

SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS

SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: según lo asignado por la herramienta electrónica:

Método de selección: *Selección Competitiva Simplificada*

País: *México*

*Sector: Protección Social y Salud*

*Financiación - TC #: ATN/OC-18929-ME*

*Proyecto #: ME-T1466*

*Nombre del TC: Fortaleciendo la Calidad de Procesos en los Servicios de Cuidado Infantil en México: Desarrollo y Pilotaje de un Sistema Aseguramiento Continuo de la Calidad Híbrido*

*Descripción de los Servicios: El Banco Interamericano de Desarrollo requiere los servicios de una empresa consultora que diseñe e implemente una metodología participativa para el pilotaje de una estrategia de mentorías para cuidadoras en servicio en ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste.*

*Enlace al documento TC:* [*https://www.iadb.org/es/project/ME-T1466*](https://www.iadb.org/es/project/ME-T1466)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descriptos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes del *30 de noviembre de 2021* 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen:

**Objetivo General**

El objetivo de la consultoría es testear y evaluar empleando métodos ágiles los diferentes componentes y contenidos de una estrategia de mentorías para cuidadoras en servicio mediante ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste en una muestra de 16 guarderías del IMSS y siguiendo una metodología participativa.

**Objetivos específicos**

* Diseñar una metodología participativa para realizar un pilotaje en varios ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste de la estrategia de mentorías, así como de sus herramientas y contenidos.
* Pilotear diferentes versiones y ajustes a los componentes y contenidos de la estrategia de mentorías en una muestra de 16 guarderías, empleando la metodología participativa en iteraciones rápidas. En términos generales, se espera conocer la funcionalidad de la estrategia, viabilidad operativa, condiciones para escalabilidad, pertinencia y utilidad de los contenidos y materiales, entre otros.
* Ofrecer recomendaciones para mejorar los procesos y contenidos de la estrategia, así como aprendizajes derivados del uso de métodos de evaluación ágiles para el diseño de intervenciones.

El plazo estimado de ejecución para las actividades es de 8 (ocho) meses.

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: [Política para la Selección y Contratación de Firmas Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-4](http://www.iadb.org/document.cfm?id=38988613). Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos arriba donde se presenta un borrador del resumen de los Términos de Referencia de esta asignación. Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están cualificadas para suministrar los servicios (folletos, descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.). Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como representante.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a: *Marta Rubio Codina (*[*martarubio@iadb.org*](mailto:martarubio@iadb.org) *y a* [*juliethp@iadb.org*](mailto:juliethp@iadb.org)*).*

Banco Interamericano de Desarrollo

División de Protección Social y Salud

Atención: *Marta Rubio Codina, Jefe del Equipo del Proyecto*

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: *+1 202 623-3565*

Email: *martarubio@iadb.org*

Sitio Web: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**Consultoría para el pilotaje de una estrategia híbrida de mentorías para cuidadoras en centros de atención infantil del Instituto Mexicano del Seguro Social en México**

**México**

**ATN/OC-18929-ME**

**ME-T1466**

[*https://www.iadb.org/es/project/ME-T1466*](https://www.iadb.org/es/project/ME-T1466)

**Fortaleciendo la calidad de procesos en los servicios de cuidado infantil en México: desarrollo y pilotaje de un sistema de aseguramiento continuo de la calidad híbrido**

1. **Antecedentes y Justificación**
   1. El Sector Social (SCL) es un equipo multidisciplinario convencido de que invertir en las personas es la manera de mejorar vidas y superar los desafíos de desarrollo de América Latina y el Caribe. Junto con los países de la región, el Sector Social formula soluciones de política pública para reducir la pobreza y mejorar los servicios de educación, trabajo, protección social y servicios de salud. El objetivo es avanzar hacia una región más productiva, con iguales oportunidades para hombres y mujeres y mayor inclusión de los grupos vulnerables.
   2. La División de Protección Social y Salud (SPH) apoya la preparación y supervisión de operaciones en los países miembros prestatarios en las áreas de protección social (redes de seguridad, transferencias y servicios de inclusión social que incluyen: desarrollo infantil temprano, programas juveniles, servicios de atención, y otros), salud (estrategias de inversión de capital de salud, fortalecimiento de redes de salud, financiamiento del sistema de salud, organización y desempeño) y nutrición.
   3. El gobierno mexicano ha expresado su compromiso por impulsar el desarrollo infantil en el país, como una forma de promover la igualdad de oportunidades desde edades tempranas. Así, en el año 2011 se publicó la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Infantil creando instancias como el Consejo Nacional de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral—una instancia normativa, de consulta y coordinación mediante la que se da seguimiento continuo a mecanismos interinstitucionales que permitan avanzar estrategias de atención en la materia. Dentro de este marco legislativo se ha establecido como un área prioritaria asegurar la calidad de los servicios de cuidado infantil.

