido para este tipo de edificaciones. Los nuevos espacios físicos educativos consideran más metros cuadrados por niñas y niños, y nuevas salas para la incorporación de actividades como psicomotricidad, juegos grupales, bailes y otros.

La arquitectura de los nuevos espacios es pertinente a cada localidad, otorgando ambientes seguros, confortables y en sintonía con la situación climática de cada región.

## Montos invertidos en infraestructura periodo 2014-2017

Año	Inversión
2014	M\$64.914.399
2015	M\$146.841.211
2016	M\$165.591.809 *
2017	M\$72.871.155 **

\* Esta cifra considera saldos del 2015, que fueron traspasados al año 2016.

\*\* Esta cifra considera saldos del año 2015 y 2016, que fueron traspasados al año 2017.



# Aquí aprenden los niños y niñas, jugando felices para transformar el mundo



ANTOFAGASTA > Calama > Jardín infantil Sueñitos de colores



COQUIMBO > Coquimbo > Jardín infantil Rinconcito



VALPARAÍSO > La Ligua > Jardín infantil Abejitas creadoras



VALPARAÍSO > Rinconada > Jardín infantil Renacer



RMSO > La Reina > Sala cuna Blest Gana



RMSO > Puente Alto > Jardín infantil Mussa



RMNP > Recoleta > Jardín infantil Rinconcito Feliz



O'HIGGINS > Rengo > Jardín infantil La casa del árbol



**Bio Bío** > Coronel > Jardín infantil Los onas



**Bio Bío** > Quilleco > Jardín infantil Las Canteras



**ARAUCANÍA** > Vilcún > Jardín infantil O' Higgins



**LOS RÍOS** > Lanco > Jardín infantil Centenario



**LOS LAGOS** > Puerto Montt > Jardín infantil Sembrando sueños



**LOS LAGOS** > Osorno > Jardín infantil Campanitas



**AYSÉN** > Cisnes > Jardín infantil Rayito de sol



**AYSÉN** > Cochrane > Jardín infantil Los Chilcos

## 4.4 Modalidades no convencionales

Las modalidades no convencionales son la estrategia de Integra para dar acceso a una educación parvularia de calidad pertinente a su realidad o contexto, a niñas y niños que, por razones diversas, no pueden incorporarse a la educación formal.

Desde 1994, equipos educativos de todo el país, en conjunto con organizaciones comunitarias, han diseñado e implementado modalidades que permiten ofrecer oportunidades de juego y aprendizajes pertinentes a niñas y niños con realidades y necesidades diversas.

### Matrícula modalidades no convencionales por año

Año	Jardín Sobre Ruedas	Mi Jardín al Hospital	Casas de acogida	Hogar	Sala cuna en recinto penitenciario	Total
2014	1.146	361	90	33	32	1.662
2015	1.052	538	33	36	39	1.698
2016	1.070	518	39	29	30	1.686
2017	1.021	541	14	30	50	1.656

### Cantidad de centros educativos modalidades no convencionales por año

Año	Jardín Sobre Ruedas	Mi Jardín al Hospital	Casas de acogida	Hogar	Sala cuna en recinto penitenciario	Total
2014	80	9	3	3	3	98
2015	80	9	3	3	4	99
2016	84	9	2	3	4	102
2017	84	9	1	3	5	102

#### Mi jardín al Hospital:

Un equipo compuesto por educadoras, trabajadoras sociales y psicólogos entrega a niños y niñas hospitalizados y a sus familias, acompañamiento, contención y la posibilidad de continuar avanzando en su desarrollo, al interior de nueve hospitales en distintas regiones del país, complementando el abordaje médico tradicional realizado en los centros de salud con juegos y experiencias educativas breves.

#### Mi jardín Mi Hogar

Esta iniciativa de Integra focaliza su atención en niños y niñas que por situaciones de salud o de vulneración de derechos permanecen en hogares o casas de acogida, encontrándose la mayoría de ellos separados de su familia de origen y sin posibilidades de acceder a salas cuna o jardines infantiles convencionales.





Educadoras de párvulos y técnicos en educación parvularia de Integra entregan atención educativa con énfasis en el juego y recreación, promoviendo las interacciones afectivas, el desarrollo socioemocional y el buen humor, incorporando a las familias o cuidadores.

### Jardín sobre ruedas

21 vehículos completamente equipados con materiales pedagógicos, para cubrir 84 localidades en 12 regiones del país, entregan educación parvularia gratuita a las niñas y niños de zonas rurales de difícil acceso. Con este programa, Integra lleva el jardín infantil hacia aquellos lugares donde la baja densidad poblacional y la dispersión geográfica dificultan la construcción de un centro educativo formal.

El equipo que visita cada localidad un día a la semana, está conformado por una educadora y un animador-conductor. Ellos transforman un espacio cedido por la comunidad (sede vecinal, un club deportivo, iglesia u otro) en una sala educativa donde, por un mínimo de cuatro horas, se reúnen alrededor de 15 niñas y niños junto a sus familias para participar de experiencias educativas. Esta propuesta implica, además, una activa vinculación con las familias, reconociendo en ellos su rol de primeros y significativos educadores junto con promover un activo trabajo con las redes locales.

Con la finalidad de promover la calidad educativa en la modalidad, durante el año 2017 el Jardín Sobre Ruedas se ha sumado al proceso de construcción de su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Con esto, se busca avanzar en la conformación de comunidades educativas más inclusivas, donde se promueva la participación de todos los actores involucrados, al mismo tiempo que se reconozcan sus necesidades y aspiraciones, tanto a nivel nacional como local. Así, se enfrenta el desafío de promover procesos educativos que permitan el desarrollo pleno, el bienestar, y el aprendizaje oportuno y pertinente de todas las niñas y niños, sin excepción.

### Sala Cuna en Centro de Detención Preventiva

Durante el año 2017, el equipo de la dirección regional Metropolitana Sur Oriente, con apoyo del nivel central, diseña e implementa una nueva modalidad de atención, dirigida a los hijos e hijas de madres que se encuentran reclusas en el Centro de Detención Preventiva de San Miguel, a la espera de una sentencia judicial, la cual inicia sus actividades con 13 niñas y niños.

Esta modalidad cuenta con un equipo educativo compuesto por una profesional y una técnico de educación parvularia, quienes trabajan directamente en la educación de las niñas y niños, pudiendo atender a un máximo de 20 lactantes, desde el nacimiento hasta los 2 años de edad. Asimismo, promueven un trabajo colaborativo con las madres, con mujeres embarazadas y con el equipo perteneciente a Gendarmería, favoreciendo el establecimiento de lazos afectivos entre las madres y sus hijas e hijos, al mismo tiempo que se potencian sus competencias parentales desde el ámbito de la promoción de derechos de niñas y niños.



## 4.5 Relación con familias y comunidad

Integra considera a las familias como el primer educador y, desde el enfoque de las potencialidades, se fomentan y desarrollan herramientas que benefician y aportan al desarrollo infantil y de las familias, entendiendo que todas las familias disponen de un conjunto de recursos que conforman su potencial.

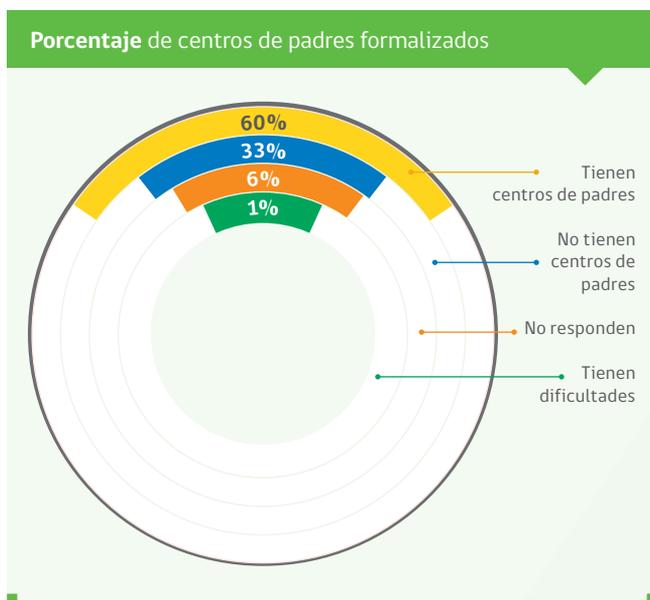
### ★ Reuniones de apoderados: Encuentro con familias

Se generan nuevos materiales de apoyo para las reuniones de apoderados, a través de guías metodológicas que forman parte de una serie de textos destinados a los equipos de las salas cuna y jardines infantiles. Con ello se entrega un soporte técnico y práctico a los equipos para el momento de generar instancias de encuentro con las familias de las niñas y niños que asisten a los centros educativos de Integra. En el año 2017 se distribuye al 100% de las salas cuna y jardines infantiles un set de tres textos:

- » Reuniones de apoderados: encuentro con familias.
- » Desarrollando reuniones de apoderados formativas: adaptación y transiciones.
- » Desarrollando reuniones de apoderados formativas: autonomía.

### Centros de Padres

Integra reconoce la diversidad de las familias y su rol esencial de primeros educadores, planteando que la participación es un derecho de las familias, que les permite constituirse en organizaciones activas y colaboradoras de la gestión de las salas cuna y jardines infantiles. Es así como en el año 2017 se encuentran constituidos, formal y activamente, 590 centros de padres. Es decir el 60% de los 980 centros educativos consultados<sup>15</sup> cuentan con centros de padres con personalidad jurídica vigente.



15 Información con fecha de corte al 30 de junio de 2017.

## Reglamento de convivencia

Es un instrumento que establece las normas de convivencia en la comunidad educativa y tiene como horizonte el desarrollo y la formación integral de niñas y niños, el cual promueve el desarrollo personal y social de todos los actores de la comunidad educativa.

La elaboración de este reglamento fue participativa y comenzó en el año 2014, convocando a trabajadoras y familias de 166 salas cuna y jardines infantiles, equipos de todas las oficinas regionales y casa central y organizaciones sindicales. Además, fue validado por la Superintendencia de Educación.

Sus propósitos son:

- » Explicitar y fortalecer las relaciones que promuevan la convivencia bientratante y contribuyen al objetivo común de la comunidad educativa.
- » Establecer las normas de funcionamiento y regular las relaciones al interior de la comunidad educativa, lo cual implica que todas y todos quienes la conforman son sujetos de derechos y también de responsabilidades.
- » Establecer formas de actuación frente a las situaciones que afecten la convivencia en la comunidad educativa basadas en el respeto de la dignidad de las personas.
- » El cuerpo de este documento contiene:
  - » Normas básicas de funcionamiento.
  - » Normas generales de convivencia.
  - » Actuación frente a incumplimiento de las normas básicas de funcionamiento y/o de convivencia.



## Programa de extensión horaria

El Programa de Extensión Horaria está dirigido a los niños, niñas, hijos e hijas de madres trabajadoras, estudiantes o que desean insertarse en el mundo laboral o realizar estudios de algún tipo, así como también para dar acceso a los niños que por situaciones de vulnerabilidad, no disponen de alternativas de cuidado luego de la jornada habitual en la sala cuna y/o jardín infantil.

Su objetivo es “Ofrecer a los niños y niñas, un servicio de atención integral después de las 16:30 horas, centrado en el cuidado, protección y bienestar; con un definido acento en el juego y en la respuesta sensible y oportuna a las necesidades, intereses y características de los niños y niñas, constituyéndose así, en una propuesta diferente a la que se implementa en la jornada habitual”. Por tanto, el programa busca brindar las condiciones y oportunidades para que las niñas y niños puedan recrearse y jugar en un ambiente enriquecido que les otorgue seguridad y confianza.

A noviembre de 2017 el 69% de los centros educativos (excluyendo las modalidades no convencionales) cuentan con extensión horaria que funciona entre las 16:30 y 20:00 horas.

De acuerdo al Informe de Caracterización de Niños y Niñas, Perfil Familias 2017, para la extensión horaria se observan características distintivas de este grupo, ya que se registra una mayor presencia de familias monoparentales (38,9%) y mayor porcentaje de niñas y niños que no cuentan con un adulto responsable de su cuidado durante el día (71,0%).

Respecto al nivel educativo de madres y padres, se observa un aumento de quienes tienen estudios universitarios o técnicos completos. Además, en cuanto a la situación laboral existe una mayor ocupación tanto de padres como madres, las cuales muestran un 62,5% de ocupación.

En cuanto a los ingresos económicos del grupo familiar, existe un alto porcentaje de familias del 60% de menores ingresos del país (91,4% de los quintiles I, II y III) y más de la mitad de las familias se encuentra bajo la línea de pobreza.

### Programa extensión horaria: matrícula y número de centros educativos

Año	Matrícula	Número centros educativos
2014	27.761	648
2015	30.234	687
2016	31.508	716
2017	31.877	730



## Carnaval aniversario

Visibilizar la primera infancia y la educación parvularia en Chile a través de una fiesta ciudadana que convoque a niños, niñas, equipos educativos, familias y la comunidad, rescatando el uso del espacio público en una instancia de celebración y alegría, es el principal objetivo del Carnaval Aniversario Integra.

Nace el año 2015 como hito en la conmemoración de los 25 años de Integra, convirtiéndose durante tres años consecutivos en la fiesta de niñas y niños que, a través del desfile de comparsas, reúne a la comunidad educativa de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales en torno a temáticas y valores relacionados con la infancia.

A partir del año 2016, el Carnaval Aniversario Integra en la región Metropolitana extiende la invitación a participar a salas cuna y jardines infantiles de las regiones de Valparaíso y O'Higgins, agregando nuevos elementos, premios y espectáculos.

Año	Tema a representar	Asistentes
2015	25 años Educando con Calidad para transformar el mundo	1.500
2016	Valor Integra reflejado en una película o cuento	2.600
2017	Tradiciones y culturas latinoamericanas y del Caribe	3.000

## ★ Experiencias exitosas de trabajo en alianza

### Consejo Nacional de Televisión (CNTV)

En 2017 se dio inicio al trabajo conjunto entre CNTV e Integra. Ambas instituciones trabajaron en la coproducción de una serie animada compuesta por seis capítulos de 3:30 minutos aproximadamente de duración cada uno, la que a través de un enfoque de derechos, muestra cómo niñas y niños, desde un rol protagónico, ejercen su ciudadanía, relevando valores como: la convivencia, participación, el respeto, la confianza, la diversidad e inclusión, la solidaridad, la paciencia, la tolerancia y la resolución pacífica de conflictos.

Además, el CNTV entregó a Integra O'Higgins un valioso material audiovisual y guías que permiten a las niñas y niños aprender a ver televisión saludablemente. Esta colaboración permitirá que los más de 5.800 niñas y niños de Integra en la región, puedan acceder a instancias reflexivas en torno al consumo televisivo.

Además se entregó el siguiente material para todas las regiones, el que será distribuido durante 2018:

**10.400** Guías de Mediación  
¿Qué ves cuando ves TV?

**3.950** Guías de actividades EMA  
realizadas en conjunto con Chile  
Crece Contigo.

**3.350** Videotecas destinadas a todos  
los centros educativos del país.



“Wikiti” coproducción Fundación Integra y CNTV, año 2018.



### Fundación Museo Violeta Parra

Durante el 2017 Integra y el Museo Violeta Parra firmaron un acuerdo de colaboración para difundir el legado, vida y obra de la destacada cantautora nacional, en el marco de los 100 años de su natalicio. El convenio incluye visitas mediadas de los programas de educación parvularia, como “El árbol de la vida” y “Érase una vez Violeta”, los cuales fomentan la exploración de los sentidos a través de la música, el bordado, la pintura y las tradiciones populares; difusión de los talleres gratuitos de fin de semana impartidos en el museo; y la visita a siete jardines infantiles del proyecto itinerante “La Maleta de Violeta”.



### Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)

En noviembre de 2017 se firmó un acuerdo de colaboración entre la DIBAM e Integra con el propósito de constituirse en un marco de apoyo recíproco para la sistematización de actividades de difusión y participación, potenciando la cooperación y coordinación interinstitucional. Material metodológico, publicaciones y folletería fueron entregados por Integra a la Biblioteca. Por otra parte, equipos educativos de salas cuna y jardines infantiles de Integra fueron capacitados en la sala infantil de la Biblioteca de Santiago.



### Corporación Cultiva

Integra posee una alianza de colaboración con Cultiva desde el año 2015, periodo en el que se han desarrollado cuatro proyectos de mejoramiento de áreas verdes en salas cuna y jardines infantiles de Integra en las comunas de Renca, Conchalí y La Cisterna. Durante el 2017, gracias al aporte económico de Polpaico, se implementó un nuevo patio educativo en la sala cuna Barros Arana de la comuna de Til Til. La implementación de patios conllevó además, experiencias valiosas para los equipos educativos, familias, colaboradores de la empresa y la comunidad aledaña a nuestros centros educativos.



### Fundación Mi Parque

En 2017, Fundación Mi Parque e Integra implementaron dos patios educativos de calidad en los jardines Raúl Silva Enríquez de La Cisterna y Arturo Pérez Canto de Quilicura, en la Región Metropolitana, que fueron financiados por las empresas Danús e Ideal respectivamente. El diseño es participativo y la implementación se realiza convocando a las comunidades educativas, apoderados, voluntarios y colaboradores de las empresas que financian los proyectos.



### Banco Santander

Al igual que en años anteriores, en 2017 Banco Santander colaboró con el premio para el ganador del tercer lugar en el Carnaval Aniversario Integra 2017: La fiesta de las niñas y niños, que se realizó en el mes de octubre en el Parque Quinta Normal. En esta oportunidad las niñas y niños, familias y equipo educativo del jardín infantil Los Alerces de San Joaquín, pudieron disfrutar del espectáculo ofrecido por la agrupación musical Los FI.



### Fundación Orquestas Juveniles e Infantiles (FOJI)

En 2017 se inicia una nueva experiencia del proyecto Mi Orquesta en Jardín que nace el año 2014. La nueva intervención, focalizada en iniciación musical temprana, tuvo una duración de un año y estuvo dirigida a 62 niñas y niños de dos niveles medio menor del jardín infantil Sagrada Familia de Pudahuel. Gracias a la donación del Grupo DEMO S.A., las sesiones se realizaron en un módulo o sala que permitió tener el espacio necesario para la realización de las clases.

Además, FOJI postuló a un fondo concursable del Ministerio de Desarrollo Social que otorgó los recursos necesarios para la contratación de especialistas en aprendizaje, la compra de instrumentos para la realización de las sesiones, la compra de materiales necesarios y la contratación de profesionales administrativos.



### Acción con Sentido

Las actividades con la comunidad buscaron relevar la importancia de la experiencia del juego en la temprana edad. Por ello, la iniciativa "Juego Sobre Ruedas" realizó intervenciones en servicios públicos e instituciones como el Hospital Carlos Van Büren, Fundación Artesanías de Chile, Fundación Orquestas Juveniles e Infantiles, Servicio Agrícola y Ganadero, Oficina Regional Integra de O´Higgins y Dirección de Personas de Integra.



### Servicio Agrícola Ganadero (SAG)

Educar a las niñas y niños sobre la importancia de cuidar el patrimonio animal y los recursos naturales renovables, es uno de los objetivos que tiene el convenio firmado el año 2014 por Fundación Integra y el SAG. En el marco de esta colaboración, en 2017 se desarrolló el material educativo "La Granja Sustentable". El set de cinco láminas fue elaborado en formato para Kamishibai (Teatro de Papel) y se distribuyó en niveles medios de 580 jardines infantiles en todo el país.





# Personas que **educan**<sup>16</sup>



<sup>16</sup> La información sobre Personas que Educan está con fecha de corte al 30 de noviembre de 2017.

05



# 5.1 Perfil de las trabajadoras y trabajadores<sup>17</sup>



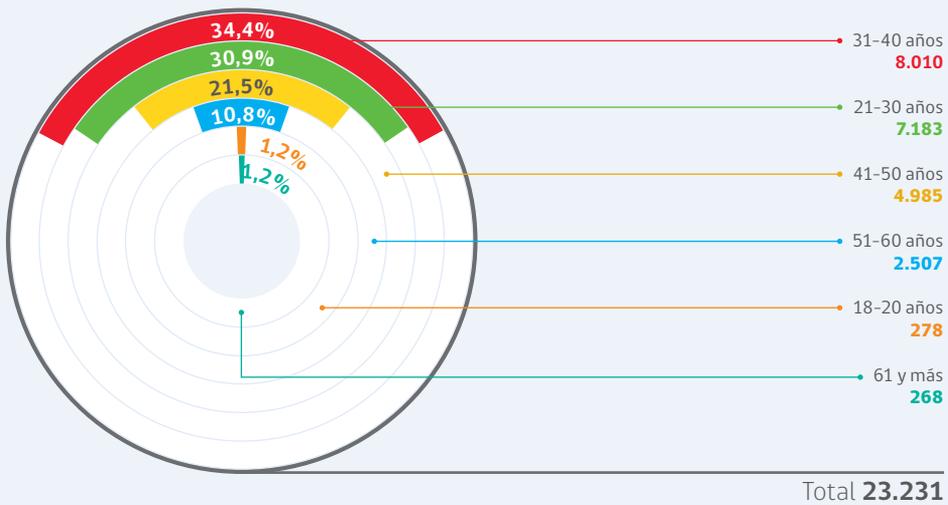
Para lograr la educación de calidad a la que Integra aspira es fundamental contar con personas y equipos multidisciplinares, valorados y comprometidos con su rol de agentes de cambio social, que trabajan con responsabilidad, colaborativamente, con vocación y armonía, lo que les permite realizar su labor con especial dedicación y conscientes de que cada una de sus acciones tiene un efecto en las posibilidades de desarrollo pleno y aprendizaje de las niñas y los niños.

El 91,5% de las trabajadoras y trabajadores de Integra se desempeña directamente en salas cuna y jardines infantiles. Del total de trabajadores, el 63,40% estudió la carrera de Técnico en Educación Parvularia y el 97,1% es mujer.

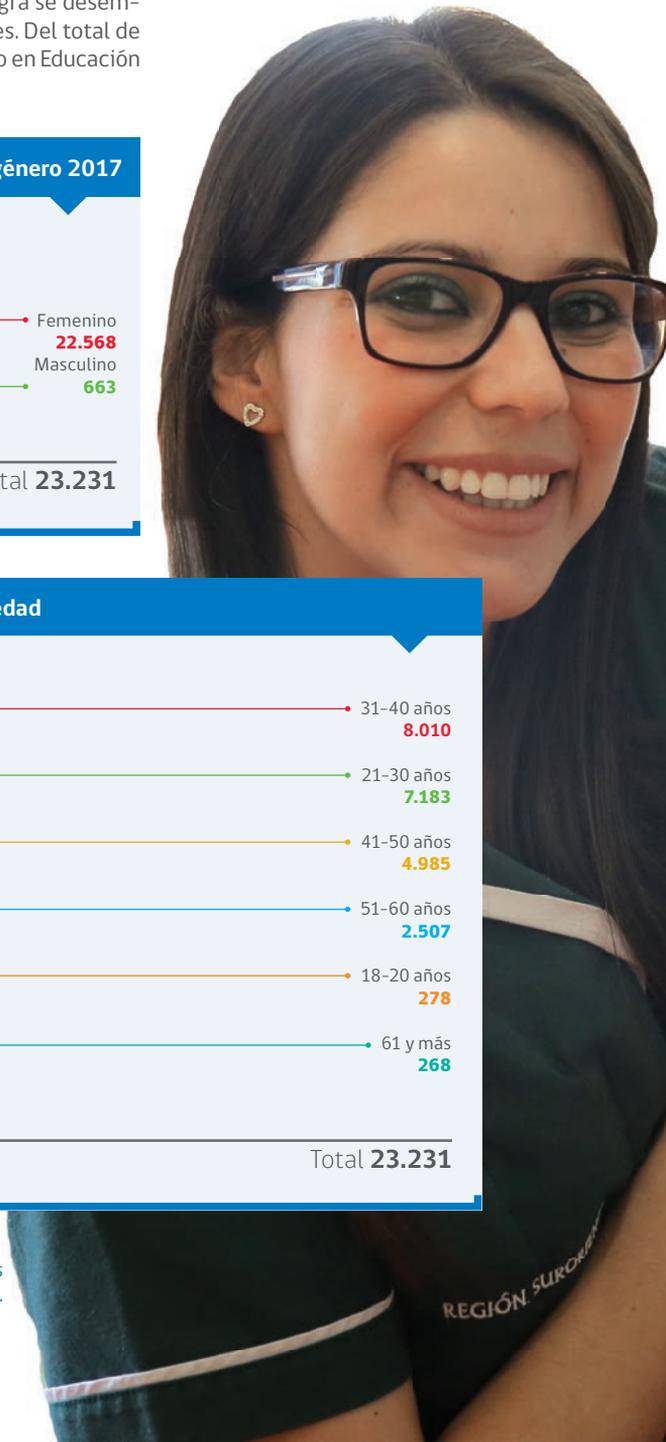
Distribución de trabajadoras y trabajadores por género 2017



Distribución de trabajadoras y trabajadores por edad



17 La dotación considera trabajadoras y trabajadores activos con vínculo planta, reemplazos y proyectos especiales.





### Distribución de trabajadoras y trabajadores por edad y por género

#### Mujeres

18-20 años	277	1,2%
21-30 años	7.047	30,3%
31-40 años	7.718	33,2%
41-50 años	4.846	20,9%
51-60 años	2.426	10,4%
61 y más	254	1,1%

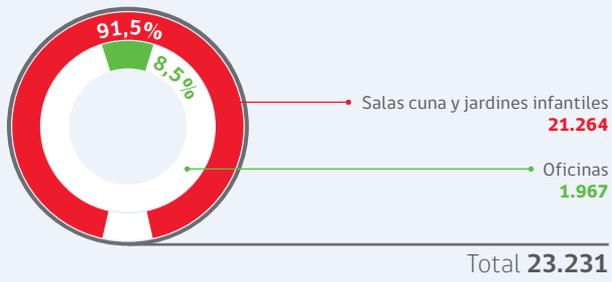
Total general mujeres **22.568 / 97,1% de 23.231**

#### Hombres

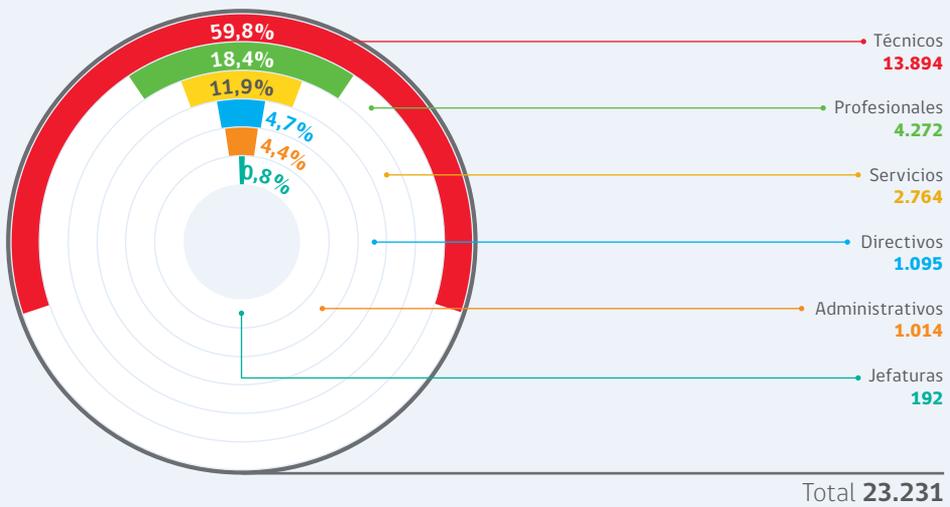
18-20 años	1	0%
21-30 años	136	0,6%
31-40 años	292	1,3%
41-50 años	139	0,6%
51-60 años	81	0,3%
61 y más	14	0,1%

Total general hombres **663 / 2,9% de 23.231**

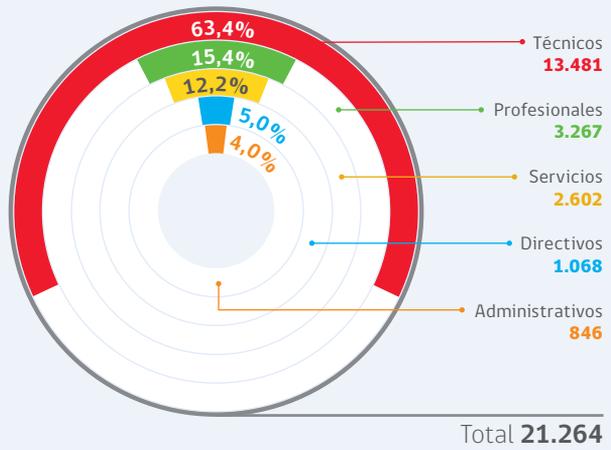
### Distribución de trabajadoras y trabajadores de salas cuna y jardines infantiles/oficinas



### Distribución de trabajadoras y trabajadores por categoría

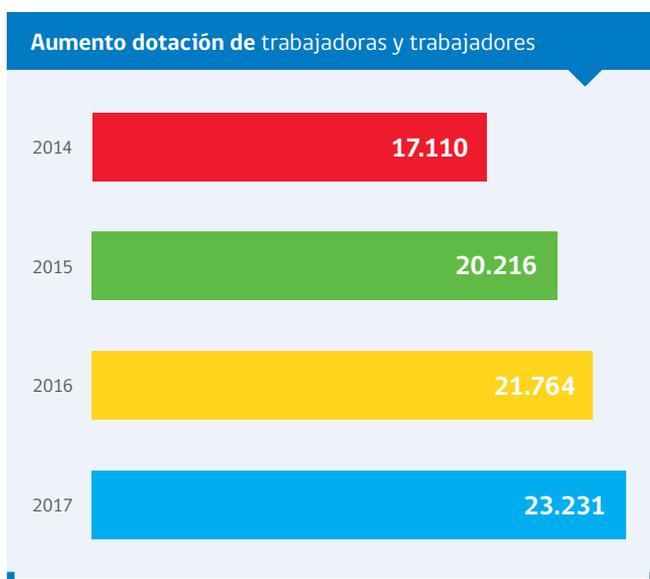


Distribución de trabajadoras y trabajadores por cargo en salas cuna y jardines infantiles



## 5.2 Indicadores laborales

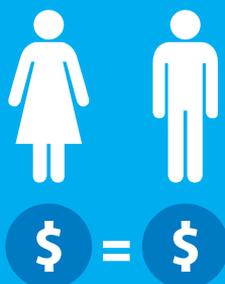
### ★ Aumento dotación de trabajadoras y trabajadores



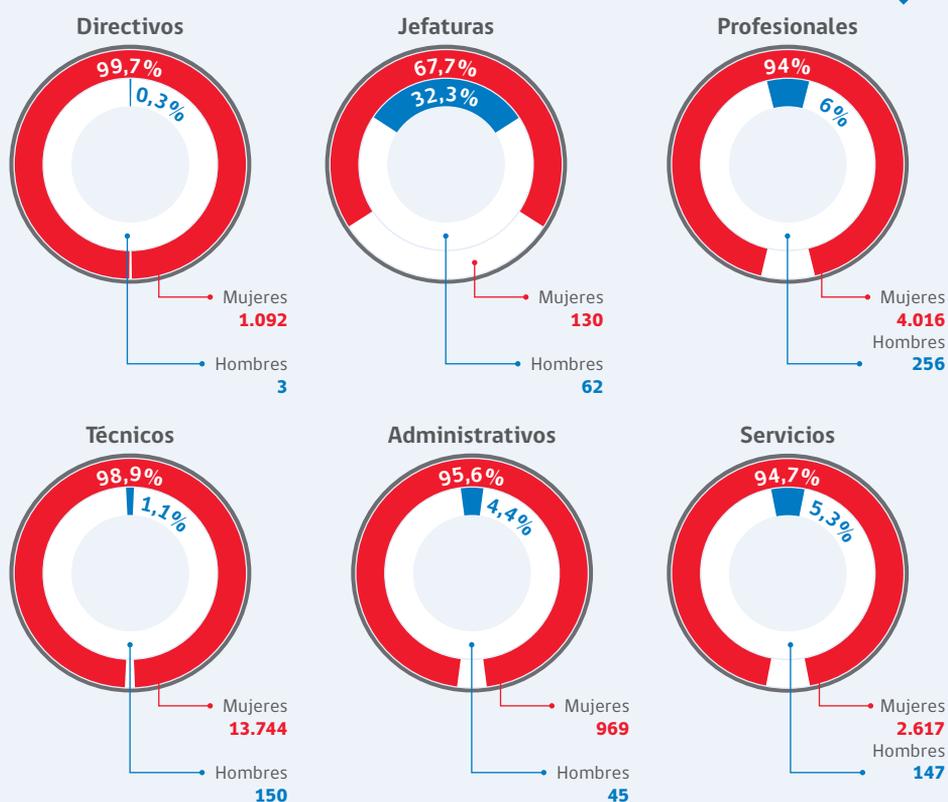
### ★ Paridad de género

En Integra, las prácticas laborales están orientadas a la promoción de la igualdad de género, impactando en las formas de hacer gestión de personas como un elemento transversal.

