

**“EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL  
GASTO A LA SUBSECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN (PROGRAMA DE EDUCACIÓN  
PREESCOLAR), JUNTA NACIONAL DE  
JARDINES INFANTILES (JUNJI) Y  
FUNDACIÓN INTEGRA”**

**INFORME FINAL – RESUMEN EJECUTIVO**

**JULIO 2008**

## INDICE

|         |  |    |
|---------|--|----|
| I.      | INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| II.     | DESCRIPCION .....  | 4  |
| II.1.   | Descripción de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) .....  | 4  |
| II.1.1. | Misión institucional.....  | 4  |
| II.1.2. | Objetivos estratégicos.....  | 4  |
| II.1.3. | Productos estratégicos .....   | 5  |
| II.1.4. | Estructura organizacional y personal .....                             | 6  |
| II.1.5. | Antecedentes presupuestarios .....                                     | 7  |
| II.2.   | Descripción de Fundación INTEGRAL.....                                 | 10 |
| II.2.1. | Misión institucional.....  | 10 |
| II.2.2. | Objetivos estratégicos.....  | 10 |
| II.2.3. | Productos estratégicos .....   | 11 |
| II.2.4. | Estructura organizacional y personal .....                             | 12 |
| II.2.5. | Antecedentes presupuestarios .....                                     | 13 |
| II.3.   | Descripción Programa Preescolar de la Subsecretaría de Educación ..... | 15 |
| II.3.1. | Fin del Programa .....   | 15 |
| II.3.2. | Propósito del Programa .....   | 15 |
| II.3.3. | Componentes del Programa .....   | 15 |
| II.3.4. | Estructura organizacional y personal .....                             | 16 |
| II.3.5. | Antecedentes presupuestarios .....                                     | 17 |

|  |    |
|--|----|
| III. RESULTADOS DE LA EVALUACION.....  | 19 |
| III.1. Análisis reformulaciones a nivel de diseño y proceso de reforma.....  | 19 |
| III.2. Resultados evaluación Junta Nacional de Jardines Infantiles.....  | 22 |
| III.2.1. Análisis del diseño institucional .....   | 22 |
| III.2.1.1. Análisis de la consistencia de las definiciones<br>estratégicas de JUNJI con las del MINEDUC.....           | 23 |
| III.2.1.2. Análisis de la consistencia interna de las definiciones<br>estratégicas de JUNJI .....                      | 24 |
| III.2.1.3. Análisis de la consistencia de las definiciones<br>estratégicas de JUNJI con las políticas de infancia..... | 26 |
| III.2.2. Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de<br>coordinación .....                                  | 27 |
| III.2.2.1. Análisis de la estructura organizacional y mecanismos<br>de coordinación .....                              | 27 |
| III.2.2.2. Análisis de los recursos humanos .....  | 29 |
| III.2.2.3. Análisis de los recursos tecnológicos .....   | 31 |
| III.2.2.4. Análisis de la infraestructura física .....   | 32 |
| III.2.2.5. Análisis mecanismos de asignación y transferencia de<br>recursos.....                                       | 33 |
| III.2.2.6. Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición<br>de cuentas.....                                    | 34 |
| III.2.3. Análisis del presupuesto y disciplina financiera .....  | 35 |
| III.2.3.1. Análisis del presupuesto.....   | 35 |
| III.2.3.2. Análisis de los costos por producto estratégico.....  | 36 |
| III.2.3.3. Análisis de la disciplina financiera .....  | 39 |
| III.2.4. Análisis de los resultados de JUNJI.....  | 39 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| III.2.4.1. | Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral.....  | 39 |
| III.2.4.2. | Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros para<br>operación de Jardines Infantiles.....                           | 43 |
| III.2.4.3. | Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines<br>Infantiles Públicos y Privados administrados por<br>terceros ..... | 45 |
| III.2.4.4. | Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de<br>educación parvularia .....   | 47 |
| III.2.4.5. | Producto Estratégico 5: Empadronamiento de Jardines<br>Infantiles sin financiamiento JUNJI.....                           | 48 |
| III.3.     | Resultados evaluación Fundación INTEGRÁ.....  | 49 |
| III.3.1.   | Análisis del diseño institucional. ....   | 49 |
| III.3.1.1. | Análisis de la consistencia de las definiciones<br>estratégicas de INTEGRÁ con las del MINEDUC.....                       | 49 |
| III.3.1.2. | Consistencia interna definiciones estratégicas de<br>INTEGRÁ.....   | 50 |
| III.3.1.3. | Análisis consistencia definiciones estratégicas<br>INTEGRÁ con las políticas de la infancia. ....                         | 52 |
| III.3.2.   | Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de<br>coordinación. ....  | 53 |
| III.3.2.1. | Análisis de la estructura organizacional y mecanismos<br>de coordinación. ....  | 53 |
| III.3.2.2. | Análisis de los recursos humanos .....  | 55 |
| III.3.2.3. | Análisis de los recursos tecnológicos .....   | 58 |
| III.3.2.4. | Análisis de la infraestructura física .....   | 59 |
| III.3.2.5. | Análisis mecanismos de asignación y transferencia de<br>recursos.....   | 61 |
| III.3.2.6. | Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición<br>de cuentas .....   | 62 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| III.3.3.   | Análisis del presupuesto y disciplina financiera.....   | 63 |
| III.3.3.1. | Análisis del presupuesto.....   | 63 |
| III.3.3.2. | Análisis de los costos por producto estratégico.....  | 64 |
| III.3.3.3. | Análisis de la disciplina financiera .....  | 68 |
| III.3.4.   | Análisis de los resultados de INTEGR.....   | 68 |
| III.3.4.1. | Producto Estratégico 1: Servicio Educativo Integral .....                                       | 68 |
| III.3.4.2. | Producto Estratégico 2: Convenios de Administración<br>Delegada .....                           | 71 |
| III.3.4.3. | Producto Estratégico 3: Modalidad No Convencional de<br>Educación Preescolar.....               | 72 |
| III.3.4.4. | Producto Estratégico 4: Servicios de orientación y<br>apoyo a la comunidad (Fono infancia)..... | 73 |
| III.3.5.   | Análisis comparativo de costos unitarios de JUNJI e<br>INTEGRA.....                             | 74 |
| III.4.     | Resultados evaluación Programa Preescolar. ....   | 76 |
| III.4.1.   | Análisis del diseño del Programa.....   | 76 |
| III.4.2.   | Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de<br>coordinación .....                    | 78 |
| III.4.2.1. | Análisis de la estructura organizacional .....  | 78 |
| III.4.2.2. | Análisis de los instrumentos de monitoreo .....   | 79 |
| III.4.2.3. | Análisis de los recursos humanos .....  | 79 |
| III.4.2.4. | Análisis de los recursos tecnológicos .....   | 81 |
| III.4.2.5. | Análisis de la Infraestructura física .....   | 81 |
| III.4.2.6. | Análisis mecanismos de asignación y transferencia de<br>recursos.....                           | 81 |
| III.4.2.7. | Análisis mecanismos de auditoria, control y rendición<br>de cuentas.....                        | 82 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| III.4.3.   | Análisis del presupuesto y disciplina financiera.....   | 83 |
| III.4.4.   | Análisis de los resultados del Programa Preescolar.....   | 83 |
| III.4.4.1. | Componente 1: Ampliación de cobertura, niños y niñas<br>primer nivel de transición.....                         | 83 |
| III.4.4.2. | Componente 2: Adquisición y entrega de material<br>educativo.....   | 84 |
| III.4.4.3. | Componente 3: Formación inicial y en servicio para la<br>implementación curricular.....                         | 85 |
| III.4.4.4. | Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo<br>permanente de la familia.....                                | 85 |
| III.5.     | Análisis bases curriculares.....  | 85 |
| III.6.     | Análisis normas y estándares.....   | 88 |
| III.7.     | Análisis roles, duplicidades y complementariedades.....   | 91 |
| III.7.1.   | Duplicidades y complementariedades a nivel de roles.....  | 91 |
| III.7.2.   | Duplicidades y complementariedades en las definiciones<br>estratégicas.....                                     | 94 |
| III.8.     | Análisis productos prescindibles, ausentes o externalizables.....   | 96 |
| III.8.1.   | Productos prescindibles.....  | 96 |
| III.8.2.   | Productos ausentes.....   | 97 |
| III.8.3.   | Productos externalizables.....  | 98 |
| IV.        | RECOMENDACIONES.....  | 99 |
| IV.1.      | Recomendaciones relacionadas con el diseño institucional y<br>normativo del sector de educación parvularia..... | 99 |
| IV.1.1.    | Recomendaciones relativas a los roles institucionales.....  | 99 |

|  |     |
|--|-----|
| IV.1.2. Recomendaciones relativas a las bases curriculares y estándares .....  | 102 |
| IV.2. Recomendaciones relativas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles .....   | 104 |
| IV.2.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional .....  | 104 |
| IV.2.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación .....                          | 105 |
| IV.2.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos .....                 | 105 |
| IV.2.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo .....  | 105 |
| IV.2.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología .....  | 107 |
| IV.2.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física.....   | 108 |
| IV.2.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría y rendición de cuentas ..... | 108 |
| IV.2.3. Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera. ....   | 109 |
| IV.2.4. Recomendaciones relativas a los resultados .....   | 109 |
| IV.3. Recomendaciones relativas a Fundación INTEGRA.....   | 110 |
| IV.3.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional .....  | 110 |
| IV.3.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación .....                          | 110 |
| IV.3.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos .....                 | 110 |
| IV.3.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo .....  | 111 |
| IV.3.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología .....  | 113 |

|   |     |
|---|-----|
| IV.3.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física.....  | 113 |
| IV.3.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría, y rendición de cuentas ..... | 114 |
| IV.3.3. Recomendaciones relativas a los resultados .....  | 115 |
| IV.4. Recomendaciones relativas al Programa de Educación Preescolar y a la Unidad de Educación Parvularia (UEP) .....       | 115 |
| IV.4.1. Recomendaciones relativas al diseño del Programa .....  | 115 |
| IV.4.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación .....                           | 116 |
| IV.4.3. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo   | 117 |
| IV.4.4. Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera .....  | 117 |

## I. INTRODUCCIÓN

La educación preescolar no es obligatoria en Chile y las familias deciden el tipo de cuidado al que acceden sus hijos (as). Una parte importante de las prestaciones son ofrecidas por instituciones del Estado o con financiamiento estatal: la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la Fundación INTEGRA y establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados por el Estado. Todas estas instituciones atienden fundamentalmente a niños y niñas de sectores vulnerables. Además, están los Jardines Infantiles<sup>1</sup> y establecimientos educacionales particulares pagados, que prestan servicios a la población de mayores ingresos. Esto se puede apreciar ya que al año 2006, según datos Casen 2006 la cobertura de educación parvularia para niños menores de 6 años<sup>2</sup> ascendía a un 37,8% y se puede apreciar que JUNJI e INTEGRA atendían a casi la mitad de los niños que eran parte de este nivel escolar (14,7% de dicha población).

Hasta el año 2006 JUNJI e INTEGRA atendían todos los niveles de la educación parvularia, desde sala cuna hasta Kinder, los niveles de prekinder y kinder además eran ofrecidos por establecimientos municipales y particulares subvencionados por el Estado. A partir de ese año JUNJI e INTEGRA se concentran en los niveles de sala cuna y medios (0 a 4 años) y la Subsecretaría de Educación, a través del mecanismo de subvención, en prekinder y kinder. A partir del 2007 el prekinder se universaliza en lo que dice relación con el financiamiento, es decir todos los niños y niñas tienen acceso asegurado.

La cobertura global al año 2006 de las edades hasta 4 años era de un 17,01%<sup>3</sup>, la de prekinder a un 65% y la de kinder un a 93% aproximadamente.

JUNJI e INTEGRA prestan servicios de educación parvularia en todo el país, incluyendo el servicio de alimentación. En el año 2006 se registró una matrícula promedio de 87.754 niños (as) en los establecimientos administrados

---

<sup>1</sup> No se dispone de la información con respecto a la cantidad de niños que asisten a educación parvularia en jardines particulares pagados, por lo tanto no es posible dimensionar que porcentaje del total de niños que asisten a educación parvularia corresponden a establecimientos de JUNJI e INTEGRA.

<sup>2</sup> Se consideran todos los niños menores de 6 y se excluyen aquellos niños que asisten a educación especial y aquellos sin información.

<sup>3</sup> Fuente: Casen 2006. Se consideran todos los niños menores de 4 y se excluyen aquellos niños que asisten a educación especial y aquellos sin información.

por JUNJI<sup>4</sup> (según información entregada durante el transcurso del estudio), y de 66.849 en los administrados por INTEGRA.

Las metas ministeriales al año 2010 consideran el aumento en 70.000 nuevos párvulos a nivel de sala cuna (3 meses a 1 año 11 meses) y 43.000 en los niveles medios (2 años a 3 años 11 meses). Además, se considera asegurar la universalización para niños y niñas que acceden al primer nivel de transición (4 años a 4 años 11 meses) en los establecimientos municipales y particulares subvencionados por el Estado.

El presupuesto para el año 2007 consideró que un 5,6% del total de los recursos asignados al Ministerio de Educación (MINEDUC) fueran destinados a la educación parvularia, según se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°1. Presupuesto 2007 MINEDUC.**

|                       | (MM\$ 2007) | %<br>c/r Ed. Parv | %<br>c/r MINEDUC |
|-----------------------|-------------|-------------------|------------------|
| <b>JUNJI</b>          | 100.431     | 62,31%            | 3,50%            |
| <b>INTEGRA</b>        | 58.620      | 36,37%            | 2,04%            |
| <b>SUBSECRETARIA</b>  | 2.125       | 1,32%             | 0,07%            |
| <b>TOTAL Ed. Parv</b> | 161.176     | 100,00%           | 5,62%            |
| <b>TOTAL MINEDUC</b>  | 2.868.436   |                   | 100,00%          |

La provisión del servicio de educación parvularia para los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, está regulada por el Decreto Supremo 181/2005 del MINEDUC en lo relativo a coeficientes técnicos de personal; por el DS 548/88 del MINEDUC en lo relativo a la planta física de los locales escolares; y por lo establecido en el Capítulo 5 de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en cuanto a normas de construcción de locales escolares.

En lo técnico pedagógico no existe un marco de aplicación obligatoria. Las Bases Curriculares para la Educación Parvularia, emanadas del Ministerio de

---

<sup>4</sup> Esta matrícula se obtuvo considerando la matrícula de marzo a diciembre de 2006 del Programa Educativo Jardín Infantil administrado por JUNJI (56.363), Programa Educativo Jardín Infantil Alternativo (19.000), y Programa Jardín Educativo para la Familia (12.391). Todos ellos componen su Producto Estratégico N°1: "Educación Parvularia Integral".

Educación, corresponden al marco nacional que orienta la educación de los niños (as) atendidos por el sistema de educación parvularia, en cuanto a lo que ellos deben aprender, los principales logros a obtener a nivel de desarrollo, y lo que los agentes educativos deben hacer para que ello ocurra. Entrega “orientaciones técnicas y procedimentales para la gestión educativa y pedagógica en los establecimientos que imparten Educación Parvularia y, en general, para el conjunto de modalidades educativas que se desarrollan en el nivel<sup>5</sup>”. Los niveles educativos de aplicación de las bases curriculares son primer ciclo (0 a 2 años 11 meses) y segundo ciclo (3 a 5 años 11 meses) de educación parvularia, constituyendo un referente importante para administradores, docentes y familias que reciben el servicio.

---

<sup>5</sup> Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación Chile, 2005.

## II. DESCRIPCION

### II.1. Descripción de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)

#### II.1.1. Misión institucional

“Entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, mediante la administración directa y en convenio, y promover y supervigilar, en jardines infantiles públicos y privados el cumplimiento de la normativa emanada de JUNJI y otras instituciones vinculadas con el sector.”

#### II.1.2. Objetivos estratégicos

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos de la JUNJI, vigentes a marzo de 2007, y su vinculación con los objetivos ministeriales.

**Cuadro N°2. Objetivos Estratégicos JUNJI.**

| Objetivos estratégicos institucionales  | N° objetivo. estratégico ministerial con el cual se vincula /* |
|---|--|
| 1. Desarrollar procesos educativos de calidad que favorezcan en los párvulos el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las bases curriculares del nivel.  | 2  |
| 2. Aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección y trabajo educativo con la familia, de acuerdo a las políticas gubernamentales.  | 4  |
| 3. Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niñas y niños en situación de pobreza y vulnerabilidad social, incrementando cobertura, matrícula, asistencia y permanencia de los párvulos, en los programas educativos que ofrece la institución.  | 1  |
| 4. Certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines infantiles públicos y privados a través de la supervigilancia de su gestión.  | 2, 5   |
| 5. Asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía en general en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos.  | 5  |
| 6. Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos. | 3, 5   |

Nota: /\* La vinculación con los objetivos estratégicos ministeriales corresponde a elaboración propia.

Fuente: JUNJI

### II.1.3. Productos estratégicos

Los productos estratégicos de JUNJI se presentan en el siguiente cuadro junto con su vinculación a los objetivos estratégicos institucionales.

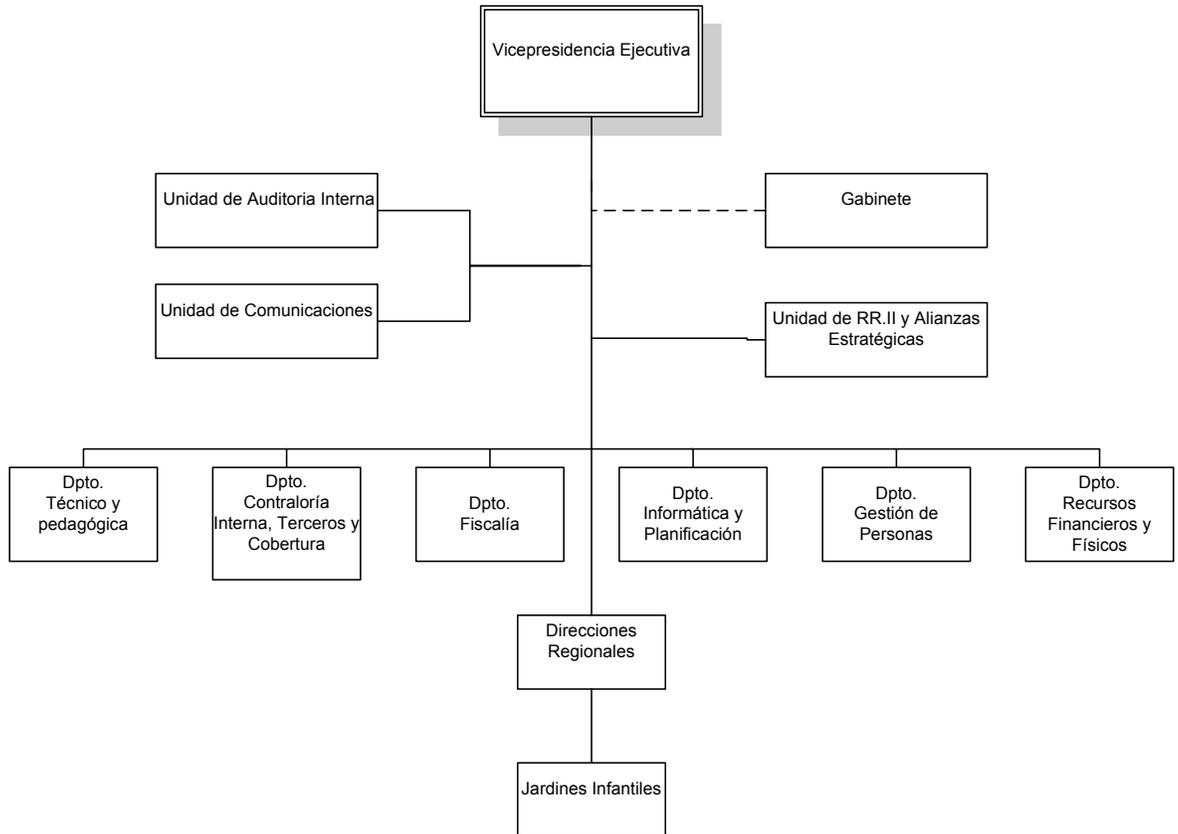
**Cuadro N°3. Productos Estratégicos JUNJI.**

| Productos estratégicos institucionales   | N° objetivo. estratégico JUNJI con el cual se vincula /* |
|--|--|
| 1. Educación Parvularia Integral.  | 1, 2, 3  |
| 2. Financiamiento a Tercero para operación de Jardines Infantiles.   | 1, 2   |
| 3. Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros.  | 4  |
| 4. Asesorías en materia de Educación Parvularia.   | 5  |
| 5. Empadronamiento de Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI. /**  | 4, 5   |
| <p>Nota:<br/>/* La vinculación con los objetivos estratégicos ministeriales corresponde a elaboración propia.<br/>/** Consiste en una certificación de funcionamiento que otorga la JUNJI a aquellos Jardines Infantiles particulares que, previa solicitud de empadronamiento, han cumplido con exigencias que la institución les hace.</p> |  |

Fuente: JUNJI

II.1.4. Estructura organizacional y personal

Figura N°1. Organigrama JUNJI



Fuente: JUNJI

La dotación total de personal de JUNJI a diciembre de 2006 era de 6.713 personas, cuya distribución por región es la siguiente:

**Cuadro N°4. Distribución territorial del personal de la JUNJI, año 2006.**

| Región                 | N°           | %           |
|------------------------|--------------|-------------|
| I Región               | 396          | 6%          |
| II Región              | 257          | 4%          |
| III Región             | 233          | 3%          |
| IV Región              | 435          | 6%          |
| V Región               | 640          | 10%         |
| VI Región              | 294          | 4%          |
| VII Región             | 438          | 7%          |
| VIII Región            | 578          | 9%          |
| IX Región              | 308          | 5%          |
| X Región               | 325          | 5%          |
| XI Región              | 110          | 2%          |
| XII Región             | 186          | 3%          |
| Region Metropolitana   | 2.367        | 35%         |
| Dirección Central      | 146          | 2%          |
| <b>Total</b>           | <b>6.713</b> | <b>100%</b> |
| Direcciones regionales | 6.567        | 98%         |
| Nivel central          | 146          | 2%          |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI 2006 JUNJI.

#### *II.1.5. Antecedentes presupuestarios*

El presupuesto total de la Junta Nacional de Jardines Infantiles para el año 2007 es de \$100.431 millones, lo que representa el 3,5% del presupuesto del Ministerio de Educación, MINEDUC que para el año 2007 alcanza a \$2.868.436 millones. Prácticamente la totalidad de sus ingresos (98%) provienen del Aporte Fiscal.

El presupuesto de ingresos y gastos de la JUNJI es formulado en forma separada para el Programa 01, que corresponde a las actividades regulares de la institución y el Programa 02 que corresponde a los Programas Alternativos de Enseñanza Pre-Escolar. El presupuesto así formulado para el año 2007, se resume en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°5. Presupuesto JUNJI 2007, en MM\$ del 2007.**

| Clasificación Económica                              | PROGRAMA 01   |                | PROGRAMA 02   |                | TOTAL          |                |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|  | MM\$          | %              | MM\$          | %              | MM\$           | %              |
| Transferencias Corrientes. - Sistema Chile Solidario | 0             |                | 1.014         | 8,46%          | 1.014          | 1,01%          |
| Ingresos de Operación                                | 1             | 0,00%          |               |                | 1              | 0,00%          |
| Otros Ingresos Corrientes                            | 436           | 0,49%          | 63            | 0,53%          | 499            | 0,50%          |
| Aporte Fiscal  | 87.983        | 99,48%         | 10.902        | 90,92%         | 98.884         | 98,46%         |
| Saldo Inicial de Caja                                | 22            | 0,02%          | 11            | 0,09%          | 33             | 0,03%          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                | <b>88.441</b> | <b>100,00%</b> | <b>11.990</b> | <b>100,00%</b> | <b>100.431</b> | <b>100,00%</b> |
|  |               |                |               |                |                |                |
| Gastos en Personal                                   | 30.922        | 34,96%         | 6.232         | 51,97%         | 37.154         | 36,99%         |
| Bienes y Servicios de Consumo                        | 4.201         | 4,75%          | 439           | 3,66%          | 4.641          | 4,62%          |
| Prestaciones Previsionales                           | 380           | 0,43%          | 4             | 0,04%          | 384            | 0,38%          |
| Transferencias Corrientes:                           |               |                |               |                |                |                |
| Programa de Alimentación                             | 17.747        | 20,07%         | 3.833         | 31,97%         | 21.580         | 21,49%         |
| Convenios Municipalidades y otras Inst.              | 25.252        | 28,55%         |               |                | 25.252         | 25,14%         |
| Programa de Material de Enseñanza                    | 559           | 0,63%          | 353           | 2,94%          | 912            | 0,91%          |
| Programa Conozca a su Hijo /1                        | 0             |                | 1.082         | 9,02%          | 1.082          | 1,08%          |
| Íntegros al Fisco - Impuestos                        | 1             | 0,00%          |               |                | 1              | 0,00%          |
| Adquisición de Activos No Financieros                | 478           | 0,54%          | 45            | 0,38%          | 523            | 0,52%          |
| Iniciativas de Inversión - Proyectos                 | 4.546         | 5,14%          |               |                | 4.546          | 4,53%          |
| Trasferencias de Capital - Municipalidades           | 4.347         | 4,92%          |               |                | 4.347          | 4,33%          |
| Deuda Flotante                                       | 9             | 0,01%          | 1             | 0,01%          | 10             | 0,01%          |
| Saldo Final de Caja                                  | 0             | 0,00%          | 0             | 0,00%          | 0              | 0,00%          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                                  | <b>88.441</b> | <b>100,00%</b> | <b>11.990</b> | <b>100,00%</b> | <b>100.431</b> | <b>100,00%</b> |

/1 Incluye Proyecto Mejoramiento Atención de la Infancia.  
Fuente: Ley de Presupuestos 2007

El cuadro siguiente muestra el desglose del presupuesto para los años 2003 a 2006, se resume en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°6. Presupuesto Vigente<sup>6</sup> JUNJI, 2003 – 2006, en MM\$ del 2007**

| <b>Clasificación Económica</b>          | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>%<br/>Variación<br/>2003 - 2006</b> |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| Otros Ingresos Corrientes               | 1.729         | 1.943         | 2.301         | 2.538         | 46,8%                                  |
| Aporte Fiscal                           | 58.585        | 61.611        | 63.553        | 70.858        | 20,9%                                  |
| Saldo Inicial de Caja                   | 812           | 1.079         | 642           | 1.282         | 57,9%                                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   | <b>61.125</b> | <b>64.633</b> | <b>66.496</b> | <b>74.678</b> | <b>22,2%</b>                           |
| Gastos en Personal                      | 34.804        | 36.814        | 36.838        | 38.914        | 11,8%                                  |
| Bienes y Servicios de Consumo           | 3.502         | 3.904         | 4.086         | 5.067         | 44,7%                                  |
| Prestaciones Previsionales              | 226           | 362           | 376           | 455           | 101,5%                                 |
| Transferencias Corrientes:              |               |               |               |               |  |
| Programa de Alimentación                | 15.334        | 15.038        | 15.358        | 17.097        | 11,5%                                  |
| Convenios Municipalidades y otras Inst. | 5.326         | 6.623         | 8.046         | 10.955        | 105,7%                                 |
| Programa de Material de Enseñanza       | 707           | 651           | 618           | 654           | -7,5%                                  |
| Inversión y Activos no Financieros      | 1.039         | 993           | 1.006         | 1.314         | 26,5%                                  |
| Otros: años anteriores y compromisos    | 187           | 151           | 167           | 222           | 18,4%                                  |
| Saldo Final de Caja                     | 0             | 98            | 0             | 0             | -7,1%                                  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                     | <b>61.125</b> | <b>64.633</b> | <b>66.496</b> | <b>74.678</b> | <b>22,2%</b>                           |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de JUNJI.

<sup>6</sup> Presupuesto Vigente corresponde a los montos autorizados hacia fines de cada año.

## II.2. Descripción de Fundación INTEGRA

### II.2.1. Misión institucional

“Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cinco años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática”.

### II.2.2. Objetivos estratégicos

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos de la Fundación INTEGRA, vigentes a marzo de 2007 y su vinculación con los objetivos ministeriales.

**Cuadro N°7. Objetivos estratégicos Fundación INTEGRA**

| Objetivos estratégicos institucionales   | N° objetivo. estratégico ministerial con el cual se vincula |
|--|---|
| 1. Contribuir a la cobertura de educación parvularia en el país, en niños y niñas entre tres meses y cinco años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, considerando una política de crecimiento focalizado en el 40% más pobre de la población infantil (I y II quintiles de ingreso) y cuyas madres trabajan, estudian y/o buscan trabajo   | 1   |
| 2. Lograr aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles y salas cunas de Fundación INTEGRA, a través de una atención educativa de calidad, para posibilitar que ingresen a la escuela con los aprendizajes, habilidades y capacidades necesarias para adaptarse plenamente y disfrutar de la educación escolar, contribuyendo así a aminorar la brecha de inequidad. | 1, 2  |
| 3. Fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño  | 3   |
| 4. Incorporar la informática en el quehacer pedagógico y administrativo de los Jardines Infantiles, lo que permitirá contribuir a la disminución de la brecha digital existente entre los distintos estratos socioeconómicos de nuestro país y en especial en nuestros niños y niñas.  | 2   |

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto Fundación INTEGRA. Fundación INTEGRA. 2006.

### II.2.3. Productos estratégicos

Los productos estratégicos de Fundación INTEGRA se presentan en el siguiente cuadro junto con su vinculación a los objetivos estratégicos institucionales.

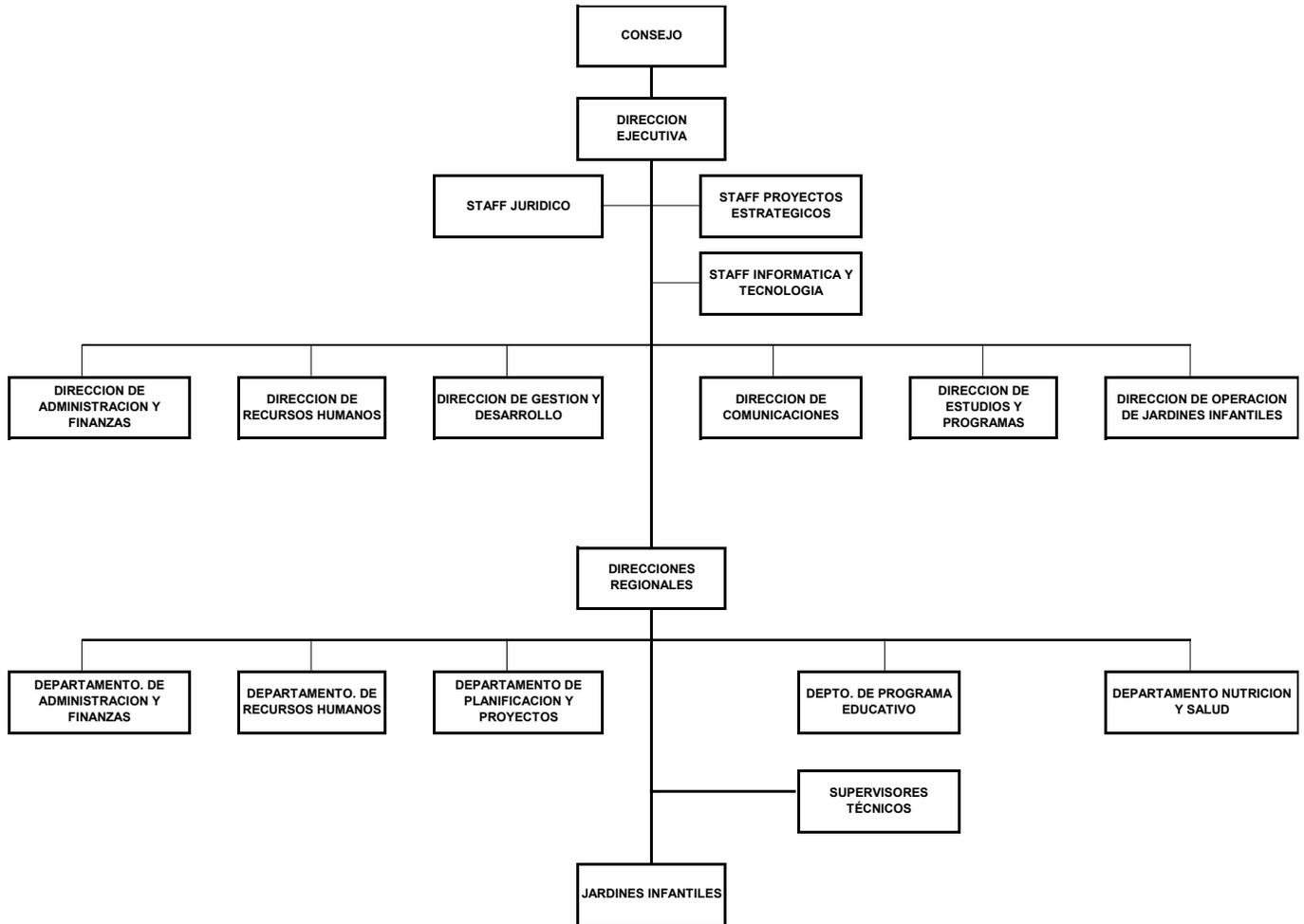
**Cuadro N°8. Productos Estratégicos Fundación INTEGRA.**

| <b>Productos estratégicos institucionales</b>  | <b>N° objetivo. estratégico JUNJI con el cual se vincula /*</b> |
|--|---|
| 1. Educación parvularia integral en jardines infantiles y salas cuna.                                  | 1, 2  |
| 2. Convenios de administración delegada.   | 1, 2  |
| 3. Modalidad no convencional de educación preescolar.  | 1, 2  |
| 4. Servicios de orientación de apoyo a la comunidad (Fono Infancia).                                   | 2   |
| Nota: /* La vinculación con los objetivos estratégicos ministeriales corresponde a elaboración propia. |   |

Fuente: JUNJI

II.2.4. Estructura organizacional y personal

Figura N°2. Organigrama Fundación INTEGRA



La dotación total de personal de INTEGRA a abril del año 2006 era de 8.497 personas, cuya distribución por región es la siguiente:

**Cuadro N°9. Distribución territorial del personal de INTEGRA, año 2006**

| Región                            | N°           | %            |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| I Región                          | 368          | 4,3%         |
| II Región                         | 215          | 2,5%         |
| III Región                        | 249          | 2,9%         |
| IV Región                         | 351          | 4,1%         |
| V Región                          | 678          | 8,0%         |
| VI Región                         | 342          | 4,0%         |
| VII Región                        | 673          | 7,9%         |
| VIII Región                       | 1.000        | 11,8%        |
| IX Región                         | 1.109        | <b>13,1%</b> |
| X Región                          | 842          | 9,9%         |
| XI Región                         | 103          | <b>1,2%</b>  |
| XII Región                        | 133          | 1,6%         |
| Region Metropolitana Sur Oriente  | 1.129        | <b>13,3%</b> |
| Region Metropolitana Nor Poniente | 1.158        | <b>13,6%</b> |
| Nivel central                     | 147          | <b>1,7%</b>  |
| <b>Total</b>                      | <b>8.497</b> | <b>100%</b>  |
| Direcciones regionales            | 8.350        | 98%          |
| Nivel central                     | 147          | 2%           |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por Fundación INTEGRA.

### *II.2.5. Antecedentes presupuestarios*

La Fundación INTEGRA recibe la mayor parte de su financiamiento a través de transferencias corrientes de recursos contemplados en las leyes de presupuesto de cada año. Hasta el año 2003, dichas transferencias se realizaban a través del Ministerio del Interior, salvo una proporción menor del 10%; desde el año 2004, la totalidad del Aporte Fiscal se realiza a través del Ministerio de Educación, MINEDUC, contemplándose para el 2007 un presupuesto de \$58.620 millones, lo que representa el 2% del presupuesto del MINEDUC, que alcanza a un monto de \$2.868.436 millones el año 2007.

Los recursos de Aporte Fiscal asignados a INTEGRA quedan identificados en la Ley de Presupuestos de cada año como un gasto del Ítem 24-01 Transferencias Corrientes al Sector Privado de la Subsecretaría de Educación. El Presupuesto total de ingresos de la Fundación INTEGRA contempla dos fuentes adicionales de financiamiento. Por una parte, subvenciones municipales (3,6% del total de ingresos) que históricamente se han mantenido con algunas comunas, tales como Las Condes y Lo Barnechea, conforme a Convenios suscritos entre las partes. Por otra parte, recursos propios (menos del 1% de los ingresos totales)

provenientes de diversas fuentes, como son: recuperaciones por D.L. 889 referido a bonificación del Estado por contratación de mano de obra en localidades extremas<sup>7</sup>; intereses por inversiones en mercado de capitales; donaciones.

El presupuesto total de la Fundación, considerando Aporte Fiscal más los otros ingresos, es desagregado a nivel de conceptos de gasto para los efectos de control. Su desglose para los años 2002 a 2006, se resume en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°10. Presupuesto INTEGRA 2002 a 2006, en MM\$ del 2007.**

| <b>Servicio</b>            | <b>2002</b>   | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ministerio del Interior    | 27.247        | 29.319        | 0             | 0             | 0             |
| Ministerio de Educación    | 2.442         | 2.399         | 34.340        | 37.828        | 53.937        |
| Subvenciones municipales   | 1.216         | 1.205         | 1.184         | 1.094         | 1.104         |
| Otros Ingresos             | 506           | 602           | 721           | 718           | 832           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>      | <b>31.411</b> | <b>33.525</b> | <b>36.245</b> | <b>39.640</b> | <b>55.872</b> |
| Personal                   | 19.494        | 20.910        | 23.109        | 25.483        | 31.486        |
| Alimentación               | 4.660         | 5.150         | 5.387         | 5.935         | 6.328         |
| Material Educativo         | 793           | 893           | 1.027         | 1.238         | 1.217         |
| Equipamiento               | 773           | 134           | 383           | 219           | 1.364         |
| Convenios Adm. Delegada    | 823           | 948           | 979           | 1.276         | 1.711         |
| Infraestructura            | 0             | 0             | 0             | 0             | 705           |
| Gastos Operacionales       | 3.881         | 4.237         | 4.126         | 3.607         | 3.576         |
| Mantenimiento y reparación | 755           | 922           | 942           | 1.462         | 9.034         |
| Capacitación               | 231           | 331           | 292           | 420           | 453           |
| <b>TOTAL GASTOS</b>        | <b>31.411</b> | <b>33.525</b> | <b>36.245</b> | <b>39.640</b> | <b>55.872</b> |

Fuente: Fundación INTEGRA.

<sup>7</sup> Decreto Ley No.889 del 30 de enero de 1975 que "Modifica régimen aduanero, tributario y de incentivos a la I, II, III, XI y XII región y a la actual provincia de Chiloé". (Publicado D.O. 21.02.1975)

## **II.3. Descripción Programa Preescolar de la Subsecretaría de Educación**

### *II.3.1. Fin del Programa*

El Fin del programa es: “Contribuir a mejorar el acceso, calidad<sup>8</sup> y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad.”

### *II.3.2. Propósito del Programa*

El Propósito del programa es: “Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición”.

### *II.3.3. Componentes del Programa.*

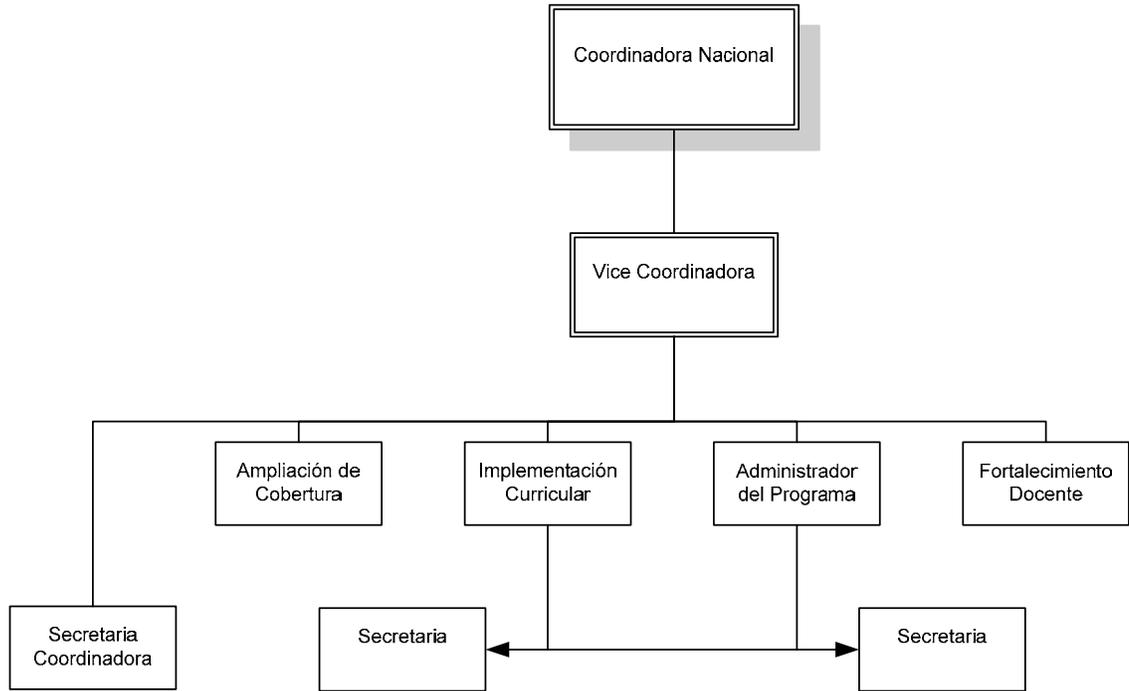
- Componente 1: “Ampliación de Cobertura, niños y niñas 1er Nivel de Transición” (4 años).
- Componente 2: “Adquisición y entrega de material educativo” (1er y 2do. nivel de transición – 4 y 5 años).
- Componente 3: “Formación inicial y en servicio para la implementación curricular”.
- Componente 4: “Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia”.

---

<sup>8</sup> De acuerdo a la Unidad de Educación Preescolar (UEP), la calidad está dada por el cumplimiento de normas respecto de: la relación profesional/niño (coeficiente técnico), idoneidad del personal, infraestructura, material didáctico y planificación curricular.

II.3.4. Estructura organizacional y personal

**Figura N°3. Organigrama Unidad de Educación Parvularia**



Fuente: Unidad de Educación Parvularia.