* 1. La calidad de los servicios de cuidado infantil es particularmente importante para las niñas y niños menores de tres años, quienes son especialmente vulnerables a aspectos de salud y seguridad. Esta es también una etapa vital clave para la configuración de la arquitectura cerebral, proceso para el que la cantidad y calidad de interacciones con los adultos en el entorno del niño son insumos irremplazables. Las relaciones y vínculos que se generan a través de interacciones cálidas, receptivas, ricas en lenguaje y consistentes entre el niño(a) y los adultos a su cargo en estos primeros años de vida tienen un gran impacto en el desarrollo infantil.
  2. Entre 2018 y 2020, se llevó a cabo un estudio innovador para diagnosticar la calidad de los servicios públicos de cuidado infantil ofrecidos en México para niñas y niños menores de tres años. Para ello se recolectó información de una muestra de centros con representatividad nacional y para cada uno de los cinco prestadores de servicios públicos de cuidado infantil con mayor cobertura en la modalidad escolarizada en el país: los Centros de Asistencia Infantil Comunitarios (CAIC) y los Centros de Asistencia y Desarrollo Infantil (CADI) del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF); el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE); y la Secretaría de Educación Pública (SEP). Este estudio se centró en la medición de la calidad de procesos (interacciones cuidador-niño), pero también midió la calidad estructural (infraestructura, equipamiento, entre otros). Los resultados evidenciaron la necesidad de promover interacciones cuidador-niño efectivas (cálidas, sensibles y ricas en lenguaje).

* 1. En respuesta a los resultados del estudio diagnóstico, el BID está trabajando con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en el diseño de un sistema de fortalecimiento de la calidad que permita mejorar la calidad de procesos en sus centros de cuidado infantil, denominados guarderías. El Anexo 1 ofrece una descripción del servicio de guarderías del IMSS y de los roles del personal de pedagogía al interior de cada guardería. Este sistema tendrá los siguientes componentes: (i) módulo de capacitación inicial; (ii) acompañamiento continuo vía mentorías o tutorías guiadas (en adelante, ‘estrategia de mentorías’); (iii) una videoteca con ejemplos locales de interacciones cuidador-niño efectivas; y (iv) una herramienta costo-efectiva (lista de chequeo) para evaluar y monitorear permanentemente la calidad de procesos, y que sirva como insumo para el proceso de mentorías.
  2. La estrategia de mentorías está centrada en promover y mejorar las interacciones entre las cuidadoras en las guarderías y los niños. La propuesta inicial de la estrategia tiene dos componentes. El primero contempla la realización de ocho talleres virtuales para la formación de las mentoras,[[1]](#footnote-1) que buscarán desarrollar habilidades para que las mentoras puedan observar e identificar oportunidades de mejora, modelar la práctica esperada y brindar una retroalimentación efectiva. Inicialmente se propone realizar un taller introductorio, y dos talleres para cada uno de los temas priorizados en la estrategia de mentorías —sensibilidad y consideración por la perspectiva de los niños, modelaje lingüístico y calidad de la retroalimentación para facilitar el aprendizaje y el desarrollo— y un taller final. El segundo componente es la implementación del acompañamiento y las mentorías y, para ello, se propone realizar un ciclo de mentoría posterior a los dos talleres que abarcarán cada tema priorizado. Durante este ciclo, las mentoras, ya formadas, realizarán el acompañamiento y retroalimentación a las maestras[[2]](#footnote-2) y pondrán en práctica sus conocimientos y habilidades adquiridos. Cada ciclo de mentoría tendrá tres pasos: desarrollo del plan de trabajo, observación enfocada y reflexión y retroalimentación. La mentora tendrá un cierto número de sesiones con las maestras a cargo para definir un plan de trabajo, observar sus actividades y retroalimentarla.
  3. Esta conceptualización inicial de la estrategia de mentorías será piloteada en ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste, siguiendo una metodología participativa y basada en las necesidades del usuario. Se espera ir piloteando los dos componentes de la estrategia y sus contenidos de forma simultánea; así, por ejemplo, la primera iteración probará el funcionamiento de los dos talleres de capacitación enfocados en la ‘sensibilidad y consideración por la perspectiva de los niños’ y el ciclo de mentoría subsiguiente. Se espera una combinación óptima de actividades presenciales y virtuales para el pilotaje de la estrategia. El Anexo 2 resume la propuesta inicial de la estrategia y sus contenidos, así como lo que se espera pilotear en la primera iteración.
  4. Por lo anterior, el BID requiere los servicios de una empresa consultora que diseñe e implemente una metodología participativa para el pilotaje iterativo de la estrategia de mentorías.

1. **Objetivos**

* 1. El objetivo de esta consultoría es testear y evaluar empleando métodos ágiles los diferentes componentes y contenidos de la estrategia de mentorías mediante ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste en una muestra de 16 guarderías del IMSS y siguiendo una metodología participativa.

1. **Alcance de los Servicios**
   1. Diseñar una metodología participativa, incluyendo los instrumentos (cuantitativos y/o cualitativos) para la evaluación y cualquier otro material que se requiera, para realizar un pilotaje en varios ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste de los dos componentes de la estrategia de mentorías (talleres de capacitación e implementación de los ciclos de mentoría), sus herramientas y sus contenidos. El número de ciclos de iteración idóneo se definirá en conjunto con la firma, pero se estima que sean al menos cuatro. La metodología, el alcance de cada iteración y los instrumentos de recolección de información serán flexibles y pueden variar después de cada ciclo de iteración según lo acuerden la firma y el BID.
   2. Pilotear diferentes versiones y ajustes a los componentes y contenidos de la estrategia de mentorías en una muestra de 16 guarderías del IMSS, empleando la metodología participativa en iteraciones rápidas. Se espera que en cada iteración se evalúe, entre otros:

**En términos generales:**

* Funcionalidad de la estrategia y viabilidad operativa.
* Condiciones para la escalabilidad de la estrategia (implementación a escala nacional de la estrategia).
* La relevancia con respecto a las necesidades de capacitación, formación en servicio y desarrollo profesional de las maestras.
* Nivel de comprensión, idoneidad, pertinencia y apropiación de los contenidos por parte de las maestras.
* Identificar alternativas para mejorar los procesos y contenidos de la estrategia.