En Integra, **hombres y mujeres** que cumplen las mismas funciones **reciben la misma remuneración.**

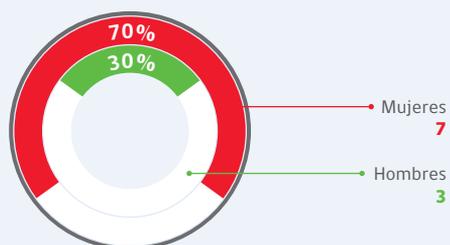


## Distribución por categoría de cargo por género

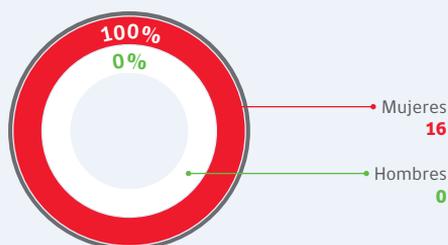


Las mujeres ocupan el **100%** de los cargos directivos de salas cuna y jardines infantiles.

### Cargos directivos casa central 2017



### Cargos directivos oficinas regionales 2017





## ★ Ausentismo\*

Para medir sus niveles de ausentismo laboral, Integra calcula el cociente entre el tiempo que los trabajadores y trabajadoras se han ausentado de su puesto de trabajo y el tiempo que se esperaba que estuviesen.

\* Considera todas las licencias médicas, incluyendo las maternales de pre y post natal.



## ★ Rotación

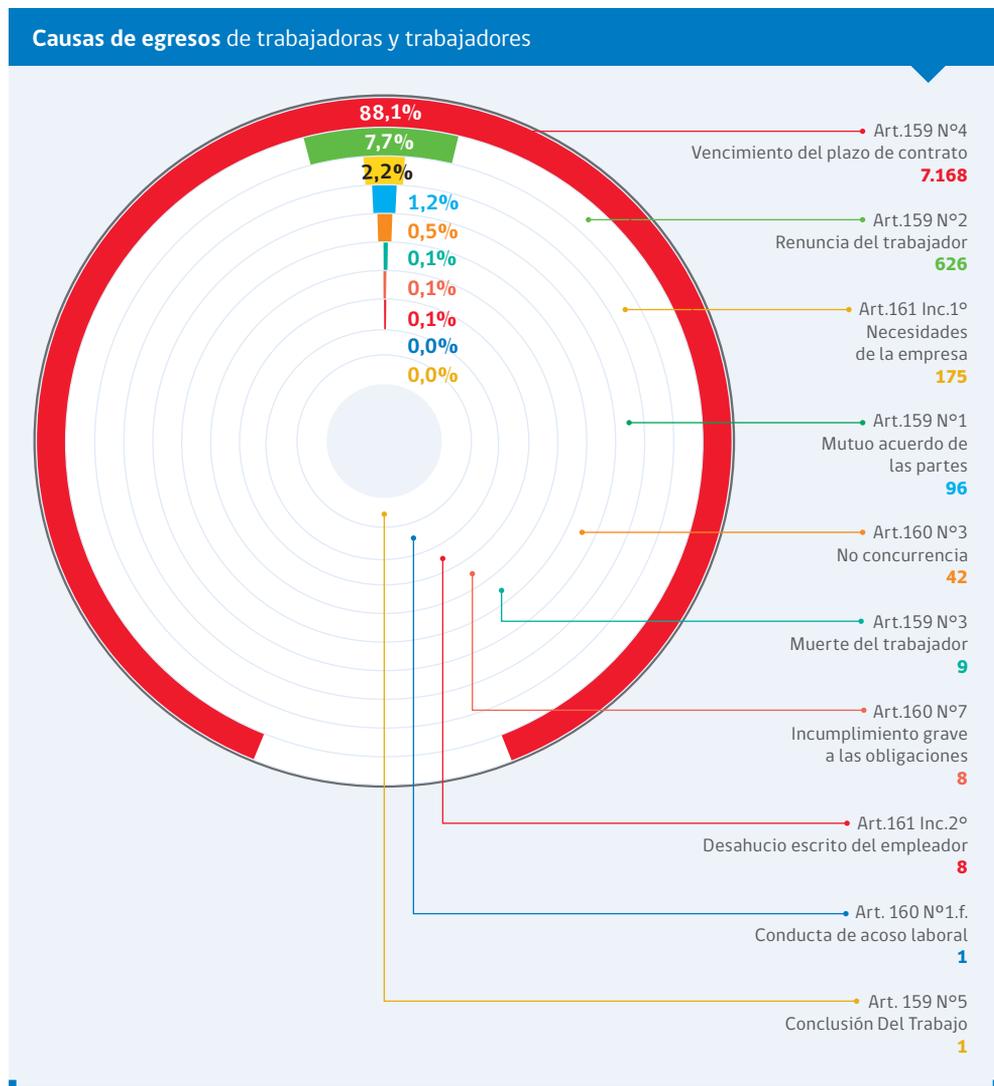
Para facilitar su comparación con las instituciones públicas y privadas desde 2014 Integra mide sus niveles de rotación de personal, calculando el cociente entre el volumen de egresos (salidas) de trabajadores y trabajadoras y la planta activa, producido dentro de un cierto período de tiempo y expresado en términos porcentuales\*. Este índice fue actualizado en el período 2013, para ser comparable en el tiempo.

\*Para obtener los términos porcentuales se considera el personal de planta y el aumento de cobertura de enero a diciembre de cada año.



## ★ Egresos

Durante el año 2017 se registraron 8.134 egresos, atribuidos a las siguientes causas\*:



\* A partir del Reporte Integra 2015, los egresos informados incluyen todos los vínculos laborales vigentes de enero a diciembre de cada año.



## ★ Asistencia

Corresponde al nivel de asistencia de educadoras y asistentes de párvulos de planta a sus puestos de trabajo en salas cuna y jardines infantiles. A noviembre de 2017, se registró una asistencia de personal educativo de un 87,5%.



## ★ Accidentabilidad laboral\*

La tasa de accidentabilidad representa la cantidad de accidentes del trabajo con días perdidos en el periodo de un año, por cada cien trabajadores. A partir de esta información se calcula la cotización que deberá pagar la organización por cada uno de sus trabajadores y trabajadoras.



## ★ Siniestralidad laboral\*

La tasa de siniestralidad representa la cantidad de días no trabajados con motivo de accidentes del trabajo y enfermedad profesional, por cada cien trabajadores en el periodo de un año. A partir de esta información se determina el aumento o disminución de los pagos de cotización adicional, provocado por los días no trabajados.



\* Fecha de corte al 24 de noviembre de 2017.



## 5.3 Desarrollo de carrera con énfasis en la formación continua

### ★ Sistema de Formación AprendeS

El Sistema de Formación Continua de Integra AprendeS surge el año 2014 y es la consolidación del trabajo de los 27 años de historia de Integra. Su propósito es potenciar la calidad educativa que se entrega a niños y niñas en salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales, a través de la articulación de las iniciativas de formación a nivel nacional, regional y local, con el fin de fortalecer y mejorar las prácticas educativas y de gestión de las personas y los equipos.

La formación continua en Integra es un proceso permanente de aprendizaje individual y colectivo que ocurre a lo largo de la trayectoria laboral, reconociendo que pueden existir diversas instancias de formación, desde el trabajo con expertos externos a la institución, perfeccionamientos, asesorías, jornadas de reflexión y trabajo al interior de las comunidades educativas y espacios de autoformación, entre otras.

AprendeS tiene como objetivo fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y los equipos mediante iniciativas de formación significativas, innovadoras, pertinentes, articuladas y sistemáticas. Estas características de calidad, a las que aspira el Sistema AprendeS, deben verse reflejadas en cada una de las instancias de formación que se planifican e implementan en Integra.





### ★ Características de Calidad de AprendeS

**Significativa:** los participantes perciben que la entrega de conocimientos contribuye al desarrollo de sus prácticas, independiente del rol en el cual se desempeñan.

**Innovadora:** la entrega de contenidos considera el aprendizaje de adultos, utilizando metodologías activo-participativas<sup>18</sup> y transformadoras, en la línea de la investigación-acción.

**Pertinente:** toman en cuenta el contexto particular de los participantes y su entorno (geográfico y sociocultural), orientando la especificidad de los contenidos en función de sus prácticas y, en el caso de educadoras y agentes educativas, del nivel de los niños y niñas con los cuales trabajan.

**Articulada:** consideran la coordinación entre las distintas actividades formativas, independiente del nivel desde dónde se presenten los contenidos que se aborden en ellas, y los participantes hacia quienes están dirigidas. Junto con esto, proveen de espacios prácticos colaborativos entre pares o estamentos. Todo lo anterior debe estar orientado a la optimización de los recursos presupuestarios y temporales de la institución y de los participantes.

**Sistemática:** las actividades cumplen con criterios de correspondencia entre sus objetivos, la extensión de sus contenidos, su intensidad y su duración. Además, consideran un proceso de seguimiento y evaluación respecto de la instalación de conocimientos y su incorporación a la práctica por parte de los participantes.

18 Son aquellas metodologías que favorecen la participación activa de quienes están viviendo la formación, tomando la experiencia y realidad de los participantes como elemento central para construir el aprendizaje, a través de técnicas y dinámicas lúdicas, interactivas, creativas, dialógicas y flexibles en las que se relaciona la práctica y la teoría para transformar la realidad.

Este sistema de formación está conformado por planes que se configuran a distintos niveles, buscando resguardar el desarrollo de temáticas a nivel nacional, así como también la pertinencia y articulación de la formación a nivel regional y de actores locales.



## NACIONAL

### PLAN DE FORMACIÓN NACIONAL

Énfasis institucionales, requerimientos de la Política Pública y necesidades a nivel nacional, regional y local.

- INICIATIVAS DE FORMACIÓN DEL NIVEL NACIONAL; por ej: CRECER +, PROGRAMAS PARA ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES, FORMACIÓN BIENAL.



## REGIONAL

### PLAN DE FORMACIÓN REGIONAL

Necesidades de formación de los trabajadores y trabajadoras de la región.

- INICIATIVAS DE FORMACIÓN DE LA REGIÓN.



## LOCAL

### PLAN DE FORMACIÓN LOCAL

Necesidades de formación de los trabajadores del JI, SC o MNC.

- TARDES DE FORMACIÓN

En el período 2014-2017, Integra invirtió **M\$ 10.911.493** en programas de desarrollo de carrera y formación continua.



## ★ Programa AprendeS

- > **Crece+ Técnico de Nivel Superior:** es un programa que permite a los trabajadores y trabajadoras de jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales, que cuentan con su Enseñanza Media completa o estudios técnicos de nivel medio, obtener el título de Técnico de Nivel Superior (Asistente de Párvulos). Es un programa gratuito impartido por diversas universidades que adecuan las mallas de formación a las características y necesidades de Integra. En 2017, un total de **1.240** trabajadoras se beneficiaron con este programa.
- > **Crece+ Nivel Profesional:** es un programa que permite a trabajadoras que se desempeñan como asistentes de párvulos y cuentan con título de técnico de nivel superior, estudiar la carrera profesional de Educación Parvularia y así obtener un título universitario. El año 2017, accedieron a este beneficio **266** trabajadoras.
- > **Crece+ Becas a Estudios:** es un programa dirigido a trabajadores y trabajadoras de jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales, con el objetivo de apoyarlos en estudios que realizan por sus propios medios. Cubre un 35% de los costos asociados a matrícula y arancel anual de cursos, postítulos y diplomados, siempre y cuando se adscriban a áreas de interés de Integra, relacionadas con su ámbito de acción.

Durante el año 2017, un total de **61** trabajadoras y trabajadores se beneficiaron con este programa.

- > **Formación Bienal:** es un programa que busca fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del 100% de trabajadores y trabajadoras de jardines infantiles, salas cuna, modalidades no convencionales y equipos territoriales. Aborda un tema transversal con carácter integrador y de amplia pertinencia institucional que aporta a la calidad educativa en Integra, durante dos años consecutivos. Esta modalidad de formación se comenzó a implementar en el año 2015, generando una mejora sustantiva en los procesos de formación a través de la contratación de externos y la liberación de las directoras de la tarea de preparar los contenidos de la Capacitación Inicial. Entre los años 2015 y 2016 se abordó la temática de Inclusión Educativa y entre los años 2017 y 2018, se aborda la temática de Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa. Se estimó un total de **19.223** trabajadoras y trabajadores participaron en esta instancia de formación, que durante el año 2017 fortaleció sus prácticas de liderazgo, relaciones bientratantes, la comunicación, la retroalimentación y el reconocimiento.
- > **Diplomado Directoras Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa:** programa de formación teórico-práctico que busca 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. Es impartido por el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar - Líderes Educativos, a través de una metodología semipresencial, basada en tres momentos didácticos: información, reflexión y acción, con una duración de dos años. En el año 2017 fueron beneficiadas **1.049** directoras (educadoras de párvulos) y **55** profesionales territoriales de desarrollo de personas y equipos, lo que nos da un total de **1.104** personas.
- > **Formación Auxiliares de Servicios:** jornadas de formación que buscan fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de las y los auxiliares de servicios de salas cuna y jardines infantiles en el ámbito del bienestar de los niños y niñas, para potenciar los ambientes educativos y laborales enriquecidos y confortables de los centros educativos. En el año 2017 estas jornadas beneficiaron a **205** personas.
- > **Diplomado Asistentes Administrativas:** Diplomado de formación e-learning realizado por la Universidad de la Frontera, que busca potenciar las competencias de las asistentes administrativas en los ámbitos de gestión administrativa, de cobertura, familia-comunidad y personas y equipos, para contribuir al Proyecto Educativo Institucional de sus salas cunas y jardines infantiles. En 2017, fueron **136** trabajadoras las que participaron de esta instancia de formación.
- > **Incentivo al Desarrollo Laboral:** Su propósito es contribuir al desarrollo de carrera de jefaturas, profesionales y analistas de oficinas regionales y casa central, mediante el financiamiento de cursos y diplomados con código Sence, en materias y contenidos que fortalecen sus funciones laborales, permitiéndoles así dar el soporte necesario para el funcionamiento de los jardines infantiles y la institución. **96** personas se beneficiaron con este programa en 2017.
- > **Fortalecimiento Administrativo:** Este programa entrega herramientas y conocimientos para el desarrollo de competencias, calidad y eficiencia en las funciones laborales de trabajadoras y trabajadores que se desempeñan en cargos administrativos de salas cuna, jardines infantiles, oficinas regionales y casa

central, fortaleciendo habilidades blandas, conocimientos administrativos, normativa laboral y ofimática, que se utilizan para la gestión administrativa. En 2017 este programa benefició a **396** personas.