**Cuadro N°11. Distribución territorial del personal asociado al Programa, año 2006**

| <b>Región</b>        | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|----------------------|-----------|---------------|
| I Región             | 4         | 4,8%          |
| II Región            | 3         | 3,6%          |
| III Región           | 3         | 3,6%          |
| IV Región            | 7         | 8,4%          |
| V Región             | 8         | 9,6%          |
| VI Región            | 4         | 4,8%          |
| VII Región           | 6         | 7,2%          |
| VIII Región          | 11        | 13,3%         |
| IX Región            | 6         | 7,2%          |
| X Región             | 6         | 7,2%          |
| XI Región            | 2         | 2,4%          |
| XII Región           | 1         | 1,2%          |
| Región Metropolitana | 9         | 10,8%         |
| Dirección Central    | 13        | 15,7%         |
| <b>Total</b>         | <b>83</b> | <b>100,0%</b> |
| UEP regional         | 70        | 84,3%         |
| UEP central          | 13        | 15,7%         |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Preescolar.

### *II.3.5. Antecedentes presupuestarios*

El Programa de Educación Preescolar, a cargo de la Unidad de Educación Parvularia, UEP, tiene un presupuesto 2007 de \$2.125 millones. Este presupuesto está consignado como transferencias corrientes dentro del Programa 03 Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media de la Subsecretaría de Educación. Dicho Programa 03 tiene un presupuesto 2007 de \$25.145 millones; el Ministerio de Educación tiene un presupuesto autorizado para 2007 que alcanza a un monto de \$2.868.436 millones.

El cuadro siguiente muestra el presupuesto ejecutado para los años 2002 a 2006 y el presupuesto aprobado para 2007; se incluyen además las cifras del presupuesto vigente hacia fines de los años 2002 a 2006.

**Cuadro N°12. Presupuesto UEP 2002 – 2007, en MM\$ del 2007.**

| Componente                 | Presupuesto Ejecutado |              |              |              |              | Ppto. Aprobado 2007 |
|----------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|
|                            | 2002                  | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         |                     |
| Familia y Comunidad        | 38                    |              |              |              |              |                     |
| Fortalecimiento docente    | 373                   | 91           | 86           | 80           | 65           | 200                 |
| Gastos operación           | 100                   | 53           | 59           |              |              |                     |
| Mat. Educativo             | 584                   | 520          | 531          | 914          | 1.212        | 1.925               |
| Programa CASH              | 188                   | 211          | 214          | 439          | 522          |                     |
| Programa PMI               | 334                   | 326          | 237          | 497          | 544          |                     |
| <b>Total</b>               | <b>1.617</b>          | <b>1.201</b> | <b>1.127</b> | <b>1.930</b> | <b>2.344</b> | <b>2.125</b>        |
| <b>Presupuesto Vigente</b> | <b>1.628</b>          | <b>1.208</b> | <b>1.144</b> | <b>1.942</b> | <b>2.389</b> |                     |

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por la UEP.

### III. RESULTADOS DE LA EVALUACION

#### III.1. Análisis reformulaciones a nivel de diseño y proceso de reforma

La política relativa a la infancia del Gobierno de Chile se refleja en el Sistema de Protección Integral de la Infancia, *Chile Crece Contigo*, cuyo propósito es atender las necesidades y apoyar el desarrollo en cada etapa de la primera infancia, (desde la gestación hasta los 4 años), promoviendo las condiciones básicas necesarias, en el entendido que el desarrollo infantil es multidimensional y, por tanto, simultáneamente influyen aspectos biológicos, físicos, psíquicos y sociales del niño/a y su entorno<sup>9</sup>. Su objetivo central es garantizar el trabajo conjunto y la coordinación intersectorial e interinstitucional de las instancias gubernativas involucradas en la ejecución de políticas relativas a la infancia.

Por otra parte el Gobierno tiene definidos Compromisos Ministeriales 2006-2010<sup>10</sup> y Compromisos Programáticos 2007 del Ministerio de Educación, de los cuales los que se relacionan con las instituciones en evaluación son los siguientes dos: i) Sistema de protección a la infancia destinado a igualar las oportunidades de desarrollo de los niños chilenos en sus primeros ocho años de vida, complementando acciones en el área de salud, nutrición, apoyo a los padres, estimulación temprana y educación formal, organizadas en un sistema coherente y ii) Implementación de un sistema de atención preescolar para niños entre cero y cuatro años que entregará atención a todos los niños de hogares pertenecientes al 40 por ciento más pobre de la población y a todos los niños cuyas madres trabajen.

Se considera que las definiciones y productos estratégicos de JUNJI e INTEGRA son consistentes con el rol que les asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo* y con los Compromisos Ministeriales. Ello debido a que el rol que se les asigna es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas del 40% de menores recursos o que presenten alguna vulnerabilidad y ambas instituciones contemplan entre sus productos el servicio de educación parvularia integral, que comprende los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil, en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo. Adicionalmente, el producto estratégico Fono Infancia de

---

<sup>9</sup> Portal de Internet, [www.crececontigo.cl](http://www.crececontigo.cl).

<sup>10</sup> Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Compromisos Ministeriales 2006-2010.

INTEGRA, fue incorporado como parte del sistema *Chile Crece Contigo*, para el apoyo a las familias y comunidad en general, vía plataforma telefónica.

Sin embargo, la definición que acotó el rango de edad a niños y niñas entre cero y cuatro años, dejando fuera los de 5 y 6 años, de edad afecta la capacidad de atención de los locales con que cuentan JUNJI e INTEGRA, ya que los estándares de personal técnico e infraestructura establecidos en la normativa vigente se relacionan con las edades de los niños/niñas, siendo más altos mientras menor es la edad<sup>11</sup>. Al reducir el rango de edad, aumentando la cobertura de los niveles medios y de sala cuna y dejando de atender a niños de edad superior a 4 años, la capacidad de los locales escolares se reduce.

En el caso de las iniciativas que contempla *Chile Crece Contigo* relativas a contar con un sistema de acreditación y certificación de la calidad de todas las modalidades y niveles de la educación parvularia, dado que aún no se encuentra definido el mecanismo no es posible analizar sus implicancias para las instituciones objeto de la evaluación. En todo caso, se puede mencionar que si el mecanismo de acreditación se basa en los estándares contemplados en la normativa vigente, relacionada con la educación parvularia, las capacidades de ambas instituciones se verían afectadas, dado que actualmente utilizan coeficientes de personal menos exigentes que los contemplados en la normativa del MINEDUC<sup>12</sup>. Además, dado el rol de prestadores de servicios de educación parvularia, la implementación de dicho mecanismo implicaría la necesidad de contar en cada institución con una función o plan orientado a obtener la acreditación de sus jardines, salas cunas y demás modalidades de atención.

Un desafío mayor para el sistema de educación parvularia en su conjunto lo constituye el aumento de cobertura<sup>13</sup> contemplado en *Chile Crece Contigo*, para niños y niñas de los hogares del 40% de menores ingresos o con situaciones de

---

<sup>11</sup> De acuerdo a la normativa del MINEDUC (DS 181/2005), el coeficiente de personal técnico para sala cuna es de una Técnica hasta 6 lactantes, en el nivel medio menor es de una hasta 12 niños y en el nivel medio mayor es de una hasta 16 niños. En cambio en el primer y segundo nivel de transición es de una hasta 25 niños. Por otra parte, de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción (OGUC), en el caso de la sala de actividades la exigencia de superficie es de 2,5 m<sup>2</sup>/al en sala cuna y de 1,1 m<sup>2</sup>/al en el jardín infantil.

<sup>12</sup> En el caso de JUNJI en el presupuesto del año 2008 se han asignado una parte de los recursos necesarios para que sus locales escolares cumplan con los coeficientes de personal establecidos en el DS 181/2005 del MINEDUC.

<sup>13</sup> Más de un 100% anual los años 2008 y 2009 en sala cuna y del orden de un 15% anual en el nivel medio, respecto a la matrícula de diciembre de 2005, según datos contenidos en la presentación de JUNJI.

especial vulnerabilidad<sup>14</sup>. Este desafío puede requerir la incorporación de alguna nueva modalidad de atención dentro del Programa Jardín Infantil Alternativo de JUNJI (jardín infantil laboral) para la atención de hijos(as) de trabajadores nocturnos, pero en lo sustancial depende de las posibilidades de aumento de la oferta de jardines infantiles y salas cunas, dado que no hay capacidad disponible en los recintos actuales. Dicho aumento se ha venido realizando principalmente a través de convenios con municipios e instituciones privadas sin fines de lucro<sup>15</sup> y, por lo tanto, en la distribución actual de roles depende de las capacidades de JUNJI e INTEGRA para establecer y supervisar convenios con terceros, las cuales se estiman adecuadas para apoyar un incremento gradual de la cobertura, aunque, como se señala más adelante en el III.7.1 de análisis de roles, se considera incompatible el rol de financiamiento con el de prestador de servicios de educación parvularia.

Del análisis de las propuestas del Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de la Infancia, y del proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, se desprende que el rol de la JUNJI se reduce a prestador de servicios de educación parvularia, ya que los roles normativos y de supervigilancia en jardines públicos y privados, que actualmente tiene JUNJI, se traspasarían al MINEDUC y a la Superintendencia, respectivamente.

Por otra parte, en el caso de INTEGRA podrían verse afectados los procesos de generación de información si, a través del Convenio Anual de Colaboración entre el MINEDUC y Fundación INTEGRA<sup>16</sup>, se le hacen exigibles los requerimientos del Sistema de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, dado que actualmente no elabora informes que den cuenta en forma integral de su gestión anual relacionado con los resultados por producto estratégico. Por lo mismo sus sistemas de información no están preparados para cumplir con este requerimiento.

---

<sup>14</sup> Para el año 2010 se contempla sala cuna gratuita, de calidad acreditada, para todos los hijos e hijas de madres que trabajan, buscan trabajo, estudian o presenten necesidades especiales y Jardín infantil gratuito, de calidad acreditada, de jornada extendida o parcial para todos los niños y niñas de 2 y 3 años.

<sup>15</sup> El aumento de un 11,5% de la matrícula total registrado entre 2002 y 2006, de ambas instituciones se origina básicamente a través de la modalidad de convenios la cual se duplicó. Esta estimación se realiza con el total de los niños(as) matriculados en JUNJI e INTEGRA en las distintas modalidades de jardines existentes, al año 2002 en total se atienden a 166.355 niños(as) y el 2006 a 185.548.

<sup>16</sup> Dicho convenio tiene por objeto la transferencia de recursos a INTEGRA que deberán destinarse a financiar los gastos de operación y funcionamiento de la Fundación.

En el caso del Programa y Unidad de Educación Preescolar, del análisis de las propuestas del Consejo Asesor Presidencial para las Reformas de las Políticas de Infancia y del Sistema *Chile Crece Contigo*, se desprende que sería necesario ampliar su rol, incorporando un nuevo componente relacionado con el diseño e implementación del sistema de acreditación y certificación de calidad de la educación parvularia y el sistema de información y monitoreo del sistema de acreditación periódica, los cuales actualmente no están contemplados en alguna otra institución como tampoco en la futura Superintendencia de Educación.

El proyecto de ley de subvención diferenciada no afecta a JUNJI ni a INTEGRA, por cuanto se está discutiendo aumentar el monto de subvención a los niños en situación de pobreza y/o vulnerabilidad a partir del primer nivel de transición, población que no corresponde al foco de atención de estas instituciones. Tampoco afecta al Programa de Educación Parvularia de la Subsecretaría de Educación, aunque la población objetivo de éste forma parte del grupo que se vería favorecido con el cambio legal, el Programa no se hace cargo de las actividades relacionadas con el pago, seguimiento y control de las subvenciones<sup>17</sup>.

Por último, el proyecto de la nueva “Ley General de Educación”, que reemplazaría a la actual LOCE no incluye mayores modificaciones para el sector de educación parvularia. En efecto, la única referencia a la educación parvularia que contiene dicho texto legal es que se reconoce formalmente como el primer nivel de educación nacional, especificando además que el educador de párvulos corresponde al tipo de personal idóneo para impartir tal educación.

## **III.2. Resultados evaluación Junta Nacional de Jardines Infantiles**

### *III.2.1. Análisis del diseño institucional*

La evaluación se realiza sobre la base de las definiciones estratégicas que estaban vigentes a inicio del estudio (marzo del 2007), no incluye por lo tanto las nuevas definiciones que la institución está analizando. Sin embargo, se considera que, en lo sustancial, la evaluación es válida, dado que los productos principales se mantienen vigentes.

---

<sup>17</sup> Eventualmente, esta subvención podría favorecer el cumplimiento de las metas del componente de ampliación de cobertura del Programa, dado que una mayor subvención estimularía el interés de los sostenedores para incorporar niños(as) que se encuentren en situación de pobreza y/o vulnerabilidad.

### III.2.1.1. Análisis de la consistencia de las definiciones estratégicas de JUNJI con las del MINEDUC

Se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de la JUNJI respecto a las del MINEDUC, en base a lo siguiente:

- a) El mandato legal de la JUNJI es consistente y no presenta contradicciones con el mandato del Ministerio.
- b) La misión de JUNJI es consistente con la misión del MINEDUC. Los conceptos de entrega de educación parvularia integral de calidad, promover y supervigilar el cumplimiento de la normativa de JUNJI, están en consonancia con el concepto de la misión ministerial relativo a asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad.
- c) Los objetivos estratégicos de JUNJI son consistentes con los del MINEDUC y contribuyen al logro de estos.
  - El objetivo 1 de la JUNJI, “desarrollar procesos educativos de calidad...”, junto con el objetivo 4, “certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines Infantiles públicos y privados...”, se relaciona con el objetivo ministerial 2, “mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas...”.
  - El objetivo estratégico 2 de la JUNJI, “aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección...” se relaciona directamente con la parte del objetivo ministerial 4 que dice relación con “...entregar servicios asistenciales...”.
  - El objetivo 3 de la JUNJI se relaciona con el objetivo 1 del MINEDUC, por cuanto el primero declara “Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia de los niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social...”, en total consistencia con el objetivo ministerial de “Asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educacional mediante “...la focalización de los recursos...”.
  - El objetivo 4 de JUNJI, que como se mencionó, se relaciona con el objetivo ministerial número 2, se relaciona también con el objetivo 5 del MINEDUC. En efecto, JUNJI busca “Certificar el cumplimiento de normativas...a través de la supervigilancia de su gestión” lo que está en consonancia con el objetivo MINEDUC en lo relativo a “Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas...a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos...”.

- El objetivo JUNJI número 5, “asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía...”, tiene relación con el objetivo ministerial 5 de “apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados sistemas de información...”.
- El objetivo 6 de JUNJI está relacionado con el objetivo ministerial número 3 por cuanto JUNJI busca “Mejorar la gestión institucional...” y a su vez el MINEDUC pretende “Contribuir al mejoramiento de los procesos internos...”. También se relaciona en parte con el objetivo ministerial 5 en cuanto a “apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados sistemas de información...”. JUNJI considera “...la atención y respuesta oportuna al usuario...”, quienes se pueden considerar como parte de la comunidad educativa, los cuales al recibir atención y respuestas oportunas, obtienen un apoyo para su toma de decisiones.

### III.2.1.2. Análisis de la consistencia interna de las definiciones estratégicas de JUNJI

En general se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de la JUNJI, sobre la base de los siguientes aspectos:

- La Misión es consistente con el mandato legal de JUNJI:** Esta institución debe, por mandato legal, “Crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de jardines infantiles”. El reglamento de la Ley que crea JUNJI señala que ésta “...realizará su tarea de promoción y estímulo de jardines infantiles: 1° Directamente, mediante la creación, apertura, y puesta en marcha de establecimientos destinados a jardines infantiles, que administrará por sí misma. Lo que es consistente con la expresión “Entregar educación parvularia integral de calidad...” contenida en su Misión.
- Los objetivos estratégicos son consistentes con la Misión:** Todos los objetivos estratégicos de JUNJI se encuentran de una u otra manera vinculados a los conceptos contenidos en su misión. La excepción corresponde al objetivo estratégico 6, de carácter independiente, sin relación directa con la misión, pero que no la interfiere, el cual es “Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del Estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos”. Este objetivo se considera pertinente por cuanto el mejoramiento de la gestión contribuye

al cumplimiento de los demás objetivos y además hace explícito el alineamiento de JUNJI con el proyecto de modernización del Estado.

- c) **Los objetivos estratégicos son consistentes con el mandato legal:** Sobre la base que el concepto de “Entregar educación...” contenido en la Misión de JUNJI es consistente con el mandato que la ley le impone, se concluye también que los objetivos estratégicos lo son, y además se encuentran bien definidos.
- d) **Los productos y subproductos estratégicos son consistentes con los clientes y con los objetivos estratégicos:** En general, los productos estratégicos y sus subproductos presentan alta consistencia con los objetivos estratégicos, productos que además se encuentran bien definidos.
- e) **Los mecanismos de selección de beneficiarios son adecuados por cuanto permiten focalizar la provisión de los servicios en la población más pobre y/o vulnerable.** En particular, la selección de párvulos, tanto en jardines propios como aquellos de terceros financiados por la institución, considera la confección de una ficha que da cuenta de la situación de ingresos per capita del núcleo familiar al cual pertenece el menor, y las condiciones de vulnerabilidad en las cuales se encuentra. Se seleccionan a quienes provengan de los quintiles de ingreso I y II, y se toman en cuenta cuantos factores de vulnerabilidad tiene el párvulo para diferenciar al interior de un mismo quintil, y ordenar la prioridad de ingreso<sup>18</sup>. La selección de los beneficiarios depende de a cuántas condiciones de vulnerabilidad el párvulo está enfrentado, lo que se considera adecuado, ya que se busca atender aquellos menores que se encuentran en mayor riesgo social. No obstante, las ponderaciones de los criterios no se consideran adecuadas ya que cada situación de vulnerabilidad tiene igual ponderación<sup>19</sup>, a excepción de los niños o niñas pertenecientes a familias que pertenecen al programa Chile Solidario, que tienen ingreso preferencial por sobre cualquier condición.

---

<sup>18</sup> Los aspectos de vulnerabilidad de los párvulos que JUNJI considera en la selección de beneficiarios son: riesgo nutricional, madres adolescentes, madres que trabajan, si provienen o no de la red SENAME, discapacidad, padres drogadictos, padres alcohólicos, violencia intrafamiliar/ maltrato infantil, hacinamiento, discapacidad física/mental de los padres, párvulos a cargo de hermanos, permanencia de los niños o niñas en los lugares de trabajo (ferias libres, comercio ambulante o similar), y ausencia de centros de atención preescolar en el lugar de residencia del menor.

<sup>19</sup> Por ejemplo, se podría querer ponderar con una mayor probabilidad de atención a aquellos bajo condición de violencia intrafamiliar y/o problemas de adicción.

### III.2.1.3. Análisis de la consistencia de las definiciones estratégicas de JUNJI con las políticas de infancia

Las definiciones y productos estratégicos de JUNJI en general son consistentes con el rol que se le asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo*, ya que dicho rol es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas del 40% de menores recursos o que presenten alguna vulnerabilidad y tanto la misión como los objetivos estratégicos de JUNJI se refieren a la entrega del servicio de educación parvularia de calidad.

*Chile Crece Contigo* garantiza la entrega de prestaciones tales como: un apoyo diferenciado para los niños y niñas más pobres (pertenecientes al I y II quintil de ingresos); un servicio de sala cuna gratuita para todas los hijos(as) de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo; sala cuna gratuita para aquellos párvulos que presenten necesidades especiales; jardines infantiles gratuitos para niños y niñas de 2 y 3 años, en establecimientos de calidad, en jornada normal o extendida; y modalidades de sala cuna y jardines infantiles no convencionales<sup>20</sup>. JUNJI contempla entre sus productos los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo<sup>21</sup>. Sin embargo no contempla una modalidad especial de atención para los hijos de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades no convencionales a que alude *Chile Crece Contigo*.

Por otra parte, el producto estratégico de supervigilancia en jardines públicos y privados de JUNJI, no es consistente con el proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, ya que el rol de fiscalización de los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, incluyendo el nivel parvulario, se radica en dicha Superintendencia<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Estas políticas son parte de las propuestas generadas por el Consejo Asesor de Políticas de la Infancia, que fueron recogidas y analizadas por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidencia un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en *Chile Crece Contigo*

<sup>21</sup> Incluso atiende a menores de 2 años.

<sup>22</sup> El artículo 2° del proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación establece que "El objeto de la Superintendencia es evaluar y fiscalizar que los sostenedores y los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, **en los niveles parvulario**, básico y medio, cumplan con los estándares establecidos para el sistema educativo. Asimismo, proporcionará información, en el ámbito de su competencia, a las comunidades educativas y otros usuarios e

### *III.2.2. Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

#### III.2.2.1. Análisis de la estructura organizacional y mecanismos de coordinación

La estructura y distribución de funciones de JUNJI se considera adecuada, ya que tanto en el nivel central como regional, existe una adecuada separación de las funciones principales de la institución, entre aquellas relacionadas con el diseño, evaluación y supervisión de la provisión de los productos, respecto de las funciones vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos y financieros. Esta separación se visualiza por la existencia en el nivel central de un Departamento Técnico y Pedagógica y uno de Gestión y Desarrollo, por un lado y un Departamento de Informática y Planificación, uno de Administración y Recursos Humanos, y uno de Recursos Financieros, por otro. Dicha organización se replica a nivel regional ya que por un lado existe una Subdirección Técnica Pedagógica y una de Planificación y Gestión, y por otro una Subdirección de Gestión de Personas y una de Recursos Financieros y Físicos, lo cual se considera adecuado.

La existencia de las Direcciones Regionales es consistente con una estrategia de provisión de productos en forma descentralizada territorialmente, lo cual se considera adecuado debido a que por las características de los productos de la institución estos se deben entregar en las localidades de residencia de la población objetivo. Estas direcciones son el vínculo directo con todos los Jardines Infantiles bajo su jurisdicción.

Se considera adecuado que la Unidad de Auditoría Interna dependa directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva, lo cual le otorga el grado de independencia requerido para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

La institución no cuenta con un Manual de Cargos, herramienta que tiene por objetivo especificar y delimitar las funciones y responsabilidades de cada cargo, lo cual le permite al personal existente tener claridad de las funciones, objetivos y metas que le competen y facilita la incorporación del personal nuevo, ya que le permite familiarizarse con las responsabilidades de su trabajo. Sin embargo existe una definición de responsabilidades por área a través de una resolución de la Dirección Ejecutiva de la institución, que permite delimitar a ese

---

interesados, y atenderá los reclamos y denuncias de éstos, estableciendo las sanciones que en cada caso corresponda".

nivel las atribuciones y responsabilidades, lo cual subsana parcialmente la falta de un manual de Cargos.

Los mecanismos de coordinación utilizados por JUNJI se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros. Ello por cuanto al interior de la institución, y según se señalara al momento de la evaluación, se realizan reuniones de coordinación mensuales entre la Vicepresidencia y los jefes de departamento y a nivel regional las Direcciones Regionales se coordinan con los jardines infantiles, asesorando y supervisando el cumplimiento de planes y metas. Además, tanto a nivel central como regional se realizan reuniones con autoridades de las instituciones vinculadas con el sector, en particular con INTEGRA y el MINEDUC para los efectos de la ampliación de cobertura. Con INTEGRA se coordina la instalación de establecimientos de modo de evitar superponer Jardines Infantiles en una misma zona de atención. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI, lo que se considera adecuado. En el caso de MINEDUC, la coordinación dice relación con el traspaso de los niños y niñas de primer nivel de transición desde los jardines de la JUNJI hacia los establecimientos municipales y particulares subvencionados por MINEDUC.

Se destaca también las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias; las coordinaciones con JUNAEB para la licitación del programa alimentario, específicamente en la definición de las bases técnicas de los alimentos y su manipulación y preparación.

Por otro lado, no existe coordinación entre INTEGRA y JUNJI en cuanto a realizar mediciones estandarizadas de los logros de los párvulos que atienden, como tampoco lo hacen en cuanto a la definición de estrategias para mejorar la calidad de la educación. Algo similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de cada institución sin tener un espacio común en el cual se compartan e intercambien.

El principal instrumento de Monitoreo utilizado corresponde a los sistemas de información de la institución, entre los cuales están los siguientes: Sistema de párvulos, Sistema de evaluación integral de los párvulos, Sistema de supervisión de los procesos educativos, y Sistema de transferencias, los cuales son accesibles desde todas las regiones y están vinculados a los indicadores utilizados por la institución, por lo cual se consideran adecuados.

En opinión de los Consultores, los indicadores que contiene el Sistema de Planificación y Control de Gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la JUNJI, están vinculados con los sistemas de la institución y son

adecuados para realizar un monitoreo razonable de los procesos estratégicos, lo que permite a la institución disponer de la información necesaria aunque no suficiente, para apoyar la toma de decisiones respecto de la provisión de los productos y sus resultados, y rendir cuentas de su gestión institucional. Evidencia de esto se puede apreciar en el análisis cuantitativo de los resultados de esta evaluación, donde se denota la falta de información en relación a los gastos por producto debido a que aún no se contemplan en los sistemas de información de la institución.

### III.2.2.2. Análisis de los recursos humanos

La dotación total de personal de JUNJI a fines del año 2006 era de 6.713 personas, 60 menos que el año 2002, lo que equivale a una disminución de un 0,8%. Esta disminución se explica por una reducción de 83 personas a contrata, y un aumento de 23 personas de planta<sup>23</sup>.

La composición del personal por estamento se considera adecuada, ya que un 27% corresponde a profesionales, un 55% a técnicos, un 15% a auxiliares y un 3% a personal administrativo, lo cual es consistente con el rol principal de prestador de servicios de educación parvularia de la institución, para cuyo cumplimiento se requiere de una mayor proporción de técnicos que de profesionales. La composición de personal que trabaja directamente en las salas de actividades de JUNJI es de 23% de educadoras y de 77% de técnicos<sup>24</sup>, la cual se considera adecuada ya que se ajusta a la relación que está implícita en el D.S. 181/2005 de Educación, que es del orden de 20/80 a 25/75 (20 a 25% de educadoras y 80 a 75% de técnicos).

Del total de personal de JUNJI a diciembre de 2006, un 27% es de planta y un 73% a contrata, relación que se ha mantenido relativamente estable en el período 2002-2006, lo cual se considera razonable por la mayor flexibilidad que otorga para la administración del personal, el contar con una proporción mayor de personal a contrata.

La localización del personal se considera adecuada, ya que el 98% se desempeña en regiones y sólo el 2% trabaja en el nivel central. Cabe señalar, que

---

<sup>23</sup> No se dispone información detallada que permita analizar si la disminución corresponde a personal de apoyo o relacionado con la provisión de los productos estratégicos.

<sup>24</sup> Según dotación de personal a diciembre de 2006, considerando el total de educadoras y el total de técnicos.

la proporción de personal que trabaja en el nivel central es similar a la de INTEGRRA e inferior al de la Unidad de Educación Parvularia.

La dotación de personal se estima insuficiente para una adecuada provisión del producto estratégico educación parvularia integral, el cual representa más del 90% de los requerimientos de personal de la institución, por cuanto un porcentaje que oscila entre un 35% y un 59% de los locales escolares de la institución, dependiendo del nivel de que se trate, cumple con los coeficientes de personal<sup>25</sup> establecidos por el MINEDUC. Adicionalmente, cabe señalar que la relación número de niños por adulto que trabaja directamente con los párvulos en las salas de actividades, en los Jardines Infantiles clásicos de la institución, para el año 2006 fue de 11,4<sup>26</sup> y lo exigido por la normativa del MINEDUC es de alrededor de 6 en el nivel sala cuna y entre 12 y 16 en los niveles medios<sup>27</sup>. Para los demás productos estratégicos la información de que se dispuso no permite pronunciarse respecto a si la dotación es o no suficiente<sup>28</sup>. Por otra parte, cabe mencionar que JUNJI ha dimensionado que para superar el déficit en personal se requiere incorporar 2.533 personas, lo que equivale a un aumento de un 37,7% de la dotación del año 2006 y se traduce en un incremento presupuestario de unos 9.350 millones de pesos anuales. De esta cifra, la DIPRES autorizó para el año 2008 un aumento por 2.180 millones de pesos, es decir un 23,3% del déficit estimado por JUNJI.

JUNJI no dispone de la definición de perfiles de los cargos que conforman la organización. Sin embargo, cuenta con un estudio parcial de brechas de competencias<sup>29</sup> que comprende el segundo nivel jerárquico, sobre la base del cual y de una malla curricular que contiene una lista de cursos atingentes a las actividades de capacitación, se elabora el plan anual de capacitación. La institución se encuentra en la Etapa IV al año 2006, de un total de seis que contempla el Sistema de Capacitación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

---

<sup>25</sup> Los porcentajes de cumplimiento del coeficiente de personal por nivel, según el DS181/2005 del MINEDUC, son los siguientes: 59% de 197 locales que cuentan con salas cunas; 50% de 372 locales que poseen nivel medio menor y 35% de 377 que tienen nivel medio mayor.

<sup>26</sup> Considerando como personal de sala el total de Educadoras de Párvulos y Técnicos y la matrícula promedio de Jardín clásico, según datos proporcionados por JUNJI.

<sup>27</sup> Según lo normado por el MINEDUC (DS 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser de 6 en sala cuna, 12 en el nivel medio menor y 16 en el medio mayor.

<sup>28</sup> JUNJI no proporcionó la información de personal desglosada por producto estratégico como fue solicitada.

<sup>29</sup> No se dispuso del estudio de brechas de competencias del personal realizado, lo cual no permite pronunciarse respecto a sus resultados.

### III.2.2.3. Análisis de los recursos tecnológicos

JUNJI dispone de adecuados sistemas e infraestructura de red y hardware, los cuales se utilizan para dar soporte a las funciones relacionadas con la provisión de los distintos productos estratégicos. Asimismo, se considera adecuado el uso de los siguientes elementos: i) enlace IP para la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas, dado que es flexible y se adapta a las necesidades institucionales, es compatible con formatos de transmisión de voz, datos e imagen; ii) los sistemas operativos instalados en los servidores, dado que están acorde a los requerimientos particulares de cada uno de los servidores, cumpliendo con los propósitos transversales de la institución, iii) la infraestructura de usuario se considera adecuada debido a que la plataforma física de hardware corresponde en un alto porcentaje (85,8%) a computadores con procesadores tipo Pentium III o superior, que satisfacen los requerimientos de procesamiento de los usuarios, iv) los sistemas propios de JUNJI, son adecuados a la labor de la institución, v) el 100% de los puntos de red están certificados, y vi) JUNJI cuenta con equipos de respaldos de energía UPS.

Como deficiencias se puede mencionar: i) insuficiente capacitación de acuerdo a la opinión de los usuarios<sup>30</sup> para el uso de los sistemas computacionales de la institución, ii) los sistemas operativos que están instalados en los equipos no son uniformes, existiendo un 13,5% de ellos con Windows 98, lo que dificulta el uso de las aplicaciones en dichos computadores por su menor rendimiento y iii) los jardines infantiles no disponen de equipamiento computacional.

Debido a que se carece de un catastro detallado de software no es posible determinar cuántos equipos tienen sistemas licenciados, lo cual puede producir dificultades cuando sea necesario cargar actualizaciones o solucionar problemas de ellos. Tampoco existe información de las aplicaciones instaladas en los computadores.

Los recursos tecnológicos de JUNJI son necesarios pero no suficientes para la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos de la institución, y la disponibilidad de equipamiento por usuario es insuficiente, de acuerdo al número de personas que requieren de esta herramienta para el

---

<sup>30</sup> Tan solo un 62,5% del total de los usuarios de las oficinas tanto del nivel central como regional a los cuales se les envió, como parte de esta evaluación, un cuestionario de tipo censal, menciona haber recibido capacitación, de los cuales el 43,8% dice que le han servido para mejorar y entender el uso de los sistemas.

desempeño de sus funciones<sup>31</sup> (1,2 usuarios por computador vigente, siendo lo adecuado 1 usuario por equipo).

#### III.2.2.4. Análisis de la infraestructura física

JUNJI cuenta con un total de 16 oficinas, de las cuales trece corresponden a las direcciones regionales y están ubicadas en las capitales de la I a la XII región, incluyendo la Región Metropolitana. Las tres restantes son utilizadas por el nivel central. La superficie útil por funcionario<sup>32</sup> en las oficinas del nivel central es de 13,8 mts<sup>2</sup>, la cual se considera adecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos<sup>33</sup>, que es de 14 a 18 m2 por persona. Sin embargo, no es posible emitir una opinión general de la infraestructura de oficinas de JUNJI, debido a que sólo se obtuvo información de las oficinas del nivel central.

La infraestructura física de JUNJI destinada a la provisión del servicio de educación parvularia<sup>34</sup>, no es del todo adecuada para tales efectos ya que en un porcentaje significativo no cumple con las normas establecidas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUyC)<sup>35</sup> y por el MINSAL<sup>36</sup>. En efecto, de 408 Jardines Infantiles clásicos para los cuales la institución proporcionó información<sup>37</sup>, (que corresponden al 98,5% de un total de 414 establecimientos de este tipo que administra JUNJI), un 14% cuentan con certificado de recepción de obras municipales, lo cual significa que cumplen con las normas de la Ordenanza

---

<sup>31</sup> El número de usuarios es de 631 personas de acuerdo a la información proporcionada por la institución y el número de computadores considerados vigentes es de 539.

<sup>32</sup> Para el cálculo se consideró los 2.008 mts<sup>2</sup> de superficie útil dividido por 146 funcionarios que trabajan en el nivel central.

<sup>33</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos.

<sup>34</sup> Para los demás productos estratégicos no se dispuso de información específica de la infraestructura utilizada para su provisión.

<sup>35</sup> Normas que regulan la construcción de locales escolares contenidas en el Capítulo 5 de la OGUyC.

<sup>36</sup> Normas relativas a las condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales (DS N°289/89 MINSAL, entre otros)

<sup>37</sup> La institución no dispone de información de los locales que corresponden a la modalidad Jardines Alternativos.

General de Urbanismo y Construcciones relacionada con locales escolares y un 19,4% tiene certificado sobre condiciones sanitarias<sup>38</sup>.

#### III.2.2.5. Análisis mecanismos de asignación y transferencia de recursos

Prácticamente la totalidad de los recursos asignados a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, para el cumplimiento de su misión provienen del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de los recursos del gasto corriente está determinada en lo principal por la dotación de personal y la provisión para gastos de alimentación; por lo que no ha sido necesario que la institución aplique criterios y mecanismos específicos de asignación o distribución de estos recursos, lo cual se considera adecuado.

Los mecanismos para transferencias de recursos que aplica la JUNJI, tanto en relación con el programa de alimentación administrado por la JUNAEB, como aquellas transferencias correspondientes al programa de Convenios con Municipalidades y otras instituciones, están debidamente regulados por los términos de los convenios suscritos por las partes, los que se consideran adecuados de conformidad con el conjunto de cláusulas que resguardan sus respectivos intereses y dado que, en el caso de los convenios de administración delegada, los recursos se asignan a establecimientos cuyos beneficiarios se seleccionan conforme a los criterios definidos por la institución, los cuales se consideran adecuados<sup>39</sup>. Sin embargo, no se considera adecuado que en dichos convenios no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y/o de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, lo que se estima factible en la medida que se disponga de un instrumento validado para su medición.

En los convenios de administración delegada se establece un aporte por alumno diferenciado por nivel de enseñanza y región, lo cual se considera adecuado por las diferencias de costos y factores de vulnerabilidad existentes entre las distintas regiones. Sin embargo, la aplicación de dicho valor se basa en la asistencia mensual, lo cual no se considera adecuado por la alta inasistencia

---

<sup>38</sup> Según lo informado por DIPRES los presupuestos de JUNJI aprobados para los años 2007 y 2008 se incorporaron recursos para la normalización municipal y sanitaria de las plantas físicas de los Jardines Infantiles.

<sup>39</sup> Los criterios de selección de beneficiarios se analizan en el punto III.2.1.2.

que registra este grupo etario<sup>40</sup> y el carácter fijo de la mayoría de los gastos necesarios para la prestación del servicio.

### III.2.2.6. Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

Se consideran adecuados los mecanismos aplicados por parte de la Unidad de Auditoría en cuanto a planificación de actividades basada en estudios de áreas críticas de riesgo y su coordinación con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y la Auditoría Ministerial. Sin embargo, la Unidad de Auditoría no efectúa seguimiento sobre las recomendaciones de la Contraloría General de la República, por cuanto todo lo relacionado con las revisiones de la Contraloría es atendido por el Departamento de Fiscalía del Servicio, lo cual no se considera adecuado ya que ello implica el riesgo de no atender en forma oportuna recomendaciones que permiten mejorar el control interno de la institución.

La dotación total (a nivel nacional) de 5 a 6 profesionales de la Unidad de Auditoría Interna se considera sobredimensionada, a la luz de las características de la JUNJI. Si bien ésta tiene oficinas regionales en todas las regiones, la mayoría de los gastos corresponden a personal y transferencias corrientes, los cuales son de carácter fijo o semifijo, es decir recurrentes, y se cuenta con procedimientos claramente definidos y poco variables, con actividades bastante uniformes a través de las diferentes direcciones regionales, todo lo cual reduce los riesgos. Además hay que considerar que la institución está afecta a revisiones periódicas por parte de la Contraloría General de la República.

El cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que exigen la elaboración de informes de gestión, balances de gestión integral, informes del comportamiento presupuestario, etc., conforman en conjunto un mecanismo de rendiciones de cuenta de carácter institucional que se considera suficiente y adecuado.

En cuanto a mecanismos de rendición de cuentas para recursos transferidos a terceros, se considera que estos son adecuados, tanto aquellos que dicen relación con el programa de alimentación que contempla la entrega por parte de la JUNAEB de rendiciones detalladas y debidamente documentadas, con facturas por anticipos y liquidaciones según la cantidad de raciones servidas y tarifas vigentes, así como los mecanismos de rendición de cuentas pertinentes a

---

<sup>40</sup> El porcentaje de asistencia mensual en el año 2006 fue de 76,6%, según el indicador de eficacia (Promedio de asistencia mensual en Jardín Infantil Clásico en el año t/Promedio de matrícula mensual en jardín infantil Clásico en el año t)\*100.

los recursos transferidos a municipalidades y otras instituciones en convenio, los que requieren al prestador rendir cuenta con factura por servicios prestados e información de la asistencia de niños/as. Estas rendiciones son objeto de revisión por parte del área financiera de la respectiva Dirección Regional.

### *III.2.3. Análisis del presupuesto y disciplina financiera*

#### *III.2.3.1. Análisis del presupuesto*

Las cifras, tanto de los presupuestos iniciales como los vigentes y ejecutados, permiten apreciar que prácticamente la totalidad de los recursos de la JUNJI están constituidos por el Aporte Fiscal, lo cual se considera razonable ya que se trata de roles o funciones en los que corresponde al Estado asumir su financiamiento.

La evolución histórica del presupuesto de la JUNJI, conforme a las cifras de sus presupuestos iniciales, muestra en cuanto a los ingresos un incremento de 17% del Aporte Fiscal asignado entre 2003 y 2006. En cuanto al gasto, es posible observar un incremento paulatino y moderado de la asignación para gasto en personal (8%), un incremento significativo en bienes de consumo y servicios (25%), un aumento moderado en el programa de alimentación (11%) y un aumento muy significativo del gasto previsto por concepto de transferencias a terceros para la operación de jardines infantiles (95%), conforme a la intención de aplicar esta modalidad para dar cumplimiento a las metas de mayor cobertura que se han impuesto a la institución. En cuanto al material de enseñanza, se observa una moderada disminución de 11% entre 2003 y 2006.

Se considera que no es apropiado que los recursos para el material de enseñanza estén asignados como transferencias corrientes en el Presupuesto de JUNJI, en circunstancias que corresponden a adquisiciones de bienes y servicios de consumo, para los servicios educativos provistos directamente por JUNJI y no a transferencias a terceros.

Los presupuestos iniciales autorizados por Ley han debido sufrir modificaciones en algunos años, de conformidad con las solicitudes que al efecto fueron debidamente discutidas con la DIPRES para adecuar los presupuestos a los nuevos desafíos y metas impuestas por las autoridades de Gobierno en cuanto a educación preescolar. De esta forma, el total del Presupuesto Vigente resultante hacia el final de cada año muestra incrementos que alcanzan niveles moderados del orden del 7% entre 2003 y 2005, y 12,3% en 2006, principalmente por mayores gastos de remuneraciones al personal y provisión de gastos para el programa alimentario.

En términos globales la ejecución presupuestaria es cercana al 100% tanto con respecto a los ingresos como a los gastos para los años 2003, 2004 y 2005. Una situación diferente se observa en 2006, donde luego que el presupuesto inicial fuera aumentado en un 12,3%, de MM\$66.493 a MM\$74.678, la ejecución presupuestaria sólo ha alcanzado a MM\$67.832 que representa un 90,8% sobre el presupuesto vigente (pesos 2007). Esta situación responde a que el Aporte Fiscal se incrementó para financiar una meta presidencial de habilitación de 800 salas cunas, pero el inicio de actividades fue posterior a las fechas programadas. El ítem que explica esta menor ejecución fue el programa de alimentación, con sólo un 69% de ejecución, ya que no se gastaron \$ 5.337 millones.

### III.2.3.2. Análisis de los costos por producto estratégico

Los registros de la contabilidad presupuestaria no están directamente relacionados con los productos estratégicos, por lo que la JUNJI ha realizado un ejercicio extracontable de agrupación de cuentas definiendo criterios de distribución y aplicando algunos supuestos. La Consultora ha debido introducir ciertos ajustes para eliminar los ítems de inversión, adquisición de activos no financieros y deuda flotante; pero además, para redistribuir el costo de alimentación de 2006, conforme al promedio de años anteriores, debido a que la distribución efectuada por JUNJI para dicho año tenía inconsistencias con los años anteriores. Se considera que las cifras resultantes son adecuadas para realizar un análisis de las tendencias históricas del gasto y para efectuar comparaciones entre los dos principales productos estratégicos.

El cuadro siguiente muestra los costos anuales involucrados en la generación de los diferentes productos estratégicos, considerando todos los ítems de gastos contemplados en el presupuesto de JUNJI, con excepción de los relativos a inversión señalados en el párrafo anterior. El cuadro permite apreciar que prácticamente la totalidad del costo corresponde a los productos estratégicos N° 1 y N° 2 (más del 99%). Al comparar los gastos por producto estratégico del 2006 con los del 2003, se aprecia un leve aumento del gasto en el producto educación parvularia integral (atención directa de jardines infantiles), 5,1%, y un aumento muy significativo, 54%, en la modalidad de atención a través de convenios de financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles.