**Para los talleres de formación de las mentoras:**

* Conveniencia e idoneidad de los talleres y sus contenidos, duración de los talleres por tema, número de talleres para cada tema (inicialmente se plantean dos talleres por tema) y frecuencia.
* Pertinencia y suficiencia de las actividades planteadas en los talleres de formación, si son didácticas (comprensibles, adecuadas) para las participantes.
* Sugerencias de actividades para los talleres de formación.
* Factibilidad de usar filmaciones hechas por las mentoras como parte de las actividades, evaluar ventajas y dificultades.
* Si los videos y materiales seleccionados permiten trabajar la observación e identificación de las conductas priorizadas.
* Recepción y adherencia a los contenidos del taller.
* Dificultad de las temáticas y/o nivel de comprensión.
* Capacidad de los talleres para generar las habilidades en las maestras.
* Satisfacción de las educadoras (mentoras), sugerencias y propuestas de cambio.
* Identificación de temáticas adicionales a cubrir en los talleres.
* Sugerencias de metodologías alternativas de trabajo.
* Recomendaciones de ajuste de los talleres, su metodología y los materiales usados luego de cada ciclo iterativo.

**Para los ciclos de mentoría:**

* Frecuencia y duración de los ciclos de mentoría.
* Identificar el número de sesiones de mentoría requeridas para completar el ciclo de mentoría (y el número de sesiones requeridas para desarrollar el plan de trabajo con la maestra, la observación enfocada y la reflexión y retroalimentación con la maestra).
* Duración de las sesiones de mentoría en cada ciclo (y según la fase del ciclo de mentoría).
* Número de maestras que puede tener a cargo una mentora (ratio mentora-maestra).
* Evaluar la viabilidad, pertinencia y duración de cada fase del ciclo de mentoría, identificar si la mentora adquirió las habilidades requeridas, cuellos de botella y recomendaciones para mejorar los procesos en cada fase.
* Idoneidad de la metodología virtual para realizar el acompañamiento a las mentoras.
* Ofrecer recomendaciones para realizar el acompañamiento y retroalimentación a las mentoras.

**Para las herramientas y materiales de la estrategia de mentorías:**

* + Utilidad, suficiencia y pertinencia de las herramientas y materiales diseñados.
  + Proponer herramientas para incluir en cada fase del proceso o proponer mejoras a las herramientas y materiales identificados.
  + Identificar contenidos de videos que puedan facilitar la estrategia de mentorías y que constituirán la videoteca del sistema de acompañamiento continuo.
  + Ofrecer recomendaciones para mejorar la lista de chequeo y para su implementación como parte de una herramienta para monitorear permanentemente la calidad de procesos e informar la estrategia de mentoría.
  1. Trabajar con los equipos técnicos del IMSS y del BID, así como con las consultoras que están trabajando en la conceptualización de la estrategia, para proponer, testear y evaluar los ajustes pertinentes a la estrategia en cada nuevo ciclo de desarrollo y ajuste.
  2. Documentar los procesos y ajustes realizados luego de cada ciclo de desarrollo y ajuste.
  3. Se contempla que los pilotajes se realicen en 16 guarderías del IMSS, las cuales se distribuirán en todo el país. El Anexo 3 presenta donde se ubican las 16 guarderías tentativamente seleccionadas. Cinco de las guarderías están ubicadas en la Ciudad de México y otra está ubicada en el Estado de México. Tal como se menciona en el Anexo 2, se espera realizar un acompañamiento más intensivo a las mentoras de las 8 guarderías ubicadas en la región central (cinco de ellas están ubicadas en la Ciudad de México y otras tres están ubicadas muy cerca de la CDMX). Se espera que la recolección de información del piloto sea presencial en estas ocho guarderías y se espera que la firma proponga una metodología presencial, virtual o híbrida para el resto de las guarderías que están fuera de la región central (se pueden presentar presupuestos diferenciados). Se considerarán combinaciones óptimas de actividades virtuales y presenciales.