- > **Formación ERP FICO:** actividades de formación que entregan a los usuarios de casa central y regiones, una mirada global sobre la herramienta -que integra todos los módulos financieros/contables- para la comprensión de la lógica de cómo los procesos fueron configurados en el sistema SAP (desde la gestión de compras hasta el control financiero) para hacerlos más eficientes, permitiéndoles familiarizarse y ejercitar con casos prácticos que reproducen el quehacer cotidiano de los trabajadores y trabajadoras que participan en dichos procesos. En 2017, participaron **800** trabajadoras y trabajadores de direcciones regionales y nacionales de Integra.
- > **Formación ERP HCM:** instancias de formación dirigidas a los equipos de Servicios a Personas a nivel central y en regiones, que buscan entregar una mirada global de los procesos relacionados con el ciclo de vida de la trabajadora y trabajador, con la ejercitación de casos relevantes que posibiliten entender el funcionamiento del área con este nuevo sistema de información (SAP). En el año 2017 esta formación benefició a **254** personas.
- > **Jornada de Sensibilización en Liderazgo y Convivencia Bientratante Casa Central:** Con el fin de contribuir a la reflexión conjunta para trabajadoras y trabajadores de las diversas áreas de direcciones nacionales de Integra, se realizan esta jornada que profundizan en los sentidos del liderazgo y las relaciones bientratantes en el trabajo institucional. En 2017, participaron **56** personas.
- > **Curso de Mediación Educativa:** este curso busca fortalecer las prácticas de mediación educativa de educadoras de párvulos que trabajan en jardines infantiles y salas cuna, para fomentar el desarrollo de los niños y niñas. Además, favorece la formación de comunidades de mediación a nivel regional. Es impartido por el Centro de Desarrollo Cognitivo de la Universidad Diego Portales a través de una metodología semipresencial basada en el enfoque de investigación-acción, con una duración de dos años. En 2017, fueron **139** trabajadoras las que participaron en este curso.
- > **Módulos de formación continua:** es una serie de documentos temáticos que buscan apoyar los procesos de autoformación de las educadoras y los equipos pedagógicos en los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales. Abordan diversos temas vinculados a los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), que cada equipo puede seleccionar según sus necesidades e intereses. Durante el 2017 se distribuyeron cinco módulos a lo largo del país y se trabajó en otros **12** para que estén disponibles en el 2018.
- > **Inducción a la institución y al cargo:** La inducción es una etapa crítica para la motivación y el buen desempeño de las trabajadoras y trabajadores que se incorporan a Integra. La institución resguarda este acercamiento a la cultura de la institución y al cargo a desempeñar, a través de procesos de inducción dirigidos a quienes ingresan a trabajar y a aquellos que asumen nuevas funciones. Durante el año 2017 se desarrolló un video explicativo del proceso y guías de autoestudio en formato de cuadernillo, que entregan información sobre los ámbitos de gestión del establecimiento.
- > **Plan de Formación Regional:** Corresponde a la planificación de actividades de formación realizadas por cada dirección regional, pertinentes con sus diagnósticos y realidad local para responder a los requerimientos de formación de las trabajadoras y trabajadoras de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, equipo territorial y regional. En 2017, fueron **10.326** trabajadoras y trabajadores las que participaron en esta formación regional.
- > **Plan de Formación Local:** Corresponde a la planificación de actividades de formación realizadas por cada sala cuna o jardín infantil para responder a la calidad educativa, en coherencia con su PEI. Corresponden a instancias de formación y autoformación a realizar en las *tardes de formación* que se desarrollan una vez al mes.
- > **Curso La fascinación de aprender desde la neurociencias:** este curso busca que las participantes aprendan a utilizar la teoría y práctica de las neurociencias para favorecer el aprendizaje y desarrollo de las niñas y niños. En ese sentido, que les permita implementar estrategias metodológicas para los procesos de aprendizaje, basados en los aportes que ha realizado la neurociencia para ello. Fue impartido por Tu Clase, tu país a través de una metodología de formación online basada en tres momentos didácticos: información, reflexión y acción, con una duración de 30 horas. En 2017, fueron inscritas 500 educadoras de párvulos que trabajan en salas cuna y jardines infantiles.

## ★ Desarrollo de Carrera

Integra se ha comprometido con el desarrollo laboral de sus trabajadoras y trabajadores, generando oportunidades claras a través de la implementación de orientaciones que privilegian la mirada interna al momento de cubrir vacantes de planta en la Institución.

Promoción y Traslado y Movilidad Interna son dos políticas que promueven la oportunidad de crecimiento laboral de las personas, a través de un cambio de puesto de trabajo, permitiendo a quienes postulan asumir nuevas responsabilidades y desafíos al interior de Integra.

Desde 2015, tanto las promociones como los traslados están orientados a potenciar el desarrollo del talento en Integra, siendo este el mecanismo que en primera instancia se utiliza para cubrir las vacantes de planta en salas cuna y jardines infantiles, ya sea en forma horizontal (traslado) o ascendente (promoción). Durante el 2017, **1.089**<sup>19</sup> trabajadoras lograron cambiar de puesto de trabajo bajo este mecanismo, entregando de esta manera a la nueva comunidad educativa sus conocimientos y experiencias enriquecidos al interior de la institución.

En 2017 se desarrolló la Política de Movilidad Interna, que permite cubrir cargos planta en direcciones regionales y nacionales de Integra, priorizando el desarrollo de las trabajadoras y trabajadores y velando por un proceso de selección equitativo y transparente, a nivel país. De las distintas convocatorias internas, pueden participar quienes cumplen los requisitos establecidos y que cuenten con las habilidades, conocimientos y competencias necesarios para el cargo. Desde que comenzó a regir la Política, en el mes de julio hasta diciembre, se abrieron **63** concursos de planta por Movilidad Interna, permitiendo que **24**<sup>20</sup> trabajadoras y trabajadores, se desempeñen en nuevos puestos de trabajo.

Las políticas de **Promoción, Traslado y Movilidad Interna** son procesos de selección interna basados en criterios de transparencia, igualdad de oportunidades y mérito.

<sup>19</sup> Dato al 30 de noviembre del 2017.

<sup>20</sup> Dato al 31 de diciembre del 2017.

## 5.4 Ambientes laborales bientratantes

En Integra se propician ambientes laborales caracterizados por el buen trato, es decir, que respetan los derechos de las personas y los equipos, ajustándose a sus características y necesidades, permitiendo a trabajadores y trabajadoras desarrollar su trabajo de forma óptima, sintiéndose plenos y en armonía consigo mismo, con los demás y con su entorno, para cumplir con sus responsabilidades y avanzar en una educación de calidad.

El modelo de Ambientes Laborales Bientratantes (ALBT) para salas cuna y jardines infantiles se incorpora en las "Orientaciones de Asesoría Técnica con

Enfoque Territorial", estableciendo la necesidad de diseñar estrategias de gestión que se desplieguen en tres niveles de acción: Promoción, Prevención y Recuperación, las que deberán incluir iniciativas para el desarrollo, fortalecimiento y mantención de ambientes laborales bientratantes.

Este modelo ha sido implementado por el **100%** de los equipos de desarrollo de personas y equipos a lo largo del país, constituyéndose como una parte fundamental del proceso de Asesoría Técnica con Enfoque Territorial.

### ★ Promoción de los ambientes laborales bientratantes

Tiene como objetivo fortalecer el desarrollo de los elementos clave para la construcción de ALBT. Durante 2017, se desarrollaron dos iniciativas a nivel país que reconocen a aquellos equipos que se destacan por presentar Ambientes Laborales Bientratantes:

#### > Intégrate a la Calidad de Vida:

Su objetivo es fortalecer el desarrollo de estrategias de promoción de ambientes laborales bientratantes en salas cuna, jardines infantiles y oficinas regionales, mediante el reconocimiento de equipos a través de la implementación de actividades físico-recreativas. En 2017 se reconoció a **898** trabajadoras y trabajadores de **56** equipos de trabajo.

#### > Pasantías:

Es una instancia para que trabajadoras de salas cuna y jardines infantiles conozcan otras realidades regionales y culturales, generando aprendizajes, intercambio de experiencias y retroalimentación de prácticas que fortalezcan la promoción de los ambientes laborales bientratantes. En 2017, **58** trabajadoras fueron pasantes y **29** salas cuna y jardines infantiles actuaron como anfitriones.



## ★ **Prevención en los ambientes laborales bientratantes**

Corresponde a iniciativas que buscan minimizar el riesgo de generar condiciones que afecten el bienestar de personas y equipos, permitiendo abordar adecuadamente estas situaciones, monitoreando e identificando factores de riesgo para la implementación de estrategias de abordaje focalizado.

En 2017 destaca la distribución del “Material de Apoyo para Profesionales de Desarrollo de Personas y Equipos”, herramienta que apoya la labor de los profesionales del área de Desarrollo en la Promoción y Prevención de Ambiente Laborales Bientratantes en las salas cuna y jardines infantiles de Integra. Para ello se presentan actividades para gestionar los Ambientes Laborales Bientratantes e incorpora los conceptos principales que permiten comprender el modelo de ALBT.

Este año también se realizó el **Día de Cuidado de Equipos**, donde participaron más de mil equipos de salas cuna y jardines infantiles a lo largo del país, impactando a cerca de 19 mil personas.

## ★ **Recuperación de ambientes laborales**

Iniciativas orientadas a apoyar a equipos de salas cuna, jardines infantiles, oficinas regionales o casa central que presentan dificultades en sus ambientes laborales o que enfrentan situaciones de crisis que afectan el bienestar de las personas, los equipos y su funcionamiento, protegiendo con ello la calidad educativa.



## 5.5 Incorporación de personas para la calidad educativa

Para garantizar el derecho de niños y niñas a una educación parvularia de calidad, es necesario contar con un proceso de atracción, selección y contratación de talentos, que priorice a personas con vocación, comprometidas, competentes y que acepten el desafío de ser agentes de cambio social.

La atracción de talentos se desarrolla a través de iniciativas transparentes, innovadoras y sistemáticas, que permitan incorporar de manera oportuna y efectiva a personas que puedan cubrir las plantas disponibles en cualquier lugar del país, generando estrategias de atracción de talentos pertinentes a las realidades regionales y locales, que cumplan con el perfil requerido y descartando cualquier tipo de discriminación arbitraria.

### ★ Procesos de reclutamiento y selección

#### Cargos vacantes

El proceso de reclutamiento y selección comienza cuando se produce una vacante, que se informa mediante un *Requerimiento de Personal*. En Integra se prioriza la búsqueda de postulantes internos al momento de cubrir una vacante. Sin embargo, en caso de que el concurso interno no concluya con un candidato seleccionado, se da inicio al proceso de reclutamiento y selección a través de un concurso mixto.

La publicación de ofertas laborales se realiza a través de una plataforma digital institucional que recepciona los antecedentes y gestiona el proceso; además, se utilizan portales web de empleos, medios de comunicación y, desde agosto de 2016, también se usa el fanpage de Facebook *Fundación Integra - Trabaja con Nosotros*, que cuenta con más de **18.600** seguidores.

#### Reemplazos

La prioridad al momento del reclutamiento y selección de reemplazos la tienen las postulaciones internas, quienes ya hayan trabajado en Integra o referidos por trabajadores. De esta manera, se prioriza el conocimiento de la institución y se optimizan los tiempos para cubrir la vacante. Si esto no es posible, se activa un concurso mixto, ajustando las etapas a las necesidades propias del requerimiento.

#### Prácticas profesionales

Las salas cuna y jardines infantiles de Integra están disponibles para prácticas iniciales, intermedias y finales de los futuros técnicos y profesionales en educación parvularia. De esta manera, no sólo nos comprometemos con su formación, sino que estrechamos lazos con instituciones educacionales y atraemos talentos para los procesos de reclutamiento.





Año	Prácticas profesionales
2014	322
2015	356
2016	395
2017	334

### Plataforma de selección en línea

Como una herramienta que centraliza los procesos de reclutamiento y selección de candidatos internos y externos, la plataforma digital institucional aloja en la dirección **trabajaconnosotros.integra.cl**, los concursos laborales de salas cuna, jardines infantiles, oficinas regionales, casa central y los procesos de Promoción y Traslado y Movilidad Interna.

Actualmente, contamos con 57.637 postulantes que han subido sus antecedentes a la plataformas.

### Inducción a la institución y al cargo

La inducción es una etapa crítica para la motivación y el buen desempeño de las trabajadoras y trabajadores que se incorporan a Integra. La institución resguarda este acercamiento a la cultura de la institución y al cargo a desempeñar a través de procesos de inducción dirigidos a quienes ingresan a Integra o asumen nuevas funciones.

Debido a la trascendencia de esta etapa, durante 2017 se reestructura la metodología de Inducción en salas cuna y jardines infantiles, con el fin de facilitar la inserción y vinculación de las trabajadoras al nuevo equipo de trabajo, desarrollando y fortaleciendo el sentido de pertenencia. Para eso, se desarrollan guías de autoestudio en formato de cuadernillo que entregan información sobre los ámbitos de gestión del establecimiento. Los módulos que conforman este material, se crean a partir de un levantamiento realizado en jardines infantiles sobre sus requerimientos en materia de inducción y los contenidos se trabajaron con apoyo de otras Direcciones Nacionales.

En paralelo, se trabaja en un video que entrega información general de la institución de manera dinámica, relevando aspectos como su historia, estructura, propósitos y funcionamiento.

Así, se espera que el proceso de comprensión y adaptación a la organización por parte de quien se incorpora a salas cuna y jardines infantiles, se facilite y le permita interiorizar los contenidos expuestos y reflexionar apoyándose en su nuevo equipo de trabajo.



## 5.6 Calidad de vida laboral

### ★ Servicio de Bienestar y Convenio Marco de Salud

El Servicio de Bienestar es la entidad que asocia a Integra con sus trabajadoras y trabajadores con el fin de entregar beneficios de salud y sociales. Su objetivo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados, afiliadas y sus cargas familiares, en concordancia con las políticas institucionales.

Desde 2015, Integra está adscrito al Convenio Marco de Salud de Sector Público (CMS) y, entre sus beneficios, contempla un seguro de vida para sus afiliados, un seguro de salud para el asegurado titular y sus cargas, y un seguro catastrófico para su grupo familiar.

Durante 2017, el Servicio de Bienestar contó con 16.927 afiliados y se realizaron 151.737 bonificaciones del seguro CMS, correspondiente a una cobertura de 14.450<sup>21</sup> trabajadores y trabajadoras beneficiados (85,4%).

Por concepto de beneficios reglamentarios<sup>22</sup>, como reembolsos dentales y subsidios sociales, el Servicio de Bienestar invirtió \$314.634.962.

**14.450** afiliadas y afiliados al Servicio de Bienestar recibieron **151.737** bonificaciones gracias al Convenio Marco de Salud.

<sup>21</sup> Fecha de corte: noviembre de 2017.