### Cuadro N°13. Costo Anual de los Productos Estratégicos, JUNJI

Años 2003 – 2006 (MM\$ 2007)

| Producto Estratégico                     | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | Distrib. porcentual año 2006 | Variación Porcentual 2003-2006 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------|--------------------------------|
| N° 1 Educación Parvularia Integral       |               |               |               |               |                              |                                |
| N° 1.1 Jardín Infantil                   | 39.738        | 41.790        | 41.486        | 42.546        | 63,7%                        | 7,1%                           |
| Jardín Alternativo y Otros               | 9.874         | 10.040        | 9.907         | 9.572         | 14,3%                        | -3,1%                          |
|  | <b>49.612</b> | <b>51.830</b> | <b>51.393</b> | <b>52.119</b> | <b>78,1%</b>                 | <b>5,1%</b>                    |
| N° 2 Financ. a terceros para Jardines    | 9.479         | 11.069        | 12.768        | 14.599        | 21,9%                        | 54,0%                          |
| N° 3 Supervigilancia Jardines Infantiles | 71            | 66            | 36            | 14            | 0,0%                         | -80,3%                         |
| N° 4 Asesoría Educación Parvularia       | 26            | 25            | 17            | 7             | 0,0%                         | -73,1%                         |
| N° 5 Empadronamiento Jardines Partic.    | 5             | 5             | 3             | 1             | 0,0%                         | -80,0%                         |
| <b>Total Gasto</b>                       | <b>59.193</b> | <b>62.995</b> | <b>64.217</b> | <b>66.740</b> | <b>100,0%</b>                | <b>12,7%</b>                   |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de JUNJI, ajustada para eliminar los ítems de inversión, adquisición de activos no financieros y deuda flotante.

El cuadro siguiente presenta gastos unitarios para los dos productos estratégicos más relevantes de la JUNJI. Según se puede observar en dicho cuadro, el costo total anual por niño/a entre 2003 y 2006 para el Producto Estratégico N°1.1, “Educación Parvularia Integral, Modalidad Jardín Infantil”, muestra una tendencia creciente, con un incremento cercano al 15%, en términos reales, aumento que se explica principalmente por el incremento de los gastos en personal, el cual a su vez se relaciona con un aumento de las remuneraciones, ya que tanto la dotación de personal como su composición se han mantenido prácticamente constantes. Para la modalidad de Jardín Alternativo, Producto Estratégico N°1.2, también se aprecia una tendencia creciente de los gastos unitarios, cercano a un 25% entre 2003 y 2006. En ambos productos el aumento en el gasto podría estar relacionado con un mejoramiento de calidad, pero no se dispone de información sistemática y pertinente que permita formarse un juicio al respecto<sup>41</sup>. En cuanto al Producto Estratégico N°2, “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, la tendencia es exactamente a la inversa, observándose una disminución de los costos unitarios superior al 11%, lo cual podría indicar una mayor eficiencia, bajo el supuesto de una calidad constante;

<sup>41</sup> Si bien en el caso de la modalidad Jardín Infantil, según el indicador de % de unidades educativas que en promedio presentan resultados de aprendizajes satisfactorios (sobre 80%), hubo una mejoría, ya que dicho porcentaje subió de 75,6% el 2004 a un 90,1% el 2006 (no se dispone del dato para el año 2003), el instrumento aplicado para la medición de los aprendizajes esperados, aunque se estima pertinente, puede tener algún sesgo potencial ya que son realizadas por la propia institución. Además no se dispone de la metodología de diseño muestral, por lo cual no se puede determinar si los resultados que arroja son estadísticamente representativos.

tampoco se dispone de información en este caso para formarse un juicio al respecto.

#### **Cuadro N°14. Costo Anual por Niño/a Productos N° 1 y N° 2 JUNJI**

##### **Años 2003 – 2006 (MM\$ 2007)**

|   | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | % Variación    |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gasto Prod. Estrat. N° 1.1 MM\$ >>                          | 39.738         | 41.790         | 41.486         | 42.546         | 7,1%           |
| Matrícula Promedio Mensual Programa Jardín Infantil Clásico | 60.327         | 59.240         | 57.763         | 56.363         | - 6,7%         |
| <b>Costo Anual por Niño/a Prod. Est. N° 1.1 \$ &gt;&gt;</b> | <b>658.711</b> | <b>705.440</b> | <b>718.199</b> | <b>754.867</b> | <b>14,6%</b>   |
| Gasto Prod. Estrat. N° 1.2 MM\$ >>                          | 9.499          | 9.601          | 9.694          | 9.452          | - 0,5%         |
| Matrícula Promedio Mensual Programa Jardín Alternativo      | 23.824         | 23.434         | 21.323         | 19.000         | - 20,2%        |
| <b>Costo Anual por Niño/a Prod. Est. N° 1.2 \$ &gt;&gt;</b> | <b>398.717</b> | <b>409.713</b> | <b>454.614</b> | <b>497.492</b> | <b>24,7%</b>   |
| Gasto Prod. Estrat. N° 2 MM\$ >>                            | 9.479          | 11.069         | 12.768         | 14.599         | 54,0%          |
| Matrícula Promedio Mensual Jardines en Convenio             | 13.485         | 16.245         | 19.141         | 23.385         | 73,4%          |
| <b>Costo Anual por Niño/a Prod. Est. N° 2 \$ &gt;&gt;</b>   | <b>702.908</b> | <b>681.387</b> | <b>667.041</b> | <b>624.287</b> | <b>- 11,2%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI y ajustadas por la Consultora por inconsistencias de los cálculos de JUNJI.

Los gastos unitarios de los productos estratégicos N°1.1 “Educación Parvularia Integral, Modalidad Jardín Infantil Clásico” pueden ser comparados con los del producto N°2, “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, por cuanto en esencia ambos entregan el mismo servicio de acuerdo a las definiciones y normativas que los regulan. Entre los años 2003 y 2006, el costo anual promedio por niño/a del Producto Estratégico N°1.1 muestra un incremento sostenido, alcanzando a M\$709 como promedio de los 4 años, monto superior en un 6% al gasto promedio del producto N°2, que por el contrario presenta una disminución en todos los años, alcanzando a M\$669 como promedio de los 4 años. En 2006 esta diferencia alcanza a 21%, lo que en principio indica que es adecuada la preferencia que se ha dado al financiamiento a terceros para el aumento de cobertura que se ha requerido de la institución en los últimos años, suponiendo que ambos productos sean de calidad similar, lo cual con la información disponible no es posible afirmar, ya que no se dispone de antecedentes de la evaluación de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños (as) con dicha modalidad, que

permitan analizar si hay diferencias en la calidad del servicio<sup>42</sup>, como tampoco de los costos asumidos por los operadores ni de la composición del personal.

### III.2.3.3. Análisis de la disciplina financiera

Se considera que la disciplina financiera de JUNJI no es adecuada ya que, si bien el flujo de ingresos ha permitido disponer con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos, se han generado saldos de caja significativamente altos.

El flujo de caja de JUNJI del año 2006 muestra una concentración del gasto en el mes de diciembre, un 13% del total, y los saldos de caja, expresados en pesos de 2007, presentan fluctuaciones significativas, principalmente entre noviembre (\$3.068 millones) y diciembre (\$1.035 millones). El saldo promedio alcanzó a \$2.250 millones, cifra que representa un porcentaje superior al 40% del promedio mensual de ingresos.

### III.2.4. *Análisis de los resultados de JUNJI*

#### III.2.4.1. Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral.

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto:

➤ **Eficacia.**

La matrícula total de los programas atendidos directamente por JUNJI presenta una tendencia a la baja equivalente a un 1,4% entre el 2002 y el 2006, considerando que el nivel de atención en este último año fue de 87.754 niños(as) mientras que en el año 2002 alcanzó a los 88.964 párvulos. El programa Jardín Infantil presenta una disminución de un 4,8% en la matrícula en dicho período, lo que se explica por el retiro de párvulos de los niveles de prekinder y kinder y porque el presupuesto institucional JUNJI no le permite crecer vía

---

<sup>42</sup> La institución dispone de información del promedio de logros de aprendizaje en los jardines propios, pero no de los administrados por terceros. Por otra parte, a manera referencial se puede señalar que según las mediciones efectuadas por la propia institución a través de encuestas aplicadas a una muestra de familias usuarias de los productos, los porcentajes de satisfacción son similares (97,2% en el caso de los jardines propios y 98,5% en los jardines operados por terceros, en el año 2006). No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

establecimientos propios, debido a que la política en este período ha sido aumentar la cobertura a través de los jardines administrados por terceros. El programa Jardín Infantil Alternativo, experimentó una disminución del 20,9%<sup>43</sup>. Por otro lado, el programa Educativo para la Familia presenta un fuerte aumento equivalente al 115,2%.

La cobertura ha aumentado, pasando de un 36,1% en el año 2003 a un 46,2% que se alcanzó el 2006, considerando el total de la matrícula desde sala cuna a kinder en las distintas modalidades de atención de este producto<sup>44</sup>. Este aumento equivale a un alza de 10,1 puntos porcentuales, lo cual se debe a una disminución de los niños(as) en situación de pobreza (indigentes y no indigentes según clasificación de MIDEPLAN) en un 26,8%, lo cual más que compensó la disminución de la matrícula de JUNJI en el período (6,3%). Cabe señalar que la definición de población objetivo ha cambiado a partir del año 2007, siendo el grupo de atención la población de niños(as) menores de 4 años que se encuentran en el primer y segundo quintil de ingresos, por lo cual al recalcular el indicador de cobertura para el año 2006, ésta se reduce a 18,1%<sup>45</sup>, lo que se explica por el mayor número de niños (as) que se encuentran en el quintil I y II. No ha sido posible determinar esta cobertura para el año 2003, de forma tal de visualizar cuál fue la tendencia en el período.

De acuerdo a la información proporcionada por JUNJI, la matrícula se mantiene a lo largo del horizonte de evaluación por sobre el 95% de la capacidad<sup>46</sup> de los establecimientos administrados por la institución, lo cual significa que estas instalaciones están siendo utilizadas en forma intensiva y muy cercana al 100%.

El porcentaje de asistencia con respecto a la matrícula del programa Jardín Infantil, se sitúa entre un 75% y un 80%, de lo cual se puede inferir que de los 11 meses del período lectivo, que funciona el jardín infantil, en promedio un párvulo asiste poco más de 8 meses. Esto tiene relación con la fuerte inasistencia en los

---

<sup>43</sup> No se dispone de información que permita explicar esta disminución, se estima que en parte se debe a que a partir del año 2006 los niños y niñas de 4 y 5 años han emigrado a las escuelas municipales y/o particulares subvencionadas y no se han incorporado nuevos.

<sup>44</sup> En el 2003 JUNJI atendió en establecimientos de administración directa a un total de 93.695 párvulos de una población objetivo de 259.742 que corresponde a niños que vivían en situación de pobreza (indigente y no indigente según MIDEPLAN), mientras que en el año 2006 se atendió a 87.754 de un total de 190.164 párvulos que vivían en la misma situación. La información proporcionada por JUNJI no permite separar la matrícula correspondiente a los menores de 4 años.

<sup>45</sup> El número de niños y niñas que se encuentran en el quintil de ingresos I y II asciende a 485.001 según informa MIDEPLAN.

<sup>46</sup> No ha podido realizarse una verificación sobre la capacidad de las aulas de los jardines infantiles por cuanto no se dispone de la información necesaria para realizar este ejercicio.

meses de invierno, lo cual se deriva del hecho que los niños y niñas son más vulnerables en cuanto a su salud.

El grado de focalización alcanzado mediante el Método Integrado de Medición de Pobreza<sup>47</sup> fue alto, lo que se desprende al observar un valor para el indicador entre el 92% en el año 2004 y 88% en el año 2005. No obstante, al considerar el Método de la Línea de Pobreza<sup>48</sup>, se observa una baja en el año 2006 cayendo desde 88,7% (2005) a 78,5% (2006). En términos relativos esta baja es equivalente a un 11,5%<sup>49</sup>. No obstante, parte de este descenso puede explicarse por la disminución de la pobreza en el segmento etario de interés, según lo muestran los resultados de la encuesta Casen 2006 para la primera infancia.

➤ Calidad.

El porcentaje de establecimientos pertenecientes al programa Jardín Infantil que han obtenido resultados satisfactorios<sup>50</sup>, según evaluaciones realizadas anualmente por la propia institución, en base a una metodología que considera una muestra de establecimientos<sup>51</sup>, aumentó de un 75,6% en el 2004 a un 90% en el 2006. No obstante, entre el año 2005 y 2006, la situación se ha mantenido estable.

Por otra parte, en todos los años se aprecia un alto nivel de satisfacción con la educación parvularia de JUNJI, lo que se desprende al observar que sobre el 95% de las familias que respondieron una encuesta enviada anualmente por la

---

<sup>47</sup> Surge del cruce de los métodos de la “Línea de Pobreza” (ingreso per cápita) y de las “Necesidades Básicas Insatisfechas” (NBI).

<sup>48</sup> Este método arroja tres categorías dependiendo del ingreso per cápita de las familias:

Indigente= cuyo ingreso familiar per cápita no alcanza a satisfacer el valor de una canasta básica de alimentos

Pobre no indigente = cuyo ingreso familiar per cápita alcanza para una canasta básica de alimentos, pero no alcanza para dos canastas básicas de alimentos.

No pobre= cuyo ingreso familiar per capita supera el valor de dos canastas básica de alimentos.

A partir del año 2007 la focalización recae sobre los párvulos pertenecientes a las familias del I y II quintil de ingresos.

<sup>49</sup> Estos Indicadores son calculados por la propia JUNJI y han sido extraídos de los BGI 2002 a 2006.

<sup>50</sup> Concepto definido por JUNJI y que corresponde a establecimientos que presentan más del 80% de párvulos con evaluación satisfactoria.

<sup>51</sup> No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

institución a una muestra de familias<sup>52</sup>, opinan que el servicio educativo que reciben sus hijos(as) en los establecimientos de JUNJI es satisfactorio. Sin embargo, estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución.

La situación es un poco distinta en cuanto al servicio de alimentación, evaluado en base a la misma encuesta señalada, ya que durante los años 2003 y 2004 este porcentaje disminuyó de un 98% a un 92,6% para luego volver a niveles del 97% en el año 2006.

#### ➤ Eficiencia

El gasto por niño(a) al año de la modalidad Jardín Infantil pasó de \$646.846 anuales el año en el 2002 a \$754.867 al año en el 2006, lo cual equivale a un aumento de 17%, lo que se explica por un aumento de un 11% en el gasto total de prestación de los servicios<sup>53</sup> y una disminución de un 5% de la matrícula. Asimismo, el gasto por niño(a) al año de la modalidad Jardín Infantil Alternativo pasó de \$398.717 el 2003 a \$497.492 el 2006, lo que representa un 24,8% de aumento, lo cual se explica por una disminución de más de un 20% de la matrícula, dado que el gasto total de este producto ha permanecido prácticamente constante. El aumento en el gasto puede estar relacionado con un mejoramiento de calidad, pero no se dispone de información sistemática y pertinente que permita formarse un juicio al respecto<sup>54</sup>.

Por otra parte, cabe señalar que el nivel de gasto por párvulo de JUNJI en el período 2003 a 2006 es significativamente más bajo que el nivel de gasto en educación pública de algunos países miembros de la OECD<sup>55</sup>, incurrido durante el año 2003. La institución se encuentra ubicada en los menores niveles de gasto, entre 1.200 y 1.400 dólares por párvulo al año, un gasto considerado bajo ya que

---

<sup>52</sup> Ídem a comentario pie de página anterior.

<sup>53</sup> Los gastos en personal que corresponden al principal componente del costo (más del 70% el año 2006) aumentaron un 16,3%.

<sup>54</sup> Si bien en el caso de la modalidad Jardín Infantil, según el indicador de % de unidades educativas que en promedio presentan resultados de aprendizajes satisfactorios (sobre 80%), hubo una mejoría, ya que dicho porcentaje subió de 75,6% el 2004 a un 90,1% el 2006 (no se dispone del dato para el año 2003), el instrumento aplicado para la medición de los aprendizajes esperados, aunque se estima pertinente, puede tener algún sesgo potencial ya que es aplicado por la propia institución. Además no se dispone de la metodología de diseño muestral, por lo cual no se puede determinar si los resultados que arroja son estadísticamente representativos.

<sup>55</sup> Se considera pertinente la comparación con los países de la OECD, dado que Chile está en proceso de incorporación a esta entidad. Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar, entre los cuales se encuentran Brasil y Argentina.

es sólo superior al de Brasil (más del doble) y prácticamente un tercio el de Argentina.

#### III.2.4.2. Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros para operación de Jardines Infantiles

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

##### ➤ Eficacia

En el período evaluado se ha producido un aumento en los montos que JUNJI entrega para financiar educación y alimentación, equivalente a un alza de un 41% entre el año 2003 y 2006. En dicho período también aumentó la matrícula y el número de establecimientos financiados por la institución, cuyos incrementos representan un 109% y 158%, respectivamente, al pasar de 11.190 niños(a) el año 2002 a 23.385 en el año 2006 y de 135 establecimientos a 348.

La cobertura ha aumentado, pasando de un 5,2% registrado en el 2003, al 12,3% que se alcanzó el 2006, considerando el total de la matrícula desde sala cuna a kinder<sup>56</sup>. Este aumento equivale a un alza de 2,4 veces la cobertura del año 2003, lo que se explica por un aumento en el número de niños(as) atendidos en los establecimientos administrados por terceros, y en la disminución de los niños(as) en situación de pobreza (indigentes y no indigentes según clasificación de MIDEPLAN). Cabe señalar que la definición de población objetivo ha cambiado a partir del año 2007, siendo el grupo de atención la población de niños(as) menores de 4 años que se encuentran en el primer y segundo quintil de ingresos, por lo cual al recalcular el indicador de cobertura para el año 2006, ésta se reduce a 4,8%, lo que se explica por el mayor número de menores que se encuentran en el quintil I y II<sup>57</sup>. No ha sido posible determinar esta cobertura para el año 2003, de forma tal de visualizar cuál fue la tendencia en el período.

---

<sup>56</sup> En el 2003 JUNJI atendió en establecimientos administrados por terceros a un total de 132.485 párvulos de una población objetivo de 259.742 que corresponde a niños que vivían en situación de pobreza (indigente y no indigente según MIDEPLAN), mientras que en el año 2006 se atendió a 23.385 de un total de 190.164 párvulos que vivían en la misma situación. La información proporcionada por JUNJI no permite separar la matrícula correspondiente a los menores de 4 años.

<sup>57</sup> El número de niños y niñas que se encuentran en el quintil de ingresos I y II asciende a 485.001 según informa MIDEPLAN.

La matrícula superó el 100%<sup>58</sup> de la capacidad de los establecimientos administrados por terceros en los años 2003 y 2004, lo que da cuenta de una leve sobreutilización de los establecimientos<sup>59</sup>. Hacia el 2005 y 2006 se muestra que en general las instalaciones de terceros están siendo ocupadas casi a plena capacidad con indicadores por sobre el 98%.

El porcentaje de asistencia con respecto a la matrícula<sup>60</sup>, se sitúa entre el 78% y 82%, por lo cual se puede inferir que de los 11 meses del período lectivo que funciona el jardín infantil, en promedio un párvulo asiste casi 9 meses. Esto tiene relación con la elevada inasistencia en los meses de invierno.

#### ➤ Calidad

El porcentaje de establecimientos operados por terceros con financiamiento JUNJI que cumplen la normativa<sup>61</sup> se ha mantenido en torno al 70% durante los años 2004 a 2006<sup>62</sup>. En todo caso este porcentaje se considera bajo, dado que la normativa establece las condiciones mínimas para un adecuado servicio educativo.

Por otra parte, hay un alto nivel de satisfacción de las familias con el servicio educativo que reciben, de acuerdo a las mediciones efectuadas por la

---

<sup>58</sup> (Promedio de matrícula mensual de párvulos en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t/Promedio de capacidad de atención mensual de párvulos en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t)\*100

<sup>59</sup> No ha podido realizarse una verificación sobre la capacidad de las aulas de los jardines infantiles operados por terceros por cuanto no se dispone de la información necesaria para realizar este ejercicio.

<sup>60</sup> (Promedio de asistencia mensual en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t/Promedio de matrícula mensual en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t)\*100

<sup>61</sup> Este indicador se recoge directamente del BGI 2006 de JUNJI, en el cual no se especifica si el cumplimiento se refiere a las normas de carácter general o aquellas emanadas de JUNJI. A partir del año 2007 JUNJI ha comenzado a desagregar la cuantificación de este indicador, midiendo entre los indicadores de desempeño que se informan al Congreso Nacional el "Porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa sobre material didáctico, entre el inicio y término del año" y "Porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa sobre planificación curricular, entre el inicio y término del año".

<sup>62</sup> Este porcentaje es relativo al total de establecimientos operados por terceros con financiamiento JUNJI que fueron fiscalizados al inicio y al final del año.

propia institución a través de encuestas a una muestra de familias<sup>63</sup>, con valores que superan el 98% en los tres años que cuentan con información (2004 a 2006). Sin embargo, estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución.

De igual manera, más del 93% de las familias opinan que la alimentación que se da en este tipo de establecimientos es satisfactoria, en los mismos tres años antes mencionados.

➤ Eficiencia

El gasto por niño(a) atendido por terceros ha ido disminuyendo a lo largo del horizonte de análisis, cayendo entre el año 2002 y 2006 de \$736.378 anuales a casi \$624.287, lo cual equivale a una baja de un 15% la cual se explica porque si bien en el período se registró un aumento de un 77% en los gastos de este producto, el aumento en la matrícula fue mayor (109%). Dicha disminución contrasta con el aumento experimentado en el costo por niño(a) del servicio de educación parvularia en jardines administrados directamente por JUNJI, el cual como antes se señaló, pasó de \$646.846 anuales el año 2002 a \$754.867 el 2006. En principio ello indica como más eficiente la opción de operación a través de terceros, pero no se dispone de antecedentes de la evaluación de los logros de aprendizaje de los niños (as) con dicha modalidad, para analizar si hay diferencias en la calidad del servicio<sup>64</sup>.

III.2.4.3. Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

➤ Eficacia

---

<sup>63</sup> No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia ni de la validez de los resultados.

<sup>64</sup> A manera referencial se puede señalar que, según las mediciones efectuadas por la propia institución a través de encuestas aplicadas a una muestra de familias usuarias de los productos, los porcentajes de satisfacción son similares (97,2% en el caso de los jardines propios y 98,5% en los jardines operados por terceros, en el año 2006). No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

Tanto el número de fiscalizaciones como el número de establecimientos fiscalizados experimentó un fuerte aumento entre el 2002 y 2003, de un 133% y un 79% respectivamente. No obstante, en los años 2004 y 2005 el número de fiscalizaciones se mantuvieron en torno a 3.100 al año. Las cifras superiores a 3.000 fiscalizaciones al año se explican en la readecuación de las estrategias de fiscalización y reorganización de los equipos técnicos regionales que fueron implementadas durante el año 2003. Este aumento se considera adecuado como respuesta al aumento en el número de establecimientos a controlar.

La cobertura, medida por el indicador de porcentaje de establecimientos fiscalizados respecto al total de establecimientos operados por terceros (con y sin financiamiento JUNJI), ha fluctuado entre un 68,5% (2003) y un 73,5% (2006), a excepción de lo registrado en el año 2004 en el cual se alcanzó un 92,7% de cobertura. Con excepción de este último, tales porcentajes se consideran bajos y por lo tanto inadecuados, en comparación al promedio de establecimientos subvencionados fiscalizados por el MINEDUC en el período 2003 2006, que fue de un 94%<sup>65</sup>.

Por otra parte, el número de fiscalizaciones por establecimiento fiscalizado se ha mantenido en torno a 2, con excepción del año 2003 que fue de casi 3. Los establecimientos operados por terceros que cuentan con financiamiento JUNJI, han estado sometidos a una mayor fiscalización (entre 5 a 8 fiscalizaciones por establecimiento, versus 1,2 a 2 en el caso de los establecimientos sin financiamiento JUNJI). Esto se explica por el mayor control que JUNJI hace a los fondos que transfiere a terceros, lo cual se considera adecuado, por la necesidad de verificar que se cumplan las condiciones acordadas en los convenios con terceros.

#### ➤ Eficiencia

El número de fiscalizaciones por fiscalizador presenta en general una tendencia al alza, a excepción del año 2005 que bajó de 83 a 76 visitas por funcionario, para luego volver en el año 2006 a las 83. Algo similar ocurre al mirar el indicador número de establecimientos fiscalizados por fiscalizador cuya baja en el año 2005 fue de 20%, al pasar de 45,4 el 2004 a 36,3 el 2005. Se considera que el número de fiscalizaciones por fiscalizador es bajo y por lo tanto inadecuado, sobre la base de estimar que cada fiscalizador con dedicación del 60% de su tiempo puede realizar, en promedio, al menos 4 fiscalizaciones por semana (más de 160 al año) y, además al compararlo con el número promedio de visitas de

---

<sup>65</sup> Fuente: DIPRES, "Informe de evaluación Programa Inspección de Establecimientos Educativos Subvencionados", año 2007.

fiscalización por fiscalizador del Programa Inspección de Establecimientos Educativos Subvencionados del MINEDUC, que entre el año 2003 y el 2006 subió de 96,5 a 105 visitas de fiscalización<sup>66</sup>.

Debido a que no existe un sistema de contabilidad de costos por producto, el análisis respectivo es poco confiable, obteniéndose indicadores con mucha variabilidad, lo cual no se considera razonable<sup>67</sup>.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

Cabe destacar, que dada la información disponible no es posible evaluar si la calidad de la fiscalización es la adecuada.

#### III.2.4.4. Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de educación parvularia

A continuación se presenta el análisis de resultados.

##### ➤ Eficacia.

El número de asesorías se incrementó, para los distintos tipos de usuarios de este servicio<sup>68</sup> desde un total de 1.265 el año 2004 a 1.520 el 2005, es decir en un 20%. Sin embargo, no se dispone de información del resto de los años para ver si esto corresponde a una tendencia. El principal usuario han sido los establecimientos que se encuentran con convenio.

##### ➤ Calidad

El grado de satisfacción de los usuarios encuestados por la institución que califican que su problema fue totalmente resuelto por la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), muestra una tendencia al alza al pasar de un 87% en el año 2003 al 97% en el año 2006, lo cual se considera adecuado. Sin

---

<sup>66</sup> Ídem.

<sup>67</sup> El gasto por establecimiento fiscalizado ha fluctuado entre \$60.000 y \$9.000.

<sup>68</sup> Establecimientos postulantes a convenios, en convenio, en convenio con asesorías, y organismos públicos y privados.

embargo estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución<sup>69</sup>.

El tiempo promedio de respuesta a los reclamos presentados por escrito a la OIRS, disminuyó de 12 a 7 días entre el año 2003 y 2004, plazo este último que se considera razonable para analizar y responder con fundamentos los reclamos.

El tiempo promedio de respuestas a solicitudes de asesoría para acceder al financiamiento de la JUNJI, no muestra una tendencia clara, el año 2003 y 2005, el tiempo de respuesta registrado, superó los 20 días, mientras que en el año 2004 y 2006 estos tiempos fueron de 16 y 12 días, respectivamente.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, en particular respecto del gasto, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

#### III.2.4.5. Producto Estratégico 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

➤ Eficacia.

El número de jardines empadronados se incrementó entre los años 2002 y 2003 de 153 a 664 establecimientos, esto equivale a más de 4 veces, lo cual se considera adecuado, ya que significa que un número creciente de establecimientos operados por terceros está en condiciones de prestar el servicio de educación parvularia cumpliendo los requisitos establecidos en la normativa vigente. Del 2004 en adelante el crecimiento se ha mantenido, aunque a tasas decrecientes (14% entre 2004 y 2003; y 7,6% entre 2006 y 2005).

El porcentaje de establecimientos empadronados se sitúa entre 42,6% (2003) y 50,8% (2006), tendencia que se considera adecuada considerando que el empadronamiento no es obligatorio para operar jardines infantiles<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia ni de la validez de los resultados.

<sup>70</sup> No existe legislación que obligue a los Jardines Infantiles privados al empadronamiento o a la obtención del reconocimiento oficial que entrega el Estado.

➤ Calidad.

El tiempo de respuesta a solicitudes de empadronamiento disminuyó en forma significativa del año 2003 al 2004, al pasar de 8 a 3 días. Sin embargo, a partir del año 2005 se observa un aumento hasta llegar a 6 días en el año 2006, plazo que se considera excedido respecto a lo que se estima como razonable, 3 a 5 días, según se pudo lograr en los años 2004 y 2005 respectivamente.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, en particular respecto del gasto, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

### **III.3. Resultados evaluación Fundación INTEGRA.**

#### *III.3.1. Análisis del diseño institucional.*

La evaluación se realiza sobre la base de las definiciones estratégicas que estaban vigentes al inicio del estudio (marzo del 2007).

##### **III.3.1.1. Análisis de la consistencia de las definiciones estratégicas de INTEGRA con las del MINEDUC.**

Se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de INTEGRA respecto a las del MINEDUC, en base a lo siguiente:

- a) La misión de INTEGRA es consistente con la misión del MINEDUC. Los conceptos de lograr el desarrollo integral de niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad a través de un programa educativo de excelencia, están en consonancia con el concepto de la Misión ministerial relativo a asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad.
- b) Todos los objetivos estratégicos de INTEGRA se encuentra de una u otra manera vinculados a los objetivos del MINEDUC.

El objetivo 1 de INTEGRA, “contribuir a la cobertura de educación parvularia...” en niños(as) “...que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad...”, se relaciona con el objetivo ministerial 1, “asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educativo, siendo la educación parvularia parte de este sistema.

El objetivo estratégico 2 de INTEGRRA, “lograr aprendizajes y desarrollo integral...” de los niños(as) “...a través de una atención educativa de calidad...” se relaciona directamente con la parte del objetivo ministerial 2 que dice relación con “mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños...”. También se relaciona en parte con el objetivo 1 del MINEDUC en lo referente a “asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educativo, por cuanto INTEGRRA incluye al final del enunciado de su objetivo 2, que contribuye “...a aminorar la brecha de inequidad”.

El objetivo 3 de INTEGRRA se relaciona con el objetivo 3 del MINEDUC, por cuanto en el primero se declara “fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión...”, el que se encuentra plenamente consistente con el objetivo ministerial de “contribuir al mejoramiento de los procesos internos...”.

El objetivo número 4 de INTEGRRA, “incorporar la informática en el quehacer pedagógico...de los Jardines Infantiles...”, se relaciona con el objetivo ministerial 5 de “mejorar la calidad de los aprendizajes...a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos...técnicos...”, más aún si se considera que el objetivo de INTEGRRA incluye el “...contribuir a la disminución de la brecha digital existente...” en el país.

### III.3.1.2. Consistencia interna definiciones estratégicas de INTEGRRA.

En general se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de Fundación INTEGRRA, sobre la base de los siguientes aspectos:

- a) **La Misión es consistente con el objeto social establecido en los Estatutos de INTEGRRA:** La misión de INTEGRRA recoge la idea central de sus Estatutos, esto es, “contribuir a la superación de la pobreza...”, junto con dos de los tres aspectos específicos: favorecer el desarrollo intelectual, emocional, social y nutricional de los niños, y superar las desventajas al acceder a la educación básica.

El aspecto de la misión relativo a promover los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática, no se ha visualizado que esté inserto como parte del objeto social establecido en los estatutos.

- b) **Los objetivos estratégicos son consistentes con la Misión:** El análisis por objetivo estratégico indicó que todos son consistentes con el aspecto de la misión que dice relación con “Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cuatro años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad.”

- c) **Los objetivos estratégicos son consistentes con el objeto social de INTEGRA:** Considerando que existe consistencia entre la misión y los estatutos de INTEGRA, y entre los objetivos estratégicos y la misión, se concluye que existe consistencia entre los objetivos estratégicos y lo encomendado a la institución en sus Estatutos, objetivos que además se encuentran bien definidos.
- d) **Los productos y subproductos estratégicos son parcialmente consistentes con los objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos 3 y 4 no son cubiertos por algún producto estratégico. No obstante, se trata de objetivos internos, como lo es “Fortalecer la calidad de los servicios de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión...”, y el de “Incorporar la informática en el quehacer pedagógico y administrativo de los Jardines Infantiles...”. Estos objetivos se consideran pertinentes por cuanto el mejoramiento de la gestión contribuye al cumplimiento de los demás objetivos y además hace explícito la voluntad de modernizar la institución. El resto de los objetivos estratégicos son consistentes con los productos estratégicos de INTEGRA, productos que además se encuentran bien definidos.
- e) **Los mecanismos de selección de beneficiarios son adecuados por cuanto permiten focalizar la provisión de los servicios en la población más pobre y/o vulnerable.** Para ello, tanto en los jardines propios como aquellos de terceros financiados por la institución, se utiliza una ficha que recoge información relevante y suficiente para determinar las condiciones de pobreza y vulnerabilidad social de los niños y niñas y sus familias<sup>71</sup>. Esta ficha cuenta con puntajes preestablecidos, su aplicación es muy simple, lo mismo que su posterior procesamiento, el que arroja una puntuación por párvulo<sup>72</sup> que determina finalmente quiénes son los primeros niños(as) en acceder a la matrícula.

---

<sup>71</sup> Según lo mencionado en la descripción del producto, se registran las siguientes condiciones de vulnerabilidad: derivación de Chile Solidario, cuidado del niño/a, previsión de salud, nivel de escolaridad de la madre, actividad ocupacional de la madre, madre estudiante, condición de jefa de hogar de la madre, presencia de discapacidad en los padres, presencia de enfermedad crónica y/o catastrófica, condiciones de habitabilidad del niño/a.

<sup>72</sup> La aplicación de la ficha puede arrojar un máximo de 200 puntos. Quien alcanza dicho puntaje obtiene la primera prioridad para el ingreso al jardín infantil.

### III.3.1.3. Análisis consistencia definiciones estratégicas INTEGRA con las políticas de la infancia.

Las definiciones y productos estratégicos de INTEGRA son en general consistentes con el rol que se le asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo*, ya que el rol que se le asigna (a INTEGRA Y JUNJI) es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas del 40% de menores recursos o que presenten alguna vulnerabilidad y tanto la misión como los objetivos estratégicos de INTEGRA se refieren a la entrega del servicio de educación parvularia de calidad a niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, focalizado en aquellos que pertenecen al I y II quintil de ingresos.

*Chile Crece Contigo* garantiza la entrega de prestaciones tales como: un apoyo diferenciado para los niños y niñas más pobres (pertenecientes al I y II quintil de ingresos); un servicio de sala cuna gratuita para todas los hijos(as) de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo; sala cuna gratuita para aquellos párvulos que presenten necesidades especiales; jardines infantiles gratuitos para niños y niñas de 2 y 3 años, en establecimientos de calidad, en jornada normal o extendida; y modalidades de sala cuna y jardines infantiles no convencionales<sup>73</sup>. INTEGRA contempla entre sus productos los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo. Sin embargo no contempla una modalidad de atención para los hijos de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades no convencionales a que alude *Chile Crece Contigo*.

Cabe señalar que el producto estratégico Fono Infancia de INTEGRA, fue incorporado como parte del sistema *Chile Crece Contigo* para el apoyo a las familias y comunidad en general, vía plataforma telefónica, lo cual se considera adecuado ya que este servicio constituye un buen sistema para orientar a las familias y usuarios en general en temas de infancia y familia, y al incorporarlo a *Chile Crece Contigo* debería permitir que una mayor cantidad de usuarios tenga acceso a este servicio.

---

<sup>73</sup> Estas políticas son parte de las propuestas generadas por el Consejo Asesor de Políticas de la Infancia, que fueron recogidas y analizadas por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidencia un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en *Chile Crece Contigo*

### *III.3.2. Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de coordinación.*

#### III.3.2.1. Análisis de la estructura organizacional y mecanismos de coordinación.

La estructura y distribución de funciones de la Fundación INTEGRAL se considera en general adecuada para la provisión de los productos estratégicos de la institución, ya que, tanto en el nivel central como en el regional, se han segregado las funciones de provisión de los productos estratégicos de las vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos y financieros. Además las funciones de las diferentes áreas están claramente delimitadas y se cuenta con un manual de cargos, en el cual se especifican las funciones, responsabilidades, atribuciones y el perfil de los cargos de las direcciones regionales y de los relacionados con la provisión de los servicios de educación parvularia.

Para efectos de la supervisión y control del producto Convenios de administración delegada, la institución dispone a nivel central de un Coordinador General, dependiente de la Dirección de Gestión y Desarrollo, lo cual se estima adecuado para estos efectos, ya que éste cuenta con el apoyo transversal de todas las áreas de la institución. Así también, se considera adecuado que la supervisión técnica de los establecimientos en convenio esté a cargo de las Direcciones Regionales, ya que a éstos se les exigen las mismas condiciones de operación que a los administrados directamente, por lo que los departamentos regionales y el equipo de supervisores técnicos son idóneos para realizar las funciones de supervisión del cumplimiento de las condiciones de prestación del servicio pactadas en el respectivo convenio.

La dependencia de la función de Auditoría Interna de la Dirección de Administración y Finanzas, no se considera adecuada, ya que limita su rol para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos y la administración de los recursos.

No se considera adecuado que en la Región Metropolitana existan dos direcciones regionales, ya que ello aumenta los costos y los requerimientos de coordinación y supervisión y dificulta la representación de la institución ante las autoridades gubernativas regionales, ya que la existencia de dos direcciones regionales implica que hay dos interlocutores por parte de INTEGRAL.

La organización regional es adecuada para la correcta provisión del producto 1 Educación Parvularia Integral y el producto 2 Convenios de administración delegada. En efecto, los departamentos regionales pueden hacerse cargo por completo de la generación del producto 1, desde el diseño de la

infraestructura del establecimiento, contratación de personal y aplicación de prácticas pedagógicas, incluso la coordinación con JUNAEB para la provisión del programa de alimentación. El seguimiento y evaluación del funcionamiento de los jardines infantiles y salas cuna está a cargo del equipo de supervisores técnicos, lo cual se considera adecuado.

Para el producto 3, Modalidad no convencional de educación preescolar, actualmente con su subproducto Jardín sobre ruedas es ejecutado a nivel regional, con lo cual se optimiza el funcionamiento del mismo lo que favorece adecuadamente su desarrollo.

El producto 4, Fonoinfancia, se desarrolla exclusivamente con personal altamente especializado (sicólogos y orientadores), lo cual además de adecuado, es imprescindible dado el tipo de servicio que ofrecen.

Los mecanismos de coordinación utilizados por INTEGRRA se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros, ya que tanto a nivel central como regional se realizan reuniones con autoridades de las instituciones vinculadas con el sector, en particular con JUNJI y el MINEDUC para los efectos de la ampliación de cobertura.

Con JUNJI se coordina la instalación de establecimientos de modo de evitar superponer Jardines Infantiles en una misma zona de atención. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI, lo que se considera adecuado. En el caso de MINEDUC, la coordinación dice relación con el traspaso de los niños y niñas de primer nivel de transición desde los jardines de la JUNJI hacia los establecimientos municipales y particulares subvencionados por MINEDUC.

Se destaca también las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias; las coordinaciones con JUNAEB para la licitación del programa alimentario, específicamente en la definición de las bases técnicas de los alimentos y su manipulación y preparación.

Por otro lado, no existe coordinación entre INTEGRRA y JUNJI en cuanto a realizar mediciones estandarizadas de los logros de los párvulos que atienden, como tampoco lo hacen en cuanto a la definición de estrategias para mejorar la calidad de la educación. Algo similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de cada institución sin tener un espacio común en el cual se compartan e intercambien.

Si bien, se detecta una debilidad en la información de infraestructura de los jardines infantiles, la institución se encuentra realizando un catastro de los locales para completar esta información.

### III.3.2.2. Análisis de los recursos humanos

La dotación total de personal de INTEGRRA a abril del año 2006 era de 8.497 personas, 1.218 más que a la misma fecha del año 2002, lo que equivale a un aumento de un 16,7%. Este crecimiento se considera justificado, dado que más de un 96% del aumento (1.175 personas) corresponde a personal que se desempeña en los jardines infantiles y salas cunas de la institución, aunque claramente insuficiente para eliminar el significativo déficit de personal existente para la provisión del servicio de educación parvularia, que se señala en los párrafos siguientes.

La composición del personal por estamento no se considera adecuada, ya que la proporción de profesionales es de sólo un 6%, lo cual es insuficiente para la provisión del servicio de educación parvularia, y comparativamente, incluyendo los directivos, equivale a aproximadamente la mitad de la proporción de profesionales que tiene JUNJI. La mayor proporción de personal de INTEGRRA (66%) corresponde a técnicos, un 8,4% a directivos y jefaturas, 6% a administrativos y un 13,4% a personal de servicios. Adicionalmente, la composición del personal que trabaja directamente en las salas de actividades también se considera inadecuada, ya que al año 2006 estaba conformada en un 94% por técnicos y un 6% por educadoras (es) de párvulos<sup>74</sup>. De acuerdo a la relación que está implícita en el D.S. 181/2005 de Educación, dicha proporción debiera ser del orden de 20/80 a 25/75 (20 a 25% de educadoras y 80 a 75% de técnicos), dependiendo del nivel parvulario.

La productividad del personal de apoyo y supervisión, medida como la relación existente entre el número de párvulos atendidos y la dotación de personal de apoyo<sup>75</sup>, se incrementó en un 3,5% entre el 2002 y el 2006. Dicho aumento si bien es positivo, se considera relativamente bajo debido a que se relaciona básicamente con el incremento de la matrícula atendida a través de los Jardines

---

<sup>74</sup> Según dotación de personal de abril de 2006, considerando sólo las Educadoras de Sala y las Asistentes.

<sup>75</sup> Para medir la productividad se excluyó al personal que trabaja directamente en los productos estratégicos, dado que desde el punto de vista de la calidad de la educación interesa tener menos niños por adulto que trabaja en los jardines infantiles, debido a que ello favorece una respuesta adecuada a las necesidades de los niños, se logra una atención más individualizada y mayor tiempo de dedicación de los adultos a las actividades educativas.

de Administración Delegada<sup>76</sup> y, además, el indicador del año 2006 es comparativamente más bajo que el de JUNJI, que fue de 184 párvulos por persona de apoyo. No obstante, la proporción de personal de apoyo y supervisión en relación al personal que trabaja en los establecimientos de la institución, se considera adecuada ya que en el año 2006 representó un 7,1%, porcentaje inferior al del año 2002, que alcanzó a un 7,7%, e inferior a la proporción de personal de apoyo de JUNJI que en el año 2006 fue de un 9,8%.

La dotación y composición de personal de la institución se considera insuficiente para una adecuada provisión de los productos estratégicos, particularmente el de educación parvularia integral, que es el que representa más del 93% de los requerimientos de personal de la institución. Ello por cuanto la relación número de niños por persona que trabaja en sala, en los jardines infantiles que administra la institución, para el año 2006 fue de 15<sup>77</sup> y, de acuerdo a lo normado por el MINEDUC (DS/181), debería ser alrededor de 6 en el nivel sala cuna y entre 10 y 12 en los niveles medios<sup>78</sup>.

Adicionalmente, un porcentaje superior al 50% de los establecimientos de INTEGRA no cumple con los coeficientes de personal establecidos por el MINEDUC, según se infiere del hecho que sólo el 19,4% de 604 locales para los cuales se dispuso de información (que representan el 63% de los 954 establecimientos de administración directa de la institución al año 2006), cumplen con dichos los coeficientes<sup>79</sup>.