1. **Actividades Clave**

Las actividades principales para desarrollar en el marco de esta consultoría son:

* 1. Diseñar una metodología participativa para ser aplicada en varios ciclos rápidos de desarrollo, prueba y ajuste y que incluya, de manera general:
     + Definición del enfoque metodológico, incluyendo el número de iteraciones idóneas y la escala, alcance y duración de cada iteración.
     + Definición de los aspectos prioritarios a testear y las hipótesis a validar durante cada ciclo utilizando metodologías participativas.
     + Definición y desarrollo de los instrumentos cualitativos y/o cuantitativos para la recolección de la información durante cada ciclo de desarrollo y ajuste.
     + Desarrollar el cronograma de las actividades que se van a realizar en cada iteración.
     + Hacer pruebas con las maestras que prestan servicio en la muestra de centros del IMSS con el fin de observar cómo perciben y entienden el proceso de mentoría.
  2. Implementar la metodología participativa en una serie de iteraciones que se definirán conjuntamente, siguiendo la propuesta metodológica diseñada por la firma y acordada con el BID.
  3. Proponer, incorporar, testear y evaluar los ajustes y mejoras necesarias a la versión piloteada de la estrategia de mentorías después de cada ciclo de iteración rápido. Para ello, deben trabajar de manera coordinada con los equipos técnicos del IMSS y el BID y con las dos consultoras a cargo del diseño y conceptualización de la estrategia de mentorías.
  4. Coordinar con el IMSS y el BID para obtener los permisos y consentimientos requeridos para el desarrollo de las actividades de la consultoría, incluyendo el levantamiento de información en las guarderías y con las mentoras y las maestras.
  5. Desarrollar reportes periódicos y un reporte final.
  6. Trabajar de forma coordinada con los equipos del IMSS y del BID, incluyendo consultores, a lo largo de todo el proceso; y compartir avances, sugerencias y/o dificultades de forma periódica, como parte del proceso de co-construcción.
  7. Mantener comunicación constante con el BID y el IMSS para el desarrollo de la consultoría.
  8. Asistir a las reuniones convocadas por el BID.

1. **Resultados y Productos Esperados**
   1. Los resultados esperados de la consultoría son:

* Enfoque metodológico, incluyendo los instrumentos cualitativos y/o cuantitativos que se utilizarán durante el proceso iterativo y las hipótesis a validar.
* Identificación de los ajustes necesarios a la estrategia, contenidos y materiales durante el proceso participativo.
* Descripción detallada de los resultados de cada ciclo de iteración.
* Descripción detallada de los resultados finales de todo el piloto, recomendaciones y lecciones aprendidas en el proceso de diseño y pilotaje participativo e iterativo de la estrategia por medio de ciclos de prueba-testeo-ajuste rápidos.
  1. Los productos esperados de la consultoría son:
* **Producto 1:** Documento que desarrolle la metodología participativa que se va a implementar y que detalle entre otros: (i) el enfoque metodológico; (ii) las hipótesis a validar en cada ciclo de iteración; (iii) la escala de la iteración; (iv) los instrumentos cualitativos y/o cuantitativos que se usarán en la primera iteración; y (v) el cronograma de trabajo.
* **Producto 2:** Informe con el resultado de la primera iteración, resumiendo sus resultados, necesidades de ajuste de la estrategia de mentoría (incluyendo ajustes a los instrumentos o instrumentos adicionales, entre otros) y otra información o material que se identifique como relevante para el avance del proyecto. Debe incluir todos los archivos escaneados de los cuestionarios, consentimientos informados, formularios o instrumentos que se hayan aplicado en papel.
* **Producto 3:** Informe de avances con el resultado de las iteraciones subsiguientes, resumiendo sus resultados, necesidades de ajuste de la estrategia de mentoría (incluyendo ajustes a los instrumentos o instrumentos adicionales, entre otros) y otra información o material se identifique como relevante para el avance del proyecto. Debe incluir todos los archivos escaneados de los cuestionarios, consentimientos informados, formularios o instrumentos que se hayan aplicado en papel.
* **Producto 4:** Documento detallado con la estrategia empleada en cada ciclo de iteración (incluyendo los instrumentos empleados e hipótesis validadas), los resultados del proceso (por ciclo y agregados), así como las recomendaciones y lecciones aprendidas del proceso metodológico. Presentación breve en PPT con la descripción del proceso, sus resultados y principales aprendizajes. Debe incluir todos los archivos escaneados de los cuestionarios, consentimientos informados, formularios o instrumentos que se hayan aplicado en papel.

1. **Calendario del Proyecto e Hitos**

La consultoría tiene un plazo de ejecución de 8 meses para ser desarrollada de la siguiente manera, el Anexo 4 cuenta con un cronograma tentativo para la ejecución de los ciclos de iteración que darán origen a los productos de la consultoría:

|  |  |
| --- | --- |
| *Producto* | *Meses sugeridos* |
| Producto 1 | Mes 1 |
| Producto 2 | Mes 3 |
| Producto 3 | Mes 5 |
| Producto 4 | Mes 8 |

1. **Requisitos de los Informes**

Todos los informes deben ser en español y enviados en un archivo electrónico, según lo requerido por el BID, con evidencias del avance en las actividades definidas en el plan de trabajo aprobado al inicio del proyecto.

La firma deberá anexar en forma digital todo el material (documentos, instrumentos, bases de datos, filmaciones, etc.) empleados o producidos para el desarrollo de la consultoría; así como escanear los cuestionarios, consentimientos informados e instrumentos físicos que se apliquen en el marco del pilotaje.

1. **Criterios de aceptación**

Todos los productos que sean entregados deben ser aprobados por el BID.

1. **Otros Requisitos**

La empresa a contratar deberá acreditar mínimo 6 años de ejercicio profesional general y al menos 5 años de experiencia específica certificada en proyectos que requieran el uso de metodologías participativas, preferiblemente en el sector de educación.