<sup>22</sup> No incluye aporte de navidad. Fecha de corte: noviembre de 2017.

## ★ Beneficios institucionales

Integra reconoce el compromiso que sus trabajadoras y trabajadores tienen con la calidad educativa y su rol de agentes de cambio social, por lo que promueve condiciones de bienestar para ellos y sus familias, que les permitan sentirse plenos y en armonía consigo mismos, los demás y su entorno, a través de compensaciones monetarias y no monetarias transparentes y equitativas.

Para avanzar en una educación de calidad, Integra ha hecho importantes esfuerzos para contar con condiciones de trabajo adecuadas, generando beneficios que retribuyen el rol de agentes de cambio social de sus trabajadores y trabajadoras:

Permiso administrativo
Permiso especial por vacaciones escolares de invierno
Permiso especial inicio de vacaciones de verano en salas cuna y jardines infantiles
Permiso especial por motivos de salud
Bono por antigüedad
Bono de escolaridad
Bono de locomoción
Asignación de zona
Aguinaldos
Beneficio de alimentación
Pago anticipado de licencias médicas
Pago de los 3 primeros días de licencias médicas
Día de cuidado de equipos
Uniformes
Regalo de Navidad para hijos de trabajadores y trabajadoras de hasta 12 años
Plan madre trabajadora
Campamento de verano

## 5.7 Relaciones laborales

### ★ Sindicalización

Durante el periodo 2014-2017, la sindicalización en Integra ha experimentado una tendencia gradual al alza, reflejo del crecimiento institucional. Son siete los sindicatos que representan a los trabajadores y las trabajadoras de la institución.

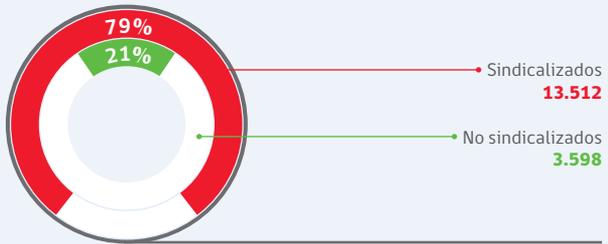
Para avanzar de manera colaborativa y constructiva por el bienestar de las personas y equipos, mediante el diálogo y el respeto mutuo, Integra reconoce a sus organizaciones sindicales como legítimos representantes de las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores y trabajadoras.





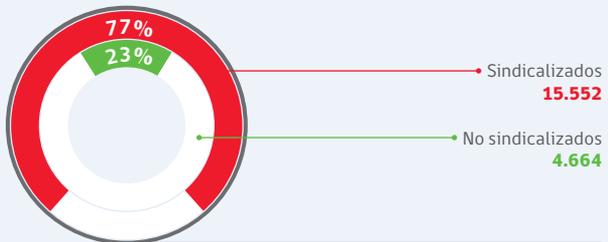
## Sindicalización en Integra

2014



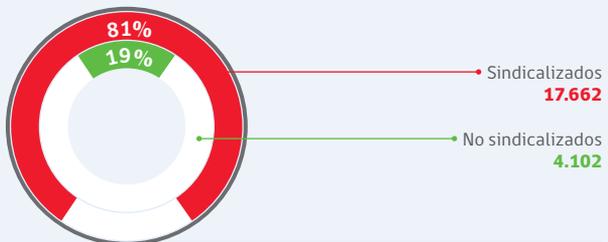
Total trabajadores **17.110**

2015



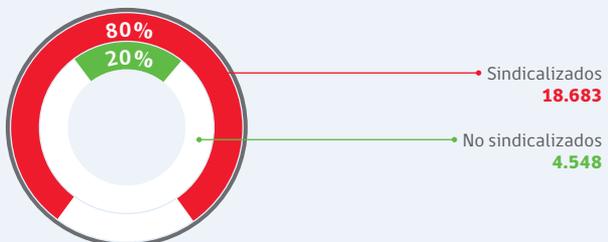
Total trabajadores **20.216**

2016



Total trabajadores **21.764**

2017



Total trabajadores **23.231**



## ★ Relación y diálogo con organizaciones sindicales

La Política de Calidad Educativa de Integra establece relaciones laborales colaborativas y constructivas con sus trabajadoras, trabajadores y organizaciones sindicales. Por eso, promueve la participación y el diálogo permanente y transparente, en un marco de enfoque de derechos contribuyendo al fortalecimiento de la calidad educativa.

Las estrategias a nivel regional y nacional que permiten la retroalimentación de la gestión institucional y la mejora continua de nuestro quehacer son diversas. Entre estas iniciativas, destaca la instalación de mesas de trabajo para avanzar en materias de interés común, asociadas a condiciones laborales de trabajadores y trabajadoras.





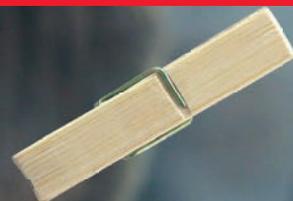
## ★ Mejoras salariales y laborales

Durante la vigencia del acuerdo sobre remuneraciones y condiciones laborales 2017, la inversión total acumulada alcanzó un monto de \$14.749.738.676. Durante el período 2014-2017 se invirtió en total en temas relacionados con Personas la cantidad de \$62.338.656.351.

Estos avances se han concentrado en cuatro ámbitos fundamentales, contruidos sobre la base del enfoque de derechos que define la Política de Calidad Educativa de Integra:

- Remuneraciones
- Gestión de personas
- Coeficientes
- Beneficios y condiciones laborales

# Sistema de **Gestión**



06



Las necesidades de las salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales son el foco del sistema de gestión de Integra, que impulsa procesos integrados, eficaces, eficientes y transparentes, que promuevan la participación y la inclusión y aseguren la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

En los centros educativos de Integra, cada comunidad define en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) sus compromisos por una gestión de calidad que asegure el desarrollo pleno, la felicidad y los aprendizajes significativos de niñas y niños.

A partir del nivel de desarrollo de sus distintos procesos, los equipos educativos identifican ámbitos de mejora que orientan su gestión y definen los soportes que deberán brindar los equipos regionales y nacionales, haciendo así pertinente la asesoría o acompañamiento a cada centro educativo.

El sistema de gestión de Integra concibe la mejora continua de sus procesos a favor de la calidad educativa y aborda los desafíos planteados por las políticas públicas para la educación parvularia.





## 6.1 Seguimiento a la gestión

Con la finalidad de contribuir al desarrollo de las salas cuna y jardines infantiles, Integra cuenta con un Instrumento de Seguimiento a la Gestión (ISG) que observa y retroalimenta sobre los avances y desafíos en los procesos más estratégicos para una educación parvularia de calidad:

- > Gestión Pedagógica.
- > Gestión con Familias y la Comunidad.
- > Gestión de Personas y Equipos.
- > Gestión del Bienestar de niñas y niños.
- > Gestión de Cobertura.

El ISG proporciona información cuantitativa y cualitativa respecto del nivel de desarrollo observado en cada una de las salas cuna y jardines infantiles de administración directa de Integra, reportando el cumplimiento de las expectativas y orientaciones institucionales en su gestión educativa.

Para el año 2017, la aplicación del instrumento se realizó entre los meses de mayo y septiembre y retroalimentó la gestión de un total de 913 centros educativos. Respecto del año 2016, se incrementa la cobertura de aplicación del instrumento en un 8,3% (70 centros educativos) y respecto del año 2015, se incrementa en un 43,5% (277 centros educativos).



Años	Nº Salas Cuna y Jardines de Administración Directa con aplicación ISG
2017	913
2016	843
2015	636





A nivel de resultados de procesos, un 72,8% de salas cuna y jardines infantiles de administración directa de Integra, consideran completamente las orientaciones y expectativas institucionales en su gestión pedagógica. Un 76,4% lo consideran en la gestión con familias y comunidad, un 70,1% en la gestión de personas y equipos, un 71,6% en la gestión del bienestar de niñas y niños, y un 70,3% en la gestión de cobertura.

Estos son centros educativos en los que se observa un desarrollo esperado de los procesos estratégicos según los criterios institucionales, y donde se pueden apreciar buenas prácticas a destacar y potenciar.

## 6.2 Calidad educativa en mi territorio

Con el fin de responder a los desafíos de la nueva institucionalidad en educación parvularia y los identificados por la comunidad Integra, durante el año 2014 se diseñó el proyecto estratégico Calidad Educativa en mi Territorio, que modifica aspectos estructurales y de gestión en la institución para contribuir a mejorar el soporte y asesoría a cada una de las comunidades educativas y con ello favorecer las prácticas educativas, potenciando aprendizajes de calidad en niños y niñas.

El proyecto inicia su implementación gradual a partir del año 2015 y apunta a entregar una asesoría y soporte más eficaz, oportuno y pertinente por parte de las direcciones regionales a los centros educativos, para lo cual se rediseña su estructura y reenfoca la asesoría técnica, quedando organizada en dos grandes áreas con jefaturas respectivas:

- > **Área de Administración y Servicios Educativos:** focalizada en la implementación de los procesos administrativos, servicios, orientación y soporte a los equipos educativos y regionales.
- > **Área Territorial de Calidad Educativa:** que busca entregar asesoría y soporte integral a las comunidades educativas para el desarrollo de sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

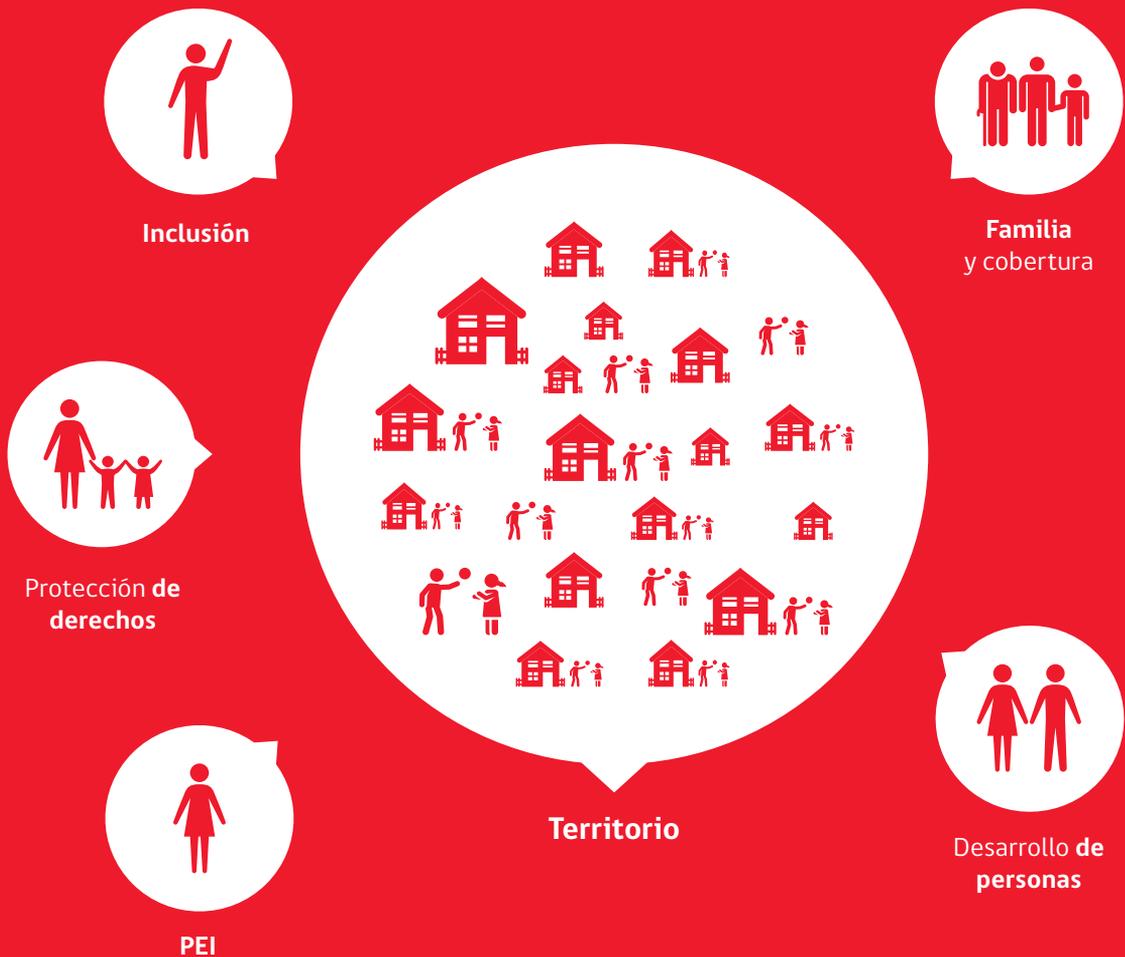
Con la creación de estas áreas se busca generar las condiciones para garantizar la calidad educativa, mejorando la organización regional y aumentando de forma progresiva la dotación de profesionales que cumplen con el rol de asesoría a las salas cuna y jardines infantiles. El principal atributo de estos equipos es la transdisciplinariedad puesta al servicio de las comunidades educativas, favoreciendo el desarrollo de un proceso sostenible, entendiendo que el fenómeno educativo es complejo y multidimensional.

En el período 2015-2016 se fortalece la gestión regional de los departamentos con la creación de dos nuevos cargos de jefaturas con foco en la articulación, coordinación regional y soporte a los jardines infantiles y salas cuna. Estos son: Jefe Territorial de Calidad Educativa y Jefe de Administración y Servicios Educativos. Asimismo, los departamentos de personas se dividieron en dos: Departamento de Servicios a Personas y Departamento de Desarrollo de Personas y Equipos, este último con un nuevo cargo de jefatura.

Respecto de la conformación de los equipos de terreno, aumentan los profesionales con rol de asesoría, que anteriormente estaba compuesto por una dupla de Asesores Técnicos, esperando al finalizar su implementación en el año 2018, contar con un equipo compuesto por 6 profesionales territoriales cada 20 jardines infantiles, capaces de brindar asesoría con un enfoque territorial, más cercana, oportuna, integral y pertinente a los requerimientos de las comunidades educativas, permitiéndoles implementar con calidad sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Con esto, se desafía a las comunidades educativas a un mayor empoderamiento en la definición de sus necesidades de asesoría, como también en una participación activa y constructiva en las asesorías por parte del equipo territorial.

## ★ Enfoque territorial

### ★ Calidad en mi territorio



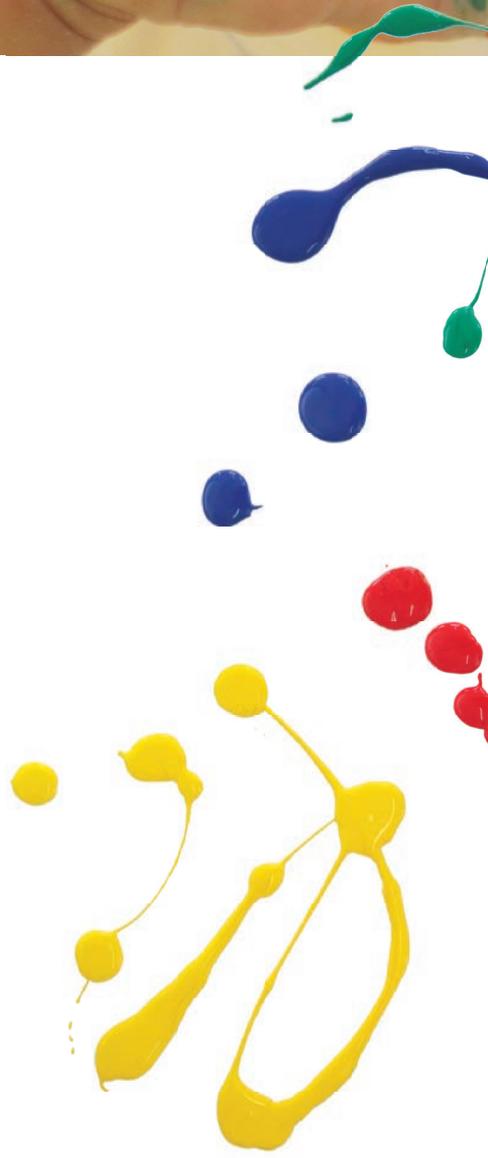
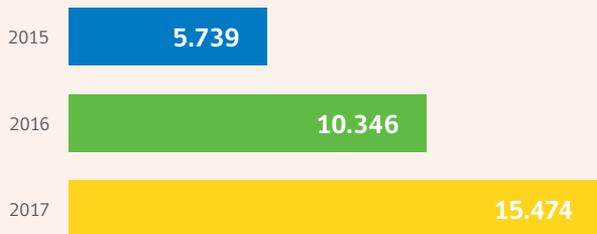
Estos mejoramientos significaron una inversión de recursos principalmente en la incorporación de nuevos cargos a lo largo del país, que en el caso de los profesionales de terreno, que al año 2014 correspondían a 180 asesores técnicos, en la actualidad ascienden a 320 profesionales territoriales, lo que significa un aumento de un 78% de trabajadores y trabajadoras que cumplen funciones de soporte directo en los centros educativos.