Por otra parte, cabe mencionar que INTEGRA ha dimensionado que para superar el déficit en personal se requiere incorporar 3.820 personas, lo que equivale a un aumento de un 45% de la dotación del año 2006 y se traduce en un incremento presupuestario de unos 17.580 millones de pesos anuales.

Se considera razonable que un 90% del personal tenga contrato indefinido dado el carácter permanente de la actividad de la institución, y porque las relaciones con los trabajadores están regidas por el Código del Trabajo, lo cual otorga flexibilidad para adoptar decisiones de desvinculación de personal, ante variaciones de la carga de trabajo y/o incumplimiento de sus obligaciones.

---

<sup>76</sup> Se estima que desde el punto de vista de la carga de trabajo la modalidad de administración delegada tiene un menor impacto que la de administración directa, ya que en ese caso todas las funciones relativas a la administración de personal no son ejecutadas por INTEGRA.

<sup>77</sup> Considerando como personal de sala las Educadoras y Asistentes de Párvulos.

<sup>78</sup> Según lo normado por el MINEDUC (D.S. 181/2005), se desprende que la relación niños (as) por adulto debería ser de 5 en sala cuna, 10 en el nivel medio menor y 12 en el medio mayor.

<sup>79</sup> No se dispone de información del cumplimiento de la normativa de los jardines en convenio.

La localización del personal se considera adecuada, ya que el 98% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 2% trabaja en el nivel central.

La gestión de recursos humanos de INTEGRRA, es comparativamente menos eficaz que JUNJI, la Subsecretaría de Educación y JUNAEB, ya que INTEGRRA presenta un porcentaje de egresos de personal considerablemente superior en el año 2005 y 2006<sup>80</sup>. Además, la institución registró el promedio mensual más alto de días no trabajados por funcionario en el año 2005 y 2006<sup>81</sup>.

El análisis de las actividades de capacitación realizadas el 2006 versus las necesidades, permite concluir que en general se cubrieron las necesidades de capacitación, ya que de un total de 14.788 necesidades se cubrieron 14.040, es decir un 95% de las necesidades, lo cual se considera adecuado.

La institución dispone de una definición del perfil de competencias de los cargos correspondientes a las direcciones regionales y jardines infantiles de la institución<sup>82</sup>, los cuales en general se consideran pertinentes, ya que especifican los requisitos de edad, educación formal, características personales y habilidades intelectuales, físicos, formación valórica, conocimientos y experiencia laboral. Sin embargo, no se cuenta con un estudio de las brechas existentes entre el perfil definido por la institución y las competencias del personal que desempeña los diversos cargos, razón por la cual la determinación de las necesidades de capacitación del personal se basa en encuestas y entrevistas realizadas por el Departamento de Recursos Humanos de la institución, lo cual no se considera adecuado.

El análisis del cumplimiento del perfil de estudios del personal definido por INTEGRRA, muestra que en los 4 cargos para los cuales se dispuso de

---

<sup>80</sup> Lo cual se origina en más de un 70% a vencimiento de plazo de los contratos de personal de reemplazo, y mayoritariamente corresponde a personal que desempeña labores de asistente o auxiliar. No obstante, aún descontado ese efecto el porcentaje de egresos de INTEGRRA sigue siendo el más elevado, lo cual no se considera adecuado ya que implica mayores costos de inducción y capacitación del personal, además de incidir en la continuidad de la ejecución de los servicios.

<sup>81</sup> Al año 2006 los días no trabajados en promedio mensualmente en Integra equivalen a 4,4; JUNJI 2,9; Subsecretaría de Educación 1,0 y JUNAEB 1,7.

<sup>82</sup> En la definición de perfiles no están incluidos los cargos del Nivel Central y Directores Regionales.

información<sup>83</sup>, los ocupantes de éstos cumplen en un 100% con dicho perfil. Sin embargo, dichos cargos corresponden sólo un 14,8% de los cargos considerados como claves de la institución<sup>84</sup>, razón por la cual no se consideran suficientemente representativos.

Asimismo, el análisis del cumplimiento del perfil de experiencia del personal definido por INTEGRRA, muestra que en los mismos cuatro cargos para los cuales se dispuso de la información, el personal cumple con dicho perfil. No obstante, se considera bajo el nivel de experiencia de un año exigido para los cargos informados, ya que tres de ellos corresponden a cargos de jefatura.

### III.3.2.3. Análisis de los recursos tecnológicos

INTEGRRA dispone de adecuados sistemas e infraestructura de red y hardware, los cuales están a cargo del Departamento de Informática de la institución<sup>85</sup>. Asimismo, se considera adecuado el uso de los siguientes elementos: i) enlace IP para la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas, dado que es flexible y se adapta a las necesidades institucionales, es compatible con formatos de transmisión de voz, datos e imagen; ii) los sistemas operativos instalados en los servidores, dado que están acorde a los requerimientos particulares de cada uno de los servidores, cumpliendo con los propósitos transversales de la institución, iii) la infraestructura de usuario, se considera adecuada debido a que la plataforma física de hardware corresponde en un alto porcentaje (97,5%) a computadores con procesadores tipo Pentium III o superior, que satisfacen los requerimientos de procesamiento de información de la institución, iv) los sistemas propios de INTEGRRA, son adecuados a la labor de la institución.

Como deficiencias se puede mencionar: i) los sistemas operativos que están instalados no son uniformes, habiendo sistemas Windows 2000 y Windows 98 en su mayoría, lo que dificulta el uso de las aplicaciones en dichos computadores por su menor rendimiento, ii) sólo un 30% de los puntos de red a nivel nacional están certificados, lo cual representa un riesgo de fallas en las

---

<sup>83</sup> Los cargos para los cuales se dispuso de información son Jefe Regional de Recursos Humanos; Jefe Regional de Administración y Finanzas, Jefe Regional Programa Educativo y Encargado de Planificación y Proyectos.

<sup>84</sup> Un total de 27 se consideran cargos claves de la institución, entre los cuales se encuentran Directora Ejecutiva, directores regionales, directores de área, jefes de departamento, jefes de unidades, educadoras de párvulos, asistente de párvulos, supervisores.

<sup>85</sup> Hasta el año 2006 este departamento dependió de la Dirección de Administración y Finanzas, a contar del 2007, este departamento pasa a ser un staff de la Directora Ejecutiva.

comunicaciones, pérdidas de datos y lentitud en la transmisión, iii) no se cuenta con unidades de respaldo de energía (UPS) para los servidores del nivel central, lo que se considera inadecuado, ya que no existe protección para los equipos ante posibles fallas eléctricas y iv) los jardines infantiles no disponen de equipamiento computacional.

Al no existir un catastro detallado de software no es posible determinar cuántos equipos tienen sistemas licenciados, lo cual puede producir dificultades cuando sea necesario cargar actualizaciones o solucionar problemas de ellos.

Debido a las deficiencias anteriormente señaladas, se considera que los recursos tecnológicos de INTEGRA son necesarios, pero no suficientes para la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos de la institución, y la disponibilidad de equipamiento por usuario es insuficiente, de acuerdo al número de personas que requieren de esta herramienta para el desempeño de sus funciones<sup>86</sup> (1,1 usuarios por computador vigente, tanto en el nivel central como regional siendo lo adecuado 1 usuario por equipo).

#### III.3.2.4. Análisis de la infraestructura física

INTEGRA cuenta con 15 oficinas regionales y 2 oficinas para el nivel central. El 63% de los inmuebles que utiliza INTEGRA es arrendado, lo cual le otorga mayor flexibilidad para administrar su ubicación y condiciones para su uso, ya que en caso de considerarse inadecuadas existe la posibilidad de buscar una mejor alternativa. El 21% de los inmuebles son de propiedad de Bienes Nacionales y el 11% son de propiedad de la institución.

La disponibilidad promedio de espacio por funcionario<sup>87</sup> a nivel nacional es de 10 m<sup>2</sup>, la cual se considera inadecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos<sup>88</sup>, que es de 14 a 18 m<sup>2</sup> por persona. La situación no es homogénea en las distintas oficinas, existiendo cuatro con espacio que se encuentra dentro del valor base propuesto en el estudio (I, II, XI regiones y nivel central). Sin embargo, la mayoría de las oficinas se encuentran bajo el valor sugerido en el estudio, donde se destacan tres que tienen menos de 7 m<sup>2</sup> por persona (III, IV y VI regiones).

---

<sup>86</sup> El número de usuarios es de 549 personas de acuerdo a la información proporcionada por la institución y el número de computadores considerados vigentes es de 499.

<sup>87</sup> Los usuarios corresponden al total de personal de INTEGRA que trabaja en la oficina respectiva.

<sup>88</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos.

En relación a la infraestructura escolar, de los 842 locales para los cuales se dispuso de información (que representan el 88% de los 954 establecimientos bajo la administración de INTEGRRA al año 2006), 356 corresponden sólo a jardines infantiles, lo que representa el 42% del total, y 408 corresponden a jardines infantiles y salas cunas, lo que representa el 48% del total. Por otra parte, 674 recintos se encuentran en comodato, lo que representa un 80% del total.

INTEGRRA no dispone de información actualizada del cumplimiento de la normativa aplicable a los recintos escolares, para más del 90% de los establecimientos, lo cual impide formarse un juicio respecto al grado de cumplimiento de la normativa contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, del Ministerio de Salud y del MINEDUC relativa a locales escolares. Para evaluar el grado de cumplimiento de la normativa vigente referida a la superficie requerida por párvulo<sup>89</sup>, se dispuso de información de 160 establecimientos (que representan el 17% de los 954 de administración directa de la institución al año 2006), la cual muestra que un porcentaje que oscila entre un 26% y un 50% de los locales, dependiendo del nivel de educación parvularia<sup>90</sup> de que se trate, cumple. Sin embargo, estos porcentajes no son necesariamente representativos de la situación del conjunto de los establecimientos, por cuanto fue un levantamiento de información para aquellos locales que se contaba con datos, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

Por lo tanto, a nivel general con la información disponible no se puede concluir si la infraestructura física de la institución es o no adecuada para la provisión de los servicios educativos, lo que sí se puede concluir es que no se posee la información necesaria para analizar el cumplimiento de la normativa contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, del Ministerio de Salud y del MINEDUC relativa a locales escolares de la mayoría de los Jardines. Adicionalmente, se puede señalar que en base a información recopilada por la institución a septiembre de 2007, es muy difícil aumentar la cobertura con la infraestructura física disponible ya que la capacidad de los establecimientos estaría ocupada en un 97%.

---

<sup>89</sup> La normativa vigente establecida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, exige al menos 2,5 m<sup>2</sup> para el nivel sala cuna y 1,1 m<sup>2</sup> para los demás niveles (medios y transición).

<sup>90</sup> Los porcentajes de cumplimiento por nivel son los siguientes: 26% de 130 locales que cuentan con salas cunas; 50% de 142 locales que poseen niveles medio y transición.

### III.3.2.5. Análisis mecanismos de asignación y transferencia de recursos

El mecanismo a través del cual se transfieren recursos de Aporte Fiscal a la Fundación INTEGRAL, los cuales representan un promedio superior al 95% del total de recursos de la Fundación, se considera razonable por cuanto se realiza como transferencias corrientes de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC. Igualmente razonable se considera la modalidad de suscripción de un Convenio entre Fundación INTEGRAL y MINEDUC, donde se establece la forma en que se entregan los recursos, el uso que se dará a ellos con indicación del número de niños que atenderá en cada nivel y modalidad y los mecanismos de rendición de cuentas. Sin embargo, no se considera adecuado que en dicho convenio no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, ni un mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Por otra parte, la Fundación transfiere recursos por concepto de Alimentación, un promedio de 18% de sus gastos, a la JUNAEB, quien se encarga de pagar a los concesionarios que suministran la alimentación de los beneficiarios atendidos, conforme a los términos de un Convenio que data de 1998 y que se considera adecuado.

Asimismo, se consideran adecuados los mecanismos de transferencia de recursos de la Fundación a terceros (2% a 3% del presupuesto total), que corresponden a los Convenios de Administración Delegada que se suscriben con otras instituciones educacionales y sociales para ampliar la cobertura de atención, por cuanto dichos convenios contemplan cláusulas apropiadas para ejercer los controles necesarios y exigir el cumplimiento de los compromisos establecidos. Estos Convenios explícitamente exigen focalizar los recursos en niños/as en situación de pobreza e indigencia y vulnerabilidad, conforme a instrumentos de medición elaborados por la Fundación y que se consideran adecuados<sup>91</sup>.

Sin embargo, no se considera adecuado que en dichos convenios no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y/o de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. Asimismo no se considera adecuado que se establezca un aporte fijo por alumno y nivel de enseñanza para todo el país, dadas las diferencias de costos y factores de vulnerabilidad existentes entre las distintas regiones. Adicionalmente, el monto establecido se considera bajo en comparación al utilizado por JUNJI y porque no alcanza a cubrir los costos de remuneraciones del personal necesario para cumplir con los

---

<sup>91</sup> Los criterios de selección de beneficiarios se analizan en el punto III.3.1.2.

coeficientes técnicos establecidos por el MINEDUC en el DS. 181/2005, en porcentajes que oscilan entre un 21% y un 60% del monto del aporte, dependiendo del nivel de que se trate<sup>92</sup>. La aplicación de dicho valor se basa en la matrícula, exigiendo un mínimo de asistencia mensual diferenciado por nivel de enseñanza<sup>93</sup>, lo cual se considera adecuado, dada la alta inasistencia que registra este grupo etario y el carácter fijo de la mayoría de los gastos necesarios para la prestación del servicio.

### III.3.2.6. Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

La Fundación no ha realizado un diagnóstico de riesgos que permita identificar cuales son las actividades, controles o procesos específicos en los que es preciso focalizar las revisiones. Adicionalmente, la dotación de tan sólo un profesional de la Unidad de Auditoría Interna se considera insuficiente dado el tamaño de la institución y la naturaleza y la cantidad de observaciones susceptibles de ser identificadas en las revisiones.

La Unidad de Auditoría no incluye, como parte de su sistema de seguimiento, las observaciones de control interno que surgen de los informes de la Contraloría General de la República, lo cual implica el riesgo de no considerar en forma oportuna recomendaciones para mejorar el control interno de la institución; ni ejecuta gestiones de coordinación con la Auditoría Ministerial del MINEDUC, ni con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), ni con la Contraloría General de la República para la coordinación de sus visitas o seguimiento sobre sus recomendaciones de control interno. Esta situación no parece razonable, considerando que es el Estado quién financia su operación casi en su totalidad, ya que provee más del 95% de su financiamiento.

En cumplimiento de disposiciones legales y administrativas, INTEGRRA debe entregar al MINEDUC relaciones detalladas de gastos y dejar a su disposición toda la documentación original para su eventual revisión. Esto se considera un mecanismo insuficiente, debido a que dichas rendiciones no se presentan acompañadas de informes en los cuales se de cuenta del cumplimiento de las metas y resultados de la gestión. Además, la Fundación publica un Balance General Patrimonial, pero éste no es sometido a una revisión de auditoría externa

---

<sup>92</sup> Tomando como base las remuneraciones del personal de INTEGRRA, el déficit estimado es de un 21% del aporte para el nivel Sala Cuna, un 36% para el nivel Medio Mayor y un 60% para el nivel Medio Menor.

<sup>93</sup> La asistencia mínima exigida es de un 75% en los niveles medios y un 66% en sala cuna.

que pueda informar si dichos estados presentan razonablemente la situación financiera de la institución.

Para los gastos descentralizados que realiza la Fundación a través de las Direcciones Regionales, los mecanismos de rendición de cuenta se consideran adecuados, por cuanto dichas unidades preparan y envían al nivel central rendiciones con listados detallados y con toda la documentación de respaldo, la cual es revisada por la unidad de Contraloría Contable de la Dirección de Administración y Finanzas. Igualmente, son adecuados los mecanismos establecidos para la rendición de cuentas de recursos que la Fundación transfiere a terceros, los que también consideran la entrega de documentación original detallada; este es el caso del programa alimentario administrado por la JUNAEB y la administración delegada a través de los Convenios que corresponde al producto estratégico N° 2.

### *III.3.3. Análisis del presupuesto y disciplina financiera.*

#### III.3.3.1. Análisis del presupuesto.

El financiamiento presupuestario de INTEGRRA se caracteriza por disponer prácticamente de la totalidad de sus ingresos, más del 95%, con recursos provenientes de aportes fiscales contemplados en la Ley de Presupuestos como un ítem de transferencias dentro del presupuesto de la Subsecretaría de Educación. Esto es consecuente con las definiciones estratégicas institucionales que focalizan la atención en niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, por lo que la responsabilidad de financiamiento corresponde prioritariamente al Estado. Además, la institución recibe de parte de algunos municipios aportes asociados a la operación de establecimientos escolares del respectivo municipio, los que en promedio representan un 3,6% del total de ingresos; asimismo, recibe algunas donaciones e ingresos menores; estas modalidades adicionales de financiamiento se consideran adecuadas.

En cuanto a gastos, la Fundación mantiene una estructura o desglose de éstos conforme a los principales conceptos o ítems asociados a las actividades requeridas para el cumplimiento de su misión. Dicha estructura se considera adecuada para la elaboración de sus proyectos (solicitudes) de presupuesto a la DIPRES, a través del MINEDUC, para el control contable de sus gastos y para la posterior rendición de cuentas de los recursos que le son transferidos. El principal concepto de gasto corresponde a personal, que normalmente supera el 60% del gasto total; le siguen en orden de magnitud, el gasto de alimentación, alrededor de 15%, y el gasto por Convenios, 3%.

Se observa una tendencia creciente del gasto en personal y los de capacitación (51% y 37% respectivamente entre 2003 y 2006) los que dicen relación, además del incremento de dotación derivado del aumento de cobertura, con incrementos reales de las remuneraciones, respondiendo a los esfuerzos de una mayor profesionalización del personal<sup>94</sup>, en sintonía con la definición estratégica de “mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño”; lo cual se considera adecuado.

También se aprecian como adecuadas las tendencias que presentan los gastos de alimentación y material educativo, considerando lo anteriormente señalado respecto del aumento de cobertura y de su composición, con mayor atención en los niveles de sala cuna. Por otro lado, se observa una tendencia decreciente de los gastos operacionales, 16%, lo cual refleja una mayor eficiencia que ocurre principalmente porque se producen economías de escala.

El gasto por Convenios presenta una tendencia creciente de 80% entre 2003 y 2006, que responde a la estrategia aplicada por la Fundación en cuanto a aumentar la suscripción de convenios de administración delegada para el cumplimiento de sus metas de aumento de cobertura. Esto resulta adecuado a la luz de los menores costos unitarios que implica esta modalidad.

En cuanto al concepto de Mantenimiento y Reparación, se observan aumentos extraordinarios ocurridos en 2005 (55%) y principalmente en 2006 (518%), que corresponden a la necesidad de habilitar y/o reacondicionar varios establecimientos para el funcionamiento de salas cuna, conforme a los nuevos desafíos institucionales.

La totalidad de los recursos de Aporte Fiscal que año a año le son autorizados a la Fundación conforme al presupuesto vigente de la Subsecretaría de Educación, son ejecutados por la institución en un 100%; es decir, se gasta la totalidad del aporte. Lo mismo ocurre con respecto a recursos que la Fundación recibe como subvenciones por parte de algunos municipios.

### III.3.3.2. Análisis de los costos por producto estratégico

La institución no dispone de un sistema de costos por producto estratégico. Sin embargo, INTEGRA ha realizado un cálculo extracontable para determinar los

---

<sup>94</sup> La proporción de profesionales respecto al total de personal de la institución, se incrementó desde un 5,3% el año 2003 a un 6% el año 2006.

gastos asociados a cada uno de sus productos estratégicos, el cual se considera adecuado, por cuanto está basado en los gastos devengados considerando todas sus fuentes de financiamiento y conforme a cifras de los registros de contabilidad, que tienen información suficientemente segregada para realizar dicho cálculo. Los conceptos de gastos operacionales, mantención y reparaciones y otros no directamente asociados a los productos estratégicos, han sido prorrateados conforme a la proporcionalidad del monto de gastos directos de cada producto.

El cuadro siguiente muestra los costos anuales involucrados en la generación de los diferentes productos estratégicos, considerando todos los recursos de INTEGRA. El cuadro permite apreciar la alta concentración de éstos en los productos estratégicos N° 1 y N° 2 (más del 99%), así como, el significativo crecimiento del gasto en ambas modalidades de atención entre 2003 y 2006: 36% en la modalidad de atención directa y 74% en la modalidad de convenios de administración delegada.

**Cuadro N°15. Costo Anual Productos Estratégicos, INTEGRA**  
**Años 2003 – 2006 (MM\$ 2007)**

| Producto Estratégico             | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | Distrib. porcentual año 2006 | Variación Porcentual 2003-2006 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------|--------------------------------|
| N° 1 Jardín Infantil y Sala Cuna | 31.802        | 34.261        | 36.997        | 43.165        | 94,2%                        | 35,7%                          |
| N° 2 Convenios                   | 1.475         | 1.506         | 1.862         | 2.573         | 5,6%                         | 74,4%                          |
| N° 3 Jardín Sobre Ruedas         | 41            | 22            | 23            | 26            | 0,1%                         | -36,6%                         |
| N° 4 FonInfancia                 | 73            | 74            | 82            | 76            | 0,2%                         | 4,1%                           |
| <b>Total Gasto</b>               | <b>33.391</b> | <b>35.862</b> | <b>38.965</b> | <b>45.840</b> | <b>100,0%</b>                | <b>37,3%</b>                   |

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos de INTEGRA; se deducen ítems de inversión.

El cuadro siguiente presenta costos unitarios anuales para los dos productos estratégicos más relevantes de INTEGRA. El cuadro muestra para el Producto Estratégico N°1, “Jardín Infantil y Sala Cuna”, una tendencia creciente del costo total anual por niño/a entre 2003 y 2006, con un incremento de 29%, en términos reales. Este incremento se considera razonable, ya que en el año 2006 la cantidad de niños/as atendidos en nivel sala cuna aumenta de 3.055 el año 2003 a 10.015 el año 2006 (227,8%), en cambio la matrícula del nivel Jardín Infantil disminuye en un 6% en el mismo período, y los costos operacionales del nivel sala cuna son significativamente más altos, debido a que los coeficientes técnicos consideran una menor cantidad de niños(as) por adulto en sala<sup>95</sup>. En cuanto al Producto Estratégico N°2, “Convenios”, la tendencia del costo total anual por niño/a también es creciente; entre 2003 y 2006 se aprecia un crecimiento de 7,9%. Al igual que en el caso del Producto Estratégico N°1, el incremento de los costos unitarios obedece a que en 2006 ha aumentado significativamente la cantidad de atención en nivel sala cuna (220% respecto a 2003) y la matrícula de Jardín Infantil se ha incrementado en una proporción menor (49% en el mismo período).

---

<sup>95</sup> Según lo normado por el MINEDUC (D.S. 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser 1:6 en sala cuna; 1:12 en nivel medio menor y 1:16 en el medio mayor.

**Cuadro N°16. Costo Anual por Niño/a Productos N° 1 y N° 2 INTEGRA**

**Años 2003 – 2006 (MM\$ 2007)**

| PRODUCTO ESTRATEGICO |   | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | %<br>Variación<br>2003-2006 |
|----------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|
| N° 1                 | Jardín Infantil y Sala Cuna               |                |                |                |                |                             |
|                      | Gasto total del producto (MM\$ ) >>>      | 31.802         | 34.261         | 36.997         | 43.165         | 35,7%                       |
|                      | Niños Sala Cuna                           | 3.055          | 3.269          | 3.926          | 10.015         | 227,8%                      |
|                      | Niños Jardín Infantil                     | 60.425         | 60.959         | 62.671         | 56.83          | -5,9%                       |
|                      | Total Niños Atendidos                     | 63.480         | 64.228         | 66.597         | 66.849         | 5,3%                        |
|                      | <b>Costo Anual por Niño/a \$ &gt;&gt;</b> | <b>500.981</b> | <b>533.431</b> | <b>555.539</b> | <b>645.708</b> | <b>29,0%</b>                |
| N° 2                 | Convenios                                 |                |                |                |                |                             |
|                      | Gasto total del producto (MM\$ )>>>       | 1.475          | 1.506          | 1.862          | 2.573          | 74,4%                       |
|                      | Niños Sala Cuna                           | 320            | 387            | 436            | 1025           | 220,3%                      |
|                      | Niños Jardín Infantil                     | 4.119          | 4.899          | 5.336          | 6.200          | 49,4%                       |
|                      | Total Niños Atendidos                     | 4.470          | 5.302          | 5.784          | 7.225          | 61,6%                       |
|                      | <b>Costo Anual por niño/a \$ &gt;&gt;</b> | <b>329.982</b> | <b>284.012</b> | <b>321.939</b> | <b>356.124</b> | <b>7,9%</b>                 |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras y cálculos de INTEGRA.

También es posible comparar los costos unitarios de los productos estratégicos N° 1 y N° 2, por cuanto, de acuerdo a las definiciones y normativas que los regulan, no se presentan mayores diferencias entre los servicios prestados directamente por INTEGRA con los prestados por los establecimientos operados por terceros con los cuales se han establecido convenios. Para los años 2003 a 2006, el costo de la administración directa de INTEGRA que corresponde al Producto Estratégico N°1 versus la administración delegada que corresponde al Producto Estratégico N°2, es superior en porcentajes que superan el 50% en todos los años, alcanzando a un 81% el 2006. Dicha diferencia está relacionada con el hecho que los recursos transferidos por INTEGRA no cubren el costo total de operación de los establecimientos; hay costos indirectos de gestión, dirección, mantenimiento, etc. que son asumidos por los operadores, de los cuales no se dispone de información. Tampoco se dispone de antecedentes de la composición del personal y otros datos de dichos establecimientos, razón por la cual no es posible analizar las causas de tales diferencias.

### III.3.3.3. Análisis de la disciplina financiera

El flujo de caja, analizado conforme a las cifras del Aporte Fiscal del año 2006, que representan más del 95% del total de ingresos de la Fundación<sup>96</sup>, muestra un comportamiento adecuado que ha permitido disponer con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos. Los saldos de caja presentan un excedente que ocurre en el mes de febrero, cuando los gastos son menores por motivos de vacaciones, para luego reducirse mensualmente. El saldo promedio, alcanza a \$192 millones, que representa un 4,5% del promedio mensual de ingresos, lo cual se considera adecuado.

### III.3.4. *Análisis de los resultados de INTEGRA*

#### III.3.4.1. Producto Estratégico 1: Servicio Educativo Integral

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

➤ Eficacia.

La matrícula de los niños y niñas que son atendidos en establecimientos que administra directamente INTEGRA, se incrementó desde 61.663 el año 2002 a 66.849 el 2006, lo que equivale a un 8,4%, lo cual se considera adecuado y consistente con las políticas públicas que poseen como objetivo incrementar la cobertura de educación preescolar.

El nivel Sala Cuna presenta un incremento de un 254%, al pasar de 2.828 párvulos en el 2002 a 10.015 en el año 2006. Esto es totalmente consistente con las políticas gubernamentales de aumento de cobertura para este nivel<sup>97</sup>. En el resto de los niveles se presenta una baja de un 2,6% al comparar la matrícula del año 2006 con la del 2002, lo cual también es coherente con las políticas asociadas al sector, ya que éstas buscan que los niveles de transición sean atendidos por las escuelas municipales.

La cobertura que alcanza INTEGRA en los años 2003 y 2006, considerando como población objetivo los niños y niñas menores de 4 años en situación de

---

<sup>96</sup> Del 5% restante un 3,6% en promedio de los últimos años corresponde a aportes de algunos municipios y el 1,4% a donaciones y otros ingresos menores.

<sup>97</sup> El aumento de salas cunas es una tarea encomendada tanto a Fundación INTEGRA como a JUNJI.

pobreza, es de un 12,5% y un 21,9%, respectivamente, lo que representa un incremento de 9 puntos porcentuales, de los cuales 6 puntos se relacionan con la disminución de la pobreza y 3 con el aumento de la matrícula de la institución, incremento que se considera bajo ya que equivale a un aumento inferior a un punto porcentual al año. Por otro lado, la cobertura respecto al nivel de atención sobre el grupo actual de interés, esto es, sobre los menores de 4 años de familias que pertenecen al primer y segundo quintil de ingresos, al año 2006 es de sólo un 8,6%.

La asistencia se ha mantenido en torno al 75% con una leve tendencia a la baja. Esta tendencia a la baja se explica porque los párvulos constituyen desde el punto de vista de salud un grupo vulnerable, la cual se acentúa en los niños y niñas de edades inferiores a 3 años, que es la que ha experimentado aumento de matrícula.

Los resultados que muestra la aplicación en cada año del “Test de Desarrollo Psicomotor” (TEPSI) y la “Escala de Desarrollo Psicomotor” (EEDP), a niños y niñas de entre 2 y 5 años y de entre 3 meses a 2 años, respectivamente<sup>98</sup>, son estables en el tiempo y se encuentran en torno al 90%, lo que indica un nivel de logro muy satisfactorio. Si bien estos instrumentos se consideran pertinentes, los resultados de su aplicación no se validan del todo ya que fueron aplicados por personal de la institución, por lo cual pueden tener algún potencial sesgo. No obstante, cabe señalar que INTEGRRA realizó en el año 2004 una evaluación por medio de una institución externa obteniendo rendimientos de 90% en el área cognitiva, 85,7% en lenguaje, y 90% en bienestar socio-emocional. Estos resultados vienen a refrendar en parte lo ya medido por la propia institución.

Por otra parte la medición de la situación nutricional efectuada por la institución a todos los párvulos que atiende, muestra que para el tramo etario que comprende desde los 3 hasta los 11 meses, aproximadamente el 50% de los niños y niñas están en condición normal. La tendencia que se observa en los estados de desnutrición y riesgo es a la baja. Sin embargo, la proporción que se encuentra con sobrepeso y especialmente en obesidad, se ha incrementado en el período desde un 18,3% el 2002 a un 24,6% el 2005 en el caso de esta última, lo cual se considera muy elevado en relación al de la población en control del Ministerio de Salud<sup>99</sup>, que para las edades de 6 a 11 meses el año 2005 fue de un 5,9%. Ello es

---

<sup>98</sup> Estos instrumentos serán reemplazados por el “Perfil de Logros de Aprendizajes Esperados en la Educación Parvularia” (PLAEP).

<sup>99</sup> Fuente: Portal de Internet-MINSAL -Departamento de Estadísticas e Información de Salud-MINSAL-Diagnóstico nutricional integrado población menor de 6 años, diciembre de 2005.

claramente inadecuado por el riesgo que representa por las enfermedades asociadas al sobrepeso y obesidad.

La situación de normalidad nutricional mejora en el grupo de 12 a 23 meses, con relación al grupo etario anterior, fluctuando entre un 50.6% el año 2005 y un 54,8% el 2003. No obstante igual se mantiene un porcentaje elevado de sobrepeso y obesidad (22,4% y 16,2%, respectivamente en el año 2005). En los niños y niñas entre 2 años y 5 años 11 meses también se observa un aumento del porcentaje en situación de normalidad (en torno al 58% del total), manteniéndose alrededor de un 24% en situación de sobrepeso y más de un 11% en obesidad.

Cabe señalar que en todos los tramos de edad los porcentajes de normalidad nutricional de los niños y niñas que atiende INTEGR A en el año 2005, están alrededor de 20 puntos porcentuales por debajo de los porcentajes de normalidad nutricional de la población de edad similar en control publicados por el Ministerio de Salud, ya que éstos se encuentran entre un 73,3% para el rango de 12 a 17 meses y un 77,8% para las edades de 24 a 47 meses.

#### ➤ Eficiencia

El gasto anual por niño(a) se ha incrementado en un 36% entre los años 2002 a 2006, desde \$473.912 a \$645.708. Sin embargo, dicho incremento no se ha traducido en un mejoramiento del porcentaje de niños y niñas en situación de normalidad de logros de aprendizaje, de acuerdo a las mediciones efectuadas por la propia institución<sup>100</sup>.

Por otra parte, el nivel de gasto por párvulo de INTEGR A en el período 2003 a 2006 es significativamente más bajo que el nivel de gasto en educación pública de algunos países miembros de la OECD<sup>101</sup>, incurrido durante el año 2003. La institución se encuentra ubicada en los menores niveles de gasto, entre 1.000 y 1.200 dólares por párvulo al año, un gasto considerado bajo ya que es sólo superior al de Brasil (más del doble) y prácticamente un tercio del de Argentina.

---

<sup>100</sup> Según los resultados del “Test de Desarrollo Psicomotor” (TEPSI) y la “Escala de Desarrollo Psicomotor” (EEDP).

<sup>101</sup> Se considera pertinente la comparación con los países de la OECD, dado que Chile está en proceso de incorporación a esta entidad. Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar, entre los cuales se encuentran Brasil y Argentina.

### III.3.4.2. Producto Estratégico 2: Convenios de Administración Delegada

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

➤ Eficacia.

Se observa un creciente aumento en el número de convenios lo que se considera adecuado toda vez que esto contribuye al aumento de cobertura en educación parvularia, y en consonancia con las políticas gubernamentales del sector. El número de establecimientos con convenios ha aumentado en un 73% durante el período 2002-2006, pasando desde 65 a 113.

El número de párvulos beneficiados ha experimentado un alza de un 65% pasando de 4.360 en el año 2002 a 7.225 en el año 2006, aumento que se considera adecuado por cuanto contribuye al aumento de cobertura, a través de una modalidad que permite utilizar la capacidad de otras instituciones para proveer el servicio de educación parvularia.

No obstante este importante incremento, el porcentaje que representa el número de párvulos atendidos por las instituciones en convenio con INTEGRA, respecto de lo que atienden las instituciones en convenio con JUNJI bajo similar modalidad, se ha reducido desde un 39%<sup>102</sup> el 2002 a un 30% el 2006. Esto se explica por dos factores: el primero de ellos corresponde a que el aumento de cobertura por parte de JUNJI se hace casi en forma exclusiva mediante los convenios con terceros, porque el presupuesto institucional no le permite crecer vía establecimientos propios. El segundo factor tiene relación con el incentivo económico que enfrentan los sostenedores a la hora de escoger sus contratos<sup>103</sup>, que favorece a JUNJI ya que el monto que ofrece es mayor al de INTEGRA en más de un 50%<sup>104</sup>, diferencia que no se justifica ya que ambas instituciones tiene como objetivo prestar un servicio de educación parvularia de calidad.

El nivel de cobertura de la población objetivo, respecto a los menores de 4 años en situación de pobreza más que se duplicó entre el año 2003 y el 2006,

---

<sup>102</sup> Este indicador corresponde a la siguiente relación: n° de niños (as) atendidos en los jardines en convenio con INTEGRA / n° de niños (as) atendidos en los jardines en convenio con JUNJI.

<sup>103</sup> En caso que lo hagan puesto que no es claro que siempre cuenten con información del monto de transferencia de ambas instituciones. En general sólo conocen la de aquella a la cual se acercan para conseguir financiamiento, de acuerdo a la información obtenida en las visitas a regiones.

<sup>104</sup> En el caso del nivel sala cuna JUNJI aporta \$ 84.659 por niño(a) e INTEGRA \$ 53.856, y en los niveles medios JUNJI aporta \$40.884 por niño(a) e INTEGRA \$ 23.210. Los valores de JUNJI corresponden a la Región Metropolitana y son mayores en general en todas las regiones.

desde un 1,7% a un 3,8%, lo que representa un incremento de 2,1 puntos porcentuales, de los cuales aproximadamente la mitad corresponden a disminución de la pobreza y la otra mitad a aumento de la matrícula de la institución. Este incremento se considera adecuado y muestra que los convenios son una herramienta positiva para contribuir al aumento de cobertura. Al considerar como población objetivo los párvulos cuyas familias se encuentran en el I y II quintil de ingresos, la cobertura se reduce a un 1,5% en el mismo período.

➤ Eficiencia

El gasto por niño(a) atendido se ha incrementado en un 7,9% entre los años 2002 a 2006, incremento que se considera razonable, aunque aún insuficiente, dado el bajo monto que se gasta en este producto por niño(a) en comparación al gasto por niño(a) en los jardines administrados directamente por la institución<sup>105</sup>, como respecto al gasto de JUNJI para un producto similar<sup>106</sup>.

➤ Economía.

Los niveles relativos de aportes provenientes de las municipalidades, han tenido una tendencia a la baja, desde un 3,9% el 2002 a un 2% el 2006, lo que se explica principalmente por el aumento de los recursos provenientes del Aporte Fiscal. Sin embargo, el monto absoluto de las subvenciones municipales también presenta una tendencia a la baja, alcanzando el año 2006 una cifra de \$1.104 millones lo que representa una disminución de un 9,2% con respecto a los \$1.216 millones registrados el 2002. La información disponible no permite explicar esta baja.

### III.3.4.3. Producto Estratégico 3: Modalidad No Convencional de Educación Preescolar

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

---

<sup>105</sup> El gasto promedio por niño(a) en los jardines de administración directa es un 70% superior al de los de administración delegada. Se desconoce el aporte que puedan hacer las instituciones (principalmente ONG's) a los jardines, o aquellos que puedan provenir de los padres y/o apoderados.

<sup>106</sup> El análisis comparativo de costos unitarios de ambas instituciones que se realiza en el punto III.3.5., muestra que el gasto de JUNJI para este producto fue un 75% más alto que el de INTEGRA en el año 2006 y en los años anteriores superó el 100%.

➤ Eficacia.

El número de niños y niñas atendidas bajo esta modalidad ha tenido un comportamiento errático, con un aumento importante en los años 2003 y 2006, y una fuerte disminución el 2004. La cifra del año 2006 representa un aumento de un 88% respecto al 2002, ya que pasó de 178 párvulos atendidos el 2002 a 335 el 2006. El bajo número de niños y niñas atendidas en esta modalidad, se explica porque corresponde a un servicio orientado a una población ubicada en sectores rurales aislados, de baja densidad poblacional y actualmente opera sólo en la Región del Bío-Bío.

No existe una cuantificación de la población objetivo o meta a cubrir específica para este producto por lo cual no es posible inferir sobre el grado de eficacia del mismo. En todo caso, si se considera la población objetivo total de la institución, su aporte al aumento de cobertura es de una magnitud marginal (menos de un 0,2% de los niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza el año 2006).

➤ Eficiencia.

El gasto anual por niño ha disminuido significativamente desde \$270.000 en el año 2002 a \$77.600 en el año 2006, lo que representa un descenso de un 71%. Esta disminución, se considera adecuada, ya que a partir del año 2004 se relaciona básicamente con el aumento del número de niños(as) atendidos, dado que el gasto total descendió en dicho año a casi la mitad del año anterior y posteriormente se ha mantenido relativamente estable. El gasto por niño(a) es sustancialmente menor al de las demás modalidades (administración directa y convenios), representando el año 2006 tan sólo un 12% respecto del valor por párvulo atendido directamente por INTEGRRA y un 22 % con respecto a los establecimientos con convenio de administración delegada. Sin embargo, esta modalidad no es comparable con los otros productos ya que la disponibilidad de atención es de sólo uno o dos días a la semana por localidad y el personal corresponde sólo a una educadora y un monitor por móvil.

III.3.4.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono infancia)

A continuación se presenta el análisis de resultados de este producto.

➤ Eficacia.

El número de llamados ha experimentado un comportamiento errático en los últimos tres años, registrándose entre 16.200 y 18.400 llamados al año aproximadamente, de los cuales se contesta cerca de la mitad. Las llamadas efectivamente contestadas han experimentado un alza pasando de 6.500 en el año 2002 a 8.000 en el 2006. Se aprecia que los últimos años se ha estancado en 8.000 y 8.400 llamadas contestadas.

El porcentaje de llamados contestados se encuentra entre el 46% y 51%, lo que no se considera adecuado, ya que se está dejando de responder un porcentaje significativo de llamadas. No obstante, de los llamados que se contestan, más del 70% corresponde a llamados de intervención directa sobre el entorno de los párvulos, los que se relacionan con la entrega del servicio propiamente tal, lo cual comprende soporte, apoyo, y la orientación profesional. El resto corresponde a otorgar información, orientaciones y derivación oportuna en temáticas relativas a la Fundación.

➤ Eficiencia

El costo por llamada contestada se ha incrementado desde \$ 7.800 el año 2002 a más de \$9.000 en los años siguientes, estabilizándose en torno a \$9.400 el año 2006, lo cual representa un aumento de un 20%, que se debe a un incremento en los costos totales del servicio de Fonoinfancia. No se dispone de antecedentes para analizar si este incremento guarda relación con un mejoramiento de la eficacia y/o la calidad del servicio.

Por otra parte, el número de llamadas respondidas por Orientador muestra un descenso de 1.085 llamadas el año 2002 a 898 llamadas el 2006, lo que equivale a una disminución de un 17%. Este rendimiento se considera bajo, aunque puede estar influenciado por la distribución y duración de las llamadas recibidas, de lo cual no se dispone de antecedentes.

### *III.3.5. Análisis comparativo de costos unitarios de JUNJI e INTEGR A*

Los costos unitarios de los dos principales productos estratégicos de JUNJI, son susceptibles de ser comparados con los costos de modalidades equivalentes de la Fundación INTEGR A para la prestación de servicios de educación parvularia, haciendo la salvedad que el servicio de JUNJI es más profesionalizado ya que utiliza una mayor proporción de educadoras de párvulos que INTEGR A.

Según se puede observar en el cuadro siguiente el costo anual por niño/a de los productos de JUNJI, es mayor al de INTEGR A en todos los años y para ambas modalidades de atención parvularia, observándose, sin embargo, una clara tendencia decreciente de las diferencias indicadas. En la modalidad de administración directa el mayor costo de JUNJI se redujo de un rango que fluctuó

entre un 32% a un 29% entre los años 2003 y 2005, a un 17% en el año 2006. En el caso de la modalidad de administración delegada la diferencia es significativamente mayor, superando el 100% entre el 2003 y el 2005, la cual se redujo a un 75% el año 2006.

En ambos productos una parte de la diferencia se explica por la distinta composición de la matrícula de ambas instituciones, ya que en el caso de JUNJI un mayor porcentaje relativo corresponde a sala cuna, nivel que tiene un mayor costo unitario dado que es más intensivo en personal (menor proporción de párvulos por adulto). Así por ejemplo, en el caso de la modalidad de administración directa entre los años 2003 y 2005, cuando el porcentaje de matrícula de sala cuna respecto al total de JUNJI fue el doble de INTEGRRA (entre 11% y 12% versus entre un 5% y un 6%, respectivamente), el mayor costo de JUNJI fluctuó entre un 32% y un 29%. En cambio en el año 2006, donde los porcentajes de matrícula de sala cuna fueron relativamente similares (15% en INTEGRRA y 16,8% en JUNJI) la diferencia en los costos disminuyó a un 17%<sup>107</sup>.