La empresa debe contar con profesionales que permitan el desarrollo del proyecto 100% en español. Adicionalmente, debe realizar los ajustes metodológicos necesarios para permitir la participación de usuarios sin importar sus capacidades, acceso a herramientas de comunicación y apropiación tecnológica, y conectividad.

1. **Supervisión e Informes**

La empresa trabajará en forma cercana y coordinada con el BID, quien proveerá la supervisión técnica del proyecto.

1. **Calendario de Pagos**

Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto. El Banco desea recibir la propuesta de costos más competitiva para los servicios descritos en el presente documento.

La Tasa de Cambios Oficial del BID indicada en el SDP se aplicará para las conversiones necesarias de los pagos en moneda local.

Los pagos se realizarán de acuerdo con el siguiente plan:

|  |  |
| --- | --- |
| **Plan de Pagos** | |
| **Entregables** | **%** |
| 1. Producto 1 | 30% |
| 1. Producto 2 | 20% |
| 1. Producto 3 | 20% |
| 1. Producto 4 | 30% |
| **TOTAL** | 100% |

**Anexos**

**Anexo 1. Descripción del servicio de guarderías IMSS**

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es un organismo público descentralizado encargado de la gestión de las contribuciones de sus afiliados para proveerles servicios de asistencia médica, pensión y otras prestaciones económicas y sociales previstas en la Ley del Seguro Social. Una de estas prestaciones sociales es el servicio de guarderías para los hijos de trabajadores derechohabientes, en el que se promueve el desarrollo integral de los niños, una alimentación sana, el seguimiento a la salud, así como la aplicación de acciones pedagógicas ligadas a su desarrollo físico y psicoemocional. Las guarderías atienden a niños desde los 43 días de nacidos hasta los 4 años de edad. Actualmente, el IMSS provee el servicio en aproximadamente 1.409 guarderías, ya sea de manera directa o a través de un prestador de servicios con los que suscribe un contrato o convenio de subrogación.[[3]](#footnote-3) Estas dos modalidades son:

1. Guarderías de prestación directa, que cuentan con instalaciones y personal propio del instituto. Son un total de 129 guarderías que funcionan bajo el esquema “Ordinario” o “Madres IMSS”.
2. Guarderías de prestación indirecta, que corresponden a 1.280 guarderías administradas por terceros, a través de contratos o convenios de subrogación con el IMSS.

En cada guardería hay una directora y personal asignado a cada una de las áreas de atención (administración, alimentación, fomento a la salud y pedagogía). El área de pedagogía dentro de cada guardería cuenta con tres categorías de personal educativo: Educadora, Técnico en Puericultura y Oficial de Puericultura en las guarderías de prestación directa; y, Educadora, Coordinadora del Área Educativa y Asistente Educativa en las guarderías de prestación indirecta. Las Oficiales de Puericultura y Asistentes Educativas son quienes pasan la mayor parte del tiempo con los niños. Las Técnico en puericultura y Coordinadoras del área educativa se encargan de los recorridos y supervisiones en las guarderías y suelen apoyar a las maestras en las actividades asistenciales y apoyan en las actividades pedagógicas cuando se requiere. Por último, las educadoras están a cargo de los aspectos pedagógicos, participan en la planificación de las actividades con las maestras y se encargan de supervisar el cumplimiento de esta planeación e identificar aspectos de mejora y necesidades de éstas.

La estrategia de mentorías que se está construyendo contempla formar a una Educadora, Técnico en puericultura o Coordinadora del área educativa como mentora, y que ella ofrezca las mentorías a las oficiales de puericultura y asistentes educativas.

**Anexo 2. Descripción de la estrategia de mentorías**

Este anexo presenta una propuesta inicial del componente de acompañamiento continuo a través de mentorías (en adelante, ‘estrategia de mentorías’) del sistema de fortalecimiento de la calidad que están diseñando conjuntamente el BID y el IMSS. Se llevará a cabo una prueba piloto de esta estrategia en sucesivos ciclos iterativos de desarrollo prueba y ajuste.

1. **Estrategia de mentorías**

Las maestras recibirán acompañamiento personalizado vía mentorías durante su práctica. La propuesta inicial de la estrategia de mentorías tiene dos componentes, uno de capacitación de mentoras y otro de implementación del ciclo de mentoría con las maestras. A continuación, se describen estos dos componentes y el conjunto de herramientas y materiales que se espera diseñar como insumo para la estrategia.

* 1. **Talleres de capacitación de mentoras**

El objetivo de los talleres será reforzar conceptos teórico-prácticos relacionados con la calidad de las interacciones y capacitar a las mentoras[[4]](#footnote-4) en técnicas y estrategias específicas de mentoría, acompañamiento y retroalimentación. Previo al inicio de los talleres de capacitación, las 16 mentoras deberán haber completado el curso virtual “Calidad de las interacciones​ entre el personal educativo de las​ guarderías IMSS y los niños y niñas​” disponible en la plataforma CLIMSS.[[5]](#footnote-5) En los talleres de capacitación, se trabajará los distintos aspectos vinculados a las estrategias y herramientas específicas para el rol de mentora con base en tres temas priorizados para el mejoramiento de la calidad de las interacciones:[[6]](#footnote-6)

1. Sensibilidad y consideración por la perspectiva de los niños
2. Modelaje lingüístico
3. Calidad de la retroalimentación para facilitar el aprendizaje y desarrollo