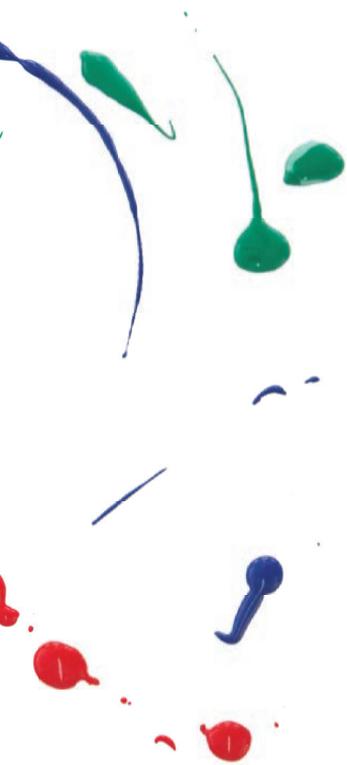


Con el nuevo modelo de Asesoría, los equipos territoriales cumplen un rol esencialmente de terreno, es decir, la mayor parte de su tiempo está destinado al desarrollo de asesorías de carácter teórico práctico, con un énfasis en lo que se ha denominado hacer con el otro, a través del diseño e implementación de estrategias que permitan al asesorado aplicar en su práctica pedagógica lo aprendido. Adicionalmente, gracias a la mayor cantidad de profesionales al servicio de la asesoría, se ha logrado un aumento significativo del número de visitas a las comunidades educativas.

Comparativamente entre el año 2015 y 2017, y considerando las visitas entre los meses de marzo a agosto, se observa un incremento del 170% de asesorías técnicas a salas cuna y jardines infantiles.

**Visitas de Asesoría Técnica a Salas Cuna y Jardines Infantiles**  
(marzo a agosto de 2015-2016-2017)





En el año 2017 se realiza un estudio de implementación del proyecto Calidad Educativa en mi Territorio, con el fin de describir su proceso de implementación, indagando en el funcionamiento interno de las áreas de Calidad Educativa y de Administración y Servicios, y en su relación con los equipos educativos. Este estudio aporta información valiosa para tomar decisiones que permiten mejorar en forma sostenida la calidad educativa, rediseñando y/o ajustando las estrategias. Los resultados del estudio se presentan en la página 45 de este reporte.

## 6.3 Modernización de los procesos

Desde el 2014 Integra ha enfatizado en su gestión la modernización de procesos y herramientas tecnológicas al servicio de salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales. Esto con el propósito de lograr mayor eficiencia en la administración de recursos y efectividad en el desarrollo de la misión institucional.

### ★ Implementación de Sistema SAP para el Soporte Administrativo

Uno de los grandes proyectos estratégicos de Integra durante el periodo 2014-2017, ha sido la implementación de un software de clase mundial que integre la gestión financiera y de administración de personal, de manera eficiente y eficaz, para una institución educativa con presencia en el 93% de las comunas del país y con más de 23.000 personas y más de 1.000 lugares de trabajo.

El proyecto inicia el año 2014 con la conformación de un equipo de trabajo entre la Dirección Nacional de Tecnología, la Dirección Nacional de Administración y Finanzas, y la Dirección Nacional de Personas de Integra. El año 2015 se inicia el proceso de elección del software, mediante licitación pública, siendo finalmente seleccionada la empresa SAP, que ofrece una plataforma ERP de clase mundial de origen alemán. A partir del año 2016 comienza el proceso de implementación del sistema en estrecho trabajo colaborativo con la empresa Deloitte, quién también mediante proceso de licitación pública, fue seleccionada para acompañar a Integra en la gestión de este cambio organizacional.

En mayo del 2017 entra en producción el módulo SAP para apoyar la gestión financiera y contable de Integra, y en diciembre se realizaron las actividades de preparación final para la entrada en producción del módulo SAP que apoya la gestión de administración de personal, cuyo inicio de actividades se produjo el 2 de Enero del 2018.

Es importante destacar que la herramienta implementada posee un alto prestigio -reconocido a nivel mundial- basado en su eficiencia para apoyar la gestión administrativa y resguardar las buenas prácticas en las organizaciones. Asimismo, el sistema ERP-SAP cuenta con un amplio catálogo de implementaciones en empresas de alta dotación de personal, tanto en el sector público como privado de nuestro país.



Resumen inversión por proyecto ERP	
Año	Inversión proyecto ERP
* 2014	\$ 0
2015	\$ 642.800.336
2016	\$ 990.440.448
2017	\$ 1.213.494.286
<b>Total</b>	<b>\$ 2.846.735.070</b>

### ★ Renovación de equipamiento informático

Durante el periodo 2014-2017 Integra invirtió sostenidamente en la compra y renovación del equipamiento informático que utilizan equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales. En total una inversión de poco más de 1.209 millones de pesos.

Resumen inversión por equipamiento informático en TIC	
Año	Inversión informática equipamiento
2014	\$ 165.210.878
2015	\$ 324.687.352
2016	\$ 462.745.825
2017	\$ 256.979.844
<b>Total</b>	<b>\$ 1.209.623.899</b>

## ★ **Conectividad** y redes de datos

Durante el año 2017, Integra invierte 1.705 millones de pesos en la operación, mantención y mejoras de las redes de datos con que se conectan las personas y equipos de trabajo. Comparativamente, respecto del año 2014, es una inversión que se incrementa en un 63,4%.

Consecuentemente, a nivel de salas cuna y jardines infantiles de administración directa, durante el periodo 2014-2017 se mejora notablemente la calidad de la conectividad facilitando la gestión educativa y la simplicidad de los procesos administrativos. Así, a 2017 un 73,9% de centros educativos de administración directa cuentan con conectividad de alta calidad a través de fibra óptica y ADSL.

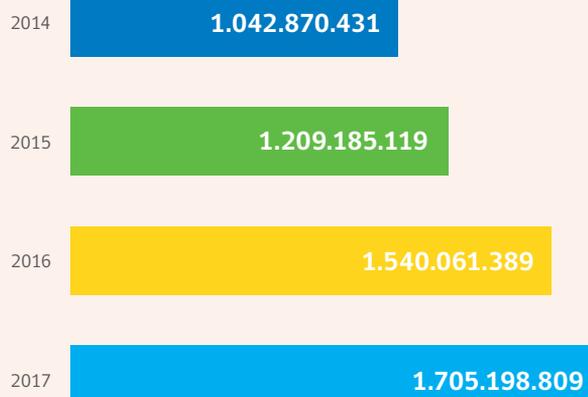
Solamente 6 centros educativos no cuentan con conectividad principalmente por su situación de localización geográfica.

Detalle de centros educativos (conectividad)					
Tipo de conectividad	2014	2015	2016	2017	Calidad
Fibra Óptica	0	311	314	390	Alta
ADSL	635	344	373	389	
Router 4G	0	0	0	73	Media
BAM 3G	241	245	244	193	Baja
Satelital	4	2	2	3	Baja
Sin Conectividad	25	14	15	6	---
Total Salas Cuna y Jardines Infantiles de Administración Directa	905	916	948	1054	





### Inversión conectividad



## 6.4 Transparencia

### ★ **Cumplimiento** Ley de Transparencia

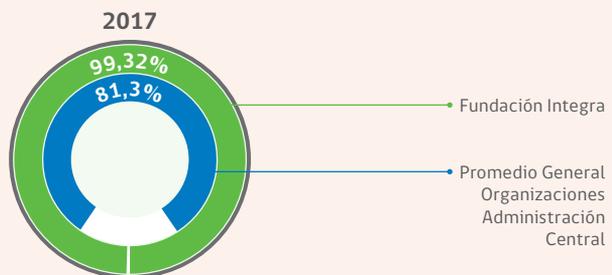
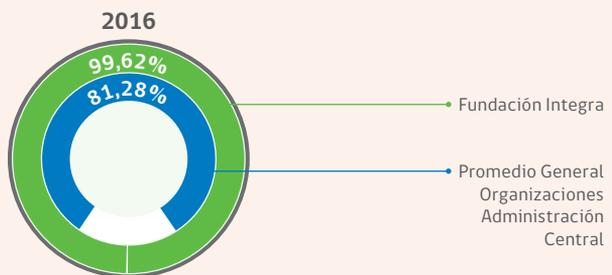
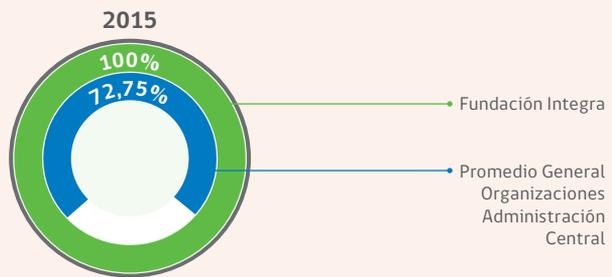
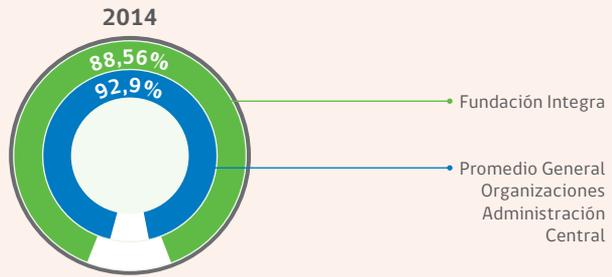
En 2013 Integra adscribe formalmente a la Ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, con lo cual logra disponer información de gran parte de sus actividades y buenas prácticas institucionales. De acuerdo a la fiscalización realizada por el Consejo para la Transparencia, Integra obtuvo en 2017 un 99,32% de cumplimiento en la publicación de la información (transparencia activa) y dio respuesta en plazo al 100% de los requerimientos acogidos al Derecho de Acceso a la Información Pública (transparencia pasiva).

La probidad institucional es un elemento transversal en la gestión de Integra durante los últimos 4 años, y ha sido parte del desarrollo interno materializado a través del uso de medios idóneos para una gestión eficiente y eficaz; en la rectitud de ejecución de normas, planes, programas y acciones; en la integridad ética y profesional de la administración de los recursos públicos que se gestionan y en el acceso ciudadano a la información.

De esta forma, comparativamente, durante los últimos 3 años Integra logra un porcentaje de cumplimiento en transparencia activa superior a la realidad de otras organizaciones de la administración central del Estado.

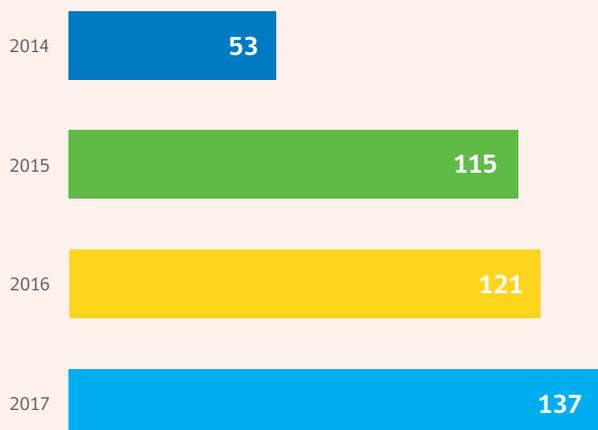


## Porcentaje de cumplimiento de transparencia activa



\*Información de Enero a Diciembre 2017

### Cantidad de solicitudes transparencia pasiva por año



\*Información de Enero a Diciembre 2017

### ★ Adscripción Ley de Lobby

En diciembre de 2015 la Directora Ejecutiva de Integra, Oriele Rossel, firmó un convenio para ingresar voluntariamente al registro de la Ley 20.730 sobre “la regulación del Lobby y gestiones que representan intereses particulares antes las autoridades y funcionarios”, en el mismo sistema que los organismos públicos. Además, de manera voluntaria, las Directoras y Directores Nacionales y Regionales de Integra también publican mensualmente sus audiencias, donativos y viajes.

Toda la información sobre audiencia, donativos y viajes se encuentra disponible en el portal de Integra “Fundación Transparente” en el subsitio de Ley del Lobby.

Para el caso de Directora Ejecutiva, durante el año 2017 se publican 26 viajes a regiones (en el marco de diálogos territoriales con comunidades educativas e inauguraciones de salas cuna y jardines infantiles), 4 donativos y 3 audiencias, de las cuales solo se llevaron a cabo 2.



## ★ Atención de Solicitudes Ciudadanas

En 2016 Integra implementa un proyecto piloto, en dos regiones del país, consistente en un sistema único de gestión de respuestas a consultas ciudadanas, conocido como Sistema de Atención de Solicitudes Integra (ASI). A partir del 2017, el sistema comienza a operar en el 100% de las regiones, sistematizando y realizando seguimiento a las respuestas de las solicitudes que se realizan presencialmente, vía telefónica, correo electrónico y página web institucional.

El sistema está abierto a toda la comunidad educativa y también se hace cargo de los requerimientos de la Superintendencia de Educación. Su propósito es contribuir a la transparencia y a la oportunidad y calidad de las respuestas.

Durante el 2017, Integra ha recibido 6.027 solicitudes ciudadanas, de las cuales el 73,3% corresponden a consultas y el 19,1% a reclamos.

Tipo de Solicitud	Cantidad	%
Consultas	4.415	73,3%
Reclamos	1.154	19,1%
Solicitudes	285	4,7%
Denuncias	84	1,4%
Felicitaciones	30	0,5%
Otros	59	1,0%
Total general	6.027	100,0%

Respecto de las consultas recibidas, un 56,3% son sobre la apertura de nuevas salas cuna y jardines infantiles, un 15,7% sobre cupos de atención de niñas y niños, y un 13,6% sobre postulación a empleos en Integra.

## ★ Actualización de Procedimientos

Durante el período 2014-2017 se contribuye a la gestión educativa de calidad de salas cuna, jardines infantiles y otras modalidades de atención de Integra mediante la actualización y estandarización de procedimientos institucionales. Así, el 2017 se actualizan 28 procedimientos del Manual de Procedimientos de Integra para ajustarlos a los objetivos estratégicos de la institución y la normativa legal vigente. Entre los procedimientos actualizados se encuentran el "Procedimiento de Contratación de Obras" para centros educativos, "Procedimiento Registro de Contratistas de Obras" y el "Procedimiento de Contratación de Personal".