En el caso de la modalidad de administración directa, otra parte de la diferencia se explica porque el servicio de JUNJI es más profesionalizado, lo cual redundando en un mayor gasto en personal que, al calcularlo por niño(a), representa una diferencia muy similar a la diferencia en los costos unitarios totales que se produjo en el año 2006.

En el caso de la modalidad de convenios, otra parte de la significativa diferencia se explica por la diferencia existente en los montos del aporte por niño(a) de ambas instituciones, ya que el de JUNJI es superior al de INTEGRRA. En efecto, según los datos del año 2007, para el nivel sala cuna JUNJI aporta \$ 84.659 mensuales por niño(a) e INTEGRRA \$ 55.392; en los niveles medios JUNJI aporta \$40.884 mensuales por niño(a) e INTEGRRA \$ 24.476<sup>108</sup>. Otro elemento que

---

<sup>107</sup> Algo similar ocurre en la modalidad de convenios, ya que en el período 2003 a 2005, cuando el porcentaje de matrícula de sala cuna respecto al total de JUNJI fue el doble de INTEGRRA (entre un 14% y un 17% versus un 7,7% como promedio, respectivamente) el costo superó el 100% y en cambio en el año 2006, en el cual la matrícula de sala cuna de INTEGRRA subió a un 14% y la de JUNJI a un 20%, la diferencia en los costos se redujo a un 75%.

<sup>108</sup>El valor mensual por niño(a) de JUNJI corresponde a la Región Metropolitana, incluyendo financiamiento para materiales de enseñanza. En las demás regiones en general el valor es superior. En el caso de INTEGRRA los valores son iguales para todas las regiones, sin incluir el financiamiento para materiales de enseñanza, dado que éstos son adquiridos y entregados directamente por la institución, y ascienden a \$53.856 para el nivel sala cuna y a \$23.210 en los niveles medios. Para efectos de esta comparación se incluyó en el monto del aporte mensual el gasto promedio de INTEGRRA en materiales por niño(a) del año 2006, el cual fue de \$ 1.536. No se dispone de información del cálculo del monto del aporte por alumno(a) de cada institución para analizar el por qué de esta diferencia.

explica la diferencia en el costo de este producto, aunque de menor incidencia relativa, corresponde al gasto en personal, ya que el gasto promedio por alumno(a) de JUNJI equivale a más de 4 veces el de INTEGRA.

No es posible analizar si la diferencia en los costos tiene efectos en la calidad de los servicios de educación parvularia prestados por cada institución, en forma directa o a través de convenios, debido a que no se dispone de evaluaciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), o los que están disponibles se realizan con instrumentos distintos por lo que sus resultados no son comparables.

**Cuadro N°17. Costo anual productos JUNJI e INTEGRA por Niño/a. (\$) 2007**

|                                     | <b>Modalidad Administración Directa</b> |                |                |                |
|-------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
|                                     | <b>2003</b>                             | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    |
| Costo Anual JUNJI                   | 658.711                                 | 705.440        | 718.199        | 754.867        |
| Costo Anual INTEGRA                 | 500.981                                 | 533.431        | 555.539        | 645.708        |
| DIFERENCIA EN PESOS                 | <b>157.730</b>                          | <b>172.009</b> | <b>162.660</b> | <b>109.159</b> |
| <b>% Promedio Mayor Costo JUNJI</b> | <b>26,9%</b>                            |                |                |                |
|                                     |   |                |                |                |
|                                     | <b>Modalidad Convenios</b>              |                |                |                |
|                                     | <b>2003</b>                             | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    |
| Costo Anual JUNJI                   | 702.908                                 | 681.387        | 667.041        | 624.287        |
| Costo Anual INTEGRA                 | 329.982                                 | 284.012        | 321.939        | 356.124        |
| DIFERENCIA EN PESOS                 | <b>372.926</b>                          | <b>397.374</b> | <b>345.103</b> | <b>268.163</b> |
| <b>% Promedio Mayor Costo JUNJI</b> | <b>107,1%</b>                           |                |                |                |

Fuente: Elaboración propia. (1) La Modalidad Convenios sólo considera los montos de Traslados, por lo que no necesariamente representa el gasto total por niño/a.

### **III.4. Resultados evaluación Programa Preescolar.**

#### *III.4.1. Análisis del diseño del Programa.*

El cumplimiento del Fin del Programa contribuye al logro de los objetivos estratégicos ministeriales y su misión, ya que el Fin del Programa es “Contribuir a mejorar el acceso, calidad y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad”, en directa relación con la Misión del MINEDUC que busca “Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad...”, y consistente con los

objetivos estratégico ministeriales 1 y 2, “Asegurar la equidad en el acceso...” y “Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas...” respectivamente.

El cumplimiento del Propósito del Programa permite el logro del Fin del Programa, ya que el Propósito del Programa es: “Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y segundo Nivel de Transición”, lo cual es consistente con el Fin del Programa que busca “Contribuir a mejorar el acceso, calidad...a la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad”. Por otro lado el Fin hace mención a la “equidad”, algo que no cubre el propósito, sin embargo, la universalización para atender a toda la población de 4 y 5 años en establecimientos municipales y particulares subvencionados hace innecesario que se haga explícito el tema de la “equidad”, ya que no existe algún grupo de interés particular en quien concentrarse.

El Programa identifica claramente un problema relevante: la necesidad de mejorar la calidad y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad que asisten al primer y segundo nivel de transición. La población potencial se encuentra bien definida en función de la necesidad que dio origen al Programa. El hecho que el Programa considere el acceso a los niños de primer y segundo nivel de transición sin distinción, hace innecesario cualquier mecanismo de selección de beneficiarios. Cabe destacar que, según lo informado por la UEP, históricamente se ha privilegiado a la población más vulnerable.

El Programa no incorpora el enfoque de género en el diseño, ni en la definición de la población beneficiaria, debiendo hacerlo explícito. Por otro lado, para el componente “Adquisición y entrega de material educativo” se han realizado distintas acciones tendientes a incorporar el enfoque de género, por ejemplo, en el diseño de las ilustraciones se muestran similar cantidad de niños y niñas en igualdad de condiciones. Lo mismo ocurre en el programa Manolo y Margarita, por ejemplo uno de sus módulos es: “Manolo y Margarita aprende a ser hombre y mujer”, además que el desarrollo de las actividades se realiza en conjunto con los padres y madres.

La lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente ya que los componentes ayudan al cumplimiento del logro del Propósito del Programa tal como este está definido, esto es, “Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición”, ya que (i) a través del componente ampliación de cobertura se da respuesta a la demanda de garantizar el acceso de los niños de 4 y 5 años a programas de educación parvularia; (ii) a través del componente provisión de material didáctico, seleccionado con criterios pedagógicos y en

relación a las necesidades e intereses de los niños de la población objetivo, existen mayores posibilidades de enriquecer los ambientes educativos, facilitando más y mejores interacciones con fines de aprendizaje; (iii) el componente fortalecimiento docente permite incidir en el desarrollo profesional de los educadores (as), por la diversidad de modalidades y actores involucrados, duración y forma sistemática con que se desarrolla esta experiencia, y por la posibilidad de acceso a una comprensión más profunda de las orientaciones curriculares nacionales y a la creación de estrategias propias, lo cual, además, puede incidir en forma importante en la motivación y la valoración de los (as) educadores (as) hacia la tarea y (iv) el componente fortalecimiento del rol educativo de la familia, dirigido a adultos (as) al cuidado de niños y niñas para apoyar su rol de educadores complementa y enriquece la estrategia global. Sin embargo, falta un componente o actividad sobre la implementación de un sistema de medición de resultados para evaluar el logro del Fin del Programa en el aspecto relativo a la calidad.

La lógica horizontal de la matriz se valida parcialmente. Si bien es cierto, los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del Programa a nivel de propósito y de componentes, se consideran en general, adecuados y pertinentes para medir las dimensiones eficacia, calidad, eficiencia y economía del desempeño del Programa, como también para medir los ámbitos de control de procesos, productos y resultados, se aprecia una tendencia a centrarse en la dimensión eficacia (56% del total de indicadores). Por otro lado, a pesar que los medios de verificación incluidos en la Matriz de Marco Lógico son en general adecuados; falta especificar con mayor detalle el medio de verificación en un indicador, en otros 7 falta incluir la periodicidad de verificación, mientras que en otro ésta debiera modificarse.

#### *III.4.2. Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

##### III.4.2.1. Análisis de la estructura organizacional

La estructura de la Unidad de Educación Parvularia, encargada de ejecutar el Programa de Educación Preescolar de la Subsecretaría de Educación, se considera adecuada para la producción de los componentes del Programa, por cuanto se han separado las funciones relacionadas con los componentes de: Ampliación de Cobertura, Implementación Curricular y Fortalecimiento Docente de las de Administración del Programa. Si bien no se contempla la función de Adquisición de Material Educativo, ello se considera adecuado ya que dicha función la realiza la División de Administración General, área que presta servicios comunes a todas las áreas del Ministerio, entre los cuales se encuentra las adquisiciones.

La estructura organizacional de la Unidad de Educación Parvularia se despliega sólo en el nivel central; para la producción de los componentes en forma descentralizada territorialmente se cuenta con el apoyo de las unidades coordinadoras regionales y provinciales dependientes de las Secretarías Regionales Ministeriales y Departamentos Provinciales de Educación, respectivamente, en especial para el Componente 1: Ampliación de Cobertura, niños y niñas de 1er Nivel de Transición. Si bien la Unidad no tiene autoridad jerárquica respecto al personal de regiones, se considera que ello no es indispensable, ya que la organización ministerial contempla que la implementación de las políticas sea ejecutada a través de las Secretarías Regionales Ministeriales y Departamentos Provinciales, lo cual se considera adecuado.

La Unidad de Educación Parvularia no cuenta con un Manual de Cargos, sin embargo, dispone de una descripción de las funciones básicas de cada cargo, lo cual se considera como un elemento suficiente para los efectos de tener claridad en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

#### III.4.2.2. Análisis de los instrumentos de monitoreo

Se aprecia falta de información relevante que permita la construcción de indicadores necesarios para el seguimiento de los componentes, sumado a un inexistente sistema de control y evaluación para realizar un control oportuno de los mismos.

El principal instrumento de monitoreo utilizado corresponde a pautas de recolección de información. Estos instrumentos no se consideran adecuados, ya que no proveen información oportuna ni de todos los componentes de la Unidad.

El control del cumplimiento de metas con relación al aumento de cobertura se realiza mediante el informe mensual de subvenciones, el cual se considera la fuente adecuada para tales fines.

#### III.4.2.3. Análisis de los recursos humanos

La dotación total de personal relacionado con la ejecución de los componentes del Programa a fines del año 2006 era de 86 personas, 14 más que el año 2002, lo que equivale a un aumento de un 19%. Esto se debe al incremento de actividad durante el período 2002-2006 en el Componente de Ampliación de Cobertura y del Componente Programa de Familia. El incremento de personal se explica por el aumento de 15 personas a contrata, y la disminución de una persona de planta debido a un retiro voluntario, y corresponde a profesionales ya

que la dotación de técnicos y personas con Licencia Media se ha mantenido constante en el período señalado.

La composición del personal por estamento se considera adecuada, de acuerdo al Fin del Programa, ya que la mayor proporción (93%) corresponde al estamento de profesionales.

La productividad del personal, medida a través del aumento de cobertura por persona, ha experimentado importantes variaciones en cada año, especialmente en los años 2004 y 2005, debido a que en el primero el aumento de cobertura fue inferior al del año 2003 y, en cambio, en el año 2005 el aumento de cobertura prácticamente duplicó el del año anterior. Sin embargo la disminución del año 2004 (que es parte del aumento del 2005), se relaciona con el retraso que se produjo en el año 2004 en el pago de las subvenciones para una cierta parte de los cupos de aumento cobertura correspondiente a dicho año<sup>109</sup>. Al excluir el efecto estimado de dicha situación, la tendencia se ha mantenido relativamente estable, lo cual se considera adecuado. De acuerdo a la opinión del 89% de los coordinadores que respondieron un cuestionario que se les envió como parte de esta evaluación<sup>110</sup>, la dotación de personal es insuficiente para la producción de los distintos componentes. Considerando las variaciones que han experimentado las actividades de los diversos componentes, con la información disponible no es posible pronunciarse en relación a la suficiencia o insuficiencia de personal.

El 94% del personal que ejerce labores asociadas al Programa, cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera consistente con el Fin del Programa.

Del total de personal del Programa un 31% es de planta, un 65% a contrata y un 4% pertenece a la categoría otros. Se considera adecuado que la Coordinadora Nacional y algunos de los 13 coordinadores regionales estén a contrata, ya que si bien ello otorga un grado de discrecionalidad tanto en su nombramiento como en su remoción, dicha flexibilidad es necesaria en caso de incumplimiento de las metas del Programa o deficiencias en la gestión de éste.

Se considera adecuada la localización del personal, debido a que el 84% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los

---

<sup>109</sup>Según la información contenida en el BGI de la Subsecretaría de Educación del año 2004, durante dicho año se produjo un atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizaban el pago de subvención a los sostenedores afectando a 40.000 cupos.

<sup>110</sup> El cuestionario se envió a 15 personas: 1 coordinadora nacional y 13 coordinadores regionales. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 76,9%.

componentes y sólo el 16% trabaja en el nivel central, lo cual es consistente con las características del Programa.

La UEP no dispone de una descripción del perfil de competencias de los cargos, lo que no permite determinar las brechas de competencia del personal ni establecer planes de capacitación para superarlas, lo cual no se considera adecuado, dada la importancia que tiene la capacitación del personal para el buen desempeño de las funciones que les competen.

El análisis del perfil de estudios del personal muestra que en 3 de 5 cargos que cuentan con información, el personal cumple en un 100% el perfil de estudios definido por la institución. Los cargos que cumplen el perfil son los de Coordinadora Nacional, Especialista en Cobertura y Administrador del Programa. En los otros dos cargos (Especialista en Implementación Curricular y Especialista en Fortalecimiento Docente) se cumple en un 67% lo cual no se considera adecuado, ya que el no cumplimiento de un requisito básico como es el de los estudios requeridos, implica un riesgo para el buen desempeño de los cargos.

#### III.4.2.4. Análisis de los recursos tecnológicos

En cuanto a la infraestructura, el número de computadores personales se considera adecuado por cuanto las actividades de supervisión requieren de un uso temporal de PC. Según la información que se tuvo a la vista, a nivel regional existen 57 supervisoras que cuentan con 50 computadores, lo que da una relación de 1,14 personas por PC.

De los 64 computadores personales el 17,2% tienen procesadores Celeron, y el 73% procesadores tipo Pentium III y Pentium IV, considerados adecuados para las labores de procesamiento de información (supervisión básicamente).

#### III.4.2.5. Análisis de la Infraestructura física

No se dispone de antecedentes para formular conclusiones.

#### III.4.2.6. Análisis mecanismos de asignación y transferencia de recursos

Los mecanismos a través de los cuales se asignan los recursos de que dispone la Unidad de Educación Parvularia, UEP, para el cumplimiento del propósito del Programa de Educación Preescolar se consideran razonables por cuanto responden a un análisis ad-hoc realizado anualmente conforme a un seguimiento histórico de las actividades necesarias. El Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuesto de cada año, incluye detalle de estas actividades a

través de una glosa del ítem respectivo. Los gastos autorizados en 2007 corresponden sólo a dos conceptos: adquisición de material educativo (91%) y fortalecimiento docente (9%).

El presupuesto del Programa de Educación Prebásica está consignado dentro del Programa 03 de la Subsecretaría de Educación denominado “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media”, lo que se considera inadecuado, ya que son niveles de enseñanza distintos. Asimismo, la referencia a la expresión “Prebásica” no está de acuerdo con la que actualmente se prefiere utilizar, la expresión “Parvularia”.

Tanto para la asignación y distribución de recursos entre las diferentes regiones y departamentos provinciales del país, así como para la distribución entre los diferentes componentes o productos estratégicos, se aplican mecanismos que se consideran adecuados; por cuanto se utiliza información histórica proveniente del sistema de monitoreo de actividades que mantiene la UEP y se aplican criterios de focalización según niveles de pobreza; no obstante que, como se ha señalado anteriormente en este informe, los instrumentos de monitoreo presentan problemas de oportunidad de información.

La transferencia de recursos a los niveles regionales para el componente de Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular, están sujetos a los procedimientos regulares de transferencias de recursos que aplica el MINEDUC con sus instancias regionales, lo cual se considera adecuado.

#### III.4.2.7. Análisis mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas

El Programa de Educación Preescolar está afecto a los mecanismos de auditoría que se aplican a través de los planes de la Auditoría Ministerial, lo cual se considera adecuado. No obstante que, durante el período objeto de esta evaluación, no se han realizado auditorías específicas sobre el Programa, ello no se identifica como un problema, porque sus principales procesos sí han estado afectos a las revisiones regulares de la Auditoría Ministerial.

Con respecto a las rendiciones de cuenta, los recursos que son transferidos a las unidades regionales y departamentos provinciales, son rendidos por los respectivos funcionarios ministeriales encargados de las unidades de control contable del MINEDUC, a través de mecanismos que se consideran adecuados por tratarse de disposiciones formales y regulares aplicables a las Secretarías Regionales Ministeriales.

### *III.4.3. Análisis del presupuesto y disciplina financiera.*

El presupuesto vigente para el Programa de Educación Preescolar en el período 2003 a 2006, no tiene diferencias significativas con respecto al presupuesto inicial aprobado según Ley de Presupuesto y la ejecución presupuestaria en todos los años es bastante buena, con un promedio de 99%.

El presupuesto es ejecutado anualmente conforme al detalle identificado en la glosa de la Ley de Presupuesto de cada año para el ítem del Programa de Educación Prebásica. Los diferentes componentes han tenido una significativa variación a través de los años, las que principalmente dicen relación con los cambios de diseño estratégico que ha experimentado el Programa. El diseño actual del Programa, considera cuatro componentes, de los cuales sólo dos están incluidos en el presupuesto asignado a la UEP. Para el Componente N°1, “Ampliación de Cobertura”, así como para el Componente N° 4, “Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia” no hay una asignación presupuestaria específica, por tratarse básicamente de actividades de monitoreo, diseño de productos, definición de criterios y coordinación para la gestión de cumplimiento de las metas establecidas como aumento de cobertura en establecimientos municipales y particulares subvencionados.

Los gastos asociados al Programa por concepto de personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo corriente (ítem 22), relacionados con servicios prestados por aproximadamente 15 profesionales de la UEP, más el personal de coordinadores regionales (13) y supervisores encargados del programa en los departamentos provinciales (57), no están incluidos en las cifras de asignaciones presupuestarias consideradas como gastos del Programa, debido a que los mismos están en su totalidad consignados dentro de los respectivos ítems de la Subsecretaría de Educación. Esta situación impide conocer y realizar un análisis histórico del comportamiento del gasto de administración y total del Programa, así como comparaciones con otros programas o actividades, lo cual se considera inadecuado.

### *III.4.4. Análisis de los resultados del Programa Preescolar.*

#### III.4.4.1. Componente 1: Ampliación de cobertura, niños y niñas primer nivel de transición.

##### ➤ Eficacia.

Existe un sostenido aumento en los párvulos del 1er nivel de transición con cifras que se han más que duplicado en el período 2002-2006. En efecto, al año 2002 la matrícula era de 35.395 niños(as) mientras que en el 2006 se alcanzó a

86.877 párvulos. No obstante se aprecia una baja en el año 2004 (de un 8,9% en los cupos respecto al 2003), la cual se explica principalmente por el atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizaban el pago de subvención<sup>111</sup> aspecto que a la fecha se encuentra solucionado. Con ello, buena parte de lo que estaba previsto cumplir en el 2004 se trasladó por arrastre al 2005.

Por otro lado, existe una dificultad adicional con la cual se enfrenta la ampliación de cobertura, la cual tiene relación con los horarios de atención. Mientras que los Jardines Infantiles de JUNJI e INTEGRRA pueden atender en horarios que van desde las 08:30 a las 19:00 (cuando existe extensión horaria), los establecimientos MINEDUC, potenciales oferentes del primer nivel de transición, generalmente cumplen con un horario más restringido. En caso de establecimientos con Jornada Escolar Completa se encuentran casos que atienden hasta las 18:00 hrs., es decir 1 hora menos que en los jardines infantiles JUNJI e INTEGRRA, por lo que el aumento de cobertura del primer nivel de transición se ve potencialmente mermado por la restricción horaria

#### III.4.4.2. Componente 2: Adquisición y entrega de material educativo

##### ➤ Eficacia.

Ha habido un aumento en el número de párvulos de primer nivel de transición beneficiados con material educativo, el cual pasó de 8.750 el 2002 a 16.025 en el año 2006, consistente con la política de ampliación de cobertura en este nivel. El total de párvulos beneficiados con este componente en los dos niveles de transición ha mostrado una tendencia decreciente a contar del año 2004, pasando de 107.000 beneficiados el año 2002 a 39.000 el 2006, es decir un 63%, baja que no se considera adecuada.

##### ➤ Eficiencia y Economía.

El gasto por niño(a) de material educativo en el período se ha ubicado entre los \$8.700 y los \$11.600, valores que se estiman razonables<sup>112</sup>, en relación a los \$7.400 que JUNJI gasta por párvulo por concepto de materiales.

---

<sup>111</sup> Ver Subsecretaría de Educación, Balance de Gestión Integral Año 2004.

<sup>112</sup> El estudio de precios de útiles escolares realizado por el SERNBAC en febrero de 2007 encontró que el valor de una lista de útiles tipo para prekinder y/o kinder fluctúa entre \$15.523 y \$21.765. Para detalles ver SERNAC, Febrero 2007, "Útiles Escolares 2007: Cuánto cuesta comprar una lista de útiles - Evaluación al contado y al crédito".

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad, ni de la eficiencia y economía de este componente ni de la evolución histórica de éstos.

#### III.4.4.3. Componente 3: Formación inicial y en servicio para la implementación curricular

➤ Eficacia.

El conjunto de modalidades de perfeccionamiento utilizadas en total han beneficiado anualmente entre 4.700 y 7.500 educadores (as) de todo el país. Con la información disponible no es posible hacer un juicio relativo a cual ha tenido más impacto o cual es más relevante. Sólo se puede mencionar que la modalidad que más aporta a la formación de los educadores(as) son los cursos en Comités Comunales.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad, ni de la eficiencia y economía de este componente ni de la evolución histórica de éstos.

#### III.4.4.4. Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia

➤ Eficacia.

El número de beneficiarios del programa “Manolo y Margarita”, experimentó un aumento de más de un 60% entre el año 2002 y el 2006, tanto en el número de familias como de escuelas (532 a 862). El número de familias beneficiadas pasó de 15.975 el año 2002 a 25.860 el año 2006, cuya tendencia al alza se considera adecuada si se toma en cuenta que el propósito del Programa es entregar una educación de calidad, y los padres son parte importante en el proceso educativo como los primeros educadores de sus hijos e hijas.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad, ni de la eficiencia y economía de este componente ni de la evolución histórica de esto.

### **III.5. Análisis bases curriculares**

Las Bases Curriculares para la Educación Parvularia corresponde al marco nacional que orienta la educación de los niños (as) atendidos por el sistema formal y no formal de educación, en cuanto a lo que ellos deben aprender, los principales

logros a obtener a nivel de desarrollo, y lo que los agentes educativos deben hacer para que ello ocurra. Entrega “orientaciones técnicas y procedimentales para la gestión educativa y pedagógica en los establecimientos que imparten Educación Parvularia y, en general, para el conjunto de modalidades educativas que se desarrollan en el nivel<sup>113</sup>. Los niveles educativos de aplicación de las bases curriculares son primer ciclo (0 a 2 años y 11 meses) y segundo ciclo (3 a 5 años y 11 meses) de educación parvularia, constituyendo un referente importante para administradores, docentes y familias que reciben el servicio.

Se trata de un instrumento claramente innovador en su diseño, contenido y forma de aplicación, ya que supera el carácter de programas educativos a ser aplicados de manera uniforme por las instituciones y unidades educativas, facilitando en cambio la elaboración de proyectos propios; en este sentido, su contenido es consistente con el propósito de entregar criterios para orientar y promover la apropiación de la acción educativa en las instituciones, programas y actores que imparten educación parvularia. Estos enunciados se refieren a prácticas efectivas: relaciones e interacciones niño / adulto; apropiación del currículum y conocimiento del niño/niña [cómo aprenden, las potencialidades que tienen, el conocimiento que ellos y ellas portan, y cómo habría que enseñar en consecuencia; organización del trabajo docente como la organización del tiempo, del espacio, la planificación y la evaluación; reflexión sobre la práctica e importancia del trabajo en equipo, entre otros. En este sentido, contiene elementos que permiten promover la calidad de los procesos educativos. No obstante lo señalado, no se entrega información de contexto, como por ejemplo el estado actual de los procesos educativos relativos a la infancia en Chile, las necesidades de los niños chilenos, que se deben tomar en cuenta al momento de elaborar los referentes curriculares institucionales. Por otra parte, en su implementación no se han contemplado apoyos informáticos especializados dirigidos a docentes, padres y comunidad en general [la página Web del Ministerio y de las instituciones aparecen desmejorados en comparación con los demás países que igualmente trabajan en la reforma y mejoramiento de los sistemas de educación parvularia].

JUNJI e INTEGRA, como instituciones que proveen servicios educativos a niños(as) pertenecientes a grupos vulnerables, desarrollan sus referentes curriculares como orientaciones para la labor educativa de los programas y modalidades de atención y educación de su dependencia, de acuerdo a la posición y rol que asumen como entidades estatales: más amplias (política) en JUNJI y más específicas (de acción pedagógica) en INTEGRA. Dichos

---

<sup>113</sup>Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación Chile, 2005.

documentos son consistentes con las bases curriculares del MINEDUC y reflejan la identidad de cada institución.

Tanto el marco nacional como los proyectos curriculares institucionales consideran fundamentos que dan cuenta de una visión actualizada, pertinente y consistente con las políticas y programas nacionales en favor de la infancia; e información de carácter científico especializado, como también de experiencias nacionales e internacionales que se encuentran en el centro del actual debate sobre la educación de infancia. Los énfasis curriculares asumidos en las propuestas institucionales se alinean con la propuesta nacional y se particularizan en función de las realidades institucionales, lo cual se considera adecuado.

La forma de implementación del Marco Curricular sugerida por el Ministerio de Educación corresponde a especificaciones curriculares que indican una clara superación de esquemas más centralizados y prescriptivos, al constituir una propuesta abierta, flexible y adaptable lo cual se considera adecuado; su efecto se aprecia en las propuestas nacionales de JUNJI e INTEGRA, donde se contemplan y alientan las posibilidades de variaciones dentro de lo prescrito en los Jardines infantiles de su dependencia.

En las orientaciones para el trabajo de aula, se observa que las instituciones responden y se alinean en torno al marco curricular nacional, acogiendo especialmente criterios que emergen del enfoque pedagógico de corte constructivista, vertiente teórica actual y ampliamente compartida a nivel mundial por la validez de sus postulados en torno a un concepto de infancia que posiciona al niño como sujeto que vive, piensa, ama y sueña en comunidad, como una persona completa, sujeto de pensamiento, de afectos y de vida social, lo cual plantea otros desafíos a su educación. Lo señalado se considera adecuado, en tanto privilegia el rol protagónico que asumen los sujetos (niños, educadores, padres, comunidad) en el proceso educativo e invita a las instituciones a ocuparse de las interacciones educativas y a evaluar sus prácticas.

La evaluación propuesta en los referentes Curriculares institucionales está centrada en los aprendizajes de los niños y en las prácticas pedagógicas de los educadores (docentes, técnicos y padres); no hay un plan para la evaluación sistemática y permanente de los marcos y referentes propiamente tales, lo cual se considera inadecuado en tanto disminuye la posibilidad de contar con información válida para orientar la toma de decisiones.

La oferta educativa de JUNJI e INTEGRA se observa similar en su esencia, lo cual es bueno porque da cuenta de criterios comunes, por lo que se esperaría que no existiesen diferencias en la calidad de la educación que se desea impartir y en los logros a obtener por parte de una población infantil en riesgo y vulnerabilidad.

Desde la perspectiva del contenido de los referentes curriculares institucionales, hay un adecuado grado de adhesión y alineamiento con la propuesta nacional, con un diseño formal que presenta debilidades para que los documentos se hagan más asequibles, comprensibles y manejables para el lector interesado. En efecto, tal como se presentan se debiese incorporar la información que poseen las instituciones, las cuales se deben recoger en un documento que debiera contener: (i) una presentación institucional; (ii) información de diagnóstico que de cuenta de las principales debilidades y fortalezas que se propone asumir; (iii) fines y metas; (iv) distribución de acciones en el tiempo y responsables y (v) estrategias, recursos y otros elementos propios de dichos referentes que, en el actual contexto, constituyen verdaderos proyectos de mejoramiento, cambio e innovación en beneficio de la calidad y equidad de la educación de infancia.

### **III.6. Análisis normas y estándares**

Las regulaciones y normas establecidas en Chile, no constituyen un sistema que permita acreditar calidad, sino un conjunto de condiciones que deben ser cumplidas para obtener reconocimiento del Estado como colaborador de la función educacional e impetrar la subvención, o bien garantizar condiciones mínimas de funcionamiento a los establecimientos y programas de atención y educación parvularia. La información recabada sobre coeficientes o ratios avala tal afirmación respecto a insumos o parámetros de carácter estructural: personal, coeficientes técnicos, infraestructura, materiales de enseñanza.

En comparación con antecedentes internacionales, las normas chilenas contenidas en el D.S. 181/2005 del MINEDUC están bajo el nivel de exigencia requerido para favorecer y potenciar las posibilidades de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas<sup>114</sup>. En particular, el coeficiente adulto (a) / niño (a) implícito en dichas normas, no es adecuado ya que es inferior (un adulto para una mayor cantidad de niños) a los establecidos en países como Australia y Brasil, como también el tamaño del grupo que es significativamente superior, para rangos de

---

<sup>114</sup> El tamaño pequeño del grupo y pocos niños por adulto favorece una respuesta adecuada a las necesidades de los niños, facilitan atención más individualizada y mayor tiempo de dedicación de los adultos a las actividades educativas (Karoly, 2005, Vandell y Wolfe, 2000); la menor proporción de niños por adulto y la educación y capacitación del educador, se asocia a calidad de los procesos de aula y mejor desarrollo cognitivo y social, debido a la incidencia en la calidad de las interacciones educadora / niño (a) (Loeb et al. 2000). Referencias tomadas de "Evidencia Internacional sobre Políticas de la Primera Infancia que estimulen el Desarrollo Infantil y Faciliten la Inserción laboral femenina". Informe de la Oficina del Banco Mundial para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. 2006

edad similares<sup>115</sup>. Como antecedente adicional se puede señalar que según una comparación contenida en el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2007 de la UNESCO<sup>116</sup>, la proporción alumnos/docente de Chile en la Enseñanza Parvularia, en relación a otros 36 países de América Latina y el Caribe con datos en el año 2004, es mayor a 24 países, igual a otros 2 e inferior a 10.

En el caso de la superficie de aula por niño (a), la norma chilena contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, es más exigente que lo establecido en Brasil y el Reino Unido para la edad de 0 a 3 años, ya que establece 2,5 m<sup>2</sup> por alumno, lo que se considera adecuado, y en cambio Brasil exige 1,5 m<sup>2</sup> y el Reino Unido 2,3 m<sup>2</sup>. Para el rango de edad de 4 a 5 años la superficie establecida se mantiene en Brasil (1,5 m<sup>2</sup>) y en Reino Unido (2,3 m<sup>2</sup>), pero en Chile baja a 1,1 m<sup>2</sup> por alumno, lo que se considera inadecuado ya que esa edad se caracteriza por una necesidad de despliegue físico, social y cognitivo que demanda espacios más amplios.

Por otra parte, cabe destacar que JUNJI e INTEGRRA utilizan coeficientes técnicos de personal distintos e inferiores (más niños por adulto) a los establecidos por el MINEDUC, lo cual se considera que no corresponde, ya que ambas instituciones están sujetas al marco normativo ministerial y son financiadas con recursos públicos. Adicionalmente, como ya se señaló, lo establecido por dicho Ministerio corresponde a un mínimo para garantizar condiciones adecuadas de funcionamiento a los establecimientos y programas de atención y educación parvularia.

**Los Mapas de Progreso**<sup>117</sup> se perfilan como un importante elemento de apoyo al trabajo pedagógico que desarrollan las instituciones de educación

---

<sup>115</sup> 0 a 2 años: Australia 1:5; Brasil 1:8; Chile 1:40 (educadora) 1:6 (asistente)

2 a 3 años: Australia 1:8; Brasil 1: 8; Chile 1:48 (educadora) 1:12 (asistente)

3 a 4 años: Australia 1:15 (educadora) y 1 asistente; Brasil: 1:15; Chile 1:48 (educadora) 1:16 (asistente)

4 a 5 años: Australia 1:20 (educadora) y 1 asistente; Brasil 1:20; Chile: 1;35 (educadora 1;25 (asistente)

5 a 6 años: Australia 1:20 (educadora) y 1 asistente; Brasil 1:20; Chile: 1:45 (educadora 1:25 (asistente)

<sup>116</sup> UNESCO 2007, "Informe de Seguimiento de la ETP en el Mundo 2007. Bases sólidas. Atención y educación de la primera infancia", Ediciones UNESCO, 2da Edición Revisada. ANEXO- Cuadro 10<sup>a</sup>. En dicho Anexo Chile figura con 21 alumnos/docente. El país con una proporción más baja entre los 36 es de 7 alumnos/docente y el con más alta de 41.

<sup>117</sup> Los Mapas de progreso del Aprendizaje son un instrumento complementario a las Bases Curriculares para la Educación Parvularia cuya finalidad es apoyar el trabajo pedagógico que desarrollan las instituciones de atención y educación infantil, mediante la explicitación y descripción progresiva de aquellos aprendizajes que se consideran fundamentales para una formación plena e

parvularia y como base para la elaboración de instrumentos de evaluación de los aprendizajes y el desarrollo que experimentan los niños (as) y para realizar el seguimiento tanto a los procesos como a los resultados de los programas de atención y educación parvularia, lo cual se considera adecuado.

Actualmente se encuentra efectivamente desarrollado y publicado en la Web de la Unidad de Currículo y Evaluación del MINEDUC, el núcleo de aprendizaje referido a Autonomía, correspondiente al ámbito Formación Personal Social; se encuentran en proceso de término 2 núcleos referidos al mismo ámbito y los núcleos de aprendizaje referidos a los ámbitos Comunicación (2), Lenguajes, y Relación con el medio cultural y natural (3)<sup>118</sup>.

El instrumento y los propósitos planteados son adecuados y coinciden con experiencias internacionales de similar envergadura. Las intenciones declaradas son coherentes con la necesidad de realizar acciones para elevar la calidad de la educación que se imparte y evaluar resultados relacionados con el desarrollo y aprendizaje de niños y niñas menores de 6 años.

Del análisis realizado se detectan algunas debilidades en este instrumento, como [a] su construcción según criterio experto, ya que en el documento que se tuvo a la vista no se incluyen referencias acerca de consultas o participación de grupos representativos del área de educación, académicos y de terreno, como tampoco de otros ámbitos como ciencia, matemáticas, lenguaje escrito, entre otros; [b] su lenguaje poco asequible en consideración a los destinatarios que presentan variados niveles de dominio de información y manejo conceptual; y [c] la no inclusión explícita de las variables éticas a considerar en su manejo.

Dado que aún está en proceso de construcción no se ha definido un presupuesto para su instalación ni para los insumos necesarios para una iniciativa que implica ampliar, mejorar y/o cambiar actitudes, puntos de vista y prácticas institucionales y profesionales a través de acciones planificadas y sistemáticas. Si bien en el presupuesto 2008 se contemplaba un ítem para dar a conocer los Mapas de Progreso a las educadoras de párvulos del país, estos recursos fueron utilizados por la División de Educación General del MINEDUC, en acciones

---

integral, desde el nacimiento hasta los 6 años. Primera Versión Pública, Diciembre 2007. Unidad de Currículo y Evaluación (UCE) del Ministerio de Educación, a partir de una propuesta preliminar de CEDEP, revisada y enriquecida por JUNJI, INTEGRA Y MINEDUC. [www.curriculum-mineduc.cl](http://www.curriculum-mineduc.cl).

<sup>118</sup> El Mapa de Progreso para 0 a 6 años está estructurado de acuerdo a los ámbitos (3) y núcleos de aprendizaje (8) considerados en el programa nacional para la Educación Parvularia – Bases Curriculares.

asociadas a la Subvención de Educación Preferencial<sup>119</sup>. Con esto se pierde una oportunidad de recibir retroalimentación respecto de cómo ir instalando este instrumento a lo largo del país. Finalmente cabe señalar que falta información escrita de carácter amplio y público que permita prever el curso de acción que debería seguir esta valiosa iniciativa de acuerdo a sus propósitos.

### **III.7. Análisis roles, duplicidades y complementariedades**

En general se concluye que existen ciertas duplicidades y complementariedades entre la misión y/o los productos de la JUNJI, INTEGRA, y el Programa de Educación Parvularia, como también entre éstas y otras instituciones públicas y privadas. A continuación se presentan las duplicidades y complementariedades detectadas en relación a los roles y definiciones estratégicas.

#### *III.7.1. Duplicidades y complementariedades a nivel de roles*

**Rol de política:** Según la Ley Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, dicho rol le corresponde al MINEDUC y, a nivel más específico, el Art. 10° de la Ley 18.956 asigna a la División de Planificación y Presupuesto del MINEDUC, estudiar y proponer políticas que orienten las actividades del sector educación. Si bien el Reglamento de la ley que crea la JUNJI señala que esta fijará la política integral que se aplicará en los diferentes niveles de atención del párvulo en todo el país. Sin embargo, se entiende que dicha mención tácitamente no tiene vigencia actualmente, ya que de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, dicho rol le corresponde al MINEDUC<sup>120</sup>.

**Rol normativo:** Existe una eventual duplicidad entre el MINEDUC y JUNJI ya que la ley que moderniza el Ministerio de Educación le confiere facultades normativas a éste, mientras que el Reglamento de la Ley que crea la JUNJI señala que ésta evaluará el cumplimiento de las normas que en uso de sus facultades imparta. Además, el Decreto N° 414 de MINEDUC del 28 de diciembre de 2006, que reglamenta las transferencias de fondos a terceros para el año 2007, hace

---

<sup>119</sup> Según la información entregada por la Dirección de Presupuestos.

<sup>120</sup> La Ley Orgánica de Bases de Administración del Estado, entrega a los Ministerios la facultad de proponer y evaluar políticas relativas al sector, facultad que en casos excepcionales puede entregarse a los servicios públicos. Sin embargo, en este caso dicha facultad aparece mencionada en el reglamento de la ley que crea JUNJI, ya que en su Art. 2° indica que JUNJI "...fijará la política integral que se aplicará en los diferentes niveles de atención del párvulo en todo el país".

alusión en su artículo 12° a que "Los jardines infantiles deberán velar por el cumplimiento de las normas técnicas establecidas por la Junta Nacional de Jardines Infantiles...". En la práctica el rol normativo de JUNJI se ve reflejado en la definición de coeficientes técnicos de personal<sup>121</sup>, los cuales se aplican tanto a los jardines de administración directa como a los administrados por terceros en convenio con JUNJI. Esto se considera inadecuado porque representa una duplicidad de roles con el MINEDUC, ya que dicho ministerio tiene establecidos coeficientes técnicos para la educación parvularia, a través del Decreto Supremo 181/2005.

**Rol de financiamiento:** JUNJI e INTEGRRA tienen un rol duplicado entre sí y complementario al de la Unidad de Subvenciones del MINEDUC en el financiamiento de la educación parvularia por parte del Estado, ya que ambas realizan transferencias de recursos para financiar servicios educativos y de alimentación a jardines infantiles operados por terceros. La Unidad de Subvenciones por su parte entrega financiamiento a establecimientos educacionales reconocidos por el Estado<sup>122</sup>, que imparten educación parvularia a los niveles de transición. No se considera adecuado que existan distintas instituciones ejerciendo el rol de financiamiento, ya que ello implica duplicidad de funciones para ejecutar y controlar las transferencias de recursos y además se realizan bajo condiciones y mecanismos distintos<sup>123</sup>. Adicionalmente, no se considera compatible el desempeño del rol de financiamiento con el de prestador del servicio de educación parvularia, dado que el primero conlleva una labor de fiscalización respecto de las instituciones receptoras de los recursos, lo cual implica que un prestador de servicios que desempeña el rol de financiamiento es a la vez fiscalizador de otros prestadores.

---

<sup>121</sup> Dichos coeficientes están establecidos en el Manual del Sistema de Transferencias a Terceros y, si bien no constituyen "normas" y por lo tanto son de rango inferior a las establecidas a través del D. S. 181/2005 del MINEDUC, su cumplimiento es obligatorio para los establecimientos administrados por terceros, ya que en los convenios que se firman para la transferencia de fondos a terceros para la operación de jardines infantiles, se señala, entre otras cosas, que la Entidad Administradora estará obligada a respetar y garantizar como mínimo los coeficientes de personal establecidos por la JUNJI.

<sup>122</sup> Los requisitos para el reconocimiento oficial de los establecimientos que imparten enseñanza parvularia, están establecidos en el artículo 21 bis de la ley N° 18.962 (LOCE), entre los cuales se encuentran: "c) Contar con el personal idóneo y calificado" (lo cual se reglamenta a través del D.S. 181/2005 de Educación) y "d) Acreditar que el local en el cual funciona el establecimiento, cumple con las normas de general aplicación previamente establecidas".

<sup>123</sup> A los establecimientos subvencionados se le aplican las exigencias establecidas para el reconocimiento oficial y a los que operan con transferencias de JUNJI e INTEGRRA, las exigencias específicas establecidas en los convenios de transferencias.

**Provisión servicio educativo:** Entendiendo el servicio educativo como la entrega de educación parvularia en un local escolar sujeto a las normas vigentes, se desprende que a nivel de diseño existe una duplicidad institucional y potencialmente en la oferta de este servicio entre JUNJI, INTEGRA, municipios y sostenedores de jardines infantiles privados, con o sin financiamiento público, cuya población objetivo es similar, ya que satisfacen una misma necesidad de los usuarios, no obstante que pueden haber diferencias en las características del servicio que ofrecen. Sin embargo, dada la baja cobertura actual<sup>124</sup> y los mecanismos de coordinación que a nivel de diseño se contemplan entre ambas instituciones<sup>125</sup>, sumado a la coordinación que Chile Crece Contigo debe hacer como sistema de protección integral a la primera infancia, es muy difícil que en la práctica se presente una duplicidad en la oferta.