La propuesta inicial del componente de capacitación de la estrategia de mentorías planea realizar ocho talleres: un taller introductorio, seis talleres (dos para cada uno de los temas priorizados), y un taller de cierre (ver Tabla 1). En el taller introductorio se reflexionará acerca del rol de las mentoras y se presentará la estrategia general que se utilizará durante el piloto. Los siguientes talleres se enfocarán en desarrollar las capacidades de las mentoras para observar e identificar oportunidades de mejora, modelar la práctica esperada y brindar una retroalimentación efectiva en los tres temas de calidad de interacciones identificados y priorizados para el piloto. Finalmente, el taller de cierre integrará todos los contenidos revisados y se trabajará con las mentoras en cómo desarrollar un plan de trabajo que identifique aspectos prioritarios y cómo darles seguimiento. En este taller también se podrá revisar cómo aplicar las distintas estrategias aprendidas a nuevos temas relacionados a la calidad de las interacciones.

**Tabla 1. Propuesta inicial de talleres de capacitación de mentoras a evaluarse durante el piloto**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Contenido | Temas Calidad de Interacciones |
| Taller 1 | Introducción: Rol de la mentoría |  |
| Taller 2 | Observación e identificación de áreas de mejora | Sensibilidad y consideración |
| Taller 3 | Modelado y retroalimentación | Sensibilidad y consideración |
| Taller 4 | Observación e identificación de áreas de mejora | Modelaje lingüístico |
| Taller 5 | Modelado y retroalimentación | Modelaje lingüístico |
| Taller 6 | Observación e identificación de áreas de mejora | Calidad de la retroalimentación |
| Taller 7 | Modelado y retroalimentación | Calidad de la retroalimentación |
| Taller 8 | Cierre: Ciclo completo de mentoría |  |

Los talleres serán desarrollados de manera virtual a través de sesiones de Zoom. En ellos se revisarán algunas orientaciones teóricas, pero el foco del trabajo estará en actividades interactivas que permitan reflexionar y poner en práctica las habilidades que se están trabajando.

* 1. **Implementación del ciclo de mentoría**

La mentoría debe ser individualizada e intencionada. Para ello, las mentoras deben tener un plan y programación para realizar las distintas actividades del ciclo de mentoría. Se realizarán varias sesiones de mentoría, planificadas alrededor de un tema que se haya acordado trabajar y de las necesidades individuales de la maestra que se está acompañando. Estas sesiones de mentoría se llevarán a cabo de manera presencial (1-1) entre la mentora y la maestra. Esto permitirá una asesoría individualizada y aterrizada en las necesidades específicas de cada maestra. Las sesiones individuales también permitirán la reflexión y retroalimentación detallada sobre las prácticas pedagógicas de la maestra.

* + 1. Propuesta de ciclo de mentoría

Para el piloto se propone un ciclo de mentoría compuesto de tres fases desarrolladas en diferentes sesiones:[[7]](#footnote-7)

* 1. ***Plan de Trabajo***: La mentora y maestra elaboran conjuntamente un plan de trabajoindividualizado en el cual se definen las actividades que se trabajarán, considerando los aspectos priorizados y atendiendo a la necesidad de la maestra. Previamente, la mentora debe recoger evidencia suficiente para poder hacer un diagnóstico de las necesidades de la maestra. Esta evidencia puede ser recabada a través de observaciones en aula, análisis de filmaciones de la práctica de la maestra, y el propio proceso de auto-reflexión de las maestras.

En la sesión de plan de trabajo, la mentora y la maestra definen una meta en función de la necesidad identificada. A partir de esta meta se definen pasos específicos para concretizarla a través de una actividad que pondrán en práctica durante la siguiente sesión de trabajo. El plan de trabajo debe considerar los siguientes elementos:

* La meta en la que se centrará la sesión de reflexión y retroalimentación (paso 3).
* Acciones específicas para lograr esa meta y cómo saber cuándo esta ha sido lograda.
* Plazo en el que se pondrá en práctica.
* Recursos necesarios para ponerla en práctica.

Al finalizar la sesión de plan de trabajo se pacta en qué momento la maestra implementará las actividades planteadas para que la mentora pueda tener su sesión de observación (la observación se puede llevar a cabo durante distintos momentos, incluyendo tanto actividades pedagógicas como otras rutinas de cuidado).

* 1. ***Observación Enfocada***: Durante la sesión de observación la mentora observa la práctica de las maestras de acuerdo al plan de trabajo, concentrándose en la meta y acciones planteadas. Haciendo uso de una guía semi-estructurada de observación, la mentora deberá recoger suficiente evidencia que le permita identificar aspectos que la maestra está realizando de manera efectiva y áreas de mejora. Las mentoras pueden utilizar distintos métodos para recoger la evidencia: observación directa tomando notas o a través de una filmación de la práctica de la maestra (puede ser realizada por la mentora o por la maestra). La mentora también puede proveer apoyo durante la sesión de observación a través del modelado de las prácticas deseables.
  2. ***Reflexión y Retroalimentación***: Durante la sesión de reflexión y retroalimentación, la mentora promueve la reflexión sobre la implementación de la práctica que fue observada y brinda retroalimentación a la maestra. En el primer momento de la sesión la mentora busca que la maestra reflexione acerca de cómo sintió la implementación de las actividades, qué funcionó y qué no. Luego, la mentora brinda dos tipos de retroalimentación:
  + ***Retroalimentación de apoyo***: enfocada en las prácticas efectivas y lo que funcionó.
  + ***Retroalimentación constructiva***: enfocada en los aspectos que se pueden mejorar.