Además, durante el 2017 se crean el "Instructivo de Recepción, Custodia y Devolución de Documentos en Garantías" (comprometido con la Contraloría General de la República), el "Procedimiento para Requerimientos de la Mesa de Ayuda", el "Instructivo de Uso de Radio Taxi en Casa Central", el "Procedimiento de Elaboración, Actualización, Aprobación y Difusión de Documentos" y el "Procedimiento de Estructura y Control de Documentos Institucionales".

Paralelamente, y en el marco de la modernización tecnológica institucional, durante el 2017 se elimina la versión impresa del Manual de Procedimientos, generándose una versión en digital para equipos de direcciones regionales y nacionales (de 74 procedimientos) y una versión acotada y pertinente a la realidad de los equipos de salas cuna y jardines infantiles (de 45 procedimientos). Estas versiones digitales se localizan en el intranet institucional y para aquellos centros educativos sin conectividad o con dificultades de acceso a internet, se facilitó el material a través de un CD.

## ★ Contrataciones transparentes

En Integra los procesos de contratación de obras se realizan, en su mayoría, a través de licitaciones privadas y según lo dispuesto en el “Procedimiento de Contratación de Obras”. Por otra parte la contratación de bienes y servicios se realiza a través de licitaciones públicas, con la participación de comités que receptionan y adjudican en base a criterios definidos en las Bases respectivas y conforme a lo dispuesto en el “Procedimiento de Compra de Bienes y/o Servicios”, velando siempre por el buen uso de los recursos y la transparencia de los procesos. Junto a ello, se publican mensualmente en el portal de Transparencia de Integra los llamados a concursos de personal, órdenes de compra, contratos (obras, de compra de bienes y servicios, transporte) y licitaciones.



## ★ Fiscalización, supervisión y auditoría externa

La Contraloría General de la República fiscaliza la legalidad del uso e inversión de recursos públicos en Integra y la regularidad de sus operaciones, mediante sistemas de control que incluyen inspecciones en terreno. Durante el periodo 2014–2017 la Contraloría General de la República realiza un total de 6 auditorías (4 directas y 2 a través del Ministerio de Educación).

Auditorías Contraloría General de la República			
AÑO	Directa	A través de Mineduc	TOTAL
2014	0	0	0
2015	1	2	3
2016	1	0	1
2017	2	0	2

Por otro lado, el Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de Educación Parvularia, supervisa mensualmente el cumplimiento del convenio que anualmente suscribe con Integra en términos de metas de cobertura y focalización de las 1.207 salas cuna, jardines infantiles modalidades no convencionales, así como la aprobación del uso y destino de los recursos recibidos a través de las rendiciones de gastos mensuales, saldos del año anterior y supervisiones en terreno en los centros educativos y direcciones regionales. Durante el periodo 2014–2017 el Ministerio de Educación realiza un total de 66 revisiones de cuentas, 33 supervisiones en terreno y 4 revisiones de obras de infraestructura.



#### Revisiones Mineduc – Subsecretaría Educación Parvularia

Años	Revisión de Cuentas Mensual	Revisión de Cuentas Mensual (saldo año anterior)	Supervisión en Terreno (Direcciones Regionales y Salas Cuna y Jardines Infantiles)	Revisión Obras de Infraestructura
2014	12	-	9	-
2015	12	12	6	-
2016	12	12	6	4
2017	3*	3*	12	-

\* Al cierre del año 2017 sólo se han recepcionado desde Mineduc Informes de Revisión Mensual hasta el mes de Marzo 2017

Finalmente, Integra a través de un proceso licitatorio público, anualmente contrata a una empresa de auditores externos para validar los resultados de sus estados financieros. Para los años 2014-2015-2016 los resultados de este examen externo se encuentran publicados en el portal de Integra “Fundación Transparente” en el subsitio de Auditorías al Ejercicio Presupuestario.

En 2017, la empresa seleccionada para realizar auditoría externa a los estados financieros de Integra es Grant Thornton-Surlatina Auditores Ltda.

Años	Empresa Auditora Adjudicada	Opinión sobre revisión Estados Financieros al 31 de diciembre
2014	Baker Tilly	Presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera, los resultados de sus operaciones y los flujos de efectivo, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera
2015	Deloitte	
2016	Surlatina Auditores Ltda.	
2017	Grant Thornton-Surlatina Auditores Ltda	En ejecución a la fecha de realización de este Reporte

## ★ Auditorías internas

Durante el año 2017, y a través de un equipo conformado por 9 auditores internos, Integra realiza auditorías al 100% de direcciones regionales. Estas auditorías focalizaron en los procesos de contratación de obras de infraestructura y adquisición de inmuebles, administración y mantención de personal y rendición-pago de gastos.

En este marco, a solicitud de direcciones nacionales y regionales, Integra también desarrolla auditorías especiales que focalizaron temas específicos, y de la Dirección Sociocultural de la Presidencia sobre aspectos de la gestión de personas, gestión de adquisiciones, gestión presupuestaria, gestión financiera y contable. Además, se realizó una revisión de procedimientos acordados sobre las remuneraciones, con fecha de corte al 30 de junio de 2017, en coordinación con Surlatina Auditores, cuyos resultados indicaron que se encuentran correctamente calculadas y pagadas.

A nivel de salas cuna y jardines infantiles, se realizaron auditorías respecto de los procesos de funcionamiento de sus instalaciones y equipamiento, documentación del personal, fondos fijos, cobertura, gestión educativa, buen trato, programa alimentario y cuidado de niñas y niños. En total, durante el 2017 y en el marco de los procesos de auditoría, se visitan 143 centros educativos del 100% de regiones del país.

Comparativamente respecto del año 2016, Integra incrementa en un 19% el número de auditorías internas.

Año	Informes de Auditorías Direcciones Regionales	Auditorías Salas Cuna y Jardines Infantiles		Informes de Auditorías Especiales	Total Informes de Auditorías Internas
		Informes	Total de Salas Cuna y Jardines Infantiles Visitados		
2014	13(*)		9	9	22
2015	14	6	36	12	32
2016	15	34	153	3	52
2017	18	36	143	8	62

\* Durante el año 2014 el Programa de Auditoría incluía en forma conjunta a direcciones regionales y salas cuna y jardines infantiles. A partir del 2015 se diferencian los procesos.





## 6.5 Medios de comunicación

Con el propósito de contribuir al posicionamiento de la educación parvularia en Chile y del compromiso institucional con el derecho de niñas y niños a desarrollarse plenamente y ser felices, Integra cuenta con diversos medios de comunicación interna y externa que le permiten compartir con las comunidades educativas y la opinión pública en general, las distintas iniciativas y experiencias que se desarrollan en salas cuna, jardines infantiles y modalidades no convencionales.

A través de una estrategia comunicacional que releva el protagonismo de niñas y niños, y que reconoce el trabajo y compromiso de los equipos educativos, Integra permanentemente informa de los avances y desafíos en su gestión educativa.

### ★ Web Integra ([www.integra.cl](http://www.integra.cl))

A través un diseño moderno y tecnología responsiva que permite su acceso desde cualquier dispositivo conectado a Internet, el sitio web de Integra ofrece información oportuna a la comunidad, además de mostrar experiencias y actividades que ayuden a fortalecer el rol de las familias como primer educador.

Con el objeto de mejorar el tráfico y llegar con el mensaje y valores de Integra a más ciudadanos y ciudadanas a partir de junio de 2017 se realiza la campaña de posicionamiento de SEO en [www.integra.cl](http://www.integra.cl).

Los números han sido positivos en todas las categorías evaluadas. Las visitas únicas en 2016 alcanzaron a 514.062, en tanto en 2017 superaron las 600 mil. El rebote disminuyó nueve puntos, de 58% a 49%. Con respecto a las visitas realizadas por primera vez, también hubo índices positivos, aumentando 10 puntos, de 52% a 62%.

### ★ Reconocimiento internacional

El diseño y funcionalidad del sitio web de Integra fue reconocido con el Premio CLAP Platinum en la categoría Gráfica Digital - Mejor Diseño Gráfico de sitio web para una organización, empresa, institución u ONG.

Los premios CLAP son galardones internacionales de diseño industrial y diseño gráfico. En el caso de la web [www.integra.cl](http://www.integra.cl) el reconocimiento es compartido por la agencia Mitocondria e Integra, quienes trabajaron en las propuestas de interfaz de la plataforma.

Período	Visitas únicas	Nuevas visitas	Rebote
2017	604.409	62%	49%
2016	514.062	52%	58%

## ★ Boletín Familias

Dirigido a los papás, mamás, adultos responsables y apoderados de la comunidad, el boletín comparte experiencias de salas cuna y jardines infantiles, noticias de Integra, herramientas y consejos con el fin de apoyar los aprendizajes de niños y niñas en el hogar, fortaleciendo las habilidades parentales de las familias.



## Familias Integra

3 veces al año todos los apoderados y apoderadas de Integra reciben este boletín en formato tabloide, en el cual pueden encontrar consejos sobre crianza, salud y nutrición; recomendaciones de actividades para realizar con las niñas y niños; las noticias más importantes de Integra y reportajes con testimonios de otras familias.

## Sabías Qué

Este año el tradicional boletín para trabajadores y trabajadoras cambió su formato, pasando a ser un diario mural que todos los meses se instala en un lugar visible para los equipos de salas cuna, jardines infantiles, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales de Integra. Entre los contenidos del Sabías Qué destacan: noticias sobre Personas y Equipos, el AprendeS, movilidad interna, aumento de cobertura, avances en condiciones laborales y remuneracionales, ciudadanía y otros.

## Intranet

Plataforma digital para trabajadoras y trabajadores de Integra, donde pueden encontrar noticias y consultar documentos y normativas, información sobre beneficios, participación y experiencias, promoción y traslado y otros. Además, el sitio cuenta con un portal de autoconsulta, donde los trabajadores y trabajadoras pueden revisar sus vacaciones y días administrativos, liquidaciones de sueldo y certificado de rentas.

# Desempeño económico



07



## 7.1 ¿Con qué recursos contamos?<sup>23</sup>

\*El total de ingreso efectivo para la fuente de financiamiento MINEDUC se descompone de la siguiente forma:

- > M\$268.281.372. Presupuesto inicial según Ley de presupuesto 2017.
- > M\$20.886.254 Incremento de Presupuesto según D.H. N°758/2017 y D.H. N°1629/2017.
- > M\$64.954.402. Saldo Presupuestario Convenio año 2015 asociado al proyecto aumento de cobertura, correspondientes a Transferencias de Capital.
- > M\$2.195.904. Saldo Presupuestario Convenio año 2016 asociado a la continuidad operativa, correspondientes a Transferencias de Capital.

El total de ingresos de Integra en 2017 fue de M\$360.297.862.

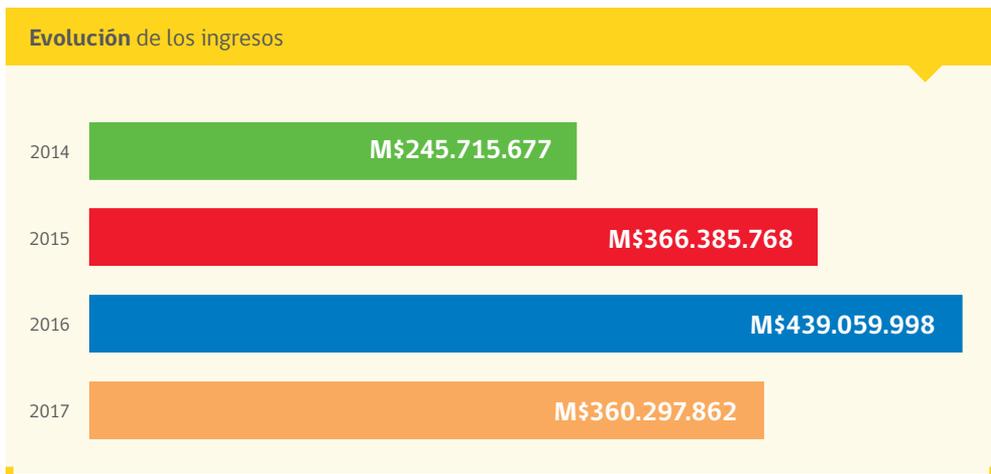
El 98,8% de estos ingresos provienen del Ministerio de Educación (Mineduc), en el marco del convenio de transferencia de recursos que existe entre las partes y corresponde a M\$356.317.932\*.

En tanto, el 1,2% proviene de recursos públicos y privados u otras instituciones y corresponde a M\$3.979.930.



23 La información sobre Ingresos está con fecha de corte al 31 de diciembre de 2017.

Detalle de ingresos aportes privados y públicos	
Origen	M\$
Apoyo social para trabajadoras y trabajadores	54.200
Donaciones	120.753
Fondo Nacional de Desarrollo Regional	14.305
Ministerio de Desarrollo Social (Fonoinfancia)	117.832
Proyecto recursos propios Casa Central	3.081.291
Senadis	341.788
Servicio Salud Maule (Mi Jardín al Hospital)	37.500
Subvenciones municipales	212.260
<b>Total</b>	<b>3.979.930</b>



El incremento sostenido de recursos para Integra, durante el periodo de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, es expresión de la voluntad política de invertir en la calidad de la educación parvularia.



## 7.2 ¿Cómo invertimos estos recursos?<sup>24</sup>

### ★ Inversión Integra 2017\*

En 2017, los ingresos de Integra fueron invertidos según se detalla en las siguientes tablas:

Inversión Mineduc 2017	M\$
Gastos personal	212.888.416
Gastos alimentación	31.465.952
Gastos material educativo	2.559.800
Gastos operación y administración	20.989.556
Gastos equipamiento	770.157
Gastos mantención y reparación	62.112.439
Gastos capacitación y seminarios	2.865.403
Gastos convenios	3.014.643
Gastos informática	2.023.818
Adquisición de inmuebles	855.219
<b>Total Mineduc</b>	<b>339.545.403</b>



24 La información sobre Inversión está con fecha de corte al 31 de diciembre de 2017.



Inversión de otros aportes públicos y privados	M\$
Apoyo social para trabajadoras y trabajadores	26.579
Donaciones	28.679
Fondo Nacional de Desarrollo Regional	6.180
Ministerio de Desarrollo Social (Fonoinfancia)	50.656
Proyecto recursos propios Casa Central	375.594
Senadis	273.708
Servicio Salud Maule (Mi Jardín al Hospital)	36.000
Subvenciones municipales	421.566
<b>Total Inversión de otros aportes públicos y privados</b>	<b>1.218.962</b>

**Total Gastos Mineduc + otros aportes públicos y privados** **M\$340.764.365**

\* Base Informe de MINEDUC Diciembre 2017.

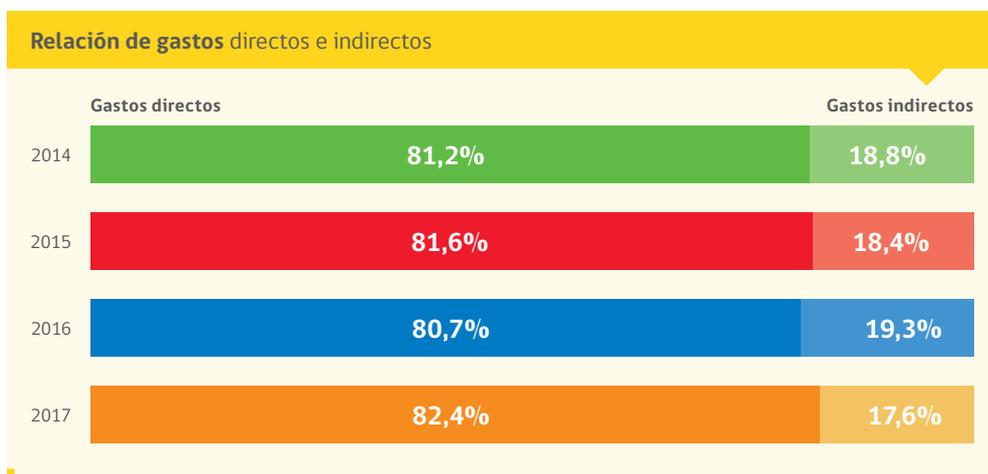
## 7.3 Administración eficiente de recursos <sup>25</sup>

### Relación de gastos directos e indirectos

La relación de gastos directos e indirectos es uno de los principales indicadores de eficiencia en el uso de recursos. En Integra, este indicador mide la participación del uso de los recursos por parte de los centros educativos respecto del total utilizado.