**Servicio de alimentación:** JUNAEB es la entidad encargada de proveer alimentación como un beneficio a escolares que la necesiten (menores de 15 años). JUNJI e INTEGRA entregan el financiamiento del servicio de alimentación para los jardines propios y los en convenio. Se considera adecuado que la labor de provisión del servicio de alimentación esté asignada a una institución distinta de los prestadores del servicio educativo, ya que de esta forma se logra una mejor distribución de funciones: JUNAEB se concentra en los procesos relacionados con la provisión de dicho servicio y, JUNJI e INTEGRA se concentran en su rol de prestadores del servicio educativo.

**Rol de fiscalización:** JUNJI complementa la labor de fiscalización del MINEDUC, ya que según la ley JUNJI supervigila la organización y funcionamiento de los jardines infantiles y el MINEDUC fiscaliza los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, es decir hay una división de la labor de fiscalización por tipo de institución. No obstante, se estima inadecuado que JUNJI ejerza un rol de fiscalización porque éste se considera incompatible con su rol de prestador de servicios.

**Rol de certificación:** Según la ley 18.962 (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza), MINEDUC es el exclusivo certificador del cumplimiento de los requisitos para otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales. No obstante la JUNJI, a solicitud del MINEDUC, puede realizar la

---

<sup>124</sup> Se atiende al 25% de los menores de 4 años pertenecientes al I y II quintil de ingresos.

<sup>125</sup> Dichos mecanismos no han sido validados por la Consultora en la práctica, por estar fuera del alcance de este estudio.

certificación<sup>126</sup> de establecimientos educacionales que impartan enseñanza parvularia en cualquiera de sus niveles, presentándose una complementariedad entre ambas instituciones. Además JUNJI, de acuerdo al Art. 203 del Código del Trabajo, certifica las salas cunas para efectos de que sean reconocidos como prestadores de servicios para la atención de los hijos menores de 2 años de las trabajadoras.

### *III.7.2. Duplicidades y complementariedades en las definiciones estratégicas*

No existen otras entidades del gobierno central que tengan relación con la educación parvularia, salvo la participación de JUNAEB en el proceso de provisión de alimentos. A nivel local están los municipios que, además de educación básica y media, proveen el servicio de educación parvularia, ya sea en forma directa o a través de corporaciones municipales. En el sector privado existen organizaciones sin fines de lucro que prestan el servicio de educación parvularia, a la misma población objetivo, esto es niños y niñas en situación de vulnerabilidad, en los niveles de sala cuna, medios y de transición<sup>127</sup>.

En el ámbito de los objetivos estratégicos (o propósito en el caso del Programa), JUNJI e INTEGRA persiguen logros de aprendizaje en los niños(as) por medio de procesos o atención educativa de calidad. En este sentido las dos instituciones están velando por un mismo objetivo, el cual es complementario al propósito del Programa de Educación Preescolar del MINEDUC, ya que el Programa Preescolar no es prestador de servicios de educación, como si lo son JUNJI e INTEGRA.

A nivel institucional se aprecia que existe duplicidad entre JUNJI e INTEGRA (aunque, como se señaló en el análisis de roles, ello no necesariamente significa que hay duplicidad de oferta en la práctica), ya que ambas instituciones ofrecen básicamente los mismos productos<sup>128</sup>, con excepción del rol de certificación y fiscalización de los establecimientos de educación parvularia que sólo corresponde a JUNJI. En efecto, el producto “Educación Parvularia Integral”

---

<sup>126</sup> Se refiere a certificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 21 bis de la Ley 19.962 para el reconocimiento oficial de los establecimientos que imparten enseñanza parvularia en cualquiera de sus niveles.

<sup>127</sup> Entre estas se ha identificado el Hogar de Cristo, organización de carácter social, que tiene dentro de sus actividades la creación y operación de Jardines Infantiles y Salas Cuna, con un total de 73 establecimientos y una capacidad de atención de 3.311 párvulos.

<sup>128</sup> Si bien el hecho que los coeficientes de personal y el gasto por alumno de JUNJI e INTEGRA sean distintos, puede implicar una diferencia en la calidad del servicio que ambas instituciones ofrecen, de existir tales diferencias, estos productos serían sustitutos perfectos.

de JUNJI es similar al producto “Educación Integral” de Fundación INTEGRA, ya que satisfacen una misma necesidad de los usuarios y ambos presentan las siguientes características comunes:

- Atienden a niños y niñas del mismo grupo etario en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social, a nivel nacional.
- El producto incluye el servicio educativo y el servicio de alimentación.
- La prestación del servicio se rige por las normas establecidas por el MINEDUC, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Ordenanza General de Urbanismo y Construcción) y el Ministerio de Salud, excepto en materia de estándares de personal, ya que JUNJI e INTEGRA aplican coeficientes técnicos propios, los cuales son distintos entre sí.
- Los marcos curriculares de cada institución tienen como referencia las Bases Curriculares del MINEDUC.
- Las educadoras tienen como rol central planificar las actividades pedagógicas.
- Los procesos educativos están basados en experiencias de aprendizaje.
- Los párvulos se agrupan en niveles según rangos de edad. En casos de excepción se trabaja con grupos etarios heterogéneos.
- Los horarios y modalidades de atención son similares.
- Tienen jardines infantiles y/u otras modalidades de atención en todas las regiones del país.

También se observa duplicidad entre el producto “Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles” de JUNJI y el producto “Convenio de administración delegada” de Fundación INTEGRA, ya que estos presentan las siguientes características comunes:

- Ambas instituciones transfieren fondos a municipios y fundaciones sin fines de lucro para que operen jardines infantiles.
- El acto se formaliza por medio de la firma de un convenio en el cual se establecen las obligaciones y derechos entre las partes.

- Es requisito que los establecimientos escolares atiendan a niños y niñas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.
- El financiamiento incluye el servicio educativo y el servicio de alimentación.

Con los antecedentes disponibles no es posible establecer si existen diferencias en la calidad de los servicios de educación parvularia provistos tanto por JUNJI e INTEGRA como por las instituciones en convenio con éstas, dado que se carece de evaluaciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas beneficiarios de tales servicios con instrumentos estandarizados.

La duplicidad a nivel institucional que se presenta entre JUNJI e INTEGRA, se manifiesta en que ambas contemplan funciones relacionadas con el diseño, supervisión, coordinación y administración de recursos para la provisión de los dos productos mencionados anteriormente a nivel central y en cada una de las regiones, debido a que tienen presencia a nivel nacional. Ello implica mayores costos de administración<sup>129</sup>, de coordinación y pérdida de sinergias. No obstante, dada la baja cobertura de educación parvularia existente, en el corto plazo esta duplicidad constituye una fortaleza ya que permite disponer de mayor capacidad instalada para enfrentar el enorme desafío que representa la ampliación de cobertura para atender a la población más vulnerable, lo cual requiere de una adecuada coordinación para que la oferta de servicios de ambas instituciones sea complementaria y no se duplique en una misma área de influencia.

### **III.8. Análisis productos prescindibles, ausentes o externalizables**

#### *III.8.1. Productos prescindibles*

Bajo el marco de análisis de bienes públicos-privados, la educación parvularia no reúne las características de bien público<sup>130</sup>, y tampoco se aprecian economías de escala<sup>131</sup> que puedan influir en la falta de competencia o falta de

---

<sup>129</sup> De acuerdo a la información de costos proporcionados por la Fundación INTEGRA, los gastos indirectos representaron el 11% de los gastos totales el año 2005 y el 9% el año 2006. En el caso de JUNJI no se dispone de esta información para poder efectuar una estimación.

<sup>130</sup> Existe rivalidad en su consumo ya que los Jardines Infantiles tienen una capacidad limitada de atención y se puede excluir a quien no pueda pagar por el servicio.

<sup>131</sup> Si bien pueden haber economías en los costos de administración al poseer varios establecimientos, estas no son significativas en relación a los costos de instalación y operación de cada establecimiento escolar (personal, materiales).

oferta de profesionales especializados, que pudieran justificar algún tipo de regulación.

Sin embargo, la educación parvularia se considera un bien meritorio, dada las externalidades positivas que representa para la sociedad que todos sus niños y niñas tengan acceso a una educación de calidad, lo cual justifica que el Estado intervenga con el fin de corregir la falla de mercado que se produce<sup>132</sup>, en alguna o algunas de las siguientes formas: promocionando el bien en cuestión, subsidiando la oferta o la demanda, regulando y fiscalizando, o siendo oferente.

Por otra parte, la cobertura actual del servicio de educación parvularia es insuficiente, especialmente para las edades de 0 a 4 años, y además existen lugares geográficos aislados o de difícil acceso que presentan restricciones a la oferta, lo cual justifica la provisión del servicio directamente por el Estado.

En consecuencia, se concluye que no hay productos prescindibles, justificándose su financiamiento o provisión por parte del Estado.

### *III.8.2. Productos ausentes*

De acuerdo a los requerimientos que se derivan de las definiciones e iniciativas contempladas en el Sistema *Chile Crece Contigo* se visualiza la falta de una modalidad de educación parvularia no convencional para los hijos/hijas de trabajadores(as) nocturnos, ya que ésta no se contempla en los productos o subproductos estratégicos de JUNJI o INTEGRRA vigentes el año 2007, de acuerdo a la descripción de las definiciones estratégicas proporcionada por las instituciones para los efectos de esta evaluación.

En el Programa de Educación Preescolar se observa la falta de un componente que considere el diseño e implementación de un sistema de acreditación y certificación de calidad de la educación parvularia y medición de resultados para el logro del propósito del Programa. Sin embargo, JUNJI inició a fines del año 2007 la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia que puede servir de base para estos efectos.

---

<sup>132</sup> La falla de mercado corresponde a un menor consumo de educación parvularia respecto del consumo socialmente deseado, debido a una subvaloración que algunos agentes consumidores hacen del mismo, en relación a la valoración que para la sociedad ésta representa; a la falta de provisión en lugares aislados o de difícil acceso; a las asimetrías de información; y al costo que impide el acceso a la población de menores recursos.

### *III.8.3. Productos externalizables*

No se visualizan productos externalizables ya que la provisión del servicio de educación, que es el principal producto de JUNJI e INTEGRA, está parcialmente externalizada a través del financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles. Asimismo el servicio de alimentación que es parte del producto educación parvularia integral, también se encuentra externalizado. Los productos específicos de JUNJI relacionados con el rol de supervigilancia de jardines públicos y privados se considera que no son externalizables por corresponder a un rol de fiscalización.

## **IV. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que surgen de la evaluación se han ordenado desde lo más general a lo más particular, presentando en primer término las relacionadas con el diseño institucional y normativo del sector y luego las específicas de cada institución objeto de esta evaluación.

### **IV.1. Recomendaciones relacionadas con el diseño institucional y normativo del sector de educación parvularia**

#### *IV.1.1. Recomendaciones relativas a los roles institucionales*

Debido a las características de bien meritorio que presenta la educación, y en particular la relativa al nivel parvulario, la intervención del Estado se justifica para corregir la falla de mercado que se produce a causa de la subvaloración que algunos agentes hacen de este servicio. En este sentido, ofrecer educación parvularia y entregar financiamiento a terceros para que contribuyan a la provisión del servicio, para la población más vulnerable y en aquellas zonas en las cuales el mercado no se hace cargo, son alternativas pertinentes que el Estado ha utilizado para mejorar la equidad en el acceso a la educación parvularia.

Sin embargo, de las conclusiones obtenidas en este estudio se desprende que el sector de educación parvularia requiere un ordenamiento, en cuanto a la asignación y distribución de los distintos roles relacionados con la prestación, financiamiento, control y regulación del sector.

En este sentido y considerando el proceso de reformas al sistema educacional actualmente en curso, se recomienda separar los siguientes roles relacionados con la educación parvularia: normativo, fiscalización, financiamiento, y provisión del servicio.

1. Concentrar el rol normativo de la educación parvularia exclusivamente en el Ministerio de Educación.

En la evaluación se encontró evidencia de duplicidad en la asignación y ejercicio de este rol entre MINEDUC y JUNJI, dada la existencia de leyes y reglamentos que le entregan facultades normativas a ambas instituciones.

Considerando que el rol normativo es propio de los ministerios y que el relacionado con el sistema educacional corresponde al MINEDUC, se recomienda radicar el rol normativo relacionado con la educación parvularia exclusivamente en esta Secretaría de Estado, a través de la Unidad de Educación Parvularia, y

eliminar en las leyes y/o reglamentos las referencias a facultades normativas de la JUNJI.

2. Eliminar el rol fiscalizador de Jardines Infantiles de JUNJI.

La fiscalización y supervigilancia de jardines infantiles recae en JUNJI, de acuerdo a la ley, lo cual se considera incompatible con su rol de prestador de servicios de educación parvularia. Por otra parte, actualmente se tramita un proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, el cual asigna a esta institución el rol de fiscalización de los sostenedores y establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, en todos los niveles de la educación general, incluyendo la educación parvularia. En consecuencia, se debería eliminar dicho rol de la JUNJI.

3. Concentrar el rol de financiamiento a terceros para la provisión del servicio de educación parvularia en una institución.

A través de los resultados obtenidos por la evaluación se puede concluir que tanto JUNJI como la Fundación INTEGRAL otorgan financiamiento para la operación de jardines infantiles administrados por terceros. también se ha concluido que el servicio de financiamiento que ofrecen ambas instituciones es similar, desde el punto de vista del objetivo que se busca, lo que se refleja en que las dos instituciones aportan fondos a municipios y fundaciones sin fines de lucro (iglesias y otras) con el fin que presten el servicio de educación parvularia y de alimentación a la misma población infantil que JUNJI e INTEGRAL (consistente con el aumento de cobertura), lo que finalmente se formaliza por medio de la firma de un convenio entre las partes.

Se recomienda concentrar el rol de financiamiento a terceros en una sola institución y, de acuerdo al análisis realizado, dicha institución debiera ser JUNJI dado que, a diferencia de INTEGRAL, es un Servicio Público, por lo tanto el Estado puede tener un control directo de los recursos asignados a los Jardines operados por terceros, mientras que en el caso que los recursos son otorgados por INTEGRAL el control ejercido es indirecto y a través de dicha institución<sup>133</sup>.

Considerando que esta recomendación resuelve los riesgos existentes por la falta de control directo de los recursos otorgados por el Estado, pero no se soluciona el de la incompatibilidad existente entre el rol de operador con el de financiamiento a terceros, a futuro se sugiere evaluar la conveniencia y factibilidad

---

<sup>133</sup> La matrícula de los de jardines financiados por JUNJI y operados por terceros en el año 2006 triplicó a la de los jardines en convenio con INTEGRAL.

de un posible traspaso del rol de financiamiento a la Unidad de Subvenciones del MINEDUC, Unidad que actualmente está a cargo del mecanismo de subvenciones utilizado para la educación general, desde el primer nivel de transición hasta la enseñanza media.

4. Uniformar los montos de aporte por niño (a) entre JUNJI y la Fundación INTEGRAL.

Se ha detectado que los montos y condiciones en que se entregan los aportes por niño (a) de JUNJI e INTEGRAL para la operación directa de jardines infantiles y para aquellos operados por terceros, son distintos entre sí, lo cual no se justifica ya que niños en iguales condiciones deben poseer por parte del ESTADO el mismo monto de subsidio, por esta razón se recomienda:

- establecer un monto de aporte mensual uniforme por niño (a), para el financiamiento de establecimientos que atiendan a niñas y niños de la población más vulnerable, diferenciando por niveles de enseñanza, localización geográfica y, eventualmente, grado de vulnerabilidad. Para establecer el monto de aporte se sugiere realizar un estudio de los costos que implica la provisión del servicio de educación parvularia, considerando los insumos requeridos para cada nivel de enseñanza de acuerdo a la normativa establecida por el MINEDUC.
  - que el sistema de pago se base en la matrícula, dada la mayor inasistencia que se registra en este grupo etario y que gran parte de los costos son de carácter fijo para un cierto nivel de matrícula, estableciendo un mínimo de asistencia mensual, que se debiera fijar según las características de ausentismo de estos niños (as), los niveles educativos y localización de los establecimientos.
  - exigir a los establecimientos con los cuales se firmen convenios de transferencia de recursos el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza relativos a la educación parvularia.
5. Realizar una evaluación comparable de la calidad de los servicios de educación parvularia que prestan JUNJI, INTEGRAL y las instituciones en convenio con éstas.

Como se ha señalado en la evaluación, JUNJI e INTEGRAL proveen el servicio de educación parvularia tanto en forma directa como a través de terceros. Sin embargo, no existen evaluaciones que permitan comparar la calidad del servicio que éstas proveen, razón por la cual se recomienda realizar una evaluación comparativa de las prácticas (metodologías e instrumentos de enseñanza/ evaluación) e insumos utilizados y los resultados en los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños (as) de los servicios de educación parvularia

provistos por JUNJI, INTEGRA y las instituciones en convenio con éstas. Dicho estudio debe ser realizado por una institución independiente y con una metodología que asegure su pertinencia y representatividad y debiera servir de base para analizar las implicancias de las eventuales diferencias de calidad y posibles ajustes en los roles de dichas instituciones.

6. Evaluar a futuro la conveniencia de que existan dos instituciones prestadoras del servicio de educación parvularia financiadas con recursos públicos.

Considerando que hay una duplicidad institucional entre JUNJI e INTEGRA ya que ambas ofrecen el servicio de educación parvularia, lo cual conlleva potenciales duplicidades en la oferta de locales escolares, se recomienda a futuro, una vez que se haya realizado la evaluación de la calidad de los servicios de ambas instituciones que se propone en el punto anterior, realizar un estudio que permita determinar si es conveniente que existan ambas instituciones. Dicho estudio debería incorporar, entre otros, el análisis de los siguientes aspectos:

- costos de administración y de las funciones de apoyo de ambas instituciones, tanto a nivel central como regional
- distribución de los locales escolares por área de influencia
- mecanismos y costos de coordinación para el aumento de cobertura
- la relación existente entre el costo de provisión del servicio y los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas
- si existen ventajas comparativas en la provisión del servicio por institución en determinadas zonas del país.
- las economías de escala que se podrían lograr si se posee una institución.
- alternativas de solución.

#### *IV.1.2. Recomendaciones relativas a las bases curriculares y estándares*

1. Realizar por parte del Ministerio de Educación una evaluación acerca de los resultados de la aplicación de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia en las instituciones educativas, con el fin de apreciar su adecuación como instrumento orientador de las instituciones de atención y educación a nivel nacional, su incidencia en la enseñanza impartida por los agentes educativos y en los logros observados en los niños /as.

2. Los referentes curriculares institucionales, desde la perspectiva de la presentación formal de su diseño y contenido, deberían adoptar una estructura común que contemple: a] una presentación institucional, b] información de diagnóstico que de cuenta de las principales debilidades y fortalezas que se propone asumir, c] fines y metas, d] distribución de acciones en el tiempo y responsables, e] estrategias, recursos y otros elementos propios de dichos referentes que, en el actual contexto, constituyen verdaderos proyectos de mejoramiento, cambio<sup>134</sup> e innovación en beneficio de la calidad y equidad de la educación de infancia.
3. Las instituciones de mayor cobertura de atención y educación parvularia deberían acompañar sus referentes curriculares institucionales con un plan de evaluación sistemática y sostenida en el tiempo relacionada con su desarrollo, incluyendo costos y resultados esperados de su aplicación tanto en los niños como en los agentes educadores y en otros ámbitos que se considere necesario.
4. Incrementar y actualizar la información bibliográfica y documentos especializados, de apoyo al desarrollo curricular, contenida en las páginas Web institucionales, dirigida a establecimientos educacionales, padres, docentes y técnicos, de modo de complementar y enriquecer las acciones de difusión y capacitación en desarrollo. La página Web del Ministerio de Educación, como también de las instituciones, aparece disminuida en este sentido, en comparación con otros países de la región.
5. Realizar por parte del Ministerio de Educación una revisión de los coeficientes y estándares referidos a personal relativos a la Educación Parvularia, dado que los actuales se consideran bajo el nivel requerido para favorecer y potenciar las posibilidades de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas. En particular se sugiere estudiar y modificar la superficie de sala por niño (a) para las edades de 4 y 5 años, que se aprecia disminuida

---

<sup>134</sup> Planificación de Sistemas Educativos, Editorial Trillas, México, 1990. Planificación de proyectos de cambio, documento de estudio. Profesor David Bentolilla, Centro de Capacitación Internacional Golda Meir, Haifa, Israel.

en consideración a las necesidades de la edad, y el tamaño máximo de los grupos por aula.

6. Desarrollar, difundir e implementar instrumentos estandarizados de medición de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, que reúnan características adecuadas para su aplicación por los distintos prestadores de servicios de educación parvularia.

## **IV.2. Recomendaciones relativas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles**

En este punto se presentan las recomendaciones específicas relativas a JUNJI, asumiendo que continúa desarrollando los roles actuales.

### *IV.2.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional*

1. Analizar la demanda potencial de jornadas especiales de atención para los hijos (as) de trabajadores nocturnos, en las distintas regiones del país, a fin de evaluar la necesidad de extender a otros lugares la modalidad de atención nocturna actualmente disponible en algunas regiones y/o la necesidad de atención en otros horarios<sup>135</sup>.
2. El servicio de alimentación que JUNJI contempla en sus definiciones estratégicas como uno de sus subproductos, en realidad corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral, como también lo son los materiales, por lo que se recomienda no considerarlo como un subproducto estratégico.

---

<sup>135</sup> Actualmente, de acuerdo al Balance de Gestión Integral 2007 de JUNJI, en algunas regiones se han implementado Jornadas Especiales de atención vespertina en sala cuna en horario de 19 a 24 hrs., a través de transferencias de fondos a terceros.

#### IV.2.2. *Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

##### IV.2.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos

1. Elaborar un Manual de Cargos que incluya la definición de los objetivos, funciones, atribuciones, responsabilidades y el perfil de cada cargo.
2. Mejorar la coordinación con INTEGRA incorporando aspectos que vayan más allá que sólo la cobertura, a fin de compartir buenas prácticas, instrumentos de enseñanza y evaluación, experiencias, etc.
3. Continuar desarrollando el plan para ajustar la dotación de personal de los recintos educativos de la institución, a los coeficientes técnicos establecidos en la normativa vigente del MINEDUC<sup>136</sup>, debido a que un porcentaje que oscila entre un 35% y un 59% de los jardines clásicos de la institución, dependiendo del nivel de educación parvularia de que se trate, cumple con dichos coeficientes.
4. Completar el estudio de brechas de competencias del personal, para todos los cargos de la institución y utilizar sus resultados como base para la elaboración de los planes de capacitación del personal.

##### IV.2.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo

1. Mejorar los sistemas de información de la institución incorporando algunos datos necesarios para efectuar un adecuado monitoreo y control de la gestión por local escolar, tanto de los jardines propios como los de terceros, tales como los siguientes: capacidad del local por cada nivel de enseñanza determinada en base a la superficie de las aulas y patio, por un lado, y a los coeficientes técnicos de personal, por otro; n° de postulaciones recibidas, matrícula y asistencia por cada nivel de enseñanza; cumplimiento de las distintas normas relacionadas con los locales escolares.
2. Desarrollar e implementar un sistema de costos por producto/subproducto estratégico que permita identificar mensualmente los gastos directos de

---

<sup>136</sup> Según lo informado por la institución ya existe un Plan y en el presupuesto 2008 se asignaron recursos para ajustar el coeficiente de salas cuna, por una suma de M\$ 2.179.956 para incrementar en 886 los contratos de personas que trabajan directamente en los jardines infantiles.

personal, materiales de enseñanza, alimentación, bienes y servicios y otros gastos directos en que se incurre para la provisión de cada producto/subproducto, modalidad y nivel de enseñanza, a fin de disponer de esta información para el monitoreo y control de la gestión.

3. Utilizar instrumentos de medición aplicados por terceros para la evaluación de los resultados de aprendizaje de los párvulos y de la satisfacción de los usuarios, y de la situación de normalidad nutricional, entre otros, para garantizar su independencia.
4. Incorporar los siguientes indicadores de desempeño que no son cuantificados o son cuantificados de manera distinta:
  - % de cobertura por rango etario y región (matrícula promedio mensual/población objetivo).
  - % de focalización en la población objetivo tanto de los jardines propios como los administrados por terceros.
  - % de párvulos admitidos respecto a los que postularon.
  - % promedio de logros de aprendizaje por niño(a) obtenido a través de evaluaciones externas, y en base a un instrumento de evaluación adecuado y estandarizado para las distintas instituciones de educación parvularia.
  - % de niños(as) con estado de nutrición en estado de normalidad y por debajo y sobre dicho estado, por rangos etarios.
  - % de estado de nutrición de los niños y niñas, por rangos etarios, comparado con los de la población en control del Ministerio de Salud.
  - % de usuarios satisfechos con los productos/subproductos de la institución medidos anualmente a través de encuestas aplicadas por una institución externa.
  - % de jardines propios que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
  - % de jardines operados por terceros financiados por JUNJI que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
  - Costos unitarios por producto estratégico y modalidad de enseñanza.

- Costo efectividad: costo por niño(a) / % de promedio de logros de aprendizaje por niño(a).
- Gastos de administración respecto a los gastos totales.
- Productividad del personal de los productos “Asesorías en materias de Educación Parvularia” y “Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI”, medidos a través de las siguientes relaciones: número de asesorías ponderadas por su duración / número de personas que prestan el servicio y número de empadronamientos / número de personas que prestan el servicio.
- Productividad del personal de apoyo medida a través de la siguiente relación: número de personas que desarrollan funciones de apoyo o supervisión / número de personas que trabajan directamente en la prestación de los servicios.

#### IV.2.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología

1. Incrementar la dotación de computadores personales, hasta disponer de 1 equipo por usuario que requiere de este elemento para el desarrollo de sus funciones<sup>137</sup>, y reemplazar los de tecnología que no están vigentes, por computadores con procesadores Pentium IV o superior.
2. Realizar un inventario de software que sirva de base para generar una política de actualización de software en la institución.
3. Adquirir las licencias de uso del sistema operativo y software usado en cada computador que no cuente con ellas.
4. Definir un sistema operativo estándar para los computadores personales y reemplazar al menos el sistema operativo Windows 98 por el que se defina como estándar.
5. Desarrollar un plan de capacitación para los usuarios de los distintos sistemas computacionales utilizados por la institución, debido a que, de

---

<sup>137</sup> Los usuarios corresponden a 631 funcionarios que utilizan computadores para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a la información proporcionada a través de un cuestionario enviado a todas las direcciones regionales y nivel central de la institución, como parte de esta evaluación.

acuerdo a la opinión de los usuarios, la capacitación realizada es insuficiente.

#### IV.2.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física

1. Continuar desarrollando el programa de regularización de los establecimientos escolares de la institución que no cuentan con la recepción municipal y con el certificado de cumplimiento de las condiciones sanitarias, a fin de que todos cumplan con la normativa establecida en la Ordenanza de Urbanismo y Construcción y por el Ministerio de Salud<sup>138</sup>.

#### IV.2.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría y rendición de cuentas

1. Incorporar entre los indicadores de desempeño que forman parte del proyecto de presupuesto de JUNJI los siguientes: porcentaje de cobertura por rango etario respecto a la población objetivo, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares (en locales propios y de terceros), % de gastos de administración respecto a los gastos totales. A futuro, una vez que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionadas con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas y de costo efectividad.
2. Incorporar en los convenios de financiamiento a terceros para la operación de Jardines Infantiles, cláusulas que establezcan indicadores y metas de desempeño tales como: porcentaje de asistencia promedio por nivel de enseñanza, % de focalización en la población objetivo, % promedio ocupado de la capacidad del (los) local(es), % de niños(as) con estado de nutrición de normalidad, % de usuarios satisfechos con los servicios, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares. A futuro, una vez que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionadas con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. .
3. Revisar, a partir de los estudios de áreas críticas de riesgo y los planes de auditoría de JUNJI, si se justifica mantener una dotación total (a nivel nacional) de 5 a 6 profesionales en la Unidad de Auditoría Interna e

---

<sup>138</sup> En el presupuesto de los años 2007 y 2008 se asignaron recursos para estos efectos.

incorporar como parte de las labores de dicha Unidad, el seguimiento sobre las recomendaciones efectuadas por la Contraloría General de la República.

4. Incorporar como parte de las labores de la Unidad de Auditoría Interna, el seguimiento sobre las recomendaciones efectuadas por la Contraloría General de la República en relación con sus revisiones “in situ” de la documentación que respalda las rendiciones de cuenta al MINEDUC. Establecer coordinaciones respecto a este tipo de revisiones, con la Auditoría Ministerial del MINEDUC y con el Consejo de Auditoría de Gobierno.

#### *IV.2.3. Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera.*

1. Estudiar las medidas de programación de caja que puedan ser adoptadas para mejorar la disciplina financiera, con el objeto de mantener saldos de caja razonables y evitar situaciones como lo sucedido en el año 2006 donde se alcanzaron niveles excesivamente altos.
2. Gestionar ante la Dirección de Presupuestos los cambios necesarios para que los recursos relacionados con la adquisición de material de enseñanza se asignen a través del subtítulo bienes y servicios, en vez de transferencias corrientes, debido a que estos se relacionan con los servicios que presta directamente la JUNJI. Esto, sin perjuicio de mantener un control separado sobre el uso de los recursos asignados para este concepto.

#### *IV.2.4. Recomendaciones relativas a los resultados*

1. Realizar un análisis comparado del costo efectividad del producto educación parvularia por nivel de enseñanza (medido a través de la relación costo por niño(a) / % promedio de logros de aprendizaje) tanto entre los jardines propios como los administrados por terceros y con la Fundación INTEGRRA, una vez que se disponga de la evaluación de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), sugerida en la recomendación N° 5 relativa a los roles institucionales.
2. Efectuar las gestiones necesarias para mejorar los resultados que muestran los siguientes indicadores, dado que, de acuerdo a la evaluación realizada, se encuentran bajo lo deseable:
  - % de establecimientos de terceros fiscalizados en el año, dado que el período 2002-2006 fue de un 70% en la mayoría de los años y se

considera que se debería fiscalizar sobre el 90% de los establecimientos.

- Número de fiscalizaciones por fiscalizador en el año, debido a que el promedio ha estado alrededor de 80, en cambio en el Programa de Inspecciones de establecimientos subvencionados del MINEDUC, dicho número supera los 100 por fiscalizador.

### **IV.3. Recomendaciones relativas a Fundación INTEGRA**

#### *IV.3.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional*

1. El servicio de alimentación que INTEGRA contempla en sus definiciones estratégicas como uno de sus subproductos, en realidad corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral, como también lo son los materiales, por lo que se recomienda no considerarlo como un subproducto estratégico.
2. Analizar la demanda potencial de jornadas especiales de atención para los hijos (as) de trabajadores nocturnos, en las distintas regiones del país, a fin de evaluar la necesidad de incorporar esta modalidad de atención.

#### *IV.3.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

##### IV.3.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos

1. Mejorar la coordinación con JUNJI incorporando aspectos que vayan más allá que sólo la cobertura, a fin de compartir buenas prácticas, instrumentos de enseñanza y evaluación, experiencias, etc.
2. Establecer un plan para aumentar el número y proporción de profesionales educadores(as) de párvulos en los establecimientos de la institución, a fin de cumplir con la normativa del MINEDUC vigente para la educación parvularia, debido a que actualmente no se cumple con los coeficientes establecidos en el DS 181/2005.
3. Determinar y analizar las causas de egresos de personal permanente particularmente los originados por despidos, a fin de adoptar acciones que permitan reducirlo, dado el costo que significa el proceso de incorporación,

entrenamiento y adaptación del personal. Asimismo, determinar y analizar las causas del alto porcentaje de días no trabajados por funcionario, y de por qué éste supera a JUNJI y a otras instituciones del sector educación, tales como JUNAEB y Subsecretaría.

4. Realizar un estudio de las brechas de competencias del personal que sirva de base para elaborar los planes de capacitación del personal y revisar los requisitos de experiencia para los cargos de Jefe Regional de Recursos Humanos, Jefe Regional de Administración y Finanzas y Jefe Regional del Programa Educativo, debido a que la experiencia de un año establecida en el perfil se considera insuficiente. Revisar además si esta situación se presenta en otros cargos de nivel similar.
5. Realizar un estudio que determine la efectividad y eficiencia sobre la existencia de dos direcciones regionales en la Región Metropolitana.

#### IV.3.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo

1. Mejorar los sistemas de información de la institución incorporando algunos datos necesarios para efectuar un adecuado monitoreo y control de la gestión por local escolar, tanto de los de administración directa como de los administrados por terceros, tales como los siguientes: capacidad del local por cada nivel de enseñanza determinada en base a la superficie de las aulas y patio, por un lado, y a los coeficientes técnicos de personal, por otro; cumplimiento de las distintas normas relacionadas con los locales escolares.
2. Desarrollar e implementar un sistema de costos por producto/subproducto estratégico que permita identificar mensualmente los gastos directos de personal, materiales de enseñanza, alimentación, bienes y servicios y otros gastos directos en que se incurre para la provisión de cada producto/subproducto, modalidad y nivel de enseñanza, a fin de disponer de esta información para el monitoreo y control de gestión.
3. Utilizar instrumentos de medición aplicados por terceros para la evaluación de los resultados de aprendizaje de los párvulos, de la satisfacción de los usuarios, y de la situación de normalidad nutricional entre otros, para garantizar su independencia.
4. Incorporar los siguientes indicadores de desempeño que no son cuantificados actualmente:

- % de cobertura por rango etario y región (matrícula promedio mensual/población objetivo).
- % de focalización en la población objetivo tanto de los jardines propios como los administrados por terceros.
- % de párvulos admitidos respecto a los que postularon.
- % promedio de logros de aprendizaje por niño(a) obtenido a través de evaluaciones externas, y en base a un instrumento de evaluación adecuado y estandarizado para las distintas instituciones de educación parvularia.
- % de estado de nutrición de los niños y niñas, por rangos etarios, comparado con los de la población en control del Ministerio de Salud.
- % de usuarios satisfechos con los productos/subproductos de la institución medidos anualmente a través de encuestas aplicadas por una institución externa.
- % de jardines propios que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
- % de jardines operados por terceros financiados por INTEGRRA que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
- % promedio ocupado de la capacidad de los locales escolares: matrícula promedio/capacidad de los locales escolares.
- Costos unitarios por producto estratégico y modalidad de enseñanza.
- Costo efectividad: costo por niño(a) / % de promedio de logros de aprendizaje por niño(a).
- Gastos de administración respecto a los gastos totales.
- Productividad del personal del producto Fonoinfancia medido a través de la siguiente relación: número de atenciones efectuadas / número de personas que trabajan directamente en la prestación de este servicio.

- Productividad del personal de apoyo medido a través de la siguiente relación: número de personas que desarrollan funciones de apoyo o supervisión / número de personas que trabajan directamente en la provisión de los distintos productos de la institución.

#### IV.3.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología

1. Incrementar la dotación de computadores personales, hasta disponer de 1 equipo por usuario que requiere de este elemento para el desarrollo de sus funciones <sup>139</sup>, y reemplazar los de tecnología que no están vigentes, por computadores con procesadores Pentium IV o superior.
2. Realizar un inventario de software que sirva de base para generar una política de actualización de software en la institución.
3. Definir un sistema operativo estándar para los computadores personales y reemplazar al menos el sistema operativo Windows 95 y Windows 98 por el que se defina como estándar.
4. Continuar con la certificación de los puntos de red de computadores de la institución, hasta alcanzar el 100%.
5. Instalar unidades de respaldo de energía (UPS) para los servidores del nivel central.
6. Adquirir las licencias de uso del sistema operativo y software usado en cada computador que no cuente con ellas.

#### IV.3.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física

1. Realizar un catastro de todos los establecimientos de la institución para verificar el cumplimiento de la normativa vigente relativa a locales escolares y elaborar un plan para regularizar y obtener la recepción municipal para el 100% de los establecimientos de la institución.

---

<sup>139</sup> Los usuarios corresponden a 549 personas que utilizan computadores para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a la información proporcionada a través de un cuestionario enviado a todas las direcciones regionales y nivel central de la institución, como parte de esta evaluación.

2. Evaluar el posible cambio o ampliación de las oficinas que presentan problemas de espacio, especialmente las de la III, IV y VI región, dado que tienen una superficie inferior a 7m<sup>2</sup> por persona.

IV.3.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría, y rendición de cuentas

1. Incorporar en el Convenio que se establece anualmente entre Fundación INTEGRAL y MINEDUC y en el proyecto de presupuesto anual de INTEGRAL, indicadores y metas de desempeño (tales como: porcentaje promedio de asistencia por nivel de enseñanza, % de cobertura respecto a la población objetivo por rango etario, % de niños(as) con estado de nutrición de normalidad, % promedio ocupado de la capacidad de los locales escolares, % de usuarios satisfechos con los servicios de la institución, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares, % de gastos de administración respecto a los gastos totales) y un mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, similar al Balance de Gestión Integral (BGI) que se utiliza para los Servicios que forman parte de la Administración Pública. A futuro, una vez que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionadas con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas y de costo efectividad (costo por niño(a)/% de logros promedio).
2. En el caso de mantener los convenios de administración delegada como un producto de la institución, incorporar cláusulas que establezcan indicadores y metas de desempeño, (tales como: porcentaje de asistencia promedio por nivel de enseñanza, % de focalización en la población objetivo, % promedio ocupado de la capacidad del (los) local(es), % de niños(as) con estado de nutrición de normalidad, % de usuarios satisfechos con los servicios, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares) y aplicar un monto de aporte por alumno(a) similar al utilizado por JUNJI actualmente o el que se establezca a futuro, de acuerdo a la recomendación N° 4 relativa a los roles institucionales. Asimismo, en la medida que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionados con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas.
3. Ubicar la Unidad de Auditoría Interna bajo la dependencia directa de la Dirección Ejecutiva, a los efectos de darle independencia respecto al área responsable de la administración de los recursos financieros y otorgarle mayor autoridad sobre las demás áreas de la institución para verificar el

cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos.

4. Realizar un estudio de riesgos que permita identificar cuales son las actividades, controles o procesos específicos en los que es preciso focalizar las revisiones y revisar los planes de auditoría, para determinar la dotación de profesionales necesarios de la Unidad de Auditoría Interna.
5. Incorporar como parte de las labores de la Unidad de Auditoría Interna, el seguimiento sobre las recomendaciones efectuadas por la Contraloría General de la República en relación con sus revisiones “in situ” de la documentación que respalda las rendiciones de cuenta al MINEDUC y establecer coordinaciones, respecto a este tipo de revisiones, con la Auditoría Ministerial del MINEDUC y con el Consejo de Auditoría de Gobierno.
6. Revisar los mecanismos de rendiciones de cuenta de la Fundación al MINEDUC, de manera que éstos permitan dar cuenta del cumplimiento de las metas y resultados en la forma de una cuenta pública periódica de su gestión, y evaluar además, la conveniencia de someter los estados financieros de la Fundación a la revisión de una auditoría externa.

#### *IV.3.3. Recomendaciones relativas a los resultados*

1. Realizar un análisis comparado del costo efectividad del producto educación parvularia por nivel de enseñanza (medido a través de la relación costo por niño(a) / % promedio de logros de aprendizaje) tanto entre los jardines propios como los administrados por terceros y con JUNJI, una vez que se disponga de la evaluación de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), sugerida en la recomendación N° 4 relativa a los roles institucionales.

#### **IV.4. Recomendaciones relativas al Programa de Educación Preescolar y a la Unidad de Educación Parvularia (UEP)**

##### *IV.4.1. Recomendaciones relativas al diseño del Programa*

1. Incorporar un componente orientado a la implementación de un sistema de acreditación de calidad de la educación parvularia y medición de resultados, lo cual se debe desarrollar en forma coordinada y mancomunada con las dos instituciones, particularmente con JUNJI, dado que está implementando

un modelo de aseguramiento de la calidad, a fin de no duplicar esfuerzos y disponer de un sistema único.

2. Especificar la incorporación del enfoque de género en todos los componentes del Programa.
3. Especificar con mayor detalle el medio de verificación en un indicador<sup>140</sup>, incluir la periodicidad verificación<sup>141</sup> en 7 indicadores y modificarla en otro<sup>142</sup>.
4. Analizar la posición que ocupa la Unidad Educación Parvularia y las funciones que actualmente desempeña para otorgar a esta unidad el rol que le cabe en la planificación y desarrollo de la normativa de Educación Parvularia en Chile, dado que actualmente se ve disminuida, actuando como una unidad ejecutora y sin mayor participación en las definiciones de política y normativa relativas a la educación parvularia. Esto se encuentra en directa relación con la recomendación N° 1 relativa a los roles institucionales.
5. Mejorar la disponibilidad de información con respecto a educación parvularia a nivel de sistema, ya que se detectó que no se conoce la cantidad de niños que asisten a jardines particulares pagados, lo cual no permite disponer de la cobertura total del sistema. Para ello se debe revisar la forma en que los jardines infantiles particulares pagados del país declaran su información al MINEDUC, verificando que esta se solicite en la forma requerida para conocer la cobertura global por nivel y capacidad de atención, entre otros aspectos.

#### *IV.4.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

1. Realizar un estudio que permita determinar (i) el perfil de los cargos y las necesidades de personal de la UEP para la producción de los distintos

---

<sup>140</sup> Especificar con mayor detalle el medio de verificación del tercer indicador del propósito del Programa. Sólo se incluye “reportes” sin hacer mención a cuales se refiere.

<sup>141</sup> Falta incluir la periodicidad de verificación en los indicadores 10 y 11 a nivel de propósito, en el indicador 7 del Componente 2, en el indicador 4 del Subcomponente 1 del Componente 3, en el indicador 3 del Subcomponente 2 del mismo componente, y en los indicadores 4 y 5 del Subcomponente 3 del Componente 3.

<sup>142</sup> La periodicidad anual que se postula en el indicador 7 a nivel de propósito, se considera inadecuada. Debiera medirse al menos unas tres veces al año (inicio, mitad y fin del año escolar).

componentes y la gestión del Programa, debido a que estos han experimentado importantes variaciones tanto en su composición como en los efectos esperados, (ii) las brechas de competencias del personal y (iii) un plan de capacitación del personal de la UEP, de acuerdo a las brechas de competencia detectadas.

#### *IV.4.3. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo*

1. Elaborar una planilla o sistema computacional para el registro y seguimiento de los datos relacionados con la producción y desempeño de los distintos componentes del Programa.
2. Incorporar los siguientes indicadores de desempeño, que actualmente no están cuantificados:
  - % de cobertura del Programa por cada componente.
  - Costos unitarios por componente del Programa.
  - Gastos de administración respecto a los gastos totales del Programa.
  - Productividad del personal que participa en el Programa por componente, medido a través de la relación entre la producción de cada componente y el personal que lo produce.
  - Grado de satisfacción de los usuarios con los componentes y actividades del Programa, medido a través de encuestas.