Es importante que la retroalimentación sea específica, que esté vinculada a aspectos de la práctica que fueron observados, y que sea respetuosa, valorando la perspectiva y punto de vista de las maestras. En la sesión de reflexión y retroalimentación la mentora puede utilizar distintos recursos para apoyar el proceso. Por ejemplo, se puede utilizar extractos de videos con ejemplos de buenas prácticas, analizar la filmación de la maestra (en caso se utilice este método para la observación), y/o modelar ejemplos de las prácticas deseables.

Durante el pilotaje, todas las mentoras recibirán soporte durante la implementación de la mentoría a través de un grupo de WhatsApp con las 16 mentoras y las consultoras del BID y se discutirán sus dificultades en las sesiones grupales de los talleres. Sin embargo, se seleccionará a un sub-grupo de 8 mentoras a quienes se acompañará y supervisará de manera más intensiva mientras llevan a cabo las sesiones del ciclo de mentoría.[[8]](#footnote-8) Este acompañamiento a mentoras observará y orientará de manera virtual (a través de video-llamadas y/o filmaciones de las mentoras) la implementación de las distintas sesiones del ciclo de mentoría.

* 1. **Herramientas y materiales de la estrategia de mentoría**

Se proponen los siguientes materiales y herramientas para brindar soporte y facilitar la implementación de la estrategia de mentoría. Durante el piloto se revisará y evaluará el diseño, contenido y eficacia de estos materiales.

* 1. *Plan de Trabajo*: Este documento permitirá planificar las sesiones del ciclo de mentoría, priorizar prácticas específicas a trabajar, y elaborar un plan para dar seguimiento a los aspectos a mejorar.
  2. *Lista de chequeo*: La lista de chequeo será un instrumento clave para llevar a cabo la identificación de necesidades. A través de indicadores puntuales permitirá que las mentoras identifiquen elementos a mejorar en la práctica de las maestras. Durante el pilotaje se irán evaluando los distintos indicadores que formarán parte de la lista de chequeo final (tanto los indicadores vinculados a los temas priorizados, como otros indicadores relevantes para la medición de la calidad de las interacciones).
  3. *Guía de observación*: Es un formato semi-estructurado que permitirá que la mentora organice la sesión de observación enfocada en la práctica priorizada y que recoja evidencia específica que brinde elementos para la reflexión y retroalimentación.
  4. *Videoteca*: La videoteca incluirá una serie de videos cortos con ejemplos de interacciones efectivas para fortalecer la práctica de las maestras. Estos videos serán piloteados durante los talleres de formación a mentoras y luego formarán parte de las herramientas que pueden utilizar durante el programa de mentoría.
  5. *Guía de Mentoría*: Incluirá una descripción del programa de mentoría y las principales estrategias que deben llevar a cabo. Esta guía formará parte del paquete final del programa de mentoría.

1. **Piloto iterativo de la estrategia de mentorías**

El piloto de la estrategia de mentorías se llevará a cabo, tentativamente, entre febrero y julio de 2022 (ver Anexo 4 con el cronograma tentativo) a través de un proceso iterativo de prueba y ajuste. Durante los distintos ciclos de iteración del piloto se irán probando y ajustando diferentes versiones de los talleres de capacitación a las mentoras, implementación del ciclo de mentoría y las herramientas y materiales. El objetivo del pilotaje es identificar en qué medida la propuesta inicial de la estrategia de mentoría funciona, es viable y cuál es la mejor metodología para llevarla a cabo.

Por medio de este proceso de pilotaje también se evaluarán la utilidad, pertinencia y factibilidad de los diferentes materiales y herramientas para brindar soporte a las mentoras y facilitar los procesos de la estrategia, se espera también definir la necesidad y el contenido de los videos que conformarán la videoteca con ejemplos de interacciones efectivas entre cuidadoras y niños.

En cada ciclo de iteración (prueba y ajuste) se evaluarán los talleres de capacitación a las mentoras, la implementación de los ciclos de mentoría y las herramientas y materiales propuestos. Se propone realizar un ciclo iterativo durante mes y medio para cada uno de los tres temas priorizados y un último ciclo de iteración en el que se pondrá en práctica la propuesta ajustada del ciclo de mentoría completo (con los tres temas trabajados u otros temas que surjan de la identificación de necesidades).

**Se espera evaluar, al menos los siguientes elementos.**

**Timeline

Description automatically generated**

Durante el piloto, se evaluará una serie de elementos referentes a la metodología y dosis de los ciclos de mentoría. Por ejemplo, se evaluará la posibilidad de que durante las sesiones de observación las mentoras puedan filmar la práctica de las maestras y así poder utilizar dichas filmaciones como un insumo del proceso de reflexión y retroalimentación. Otros aspectos para evaluar durante los distintos ciclos de iteración del piloto están relacionados con la cantidad de soporte individualizado que recibe una maestra por parte de la mentora.