Un foco relevante del quehacer financiero-contable de Integra es aumentar el indicador de gastos directos, a fin de favorecer la entrega de estos recursos a las niñas y niños a través de atención educacional, alimentación y material educativo, entre otros.

En 2017, esta relación alcanza el 82,4%. Esto significa que de cada \$100 gastados por Integra, \$82 son destinados directamente a la atención de niñas y niños (gasto directo) y \$18 se gastan en labores de soporte de la operación (gasto indirecto).



### Costos de atención mensual por niña o niño

Otros indicadores relevantes en esta materia tienen relación con la cuantificación de los costos de atención.

El costo promedio mensual de atención por niña o niño en Integra fue de \$ 209.137 en el año 2017.

Esta cifra se calcula mediante el método de absorción total en la cual dada la estructura de costos de Integra, la administración y soporte son de carácter indirectos y se distribuyen a todos los centros educativos del país y a cada uno de sus respectivos niveles en operación.

25 La información sobre administración eficiente de recursos está con fecha de corte al 30 de noviembre de 2017.

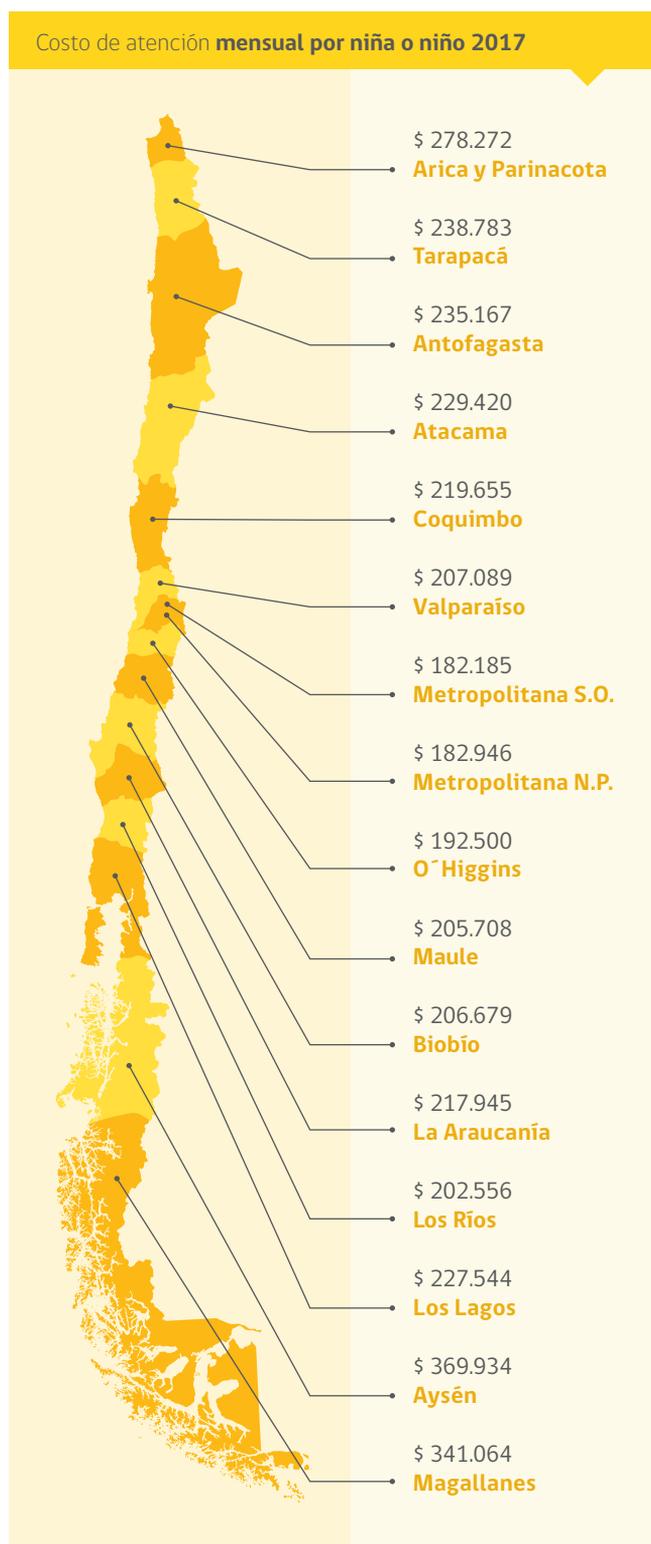


Promedio atención  
mensual por niña y niño

**\$209.137**

## ★ Invertir con equidad

El costo de atención mensual de niñas y niños varía de acuerdo a las necesidades asociadas al contexto local y regional en el cual se encuentra ubicada la sala cuna y jardín infantil. Invertir los recursos de forma equitativa, permite llegar con la misma calidad educativa a más niñas y niños.





# Desafíos



08



# Desafíos

En el año 2014 la comunidad Integra se trazó una ruta hacia la calidad educativa para las niñas y niños, declarando que cada acción y experiencia cotidiana contribuye a transformar el mundo. Hoy, reconociendo que se ha avanzado con grandes pasos, también se han recogido de manera participativa grandes desafíos a seguir en los próximos años, con el propósito de hacer sostenible la calidad educativa. Estos desafíos se enumeran agrupados en las siguientes temáticas:



## 1. Acceso a una educación pública, gratuita y de calidad

- Seguir aumentando la capacidad de atención de Integra, con el fin de que más niñas y niños puedan acceder a una educación parvularia de calidad, avanzando a una cobertura universal en un enfoque de derechos.
- Avanzar en la definición de estándares de calidad educativa, en el marco de la normativa y del sistema de acreditación de calidad de la educación parvularia en Chile, monitoreando su cumplimiento y aportando a la política pública con experiencias de logro que puedan ser replicables.



## 2. Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- > Fortalecer y dar continuidad a los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada centro educativo, con un trabajo de seguimiento y retroalimentación permanente de los equipos técnicos regionales y nacionales, con instrumentos, protocolos y materiales que faciliten su sostenibilidad.
- > Desarrollar una línea de formación que tenga por una parte, contenidos transversales que permitan un avance en el desarrollo de carrera de los equipos educativos, y por otra, que contenga contenidos pertinentes a cada comunidad educativa y que permita la inducción y especialización en distintos sellos pedagógicos que enriquezcan los PEI.
- > Fortalecer la asesoría técnica de los equipos territoriales, regionales y nacionales, definiendo y monitoreando estándares de calidad, que permitan que el acompañamiento y soporte tenga un impacto efectivo en el desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), así como en las competencias y autonomía de los equipos educativos.
- > Promover el análisis y la reflexión de los equipos educativos sobre sus prácticas pedagógicas, desafiándolos a incorporar prácticas y experiencias educativas innovadoras, considerando la pertinencia social y cultural de las comunidades educativas.
- > Seguir avanzando en prácticas inclusivas, que permitan planificar y desarrollar acciones coherentes con las características y necesidades educativas, culturales y sociales de los niños y niñas, recogiendo los saberes de las comunidades y potenciando el desarrollo local.
- > Potenciar los procesos de seguimiento y evaluación de las prácticas pedagógicas, que permitan apoyar la mejora continua y el avance en los Proyectos Educativos Institucionales.



### 3. Sistema de Formación Continua AprendeS

- > Fortalecer el sistema AprendeS en los planes de formación local, entregando mayor autonomía para la definición de contenidos en cada comunidad educativa, poniendo a disposición un banco de recursos de aprendizaje así como asignación de recursos locales para adquisición de material o relatorías externas.
- > Desarrollar planes de formación continua que integre a los equipos de áreas administrativas y de soporte, tales como asistentes administrativas, profesionales y analistas regionales y nacionales, con contenidos asociados a los nuevos sistemas de información (SAP) y liderazgo.
- > Mantener y seguir potenciando el programa Crecer +, así como generar otras propuestas que permitan la profesionalización de los equipos, según lo exigido para el reconocimiento oficial y futura acreditación de calidad de la educación parvularia, reconociendo la experiencia y trayectoria de los equipos educativos.
- > Avanzar en la gestión del conocimiento de Integra, generando propuestas innovadoras de autoformación y transferencia de competencias entre los equipos, desarrollando recursos y materiales tales como módulos, programas digitales, mentorías, apoyo del Centro de Documentación (CEDOC), entre otros.
- > Implementar comunidades de aprendizaje como estrategia de formación continua, que permita el desarrollo de las comunidades educativas y el intercambio de experiencias, de acuerdo a sus necesidades, sellos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y que reconozca los saberes locales.

### 4. Liderazgo y Convivencia Bientratante

- > Fortalecer el liderazgo de los equipos de trabajo, que permita valorar y potenciar la diversidad de los talentos de las personas en miras de avanzar en la calidad educativa.
- > Promover y visibilizar las prácticas cotidianas de respeto, valoración de las personas y participación en cada comunidad educativa, considerando el Proyecto Educativo Institucional como eje transversal en la construcción de ambientes de confianza y colaborativos.
- > Desarrollar y fortalecer prácticas de reconocimiento y re-trealimentación en todos los estamentos de la estructura organizacional de Integra, visibilizándolas como un pilar fundamental para el liderazgo y la mejora continua de la calidad educativa.
- > Mantener y fortalecer las instancias de cuidado de equipos de salas cuna y jardines infantiles, equipos regionales y equipos nacionales de Integra.
- > Fortalecer y realizar seguimiento a la implementación del Reglamento de Convivencia y a las prácticas de resolución de conflictos que se llevan adelante en las comunidades educativas.





## 5. Diálogo y Participación

- > Promover diálogos ciudadanos con las comunidades educativas, para mejorar continuamente la calidad educativa y enriquecer los procesos de planificación y diseño de políticas y lineamientos institucionales.
- > Seguir avanzando en instancias de comunicación, diálogo y coordinación entre los equipos de direcciones nacionales, regionales y centros educativos, con el fin de articular el quehacer de cada uno de los niveles organizacionales.
- > Potenciar el protagonismo de los niños y niñas, a través de instancias de participación a nivel local que contribuyan a la toma de decisiones respecto a materiales, estrategias e insumos para el trabajo educativo.
- > Promover estrategias de reorganización y desconcentración de procesos y recursos, con el fin de que los centros educativos tengan mayor autonomía y empoderamiento en las decisiones de formación, inversión de recursos y necesidades de soporte.

## 6. Familias y Comunidad

- > Desarrollar un sistema de información y un plan que permita contar con mapa de redes actualizado, que facilite el trabajo territorial y agilice la coordinación con actores relevantes en el quehacer de Integra.
- > Fortalecer alianzas estratégicas con instituciones externas, que favorezcan la mejora continua de la calidad, en materias de ambientes físicos enriquecidos, formación e investigación.
- > Seguir promoviendo estrategias para fortalecer el rol parental de las familias, con el fin de que se promuevan los derechos de los niños y niñas, así como permitan una adecuada transición hacia el sistema escolar.

## 7. Espacios Físicos Educativos

- > Seguir avanzando en la calidad de la infraestructura de los centros educativos, de acuerdo a estándares técnicos y normativas vigentes en materia de Reconocimiento Oficial, logrando homologar condiciones de calidad en todos los centros educativos.
- > Mejorar continuamente los espacios físicos educativos, con el fin de implementar innovaciones que favorezcan el aprendizaje y bienestar de las niñas y niños, replicando buenas experiencias de otras instituciones y considerando nuevos desafíos tales como la inclusión, cuidado del medioambiente y otros.
- > Continuar mejorando la calidad del material didáctico y equipamiento, con énfasis en la pertinencia sociocultural de los jardines infantiles, salas cuna y modalidades no convencionales, considerando los sellos pedagógicos y necesidades de las comunidades educativas.

## 8. Jornada Extendida

- > Desarrollar propuestas de mejora en el periodo de extensión horaria de los centros educativos, relevando el sentido lúdico y recreativo de este periodo, como parte del desarrollo integral de las niñas y niños y coherente con la educación de calidad que deben recibir.
- > Modificar la organización del periodo de extensión horaria, que permita integrarlo como una continuidad de la atención del centro educativo, con equipos de trabajo unificados, que incorporen modalidades de jornada por turnos, diferidas u otras, que permitan que todo el periodo de atención del centro educativo cuente con educadora de párvulos y con equipos de aula con las competencias requeridas para una atención de calidad.
- > Avanzar en estrategias que permitan una mejor proyección y focalización de las necesidades de jornada extendida por parte de las familias, para utilizar los recursos institucionales de manera eficiente, dando respuesta diferenciada donde exista la necesidad.



## 9. Personas como Agentes de Cambio Social

- Avanzar en la incorporación de educadoras de párvulos en todos los niveles educativos, asimismo hacer seguimiento permanente a los coeficientes de todos los niveles organizacionales.
- Completar la conformación de equipos territoriales, evaluando su organización, roles y funciones con el fin de dar sostenibilidad a la asesoría territorial.
- Implementar gradualmente un sistema de compensaciones integral, transparente y equitativo, que asegure atraer, retener y motivar a los equipos, coherente con la institucionalidad en educación parvularia y que homologue las condiciones laborales en el sector.
- Avanzar en la gestión y acompañamiento de la trayectoria laboral de las trabajadoras y trabajadores, reconociendo y certificando la experiencia adquirida, asimismo generando políticas de retiro asistido para aquellas personas que cierran su ciclo en Integra.

## 10. Sistema de Gestión

- Seguir mejorando la inversión directa de recursos en las salas cuna, jardines infantiles y modalidad no convencionales, aumentando la participación y empoderamiento de los equipos educativos en las decisiones de inversión.
- Mejorar el equipamiento que permita una eficiente gestión administrativa de los jardines infantiles, tales como computadores, sistemas de información y apoyos administrativos.
- Promover la mejora continua del servicio entregado por direcciones nacionales y regionales a los equipos educativos, contando con sistemas de información administrativa (ERP) fiables y eficientes, avanzando en respuestas oportunas y pertinentes a los territorios.
- Fortalecer los sistemas de seguimiento y control de la gestión institucional, con el fin de retroalimentar sistemáticamente la gestión de cada área y la identificación de mejoras.
- Potenciar los mecanismos de transparencia y reportabilidad a la ciudadanía, cumpliendo con la normativa vigente y mejorando los procesos de rendición de cuentas a la comunidad a nivel local.



#### COORDINACIÓN Y REDACCIÓN

Dirección de Planificación y Gestión  
Dirección de Asuntos Institucionales y Comunicaciones  
Unidad de Desarrollo Estratégico

#### FOTOGRAFÍA

Banco Fotográfico Dirección de Asuntos Institucionales y Comunicaciones

#### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Designio. [www.designio.cl](http://www.designio.cl)

#### IMPRESIÓN

Impresos Prestserv S.A.

Para más información acerca de este Reporte o para comunicarnos su opinión y sugerencias para futuras ediciones, contactar a:

Dirección de Asuntos Institucionales y Comunicaciones Integra  
E-mail: [fintegra@integra.cl](mailto:fintegra@integra.cl)

#### FECHA PUBLICACIÓN

Febrero 2018

#### Integra

R.U.T 70.574.900-0

Dirección: Alonso Ovalle 1180, Santiago Centro / Chile

Tel: 562 2879 4000 / 800 540 011

[www.integra.cl](http://www.integra.cl)



f.integra



@F\_integra



fundacion\_integra