#### *IV.4.4. Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera*

1. Gestionar ante la Dirección de Presupuestos los cambios necesarios para evitar que el presupuesto del Programa de Educación Prebásica esté consignado dentro del Programa 03 de la Subsecretaría de Educación denominado “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media”, y modificar la referencia a la expresión “Prebásica” dado que no está de acuerdo con la que actualmente se prefiere utilizar, la expresión “Parvularia” o “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media”.
2. Efectuar un cálculo estimativo o crear un registro separado de los gastos asociados al Programa Preescolar por concepto de personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo corriente (ítem 22), relacionados con servicios prestados por aproximadamente 15 profesionales de la UEP, más

el personal de coordinadores regionales (13) y supervisores encargados del programa en los departamentos provinciales (57), a los efectos de incorporarlos e informarlos como costos asociados al Programa.

**“EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL  
GASTO A LA SUBSECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN (PROGRAMA DE EDUCACIÓN  
PREESCOLAR), JUNTA NACIONAL DE  
JARDINES INFANTILES (JUNJI) Y  
FUNDACIÓN INTEGRA”**

**INFORME FINAL**

**JULIO 2008**

## INDICE

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| I.          | INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| I.1.        | Antecedentes Generales Educación Parvularia.....   | 2  |
| II.         | DESCRIPCIÓN.....   | 5  |
| II.1.       | Definiciones estratégicas Ministerio de Educación (MINEDUC).....                                       | 5  |
| II.1.1.     | Misión MINEDUC.....  | 5  |
| II.1.2.     | Objetivos estratégicos ministeriales y productos asociados.....  | 7  |
| II.1.3.     | Estructura del MINEDUC.....  | 8  |
| II.1.4.     | Antecedentes presupuestarios MINEDUC.....  | 11 |
| II.2.       | Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI.....   | 13 |
| II.2.1.     | Definiciones estratégicas.....   | 14 |
| II.2.1.1.   | Misión institucional.....  | 14 |
| II.2.1.2.   | Objetivos estratégicos.....  | 14 |
| II.2.1.3.   | Productos estratégicos, subproductos y sus clientes.....   | 16 |
| II.2.1.3.1. | Producto 1: Educación Parvularia Integral.....   | 16 |
| II.2.1.3.2. | Producto 2: Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles.....                    | 50 |
| II.2.1.3.3. | Producto 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros..... | 58 |
| II.2.1.3.4. | Producto 4 : Asesorías en materias de Educación Parvularia.....  | 61 |
| II.2.1.3.5. | Producto 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI....        | 63 |

|   |     |
|---|-----|
| II.2.2. Estructura organizacional y sus principales características.....  | 67  |
| II.2.2.1. Estructura organizacional.....  | 67  |
| II.2.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo. ....  | 72  |
| II.2.2.2.1. Mecanismos de coordinación .....  | 72  |
| II.2.2.2.2. Instrumentos de monitoreo.....  | 74  |
| II.2.2.3. Recursos humanos.....   | 79  |
| II.2.2.3.1. Situación contractual del personal.....   | 79  |
| II.2.2.3.2. Distribución territorial del personal. ....   | 80  |
| II.2.2.3.3. Distribución por estamento.....   | 82  |
| II.2.2.3.4. Capacitación del personal. ....   | 82  |
| II.2.2.3.5. Egresos de personal.....  | 85  |
| II.2.2.4. Recursos tecnológicos. ....   | 86  |
| II.2.2.4.1. Infraestructura de red .....  | 86  |
| II.2.2.4.2. Infraestructura de usuario.....   | 94  |
| II.2.2.5. Infraestructura física. ....  | 98  |
| II.2.2.5.1. Infraestructura física oficinas.....  | 98  |
| II.2.2.5.2. Infraestructura física recintos educativos .....  | 99  |
| II.2.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.....   | 99  |
| II.2.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la provisión de los productos..... | 101 |
| II.2.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.....  | 102 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| II.2.3.     | Antecedentes Presupuestarios.....                                | 104 |
| II.2.3.1.   | Presupuesto JUNJI.....   | 104 |
| II.2.3.2.   | Distribución por producto estratégico.....                       | 106 |
| II.3.       | Fundación INTEGRAL.....  | 108 |
| II.3.1.     | Definiciones estratégicas.....                                   | 109 |
| II.3.1.1.   | Misión institucional.....  | 109 |
| II.3.1.2.   | Objetivos estratégicos.....                                      | 109 |
| II.3.1.3.   | Productos estratégicos, subproductos y sus clientes.....         | 110 |
| II.3.2.     | Estructura organizacional y sus principales características..... | 144 |
| II.3.2.1.   | Estructura organizacional.....                                   | 144 |
| II.3.2.2.   | Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.....      | 149 |
| II.3.2.2.1. | Mecanismos de coordinación.....                                  | 149 |
| II.3.2.2.2. | Instrumentos de monitoreo.....                                   | 150 |
| II.3.2.2.3. | Estudios evaluativos Fundación INTEGRAL.....                     | 157 |
| II.3.2.3.   | Recursos humanos.....  | 165 |
| II.3.2.3.1. | Situación contractual del personal.....                          | 165 |
| II.3.2.3.2. | Distribución territorial del personal.....                       | 167 |
| II.3.2.3.3. | Distribución por estamento.....                                  | 169 |
| II.3.2.3.4. | Distribución por rango etario.....                               | 169 |
| II.3.2.3.5. | Capacitación del personal.....                                   | 171 |
| II.3.2.3.6. | Antigüedad del personal.....                                     | 173 |
| II.3.2.3.7. | Ausentismo del personal.....                                     | 174 |

|   |     |
|---|-----|
| II.3.2.3.8. Egresos de personal.....  | 175 |
| II.3.2.4. Recursos tecnológicos. ....   | 177 |
| II.3.2.4.1. Infraestructura de red .....  | 178 |
| II.3.2.4.2. Infraestructura de usuario.....   | 184 |
| II.3.2.5. Infraestructura física.....   | 188 |
| II.3.2.5.1. Infraestructura física oficinas.....  | 188 |
| II.3.2.5.2. Infraestructura física recintos educativos .....  | 192 |
| II.3.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.....   | 194 |
| II.3.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la provisión de los productos..... | 196 |
| II.3.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.....  | 197 |
| II.3.3. Antecedentes Presupuestarios.....   | 199 |
| II.3.3.1. Presupuesto Fundación INTEGRAL.....   | 199 |
| II.3.3.2. Distribución por producto estratégico .....   | 202 |
| II.4. Programa de Educación Preescolar.....   | 204 |
| II.4.1. Descripción general del Programa.....   | 204 |
| II.4.2. Justificación del Programa.....   | 205 |
| II.4.3. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa. ....   | 206 |
| II.4.3.1. Fin del Programa.....   | 207 |
| II.4.3.2. Propósito del Programa.....   | 207 |
| II.4.4. Descripción componentes del Programa.....   | 208 |
| II.4.5. Reformulaciones del Programa.....   | 227 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| II.4.5.1.   | Televisión educativa.....  | 227 |
| II.4.5.2.   | Línea informática.....   | 228 |
| II.4.5.3.   | Programa Conozca a su Hijo (CASH).....   | 230 |
| II.4.5.4.   | Programa de Mejoramiento de la Infancia (PMI).....                               | 234 |
| II.4.6.     | Organización y gestión del Programa.....   | 235 |
| II.4.6.1.   | Estructura organizacional de la unidad responsable del Programa.....             | 235 |
| II.4.6.2.   | Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.....                      | 242 |
| II.4.6.2.1. | Mecanismos de coordinación.....  | 242 |
| II.4.6.2.2. | Instrumentos de monitoreo.....   | 243 |
| II.4.6.3.   | Recursos humanos.....  | 244 |
| II.4.6.3.1. | Situación contractual del personal.....  | 244 |
| II.4.6.3.2. | Distribución territorial del personal.....                                       | 246 |
| II.4.6.3.3. | Distribución por rango etario.....   | 248 |
| II.4.6.3.4. | Distribución del personal por cargo.....   | 249 |
| II.4.6.3.5. | Nivel educacional del personal.....  | 251 |
| II.4.6.3.6. | Capacitación del personal.....   | 252 |
| II.4.6.3.7. | Antigüedad del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar..... | 252 |
| II.4.6.3.8. | Ausentismo del personal.....   | 253 |
| II.4.6.3.9. | Egresos de personal.....   | 254 |
| II.4.6.4.   | Recursos tecnológicos.....   | 256 |
| II.4.6.4.1. | Infraestructura de usuario.....  | 256 |
| II.4.6.5.   | Infraestructura física.....  | 257 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| II.4.6.6.  | Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.....   | 258 |
| II.4.6.7.  | Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la provisión de los componentes..... | 259 |
| II.4.6.8.  | Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.....  | 259 |
| II.4.7.    | Antecedentes presupuestarios.....   | 260 |
| III.       | EVALUACIÓN.....   | 264 |
| III.1.     | Reformulaciones a nivel de diseño y proceso de reforma.....   | 264 |
| III.1.1.   | Diseño de JUNJI.....  | 267 |
| III.1.2.   | Diseño de INTEGRAL.....   | 268 |
| III.1.3.   | Diseño Programa de Educación Preescolar.....  | 269 |
| III.2.     | Evaluación Junta Nacional de Jardines Infantiles – JUNJI.....   | 271 |
| III.2.1.   | Consistencia definiciones estratégicas de JUNJI respecto a las del MINEDUC.....                                     | 271 |
| III.2.1.1. | Consistencia del Mandato Legal.....   | 271 |
| III.2.1.2. | Consistencia de la Misión.....  | 272 |
| III.2.1.3. | Consistencia Objetivos Estratégicos.....  | 274 |
| III.2.2.   | Consistencia entre las definiciones estratégicas de JUNJI.....  | 277 |
| III.2.2.1. | Consistencia Misión respecto del Mandato Legal.....   | 277 |
| III.2.2.2. | Consistencia entre Objetivos Estratégicos y Misión.....   | 279 |
| III.2.3.   | Objetivos estratégicos de JUNJI, productos estratégicos y sus clientes.....   | 284 |
| III.2.3.1. | Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral.....  | 284 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| III.2.3.2.   | Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros para la operación de Jardines Infantiles. ....  | 289 |
| III.2.3.3.   | Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros. ....                     | 292 |
| III.2.3.4.   | Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de educación Parvularia. ....  | 296 |
| III.2.3.5.   | Producto Estratégico 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI. ....                              | 299 |
| III.2.4.     | Consistencia definiciones estratégicas de JUNJI respecto de las políticas de infancia. ....   | 302 |
| III.2.5.     | Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de gestión. ....  | 305 |
| III.2.5.1.   | Evaluación de la estructura institucional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos de JUNJI. .... | 305 |
| III.2.5.1.1. | Fortalezas de la estructura organizacional. ....  | 306 |
| III.2.5.1.2. | Debilidades de la estructura organizacional. ....   | 306 |
| III.2.5.1.3. | Evaluación de los cambios organizacionales del período en evaluación. ....  | 307 |
| III.2.5.2.   | Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo. ....  | 309 |
| III.2.5.2.1. | Mecanismos de coordinación. ....  | 309 |
| III.2.5.2.2. | Instrumentos de monitoreo JUNJI. ....   | 310 |
| III.2.5.3.   | Recursos humanos. ....  | 311 |
| III.2.5.3.1. | Análisis de la dotación y composición del personal. .   | 311 |
| III.2.5.3.2. | Análisis del tipo de contrato y localización del personal. ....   | 315 |

|  |     |
|--|-----|
| III.2.5.3.3. Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal. ....                                 | 315 |
| III.2.5.4. Recursos tecnológicos. ....   | 319 |
| III.2.5.4.1. Infraestructura de red. ....  | 319 |
| III.2.5.4.2. Infraestructura de usuario.....   | 322 |
| III.2.5.4.3. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Gobierno Electrónico. ....                                       | 323 |
| III.2.5.4.4. Conclusión general.....   | 324 |
| III.2.5.5. Infraestructura física. ....  | 324 |
| III.2.5.5.1. Análisis infraestructura física oficinas.....   | 324 |
| III.2.5.5.2. Análisis infraestructura física recintos educativos. ...  | 326 |
| III.2.5.6. Mecanismos de asignación y transferencias de recursos.....  | 326 |
| III.2.5.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos..... | 328 |
| III.2.5.8. Mecanismos de auditoria, control y rendición de cuentas.....  | 329 |
| III.2.6. Análisis del presupuesto y disciplina financiera. ....  | 330 |
| III.2.6.1. Estructura y evolución del presupuesto.....   | 330 |
| III.2.6.2. Ejecución presupuestaria. ....  | 333 |
| III.2.6.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.....  | 336 |
| III.2.6.4. Análisis de disciplina financiera.....  | 340 |
| III.2.7. Análisis de los resultados obtenidos.....   | 342 |
| III.2.7.1. Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral. ....   | 342 |

|  |     |
|--|-----|
| III.2.7.1.1. Eficacia y Calidad. ....  | 342 |
| III.2.7.1.2. Eficiencia y Economía. ....   | 352 |
| III.2.7.2. Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros<br>para operación de Jardines Infantiles. ....                          | 355 |
| III.2.7.2.1. Eficacia y Calidad. ....  | 355 |
| III.2.7.2.2. Eficiencia y Economía. ....   | 363 |
| III.2.7.3. Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines<br>Infantiles Públicos y Privados administrados por<br>terceros. .... | 364 |
| III.2.7.3.1. Eficacia y Calidad. ....  | 364 |
| III.2.7.3.2. Eficacia y Calidad. ....  | 365 |
| III.2.7.3.3. Eficiencia y Economía. ....   | 367 |
| III.2.7.4. Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de<br>educación parvularia. ....   | 369 |
| III.2.7.4.1. Nivel de actividad. ....  | 369 |
| III.2.7.4.2. Eficacia y Calidad. ....  | 369 |
| III.2.7.4.3. Eficiencia y Economía. ....   | 372 |
| III.2.7.5. Producto Estratégico 5: Empadronamiento de<br>Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI. ....                          | 372 |
| III.2.7.5.1. Eficacia y Calidad. ....  | 372 |
| III.2.7.5.2. Eficiencia y Economía. ....   | 375 |
| III.3. Evaluación Fundación INTEGRA. ....  | 375 |
| III.3.1. Consistencia definiciones estratégicas Fundación<br>INTEGRA respecto a las del MINEDUC. ....                                | 375 |
| III.3.1.1. Consistencia de la Misión. ....   | 375 |
| III.3.1.2. Consistencia Objetivos Estratégicos. ....   | 376 |

|   |     |
|---|-----|
| III.3.2. Consistencia entre las definiciones estratégicas de INTEGRA.....   | 379 |
| III.3.2.1. Consistencia Misión respecto de los Estatutos.....   | 379 |
| III.3.2.2. Consistencia entre Objetivos Estratégicos y Misión. ....   | 381 |
| III.3.3. Objetivos estratégicos de INTEGRA, productos estratégicos y sus clientes. ....   | 384 |
| III.3.3.1. Producto Estratégico 1: Educación parvularia integral en jardines infantiles y salas cuna. ....  | 384 |
| III.3.3.2. Producto Estratégico 2: Convenios de administración delegada.....  | 386 |
| III.3.3.3. Producto Estratégico 3: Modalidad no convencional de educación preescolar. ....  | 390 |
| III.3.3.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación de apoyo a la comunidad (Fono Infancia). ....   | 392 |
| III.3.4. Consistencia definiciones estratégicas de INTEGRA respecto de las políticas de la infancia. ....   | 394 |
| III.3.5. Análisis Pauta de Evaluación Formativa (PEF) de INTEGRA.....   | 397 |
| III.3.6. Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de gestión. ....   | 399 |
| III.3.6.1. Evaluación de la estructura organizacional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos de Fundación INTEGRA. .... | 399 |
| III.3.6.1.1. Fortalezas de la estructura organizacional. ....   | 399 |
| III.3.6.1.2. Debilidades de la estructura organizacional. ....  | 400 |
| III.3.6.1.3. Evaluación de los cambios organizacionales del período en evaluación. ....   | 401 |
| III.3.6.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo. ....   | 402 |
| III.3.6.2.1. Mecanismos de coordinación .....   | 402 |

|  |     |
|--|-----|
| III.3.6.2.2. Instrumentos de monitoreo.....  | 403 |
| III.3.6.3. Recursos humanos.....   | 404 |
| III.3.6.3.1. Análisis de la dotación y composición del personal..  | 404 |
| III.3.6.3.2. Análisis del tipo de contrato y localización del personal.....  | 408 |
| III.3.6.3.3. Análisis rango etario y antigüedad.....   | 409 |
| III.3.6.3.4. Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal. ....                                 | 409 |
| III.3.6.3.5. Análisis del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencias del personal.....              | 412 |
| III.3.6.4. Recursos tecnológicos. ....   | 415 |
| III.3.6.4.1. Infraestructura de red. ....  | 415 |
| III.3.6.4.2. Infraestructura de usuario.....   | 418 |
| III.3.6.4.3. Conclusión general.....   | 420 |
| III.3.6.5. Infraestructura física.....   | 420 |
| III.3.6.5.1. Análisis infraestructura física oficinas.....   | 420 |
| III.3.6.5.2. Análisis infraestructura física recintos educativos ....  | 422 |
| III.3.6.6. Mecanismos de asignación y transferencias de recursos.....  | 423 |
| III.3.6.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos..... | 425 |
| III.3.6.8. Mecanismos de auditoria, control y rendición de cuentas.....  | 426 |
| III.3.7. Análisis del presupuesto y disciplina financiera.....   | 427 |
| III.3.7.1. Estructura, evolución y ejecución del presupuesto.....  | 427 |
| III.3.7.2. Ejecución presupuestaria del Aporte Fiscal.....   | 430 |

|   |     |
|---|-----|
| III.3.7.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.....                             | 431 |
| III.3.7.4. Análisis de disciplina financiera.....   | 434 |
| III.3.8. Análisis de los resultados obtenidos.....  | 435 |
| III.3.8.1. Producto Estratégico 1: Servicio Educativo Integral.....                                     | 435 |
| III.3.8.1.1. Eficacia y calidad.....  | 435 |
| III.3.8.1.2. Eficiencia y Economía.....   | 443 |
| III.3.8.2. Producto Estratégico 2: Convenios de Administración Delegada.....                            | 445 |
| III.3.8.2.1. Eficacia y calidad.....  | 445 |
| III.3.8.2.2. Eficiencia y Economía.....   | 447 |
| III.3.8.3. Producto Estratégico 3: Modalidad No Convencional de Educación Preescolar.....               | 449 |
| III.3.8.3.1. Eficacia y calidad.....  | 449 |
| III.3.8.3.2. Eficiencia y Economía.....   | 449 |
| III.3.8.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono infancia)..... | 450 |
| III.3.8.4.1. Eficacia y calidad.....  | 450 |
| III.3.8.4.2. Eficiencia y Economía.....   | 451 |
| III.4. Análisis comparado de costos unitarios de JUNJI e INTEGRAL.....                                  | 452 |
| III.5. Programa Preescolar de la Subsecretaría de Educación.....  | 455 |
| III.5.1. Análisis del Diseño Institucional.....   | 455 |
| III.5.1.1. Diseño del Programa Preescolar.....  | 455 |
| III.5.1.1.1. Consistencia Fin del Programa de Educación Parvularia con la Misión del MINEDUC.....       | 455 |

|  |     |
|--|-----|
| III.5.1.1.2. Consistencia Fin del Programa de Educación Parvularia con los Objetivos Estratégicos del MINEDUC..... | 455 |
| III.5.1.1.3. Consistencia Propósito y Fin del Programa de Educación Parvularia.....                                | 456 |
| III.5.1.2. Problema/necesidad a la cual se aboca el Programa.....  | 458 |
| III.5.1.3. Criterios de Focalización. ....   | 460 |
| III.5.1.4. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico. ....  | 461 |
| III.5.1.5. Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico.....   | 465 |
| III.5.2. Consistencia definiciones estratégicas respecto de las políticas de la infancia.....                      | 467 |
| III.5.3. Organización y gestión del Programa. ....   | 468 |
| III.5.3.1. Estructura organizacional institución responsable del Programa.....                                     | 468 |
| III.5.3.1.1. Cambios organizacionales registrados en el período en evaluación. ....                                | 469 |
| III.5.3.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo. ....  | 469 |
| III.5.3.2.1. Evaluación de los mecanismos de coordinación .....  | 469 |
| III.5.3.2.2. Análisis de instrumentos de monitoreo del Programa.....   | 470 |
| III.5.3.3. Recursos humanos.....   | 470 |
| III.5.3.3.1. Análisis de la dotación y composición de personal relacionado con el Programa.....                    | 471 |
| III.5.3.3.2. Análisis del tipo de contrato y localización del personal.....  | 473 |
| III.5.3.3.3. Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal. ....                       | 474 |

|  |     |
|--|-----|
| III.5.3.3.4. Análisis del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencias del personal.....              | 476 |
| III.5.3.4. Recursos tecnológicos. ....   | 477 |
| III.5.3.5. Infraestructura física. ....  | 478 |
| III.5.3.6. Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos .....  | 478 |
| III.5.3.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos..... | 479 |
| III.5.3.8. Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas .....   | 479 |
| III.5.4. Análisis del Presupuesto y Disciplina Financiera.....   | 480 |
| III.5.4.1. Estructura, evolución y ejecución del Presupuesto .....   | 480 |
| III.5.5. Análisis de los resultados obtenidos.....   | 483 |
| III.5.5.1. Componente 1: Ampliación de cobertura, niños y niñas primer nivel de transición. ....                             | 483 |
| III.5.5.1.1. Eficacia y Calidad. ....  | 483 |
| III.5.5.1.2. Eficiencia y Economía. ....   | 485 |
| III.5.5.2. Componente 2: Adquisición y entrega de material educativo.....  | 486 |
| III.5.5.2.1. Eficacia y calidad.....   | 486 |
| III.5.5.2.2. Eficiencia y Economía. ....   | 487 |
| III.5.5.3. Componente 3: Formación inicial y en servicio para la implementación curricular.....                              | 488 |
| III.5.5.3.1. Eficacia y calidad.....   | 488 |
| III.5.5.3.2. Eficiencia y Economía. ....   | 489 |
| III.5.5.4. Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia. ....                                    | 489 |

|   |     |
|---|-----|
| III.5.5.4.1. Eficacia y calidad.....  | 489 |
| III.5.5.4.2. Eficiencia y Economía. ....  | 490 |
| III.6. Análisis bases curriculares.....   | 490 |
| III.6.1. Análisis de los Marcos Curriculares nacional e institucionales. ....   | 491 |
| III.6.1.1. Características generales del diseño curricular.....   | 492 |
| III.6.1.2. Niveles educativos que comprende.....  | 492 |
| III.6.1.3. Fundamentos y referentes.....  | 492 |
| III.6.1.4. Objetivos y lineamientos curriculares .....  | 493 |
| III.6.1.5. Énfasis curriculares. ....   | 494 |
| III.6.1.6. Orientaciones para la implementación del currículum .....  | 494 |
| III.6.1.7. Orientaciones para el trabajo de aula.....   | 495 |
| III.6.1.8. Instrumentos y apoyos para la implementación del currículum.....   | 495 |
| III.7. Análisis de normas y estándares.....   | 497 |
| III.7.1. Pertinencia de la normativa y estándares del Ministerio de Educación para la operación de los Jardines (a nivel de diseño). .... | 498 |
| III.7.2. Variables relacionadas con insumos o calidad estructural.....  | 500 |
| III.7.2.1. Marco curricular nacional .....  | 501 |
| III.7.2.2. Formación del personal. ....   | 510 |
| III.7.2.3. Coeficiente adulto/niño (a) y tamaño del grupo.....  | 513 |
| III.7.2.4. Superficie de sala por niño (a).....   | 515 |
| III.7.2.5. Disponibilidad de materiales.....  | 516 |
| III.7.2.6. Libro de registro técnico pedagógico.....  | 518 |

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| III.7.3.   | Variables relacionadas con la calidad del proceso .....                                  | 520 |
| III.7.4.   | Variables relacionadas con resultados (Mapas de Progreso) .....                          | 522 |
| III.7.5.   | Análisis comparativo de coeficientes técnicos que aplican JUNJI e INTEGRRA. ....         | 528 |
| III.8.     | Roles, duplicaciones y complementariedades. ....   | 531 |
| III.8.1.   | Identificación de roles del sistema de educación preescolar. ....                        | 531 |
| III.8.2.   | Duplicidades y complementariedades. ....   | 536 |
| III.9.     | Productos prescindibles, ausentes o externalizables. ....                                | 543 |
| III.9.1.   | Productos prescindibles. ....  | 544 |
| III.9.1.1. | Productos Estratégicos JUNJI. ....   | 545 |
| III.9.1.2. | Productos Estratégicos INTEGRRA. ....  | 546 |
| III.9.1.3. | Componentes Programa Educación Preescolar. ....  | 547 |
| III.9.2.   | Productos ausentes. ....   | 547 |
| III.9.3.   | Productos externalizables. ....  | 547 |
| IV.        | CONCLUSIONES. ....   | 548 |
| IV.1.      | Conclusiones respecto a las reformulaciones a nivel de diseño y proceso de reforma. .... | 548 |
| IV.2.      | Conclusiones sobre la Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI. ....                | 552 |
| IV.2.1.    | Conclusiones respecto a la consistencia de las definiciones estratégicas de JUNJI. ....  | 552 |
| IV.2.1.1.  | Consistencia definiciones estratégicas JUNJI-MINEDUC. ....                               | 552 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| IV.2.1.2. | Consistencia interna definiciones estratégicas de la JUNJI.....   | 553 |
| IV.2.1.3. | Consistencia definiciones estratégicas JUNJI con las políticas de la infancia. ....                               | 555 |
| IV.2.2.   | Conclusiones sobre la capacidad institucional y mecanismos de gestión. ....                                       | 556 |
| IV.2.2.1. | Estructura organizacional.....  | 556 |
| IV.2.2.2. | Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo. ....  | 557 |
| IV.2.2.3. | Recursos humanos.....   | 558 |
| IV.2.2.4. | Recursos tecnológicos. ....   | 560 |
| IV.2.2.5. | Infraestructura física.....   | 562 |
| IV.2.2.6. | Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.....   | 563 |
| IV.2.2.7. | Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos..... | 564 |
| IV.2.2.8. | Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.....  | 565 |
| IV.2.3.   | Conclusiones sobre el presupuesto y disciplina financiera. ....   | 566 |
| IV.2.3.1. | Estructura y evolución del presupuesto.....   | 566 |
| IV.2.3.2. | Ejecución presupuestaria. ....  | 567 |
| IV.2.3.3. | Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.....  | 567 |
| IV.2.3.4. | Disciplina Financiera .....   | 570 |
| IV.2.4.   | Conclusiones sobre resultados.....  | 570 |
| IV.2.4.1. | Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral. ....   | 570 |

|   |     |
|---|-----|
| IV.2.4.1.1. Eficacia.....   | 570 |
| IV.2.4.1.2. Calidad .....   | 572 |
| IV.2.4.1.3. Eficiencia .....  | 572 |
| IV.2.4.2. Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros<br>para operación de Jardines Infantiles.....                           | 573 |
| IV.2.4.2.1. Eficacia.....   | 573 |
| IV.2.4.2.2. Calidad .....   | 574 |
| IV.2.4.2.3. Eficiencia .....  | 575 |
| IV.2.4.3. Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines<br>Infantiles Públicos y Privados administrados por<br>terceros. .... | 575 |
| IV.2.4.3.1. Eficacia.....   | 575 |
| IV.2.4.3.2. Eficiencia .....  | 576 |
| IV.2.4.4. Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de<br>educación parvularia. ....   | 577 |
| IV.2.4.4.1. Eficacia.....   | 577 |
| IV.2.4.4.2. Calidad .....   | 577 |
| IV.2.4.5. Producto Estratégico 5: Empadronamiento de<br>Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI. ....                          | 578 |
| IV.2.4.5.1. Eficacia.....   | 578 |
| IV.2.4.5.2. Calidad .....   | 578 |
| IV.3. Conclusiones sobre Fundación INTEGR A.....  | 579 |
| IV.3.1. Conclusiones respecto a la consistencia de las<br>definiciones estratégicas de INTEGR A.....                                | 579 |
| IV.3.1.1. Consistencia definiciones estratégicas INTEGR A-<br>MINEDUC.....  | 579 |

|   |     |
|---|-----|
| IV.3.1.2. Consistencia interna definiciones estratégicas de INTEGRA.....  | 580 |
| IV.3.1.3. Consistencia definiciones estratégicas INTEGRA con las políticas de la infancia.....                              | 581 |
| IV.3.2. Conclusiones sobre la capacidad institucional y mecanismos de gestión. ....   | 582 |
| IV.3.2.1. Estructura organizacional.....  | 582 |
| IV.3.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo. ....  | 584 |
| IV.3.2.3. Recursos humanos.....   | 585 |
| IV.3.2.4. Recursos tecnológicos. ....   | 588 |
| IV.3.2.5. Infraestructura física. ....  | 589 |
| IV.3.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.....   | 591 |
| IV.3.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos..... | 592 |
| IV.3.2.8. Mecanismos de auditoría control y rendición de cuentas.....   | 593 |
| IV.3.3. Conclusiones sobre el presupuesto y disciplina financiera. ....   | 594 |
| IV.3.3.1. Estructura y evolución del presupuesto.....   | 594 |
| IV.3.3.2. Ejecución presupuestaria. ....  | 595 |
| IV.3.3.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.....  | 596 |
| IV.3.3.4. Análisis de disciplina financiera.....  | 597 |
| IV.3.4. Conclusiones sobre resultados.....  | 598 |
| IV.3.4.1. Producto Estratégico 1: Servicio Educativo Integral. ....   | 598 |

|   |     |
|---|-----|
| IV.3.4.1.1. Eficacia y calidad.....   | 598 |
| IV.3.4.1.2. Eficiencia y Economía.....  | 600 |
| IV.3.4.2. Producto Estratégico 2: Convenios de Administración Delegada.....   | 600 |
| IV.3.4.2.1. Eficacia.....   | 600 |
| IV.3.4.2.2. Eficiencia.....   | 602 |
| IV.3.4.2.3. Economía.....   | 602 |
| IV.3.4.3. Producto Estratégico 3: Modalidad No Convencional de Educación Preescolar.....                                | 602 |
| IV.3.4.3.1. Eficacia.....   | 602 |
| IV.3.4.3.2. Eficiencia.....   | 603 |
| IV.3.4.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono infancia).....                  | 603 |
| IV.3.4.4.1. Eficacia.....   | 603 |
| IV.3.4.4.2. Eficiencia.....   | 604 |
| IV.4. Conclusiones del análisis comparado de costos unitarios de JUNJI e INTEGRA.....                                   | 604 |
| IV.5. Conclusiones sobre el Programa de Educación Preescolar.....   | 606 |
| IV.5.1. Conclusiones respecto a la consistencia del Programa de Educación Preescolar.....                               | 606 |
| IV.5.2. Conclusiones sobre la capacidad institucional y mecanismos de gestión de la Unidad de Educación Parvularia..... | 608 |
| IV.5.2.1. Estructura organizacional.....  | 608 |
| IV.5.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.....   | 609 |
| IV.5.2.3. Recursos humanos.....   | 609 |

|   |     |
|---|-----|
| IV.5.2.4. Recursos tecnológicos. ....   | 611 |
| IV.5.2.5. Infraestructura física. ....  | 612 |
| IV.5.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.....   | 612 |
| IV.5.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos..... | 613 |
| IV.5.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas. ....   | 613 |
| IV.5.3. Conclusiones sobre el presupuesto y disciplina financiera. ....   | 614 |
| IV.5.4. Conclusiones sobre resultados. ....   | 615 |
| IV.5.4.1. Componente 1: Ampliación de cobertura, niños y niñas primer nivel de transición. ....                             | 615 |
| IV.5.4.1.1. Eficacia y Calidad. ....  | 615 |
| IV.5.4.1.2. Eficiencia y Economía. ....   | 616 |
| IV.5.4.2. Componente 2: Adquisición y entrega de material educativo. ....   | 616 |
| IV.5.4.2.1. Eficacia y Calidad. ....  | 616 |
| IV.5.4.2.2. Eficiencia y Economía. ....   | 616 |
| IV.5.4.3. Componente 3: Formación inicial y en servicio para la implementación curricular.....                              | 617 |
| IV.5.4.3.1. Eficacia y Calidad. ....  | 617 |
| IV.5.4.3.2. Eficiencia y Economía. ....   | 617 |
| IV.5.4.4. Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia. ....                                    | 617 |
| IV.5.4.4.1. Eficacia y Calidad. ....  | 617 |
| IV.5.4.4.2. Eficiencia y Economía. ....   | 618 |

|  |     |
|--|-----|
| IV.6. Conclusiones respecto de las bases curriculares.....   | 618 |
| IV.7. Conclusiones respecto de normas y estándares.....  | 620 |
| V. RECOMENDACIONES. ....   | 624 |
| V.1. Recomendaciones relacionadas con el diseño institucional y normativo del sector de educación parvularia .....       | 624 |
| V.1.1. Recomendaciones relativas a los roles institucionales .....   | 624 |
| V.1.2. Recomendaciones relativas a las bases curriculares y estándares .....   | 627 |
| V.2. Recomendaciones relativas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles.....   | 629 |
| V.2.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional.....  | 629 |
| V.2.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación .....                         | 629 |
| V.2.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos.....                 | 629 |
| V.2.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo .....   | 630 |
| V.2.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología .....   | 632 |
| V.2.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física.....  | 632 |
| V.2.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría y rendición de cuentas..... | 633 |
| V.2.3. Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera .....  | 633 |
| V.2.4. Recomendaciones relativas a los resultados.....   | 634 |
| V.3. Recomendaciones relativas a Fundación INTEGRA.....  | 634 |
| V.3.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional.....  | 634 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| V.3.2.   | Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación .....                        | 635 |
| V.3.2.1. | Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos .....                 | 635 |
| V.3.2.2. | Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo .....  | 635 |
| V.3.2.3. | Recomendaciones relativas a la tecnología .....  | 637 |
| V.3.2.4. | Recomendaciones relativas a la infraestructura física.....   | 638 |
| V.3.2.5. | Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría y rendición de cuentas ..... | 638 |
| V.3.3.   | Recomendaciones relativas a los resultados.....  | 639 |
| V.4.     | Recomendaciones relativas al Programa de Educación Preescolar y a la Unidad de Educación Parvularia (UEP).....   | 640 |
| V.4.1.   | Recomendaciones relativas al diseño del Programa .....   | 640 |
| V.4.2.   | Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación .....                        | 641 |
| V.4.3.   | Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo.....   | 641 |
| V.4.4.   | Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera .....   | 641 |

## **I. INTRODUCCIÓN.**

En el Marco de la aprobación de la Ley de Presupuesto para el año 2007 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorpora la realización de una Evaluación Comprehensiva del Gasto al Programa de Educación Preescolar de la Subsecretaría de Educación, Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Fundación INTEGRA)

El objetivo general del estudio es realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto al programa e instituciones antes mencionadas, la cual busca evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas que administran las instituciones antes mencionadas.

Se espera, como resultado de la evaluación, un juicio evaluativo sustentado de la racionalidad del diseño institucional, de las capacidades y procesos, así como también una evaluación de la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

El horizonte de evaluación corresponde al período 2002-2006, no obstante se considera como año base el 2006, teniendo como referente la programación 2007, y se trabajará con las definiciones estratégicas vigentes al año 2007.

El presente documento, que corresponde al Informe Final, el cual tiene como objetivo presentar la evaluación del diseño y coherencia estratégica del programa e instituciones evaluadas, junto con la evaluación de su estructura organizacional y mecanismos de gestión, su disciplina financiera y los resultados obtenidos en el período 2002 a 2006.

El Informe está estructurado en los siguientes 4 capítulos, además de la presente Introducción: Descripción, Evaluación, Conclusiones y Recomendaciones, cuyo contenido es el siguiente:

En el capítulo II se describe la misión y objetivos estratégicos del Ministerio de Educación y los objetivos, productos estratégicos, clientes y la Estructura Organizacional de JUNJI e Integra y de la matriz de marco lógico del Programa de Educación Preescolar de la Subsecretaría de Educación, junto con la descripción de los recursos humanos involucrados, infraestructura, mecanismos de coordinación y monitoreo, y antecedentes financieros. Esta descripción se basa en los antecedentes recopilados durante el transcurso de la evaluación y que estuvieron disponibles para su revisión.

El capítulo III contiene la evaluación de los aspectos descritos en el capítulo anterior, junto con un análisis de las duplicidades, complementariedades,

productos prescindibles, ausentes o externalizables del programa e instituciones, junto con un análisis de ésta con relación al proceso de reforma del sector.

El capítulo IV contiene las conclusiones obtenidas a partir de la evaluación presentada en el capítulo III.

El capítulo V contiene las principales recomendaciones que se sustentan en la evaluación del diseño de la institución, gestión y resultados, y las respectivas conclusiones que se incluyen en los capítulos anteriores.

### **I.1. Antecedentes Generales Educación Parvularia.**

La educación preescolar no es obligatoria en Chile y las familias deciden el tipo de cuidado al que acceden sus hijos (as). Una parte importante de las prestaciones son ofrecidas por instituciones del Estado o con financiamiento estatal: la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la Fundación INTEGRA y establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados por el Estado. Todas estas instituciones atienden fundamentalmente a niños y niñas de sectores vulnerables. Además, están los Jardines Infantiles y establecimientos educacionales particulares pagados, que prestan servicios a la población de mayores ingresos. Esto se puede apreciar ya que al año 2006, según datos Casen 2006 la cobertura de educación parvularia para niños menores de 6 años<sup>1</sup> ascendía a un 37,8% y se puede apreciar que JUNJI e INTEGRA atendían a casi la mitad de los niños que eran parte de este nivel escolar (14,7% de dicha población). Más importancia poseen aún ambas instituciones en la cobertura de niños menores de 4 años pertenecientes al I y II quintil las cuales representan un 25% de la cobertura<sup>2</sup>.

Hasta el año 2006 JUNJI e INTEGRA atendían todos los niveles de la educación parvularia, desde sala cuna hasta kinder; los niveles de prekinder y kinder además eran ofrecidos por establecimientos municipales y particulares subvencionados por el Estado. A partir de ese año JUNJI e INTEGRA se concentran en los niveles de sala cuna y medios (0 a 4 años) y la Subsecretaría

---

<sup>1</sup> Se consideran todos los niños menores de 6 y se excluyen aquellos niños que asisten a educación especial y aquellos sin información.

<sup>2</sup> Se incluyen la cantidad de niños atendidos tanto por los jardines de las instituciones y por Convenios de Administración delegada al año 2006 y se comparan con la población menor de 4 años del I y II quintil de la Casen 2006 equivalente a 485.001. Cabe destacar que ésta estimación es realizada con los datos de matrícula de educación parvularia obtenidos de [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) y actualizados a diciembre 2006.

de Educación, a través del mecanismo de subvención, en prekinder y kinder. A partir del 2007 el prekinder se universaliza en lo que dice relación con el financiamiento, es decir todos los niños y niñas tienen acceso asegurado.

JUNJI e INTEGRA prestan servicios de educación parvularia en todo el país, incluyendo el servicio de alimentación. En el año 2006 se registró una matrícula promedio de 87.754 niños (as) en los establecimientos administrados por JUNJI<sup>3</sup> (según información entregada durante el transcurso del estudio), y de 66.849 en los administrados por INTEGRA.

La cobertura global al año 2006 de las edades hasta 4 años era de un 17,01%<sup>4</sup>, la de prekinder a un 65% y la de kinder un a 93% aproximadamente.

Las metas ministeriales al año 2010 consideran el aumento en 70.000 nuevos párvulos a nivel de sala cuna (3 meses a 1 año 1 meses) y 43.000 en los niveles medios (2 años a 3 años 11 meses). Además, se considera asegurar la universalización para niños y niñas que acceden al primer nivel de transición (4 años a 4 años 11 meses) en los establecimientos municipales y particulares subvencionados por el Estado.

El presupuesto para el año 2007 consideró que un 5,6% del total de los recursos asignados al Ministerio de Educación (MINEDUC) fueran destinados a la educación parvularia, según se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°1. Presupuesto 2007 MINEDUC.**

|                       | (MM\$ 2007) | %<br>c/r Ed. Parv | %<br>c/r MINEDUC |
|-----------------------|-------------|-------------------|------------------|
| <b>JUNJI</b>          | 100.431     | 62,31%            | 3,50%            |
| <b>INTEGRA</b>        | 58.620      | 36,37%            | 2,04%            |
| <b>SUBSECRETARIA</b>  | 2.125       | 1,32%             | 0,07%            |
| <b>TOTAL Ed. Parv</b> | 161.176     | 100,00%           | 5,62%            |
| <b>TOTAL MINEDUC</b>  | 2.868.436   |                   | 100,00%          |

<sup>3</sup> Esta matrícula se obtuvo considerando la matrícula de marzo a diciembre de 2006 del Programa Educativo Jardín Infantil administrado por JUNJI (56.363), Programa Educativo Jardín Infantil Alternativo (19.000), y Programa Jardín Educativo para la Familia (12.391). Todos ellos componen su Producto Estratégico N°1: "Educación Parvularia Integral".

<sup>4</sup> Fuente: Casen 2006. Se consideran todos los niños menores de 4 y se excluyen aquellos niños que asisten a educación especial y aquellos sin información.

La provisión del servicio de educación parvularia para los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, está regulada por el Decreto Supremo 181/2005 del MINEDUC en lo relativo a coeficientes técnicos de personal; por el DS 548/88 del MINEDUC en lo relativo a la planta física de los locales escolares; y por lo establecido en el Capítulo 5 de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en cuanto a normas de construcción de locales escolares.

En lo técnico pedagógico no existe un marco de aplicación obligatoria. Las Bases Curriculares para la Educación Parvularia, emanadas del Ministerio de Educación, corresponden al marco nacional que orienta la educación de los niños (as) atendidos por el sistema de educación parvularia, en cuanto a lo que ellos deben aprender, los principales logros a obtener a nivel de desarrollo, y lo que los agentes educativos deben hacer para que ello ocurra. Entrega “orientaciones técnicas y procedimentales para la gestión educativa y pedagógica en los establecimientos que imparten Educación Parvularia y, en general, para el conjunto de modalidades educativas que se desarrollan en el nivel<sup>5</sup>”. Los niveles educativos de aplicación de las bases curriculares son primer ciclo (0 a 2 años 11 meses) y segundo ciclo (3 a 5 años 11 meses) de educación parvularia, constituyendo un referente importante para administradores, docentes y familias que reciben el servicio.

---

<sup>5</sup> Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación Chile, 2005.

## II. DESCRIPCIÓN.

### II.1. Definiciones estratégicas Ministerio de Educación (MINEDUC).

#### II.1.1. Misión MINEDUC<sup>6</sup>.

La Ley N°18.956 de 1990 del Ministerio de Educación que reestructura dicho ministerio, en su Artículo 1° establece que:

“El Ministerio de Educación es la Secretaría de Estado encargada de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles; asegurar a toda la población el acceso a la educación básica; estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación.”