* 1. **Propuesta para el primer ciclo de iteración**

Para el primer ciclo de iteración se realizará el taller introductorio y los dos talleres del primer tema priorizado (“sensibilidad y consideración por la perspectiva de los niños”), se trabajarán los dos primeros talleres de componentes de mentorías: i) Observación e identificación de áreas de mejora; ii) Modelado y retroalimentación. Los primeros talleres de componentes tendrán una duración de entre 2 y 3 horas, con una frecuencia semanal. Esto permitirá que las mentoras puedan poner en práctica en sus guarderías algunas de las actividades trabajadas.

Al finalizar las dos sesiones de capacitación, las mentoras implementarán en su guardería un ciclo de mentoría. Para este primer ciclo de mentoría, las mentoras desarrollaran el plan de trabajo basado en el tema impartido durante la capacitación. Las ocho mentoras seleccionadas en la sub-muestra serán acompañadas por las consultoras del BID de manera virtual en cada una de las sesiones del ciclo de mentoría (a través de filmaciones y video-llamadas).

Para el primer ciclo de iteración del pilotaje se propone realizar los ciclos de mentoría con todas las maestras que sea posible a lo largo de una semana. El proceso de evaluación permitirá ajustar estos elementos y determinar la frecuencia y duración de las sesiones del ciclo de mentoría. Concluida la implementación de las mentorías del primer ciclo de iteración se organizará una sesión de reflexión y evaluación del proceso con todas las mentoras.

**Anexo 3. Listado tentativo de las 16 guarderías seleccionadas de modo preliminar para el pilotaje**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Guardería | Región IMSS | Entidad Federativa | Localidad |
| Guardería 1 | Occidente | Baja California | Tijuana |
| Guardería 2 | Norte | Chihuahua | Ciudad Delicias |
| Guardería 3 | Norte | Coahuila | Saltillo |
| Guardería 4 | Centro | D. F. Norte (CDMX) | Cuauhtémoc |
| Guardería 5 | Centro | D. F. Norte (CDMX) | Miguel Hidalgo |
| Guardería 6 | Centro | D. F. Norte (CDMX) | Venustiano Carranza |
| Guardería 7 | Centro | D. F. Sur (CDMX) | Benito Juárez |
| Guardería 8 | Centro | D. F. Sur (CDMX) | Magdalena Contreras |
| Guardería 9 | Centro | Querétaro | Santiago de Querétaro |
| Guardería 10 | Centro | Estado de México Oriente | Texcoco |
| Guardería 11 | Centro | Puebla | Puebla |
| Guardería 12 | Occidente | Jalisco | Guadalajara |
| Guardería 13 | Occidente | Guanajuato | León |
| Guardería 14 | Sureste | Quintana Roo | Playa del Carmen |
| Guardería 15 | Occidente | Sinaloa | Los Mochis |
| Guardería 16 | Sureste | Quintana Roo | Cancún |

**Anexo 4. Cronograma tentativo para los ciclos de iteración.**



1. La mentora será una Educadora o Coordinadora del área educativa/técnico en puericultura de la guardería (ver Anexo 1); sin embargo, como parte de las pruebas del piloto pudiera surgir la necesidad de capacitar a más de una mentora en las guarderías más grandes. [↑](#footnote-ref-1)
2. Las maestras son las Oficiales de Puericultura y las Asistentes Educativas, que son quienes pasan la mayor parte del tiempo con los niños. Ver Anexo 1 para más detalles de los roles al interior de las guarderías. [↑](#footnote-ref-2)
3. Con corte a septiembre de 2021. [↑](#footnote-ref-3)
4. Se seleccionará una mentora en cada una de las 16 guarderías de la muestra de conveniencia y que pueden ser una Educadora o una Coordinadora educativa/Técnico en puericultura de la guardería, según su disponibilidad e interés. Ver Anexo 1 para una descripción de los roles. [↑](#footnote-ref-4)
5. Este es un curso virtual desarrollado por el IMSS y formará parte del Sistema de fortalecimiento de la calidad. El objetivo del curso es sensibilizar al personal educativo sobre el impacto de su actitud y desempeño durante el desarrollo de las actividades cotidianas con los niños, como elementos generadores de cambios favorables para el desarrollo integral de cada niña o niño. El curso tiene un formato virtual asíncrono y se encuentra disponible en la plataforma CLIMSS del IMSS. Tiene una duración de 20 horas e incluye recursos pedagógicos (lecturas, gráficos y audiovisuales), ejercicios de reforzamiento, evaluaciones parciales al concluir cada módulo y una evaluación final. [↑](#footnote-ref-5)
6. Estos temas se seleccionaron con base en los resultados del estudio diagnóstico desarrollado por el BID en el cual se encontraron puntajes bajos en estos temas y con base en la información ofrecida por personal del área pedagógica en una serie de grupos focales llevados a cabo entre septiembre y octubre de 2021. [↑](#footnote-ref-6)
7. El ciclo de mentoría propuesto está basado en el modelo de “Practice-Based Coaching” utilizado por Early Head Start en Estados Unidos (ver https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/professional-development/article/practice-based-coaching-pbc) [↑](#footnote-ref-7)
8. Estas mentoras harán parte de una sub-muestra de 8 guarderías dentro de la muestra de conveniencia que están localizadas en la Ciudad de México y alrededores. [↑](#footnote-ref-8)