El artículo 2° de la mencionada Ley, indica que son funciones del ministerio:

- a) Proponer y evaluar las políticas y los planes de desarrollo educacional y cultural;
- b) Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educacionales y de extensión cultural;
- c) Evaluar el desarrollo de la educación como un proceso integral e informar de sus resultados a la comunidad, a lo menos anualmente;
- d) Estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento;
- e) Otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales, cuando corresponda;
- f) Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes, y
- g) Cumplir las demás funciones que le encomiende la ley.

---

<sup>6</sup> El Ministerio de Educación envió como definiciones estratégicas la misión, objetivos y productos estratégicos correspondientes a la Subsecretaría de Educación, la cual se indicó corresponden también a las definiciones estratégicas del MINEDUC.

De acuerdo a los antecedentes recopilados, la misión del MINEDUC para el año 2007 es:

### Misión institucional MINEDUC

“Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales”.

Fuente: Definiciones estratégicas Subsecretaría de Educación 2007, Subsecretaría de Educación.

La misión de la institución ha enfrentado cambios durante el período 2002 – 2006, estos se presentan a continuación:

### Cuadro N°2. Misión MINEDUC 2002 – 2006

| Misión 2002 - 2004   | Misión 2005 - 2006   |
|--|--|
| <p>Desarrollar un sistema educativo capaz de responder a las necesidades del país, que sea equitativo en cuanto a proporcionar aprendizajes de calidad para todos los niños, jóvenes y adultos; fomente el desarrollo de una educación diversificada y de excelencia en todos sus niveles; asegure a toda la población el acceso a la Enseñanza General Básica y ofrezca una Enseñanza Media que permita la inserción de los jóvenes en la educación post - secundaria y en la vida del trabajo; fortalezca la educación superior tanto en calidad como en equidad, en sus diversas alternativas; contenga eficientes mecanismos de regulación y mantenga instrumentos de evaluación que favorezcan la mejoría permanente de los resultados obtenidos por el sistema educativo chileno. Incentivar la acción artístico-cultural y proteger el patrimonio nacional, como asimismo contribuir al desarrollo de la Ciencia y la Tecnología.</p> | <p>Desarrollar un sistema educativo que permita responder a las necesidades del país, mediante mecanismos que contribuyan a la equidad, calidad y acceso a los distintos niveles de enseñanza de niños, jóvenes y adultos.</p> |

Fuente: Definiciones estratégicas Subsecretaría de Educación 2002- 2006, Subsecretaría de Educación.

### *II.1.2. Objetivos estratégicos ministeriales y productos asociados.*

Los objetivos estratégicos del MINEDUC son:

- 1) Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativa de resguardo de derechos y la focalización de recursos.
- 2) Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares, técnicos y financieros.
- 3) Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas.
- 4) Entregar servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo, mediante una planificación, asignación, ejecución, control y evaluación del uso de los recursos.
- 5) Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados servicios de información y el fortalecimiento de la institución.

La vinculación entre los productos y objetivos estratégicos del MINEDUC, se presenta en el cuadro siguiente:

### Cuadro N°3. Productos y objetivos estratégicos – MINEDUC

| Productos estratégicos institucionales  | N° objetivo. estratégico ministerial con el cual se vincula |
|---|---|
| <u>Producto 1:</u> Gestión Apoyo educativo.<br>Asesoría Técnico-Pedagógica<br>Formación Inicial y Continua<br>Evaluación y Acreditación Docente<br>Nivelación de Competencias Bases<br>Mejoramiento de Formación Técnica<br>Recursos Educativos<br>Desarrollo Curricular. | 2,3   |
| <u>Producto 2:</u> Servicios Asistenciales.<br>Becas para el Nivel de Enseñanza Media.<br>Becas para el Nivel de Enseñanza Superior.<br>Bonificación de prácticas técnico-profesionales<br>Créditos.  | 1, 2, 3, 4  |
| <u>Producto 3:</u> Sistema de Financiamiento.<br>Subvenciones educacionales.<br>Fondos de mejoramiento educativo establecimientos subvencionados y para instituciones de educación superior.<br>Aporte en infraestructura escolar.  | 1, 2, 4   |
| <u>Producto 4:</u> Sistema de Información.<br>Resultados de la evaluación del sistema educativo.  | 1, 2, 3, 5  |

Fuente: Definiciones estratégicas 2007. Subsecretaría de Educación.

#### II.1.3. Estructura del MINEDUC.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el Ministerio de Educación se encuentra estructurado con una Subsecretaría, órgano de colaboración directa del Ministro, de la cual depende la División de Planificación y Presupuesto, la División de Educación General, el Centro de Perfeccionamiento e Investigación Pedagógica, la Unidad de Currículum y Evaluación, la División de Administración General, la División Jurídica, y la División de Educación Superior. También se encuentran unidades de apoyo tales como la Unidad de Auditoría Interna, y la Unidad Coordinación Nacional Técnica y Educativa. La estructura considera Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) y Departamentos Provinciales (DEPROV).

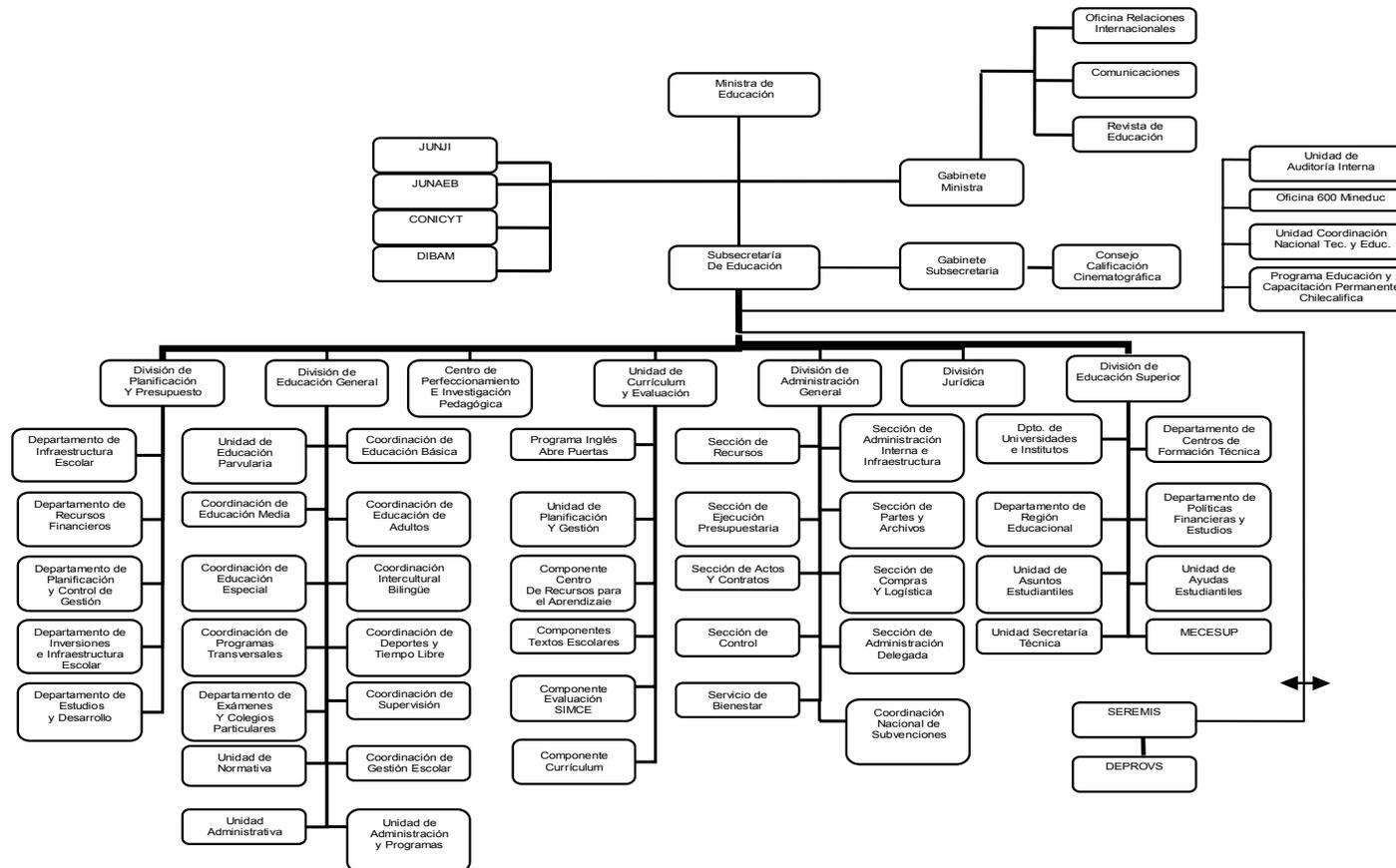
JUNJI se relaciona con el MINEDUC a través del gabinete ministerial.

INTEGRA, al ser una corporación privada, no depende directamente del Ministerio, se relaciona con él a través del Gabinete de la Subsecretaría de Educación, con quien anualmente firma convenios de cooperación.

La Unidad de Educación Parvularia, depende de la División de Educación General que se encuentra radicada en la Subsecretaría de Educación. Esta Unidad es la responsable del “Programa de Educación Parvularia”.

La figura siguiente presenta el organigrama del Ministerio de Educación:

**Figura N°1. Organigrama Ministerio de Educación**



Fuente: Balance de Gestión Integral 2006, Subsecretaría de Educación.

#### II.1.4. Antecedentes presupuestarios MINEDUC.

El Ministerio de Educación tiene un presupuesto autorizado para 2007 que alcanza a un monto de \$2.868.436 millones. El cuadro siguiente muestra la evolución histórica del presupuesto de gastos del Ministerio para los años 2002 a 2007, con identificación de cada uno de los Servicios que lo integran, segregando las asignaciones correspondientes a la Fundación Nacional para el Desarrollo Integral del Menor, INTEGRA, el Programa de Educación Preescolar de la Subsecretaría de Educación y la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI.

**Cuadro N°4. Presupuesto MINEDUC, 2002 – 2007, en MM\$ del 2007**

| Servicio  | 2002             | 2003             | 2004             | 2005             | 2006             | 2007             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Subsecretaría Educación (01)  | 183.567          | 159.575          | 112.923          | 91.367           | 106.241          | 118.027          |
| Fundación INTEGRA   | 2.442            | 2.399            | 34.204           | 37.470           | 40.078           | 58.620           |
| Programa Educación Prebásica  | 1.382            | 1.222            | 1.160            | 1.942            | 2.324            | 2.125            |
| Subsecretaría Educación (02)  | 160.809          | 139.447          | 128.989          | 101.040          | 125.773          | 96.955           |
| Subsecretaría Educación Otros Prog.   | 34.305           | 71.853           | 64.292           | 100.268          | 102.141          | 130.381          |
| Dir. Biblio., Archiv. y Museos  | 13.071           | 13.064           | 12.330           | 13.945           | 15.284           | 19.106           |
| Com. Investig. Científica y Tec.  | 46.029           | 45.716           | 50.158           | 54.165           | 66.001           | 90.318           |
| Junta Nac. Auxilio Escolar y Becas  | 114.628          | 115.679          | 121.900          | 137.238          | 144.571          | 222.714          |
| Junta Nac. de Jardines Infantiles   | 56.509           | 56.453           | 60.072           | 63.747           | 66.493           | 100.431          |
| Consejo de Rectores   | 103              | 102              | 103              | 103              | 104              | 104              |
| Consejo Superior de Educación   | 776              | 751              | 751              | 736              | 737              | 798              |
| Consejo Nac. Cultura y las Artes  | -                | -                | 17.831           | 21.111           | 23.524           | 30.399           |
| Subv. Estab. Educativas   | 1.312.504        | 1.391.519        | 1.506.527        | 1.566.294        | 1.602.948        | 1.664.416        |
| Educación Superior  | 243.034          | 250.736          | 267.507          | 276.438          | 308.517          | 334.040          |
| <b>Total</b>  | <b>2.169.159</b> | <b>2.248.516</b> | <b>2.378.747</b> | <b>2.465.864</b> | <b>2.604.736</b> | <b>2.868.436</b> |
| (01) Subsecretaría de Educación, Programa 01; se excluye en esta línea las Transferencias Corrientes a INTEGRA y Programa de Educación Preescolar |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| (02) Subsecretaría de Educación, Programa 02 Extensión Jornada Escolar  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |

Fuente: Elaboración propia, basado en las cifras de la Ley de Presupuesto de cada año.

El cuadro anterior permite observar la evolución que han experimentado los presupuestos de los diferentes Servicios del MINEDUC. Para una mejor comparación, se presenta seguidamente esta serie histórica en términos relativos

sobre el total del Ministerio. Cabe señalar que hasta el año 2003, el presupuesto asignado a Fundación INTEGRA se hacía, casi en su totalidad, a través del Ministerio del Interior.

**Cuadro N°5. Distribución porcentual del presupuesto del MINEDUC**

| Servicio  | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Subsecretaría Educación (01) *  | 8,5%   | 7,1%   | 4,8%   | 3,7%   | 4,1%   | 4,1%   |
| Fundación INTEGRA   | 0,1%   | 0,1%   | 1,4%   | 1,5%   | 1,5%   | 2,0%   |
| Programa Educación Prebásica  | 0,1%   | 0,1%   | 0,1%   | 0,1%   | 0,1%   | 0,1%   |
| Subsecretaría Educación (02)  | 7,4%   | 6,2%   | 5,4%   | 4,1%   | 4,8%   | 3,4%   |
| Subsecretaría Educación Otros Prog.   | 1,6%   | 3,2%   | 2,7%   | 4,1%   | 3,9%   | 4,6%   |
| Dir. Biblio., Archiv. y Museos  | 0,6%   | 0,6%   | 0,5%   | 0,6%   | 0,6%   | 0,7%   |
| Com. Investig. Científica y Tec.  | 2,1%   | 2,0%   | 2,1%   | 2,2%   | 2,5%   | 3,2%   |
| Junta Nac. Auxilio Escolar y Becas  | 5,3%   | 5,1%   | 5,1%   | 5,6%   | 5,6%   | 7,8%   |
| Junta Nac. de Jardines Infantiles   | 2,6%   | 2,5%   | 2,5%   | 2,6%   | 2,6%   | 3,5%   |
| Consejo de Rectores   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   |
| Consejo Superior de Educación   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   |
| Consejo Nac. Cultura y las Artes  |        |        | 0,8%   | 0,9%   | 0,9%   | 1,1%   |
| Subv. Estab. Educativas   | 60,5%  | 61,9%  | 63,3%  | 63,5%  | 61,5%  | 58,0%  |
| Educación Superior  | 11,2%  | 11,2%  | 11,3%  | 11,2%  | 11,8%  | 11,7%  |
| TOTAL PRESUPUESTO   | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| (01) Subsecretaría de Educación, Programa 01; se excluye en esta línea las Transferencias Corrientes a INTEGRA y Programa de Educación Preescolar |        |        |        |        |        |        |
| (02) Subsecretaría de Educación, Programa 02 Extensión Jornada Escolar  |        |        |        |        |        |        |

Fuente: elaboración propia, basado en las cifras de la Ley de Presupuesto de cada año.

## II.2. Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI.<sup>7</sup>

La Junta Nacional de Jardines Infantiles es una corporación de derecho público, creada por la Ley N°17.301 de 1970, del Ministerio de Educación, con personalidad jurídica, funcionalmente descentralizada y autónoma, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Educación.

El artículo 1° de la ley que crea la JUNJI indica que: "...tendrá a su cargo crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de jardines infantiles."<sup>8</sup>

Además, el artículo señalado indica: "Asimismo, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, a solicitud del Ministerio de Educación, certificará el cumplimiento de los requisitos indicados en el artículo 21 bis de la Ley N° 18.962<sup>9</sup>, respecto de los establecimientos educacionales que impartan enseñanza parvularia en cualquiera de sus niveles".

La JUNJI se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Educación. El Decreto N° 1.574, publicado el 29 de julio de 1971, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 17.301, señala en el artículo N°2 que: "...la Junta Nacional de Jardines Infantiles mantendrá relación permanente con las Instituciones Fiscales, Semifiscales, autónomas y del sector privado que atiendan a párvulos a nivel nacional, regional o local y fijará la política integral que se aplicará en los diferentes niveles de la atención del párvulo en todo el país."

El artículo 3° del mencionado reglamento, señala que la "...JUNJI realizará su tarea de promoción y estímulo de los jardines infantiles:

---

<sup>7</sup> Para la descripción de los productos de la institución se consideró como referencia los antecedentes enviados por ésta, en los que se indica que deben atender a niños menores de seis años. En reuniones sostenidas con la institución se indicó que a partir del año 2007 la edad de atención se concentrará en niños menores de cuatro años.

<sup>8</sup> El artículo 3° de la Ley 17.301 distingue entre Jardines Infantiles y Jardines Infantiles Comunitarios, definiendo los primeros como: "establecimientos educacionales que atienden niños durante el día, hasta la edad de su ingreso a la Educación General Básica, proporcionándoles una atención integral que asegure una educación oportuna y pertinente", y a los últimos como "aquellos establecimientos que atienden a un grupo reducido de párvulos, de modo heterogéneo u homogéneo, producto de una iniciativa comunitaria."

<sup>9</sup> Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza – LOCE – promulgada por el Ministerio de Educación en el año 1990.

- 1° Directamente, mediante la creación, apertura y puesta en marcha de establecimientos destinados a jardines infantiles. que administrará por sí misma.
- 2° Mediante aportes, en dinero o especies, a Instituciones Públicas que creen o mantengan Jardines Infantiles y/o a Instituciones Privadas, sin fines de lucro, cuya finalidad sea atender integralmente a niños en edad preescolar.
- 3° Mediante convenios directos que celebre con Instituciones. Empresas o establecimientos que se encuentren en el caso del artículo 29. de la ley, y
- 4° Mediante convenios con Instituciones públicas y/o privadas para que faciliten servicios o prestaciones a los jardines infantiles.”

## II.2.1. *Definiciones estratégicas.*

### II.2.1.1. Misión institucional

De conformidad con la descripción preparada por la JUNJI para los efectos de esta evaluación y a la Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto, que se presenta en el Anexo 1, la misión vigente corresponde a:

#### **Misión institucional JUNJI**

“Entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, mediante la administración directa y en convenio, y promover y supervigilar, en jardines infantiles públicos y privados el cumplimiento de la normativa emanada de JUNJI y otras instituciones vinculadas con el sector.”

Fuente: Ficha de Identificación Año 2007 - Definiciones Estratégicas – Servicio: Junta Nacional de Jardines Infantiles, Dirección de Presupuestos.

### II.2.1.2. Objetivos estratégicos.

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos de la JUNJI vigentes durante el período de evaluación, a los cuales se les ha asociado los objetivos estratégicos ministeriales.

### Cuadro N°6. Objetivos estratégicos JUNJI.

| Objetivos estratégicos institucionales   | N° objetivo. estratégico ministerial con el cual se vincula /* |
|--|--|
| Desarrollar procesos educativos de calidad que favorezcan en los párvulos el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las bases curriculares del nivel.  | 2  |
| Aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección y trabajo educativo con la familia, de acuerdo a las políticas gubernamentales.  | 4  |
| Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niñas y niños en situación de pobreza y vulnerabilidad social, incrementando cobertura, matrícula, asistencia y permanencia de los párvulos, en los programas educativos que ofrece la institución.  | 1  |
| Certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines infantiles públicos y privados a través de la supervigilancia de su gestión.  | 2, 5   |
| Asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía en general en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos.  | 5  |
| Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos. | 3, 5   |
| Nota:<br>/* La vinculación con los objetivos estratégicos ministeriales corresponde a elaboración propia.  |  |

Fuente: Ficha de Identificación Año 2007 - Definiciones Estratégicas – Servicio: Junta Nacional de Jardines Infantiles, Dirección de Presupuestos

### II.2.1.3. Productos estratégicos, subproductos y sus clientes.

Los productos estratégicos de la JUNJI son los siguientes:

#### II.2.1.3.1. Producto 1: Educación Parvularia Integral.

La Educación Parvularia Integral es entendida por la institución como educación sistemática al niño o niña menor de cinco años, para favorecer en forma oportuna y pertinente aprendizajes relevantes y significativos; así como también cuidados en los aspectos de salud, nutrición y ambiente afectivo, en directa relación con la familia<sup>10</sup>. Este producto contiene los subproductos: “Servicio educativo”, y “Servicio de alimentación”.

Con relación a la educación parvularia que ofrece JUNJI, la institución ha desarrollado un marco curricular<sup>11</sup>, el cual se sustenta en la propia experiencia y en Bases Curriculares de la Educación Parvularia (BCEP)<sup>12</sup>, y se adecua de acuerdo a la especificidad y contexto de cada nivel, esto es, a párvulos de primer ciclo (3 meses a 2 años 11 meses) y párvulos de segundo ciclo (3 a 5 años 11 meses)<sup>13</sup>.

La institución pone énfasis en los Núcleos de Aprendizajes: “Lenguaje verbal” y “Relaciones lógico matemáticas y cuantificación”; ambos definidos en las BCEP<sup>14</sup>.

JUNJI define dos componentes para este marco curricular: la Construcción curricular colectiva y el Proceso de formación continua.

---

<sup>10</sup> Junta Nacional de Jardines Infantiles, “Marco Curricular de la Junta Nacional de Jardines Infantiles”, Octubre 2005

<sup>11</sup> Ver nota 10.

<sup>12</sup> A partir de 1998, en el marco de la Reforma Educacional chilena, se inició un proceso de Reforma Curricular de la Educación Parvularia. En este proceso se desarrollaron las “Bases Curriculares de la Educación Parvularia”, que generó un nuevo currículo. En estas se considera un concepto de niño y niña que reafirme su concepto de persona, de sujeto de derechos, pensamientos, necesidades y fortalezas.

<sup>13</sup> El Marco Curricular es común al Programa Jardín Infantil, Programas alternativos de atención, y Programa educativo para la familia.

<sup>14</sup> Las Bases Curriculares de la Educación Parvularia se organizan en cuatro componentes: Ámbitos de aprendizajes (3), Núcleos de Aprendizaje (8), Aprendizajes esperados (234), y Orientaciones Pedagógicas.

➤ **Componente:** construcción curricular colectiva:

- Planificación pedagógica.
  - Herramienta que coordina y explicita la intencionalidad y mediación de los procesos educativos.
- Conformación de comunidades educativas<sup>15</sup>:
  - Proyecto educativo institucional (PEI) que orienta y da sentido a todos los procesos que ocurren en la Unidad Educativa<sup>16</sup>.
  - Política de trabajo con madres, padres, apoderados y comunidad, con el fin de reconocer sus experiencias y saberes, y el rol que desempeñan en el desarrollo y aprendizaje de sus hijos e hijas.
- El espacio educativo:
  - Organización del espacio, y provisión y organización de los recursos didácticos, orientado al trabajo docente en función del desarrollo de aprendizajes de los niños y niñas.
- La organización del tiempo.
  - La organización del tiempo permite planificaciones y organización de acciones.
  - JUNJI racionaliza y optimiza el uso del tiempo en función de: las características de los niños(as); flexibilidad en los tiempos de construcción de aprendizajes por parte del niño(a); incluir actividad física a lo menos dos veces al día; equilibrio de actividades regulares (higiene, alimentación, etc.) y de actividades variables; y la incorporación de actividades lógico-matemático y lenguaje.

---

<sup>15</sup> Concepto introducido en las BCEP, y que JUNJI incorpora en su Marco Curricular, que dice relación con "...todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en la educación de las niñas y los niños y que comparten el propósito de contribuir efectivamente en sus aprendizajes".

<sup>16</sup> Concepto que se refiere al establecimiento, en este caso Jardín Infantil. Según la definición del Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional de la Universidad de Chile, corresponde a cada una de las Ramas Educativas que pueden funcionar en un Local Educativo (Rama Educativa: Subdivisiones de las modalidades educativas).

- La evaluación pedagógica.
  - Permite verificar el estado de avance y los logros en los resultados de los aprendizajes de los niños y niñas.
  - Evaluaciones a nivel de aula.
  - Evaluación a nivel nacional por medio de un instrumento estándar: Instrumento de Evaluación Pedagógica (IEP).
- **Componente:** Proceso de formación continua.
  - El nuevo concepto de formación continua integra espacios intencionados de aprendizajes que pasan a constituir Comunidades de Aprendizajes
  - Permite a los docentes avanzar en su profesionalización. introducir innovaciones pedagógicas, y desarrollar capacidad de aprender de las propias experiencias.
  - En cada Unidad Educativa<sup>17</sup> operan tres Comunidades de Aprendizajes: Comunidad de Aprendizaje de la Unidad Educativa, Comunidad de Aprendizaje de Aula<sup>18</sup>, y Círculo de Capacitación y Extensión de Aprendizajes<sup>19</sup>.

El marco curricular de JUNJI considera además que las Interacciones Pedagógicas deben generar un ambiente favorable para el aprendizaje y desarrollo integral de los párvulos. La interacción más relevante dice relación con el concepto de Educador como Mediador, en el cual el educador(a) actúa entre el estímulo y el párvulo, filtrando, seleccionando y planificando la aparición de dicho estímulo.

Finalmente, el marco curricular de JUNJI considera la Supervisión como herramienta clave de soporte de este marco. El foco de la supervisión lo constituye

---

<sup>17</sup> Ver nota 16.

<sup>18</sup> Formada por el equipo docente del aula.

<sup>19</sup> Instancia en que una Comunidad Educativa actúa como anfitriona de otras Unidades Educativas cercanas, presentando los procesos y resultados obtenidos respecto de un tema abordado.

el proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en el aula de la Unidades Educativas<sup>20</sup>.

Con respecto a los aspectos normativos, JUNJI define ciertos estándares diferentes a los contenidos en el DS 181 del MINEDUC de fecha 07/09/2005<sup>21</sup>, en el cual se establece los requisitos de adquisición y pérdida del reconocimiento del Estado a los establecimientos educacionales que entregan educación parvularia. Los requisitos que se exigen dicen relación con los siguientes aspectos:

- División y subdivisión de los niveles de educación parvularia:
  - Sala Cuna: Menor y Mayor (desde 85 días hasta 1 año 11 meses).
  - Nivel Medio: Menor y Mayor (desde 2 años hasta 3 año 11 meses).
  - Nivel Transición: Menor y Mayor (desde 4 años hasta 5 año 11 meses).
- Establecimientos educacionales deben contar con personal docente directivo, profesional, técnico pedagógico, e aula y auxiliar.
- Explícita requisitos de idoneidad para el personal que trabaja en los establecimientos que imparten educación parvularia.

El cuadro siguiente presenta los estándares utilizados por JUNJI.

---

<sup>20</sup> Por este motivo es natural que esta función sea realizada por Educadoras(es) de Párvulos. Su responsabilidad es evaluar e intervenir sistemáticamente, asumiendo en conjunto con los docentes los cambios pertinentes que requieran las prácticas pedagógicas.

<sup>21</sup> En rigor este decreto modifica al decreto 177 de 1996 del mismo MINEDUC, en el cual se reglamenta los requisitos de adquisición y pérdida del reconocimiento oficial del estado a establecimientos de enseñanza básica y media, incorporando al nivel de educación parvularia.

**Cuadro N°7. Normas JUNJI**

| <b>Nivel</b>                       | <b>Tipo de Personal</b>            | <b>Coefficientes JUNJI</b>                |
|------------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>Sala Cuna</b>                   | Directivo                          | Uno por establecimiento                   |
|                                    | Educadora(or) de Párvulos          | Uno hasta 40 lactantes                    |
|                                    | Técnica(o) de Educación Parvularia | Uno hasta 10 lactantes                    |
|                                    | Auxiliar                           | Uno por cada 100 párvulos.                |
| <b>Nivel medio menor</b>           | Directivo                          | Uno por establecimiento                   |
|                                    | Educadora(or) de Párvulos          | Uno cada dos salas (hasta 64 cómo máximo) |
|                                    | Técnica(o) de Educación Parvularia | Dos por sala                              |
|                                    | Auxiliar                           | Uno por cada 100 párvulos.                |
| <b>Nivel medio mayor</b>           | Directivo                          | Uno por establecimiento                   |
|                                    | Educadora(or) de Párvulos          | Uno cada dos salas (hasta 64 cómo máximo) |
|                                    | Técnica(o) de Educación Parvularia | Uno por sala                              |
|                                    | Auxiliar                           | No se indica                              |
| <b>Primer nivel de transición</b>  | Directivo                          | Uno por establecimiento                   |
|                                    | Educadora(or) de Párvulos          | Uno cada dos salas (hasta 64 cómo máximo) |
|                                    | Técnica(o) de Educación Parvularia | Uno por sala                              |
|                                    | Auxiliar                           | No se indica /*                           |
| <b>Segundo nivel de transición</b> | Directivo                          | Uno por establecimiento                   |
|                                    | Educadora(or) de Párvulos          | Uno cada dos salas (hasta 64 cómo máximo) |
|                                    | Técnica(o) de Educación Parvularia | Uno por sala                              |
|                                    | Auxiliar                           | No se indica                              |
| <b>Grupos heterogéneos</b>         | Directivo                          | Uno por establecimiento                   |
|                                    | Educadora(or) de Párvulos          | No se indica                              |
|                                    | Técnica(o) de Educación Parvularia | No se indica                              |
|                                    | Auxiliar                           | No se indica                              |

Nota:  
/\* No se indica: En los documentos revisados no se hace mención a esta categoría.

Fuente: JUNJI.

Los subproductos: “Servicio educativo”, y “Servicio de alimentación”; que forman parte de este producto, se describen a continuación.

1. Subproducto 1: Servicio educativo.

Los servicios educativos de JUNJI se entregan a través de Programas Educativos Institucionales. Estos Programas se basan en los fundamentos, principios y propósitos de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia

(BCEP)<sup>22</sup>. Los Programas se sustentan en una visión integral del niño y niña, que se desarrolla como persona, en el que se relaciona con su medio ambiente socio cultural y natural.

Los programas educativos de JUNJI tienen como propósito “proporcionar una educación de calidad, entendida como aquella que propicia en forma oportuna aprendizajes relevantes y significativos para el niño y la niña en función de su bienestar y desarrollo pleno, en estrecha vinculación con su familia, y su medio ambiente sociocultural y natural”.

La oferta educativa de JUNJI está conformada por tres programas: Programa Jardín Infantil, Programa Alternativo de Atención y Programa Educativo para la Familia.

Los objetivos generales que busca JUNJI con este subproducto son:

- Proporcionar atención y educación de calidad mediante el diseño, implementación y evaluación de un nuevo currículo que permita la construcción de aprendizajes relevantes y significativos para los niños y niñas.
- Promover la participación permanente de las madres, padres y apoderados en los procesos educativos de sus hijos e hijas, de acuerdo a sus características y particularidades sociales y culturales, y
- Favorecer la conformación de comunidades educativas<sup>23</sup> participativas, dialogantes e indagativas en pro del desarrollo profesional y la construcción de un proyecto común.

Los objetivos específicos de este subproducto son:

- Desarrollar procesos educativos que permitan a niños y niñas lograr aprendizajes enriquecidos en su condición de sujeto de derechos y portador de demandas sociales<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> A partir de 1998, en el marco de la Reforma Educacional chilena, se inició un proceso de Reforma Curricular de la Educación Parvularia. En este proceso se desarrollaron las “Bases Curriculares de la Educación Parvularia”, que generó un nuevo currículo. En estas se considera un concepto de niño y niña que reafirme su concepto de persona, de sujeto de derechos, pensamientos, necesidades y fortalezas.

<sup>23</sup> Ver nota 15.

<sup>24</sup> Política JUNJI de Trabajo con madres, padres, apoderados y comunidad. JUNJI, 2002.

- Generar experiencias de aprendizaje y crear ambientes educativos que consideren el rol protagónico de los niños y niñas en el proceso de aprendizaje, es decir, que le permitan pensar, sentir y actuar en convivencia y resolver los problemas y desafíos que se les presenten.
- Fortalecer las capacidades de organización de madres, padres y apoderados para desarrollar un trabajo conjunto garante de una labor educativa complementaria y congruente, que optimice el crecimiento, desarrollo y aprendizaje de los niños, con proyecciones a la comunidad local.
- Establecer alianzas efectivas con la familia y apoderados desarrollando estrategias de trabajo diversificadas que consideren sus valores y pautas de crianza como facilitadores de aprendizajes significativos en sus hijos e hijas.

A continuación se describen las distintas modalidades de prestación de este subproducto.

## 1.1. Programa Jardín Infantil.

### 1.1.1. Descripción.

El jardín infantil es el establecimiento educacional que atiende niños y niñas durante el día, hasta la edad de ingreso a la Educación General Básica, proporcionándoles una atención integral que asegure una educación oportuna y pertinente.

Se localiza mayoritariamente en zonas urbanas densamente pobladas y semi-urbanas cuya población es de escasos recursos.

Los jardines infantiles de este programa operan bajo la modalidad de administración directa, en donde la totalidad de los recursos son entregados y administrados por la JUNJI. Este programa se financia con fondos del Programa Presupuestario institucional 01. Bajo este concepto se financian los siguientes recursos:

- Humanos: Profesionales, Técnicos, Auxiliar, y Manipuladora Alimentos Nivel Sala Cuna.
- Materiales: Equipamiento, Material didáctico, Material de aseo, y Material de oficina.
- Consumos básicos: Luz, agua, gas SEDILE.

- Infraestructura: Mantenimiento y reparación de locales.
- Alimentación: Desayuno, almuerzo y once, y colación vespertina, según jornada de atención de los niños y niñas. También se considera almuerzo para el personal del jardín.
- Capacitaciones para personal: En temáticas que permiten mejorar el trabajo pedagógico con los niños y niñas.

Este programa está abierto a la adopción de cualquiera de las modalidades curriculares existentes en la Educación Parvularia<sup>25</sup>, dependiendo de las decisiones que tomen las Comunidades Educativas<sup>26</sup> en relación a lo que los niños(as) deben aprender y sobre la forma de organizar y llevar a cabo el proceso educativo.

Factor clave en la organización curricular, es el rol del Educador/a de Párvulos en el diseño, ejecución y evaluación del currículum, de tal manera que responda a las características, necesidades y fortalezas del grupo de niños y niñas y al logro de los aprendizajes esperados.

El Programa Jardín Infantil es aplicado en establecimientos construidos o habilitados exclusivamente para este uso, y de acuerdo a las normativas vigentes<sup>27</sup>. Las características de la infraestructura física de los establecimientos determinan las capacidades de atención y los niveles en que se organizan los grupos de párvulos (Sala Cuna, Medio Menor, Mayor y primer nivel de transición). El establecimiento debe contar con las dependencias necesarias, tales como: salas de higiene, servicio de alimentación, bodega, patios y dependencias administrativas.

---

<sup>25</sup> Las modalidades más recurrentes en Chile son: Currículum Integral, Currículum Cognitivo, y Currículum Personalizado. Se diferencian en sus bases teóricas (filosóficas, psicológicas, didácticas) y en la forma como estas teorías se concretan en la organización, puesta en práctica y evaluación de los procesos educativos.

<sup>26</sup> Ver nota 15.

<sup>27</sup> La normativa vigente exigida para la habilitación de un local para jardín infantil se encuentra contenida en los siguientes decretos: Decreto Supremo N°548 del 9 de noviembre del 1988 del Ministerio de Educación, que aprueba normas **para la planta física de los locales educacionales**; Decreto N°47 de 1992 del Ministerio de la Vivienda y Urbanismo, que fija la nueva **Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones**, en particular a lo referido en el Capítulo 5 "Locales escolares y hogares estudiantiles, contenido en el Título 4 "De la arquitectura"; Decreto Supremo N°289 de 1989 del Ministerio de Salud, **el que aprueba las condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales**.

El período lectivo de este programa comprende once meses, en cumplimiento con la normativa legal, entre marzo a enero. En algunos casos el período puede extenderse al mes de febrero.

La jornada de atención es de lunes a viernes cuyo horario de funcionamiento debe adaptarse según las necesidades de las familias beneficiarias del programa entre las siguientes alternativas<sup>28</sup>:

- Día completo, de 8:30 a 16:30 horas.
- Medio día, de 8:30 a 13:00 horas o de 14:00 a 17:00 horas.
- Extendido, de 8:30 a 19:00 horas.

#### 1.1.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a aquella que puede ser atendida por JUNJI con este programa, y corresponde a los niños y niñas en edad de asistir (desde los 85 días de edad hasta su entrada a la educación básica) a establecimientos que impartan educación parvularia.

#### **Cuadro N°8. Población Potencial: niños y niñas hasta 4 años 11 meses.**

| <b>Año</b> | <b>Población Potencial</b> |
|------------|----------------------------|
| 2003       | 927.649                    |
| 2006       | 868.328                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

La población objetivo corresponde a los niños y niñas desde los 85 días hasta su edad de ingreso a la Educación Básica<sup>29</sup>, que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. En caso de niños y niñas con necesidades educativas especiales las edades de ingreso y egreso se registrarán por normativas específicas emanadas del Departamento Técnico de JUNJI.

---

<sup>28</sup> No existe normativa que defina horarios de atención. Cada establecimiento es soberano de decidir como distribuye sus actividades durante el día.

<sup>29</sup> La descripción de los productos JUNJI ha tomado como base su documento “Normas Técnico Pedagógicas 2005”, el que contiene los rangos de edad pertinentes a la época. Según las definiciones estratégicas vigentes JUNJI atiende a niños y niñas que tienen entre 85 días y 4 años y 11 meses de edad.

**Cuadro N°9. Población Objetivo: niños y niña hasta 4 años 11 meses pertenecientes al I y II quintil de Ingresos I\*.**

| <b>Año</b>   | <b>Población Objetivo</b> |
|--|---------------------------|
| 2003   | N.D.                      |
| 2006   | 485.001                   |
| Nota:<br>/* La población objetivo a partir del año 2007 corresponde a los niños de 85 días hasta 4 años y 11 meses que pertenecen al I y II quintil de ingresos y que vivan en situación de vulnerabilidad |                           |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

Los beneficiarios efectivos corresponden a los niños y niñas que en consecuencia se han matriculado bajo esta modalidad.

**Cuadro N°10. Beneficiarios Programa Jardín Infantil: Matrícula promedio anual.**

| <b>Año</b> | <b>Niños y Niñas matriculadas.</b> |
|------------|------------------------------------|
| 2002       | 59.190                             |
| 2003       | 60.327                             |
| 2004       | 59.240                             |
| 2005       | 57.763                             |
| 2006       | 56.363                             |

Fuente: JUNJI.

**1.1.2.1. Criterios de Focalización.**

A partir del año 2007, la focalización del programa define una atención educativa orientada prioritariamente a los sectores de mayor pobreza (I y II quintil de ingresos) y/o vulnerabilidad social del país.

La información que sirve de base para la focalización tiene su origen en el proceso de inscripción y selección de párvulos, efectuándose un registro de los antecedentes individuales y familiares de los niños y niñas que han de ingresar a los jardines infantiles.

El instrumento de recopilación de datos se denomina “Ficha de Antecedentes Familiares del Párvulo”, y consta de varios ítems, dos de los cuales consignan información de los ingresos familiares y de las prioridades de ingreso que tiene la institución.

El ítem de ingresos familiares está orientado a determinar el ingreso per cápita de la familia. Se obtienen los ingresos de cada una de las personas que

aportan al sustento del grupo familiar, considerando los ingresos generados en forma autónoma y/o los subsidios monetarios que eventualmente puedan percibir, todos ellos debidamente acreditados. La suma de todos los ingresos corresponde al ingreso familiar, el cual dividido por el número de sus integrantes entrega el ingreso per cápita. Una vez determinado el ingreso per cápita se clasifica al menor en algún quintil de ingresos según el nivel de ingresos definido por MIDEPLAN. La institución focaliza en el primer y segundo quintil de ingresos.<sup>30</sup>

El ítem relativo a las prioridades de ingreso da cuenta de las situaciones de vulnerabilidad que afectan al menor. Entre ellas se cuentan las siguientes categorías:

- Párvulo en Riesgo Nutricional: Situación de desnutrición o riesgo de desnutrición que afecta al párvulo, acreditada por el carné de salud del consultorio u otro certificado médico.
- Párvulos hijos/as de madres adolescentes: Se refiere al párvulo cuya madre es menor de 18 años.
- Párvulos hijos/as de madres que trabajan remuneradamente: Mujer que realiza actividad remunerada, en su hogar, fuera del hogar independiente o dependiente, que contribuye al presupuesto económico del hogar.
- Párvulos hijos/as de mujeres jefas de hogar: Mujer que aporta al sustento económico de la familia, ya sea por pérdida o ausencia de la pareja o por imposibilidad de ésta para otorgarla.

---

<sup>30</sup> Hasta el 2004 la focalización se medía por el Método Integrado de Medición de Pobreza, el cual surge del cruce de los métodos de la “Línea de Pobreza” (ingreso per cápita) y de las “Necesidades Básicas Insatisfechas” (NBI).

Durante los años 2005 y 2006 la focalización se realizó exclusivamente mediante el Método de la Línea de Pobreza. Este método arroja tres categorías dependiendo del ingreso per cápita de las familias:

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| Indigente          | = | cuyo ingreso familiar per cápita no alcanza a satisfacer el valor de una canasta básica de alimentos                                   |
| Pobre no indigente | = | cuyo ingreso familiar per cápita alcanza para una canasta básica de alimentos, pero no alcanza para dos canastas básicas de alimentos. |
| No pobre           | = | cuyo ingreso familiar per capita supera el valor de dos canastas básica de alimentos.  |

- Párvulos provenientes de la Red SENAME, cuando el párvulo vive en casa de guardadoras, hogares de menores pertenecientes a la red de programas de SENAME.
- Párvulo con discapacidad: Se refiere al párvulo que presenta alguna discapacidad establecida en el Decreto del Ministerio de Educación.
- Otros factores de Vulnerabilidad Social:
  - Drogadicción: cuando en el hogar del niño/a, los padres, encargados o familiares que comparten la vivienda, presentan conductas de consumo habitual o adicción.
  - Alcoholismo: cuando en el hogar del niño/a, los padres, encargados o familiares que comparten la vivienda, presentan alcoholismo.
  - Maltrato Infantil y/o Violencia Intrafamiliar: cuando el niño o niña haya sido o es víctima de violencia física o psicológica en el hogar y/o cuando al interior de la familia se vivan situaciones de violencia intrafamiliar.
  - Presencia de factores de alto riesgo para el normal desarrollo del niño en el entorno inmediato (sitial): cuando los moradores de las viviendas instaladas en el mismo sitio en que habita la familia del niño/a, presenten conductas antisociales que ponen en riesgo la integridad física y/o moral del niño/a. Se incluye en esta categoría el hacinamiento sitial.
  - Discapacidad física y/o mental de la persona encargada del niño: cuando el niño o niña queda a cargo de padres o tutores, con discapacidades físicas que dificultan el adecuado cuidado del párvulo, con patologías psiquiátricas o personas de la tercera edad con discapacidad.
  - Peligro ambiental por permanencia del niño/a en el lugar de trabajo de la madre o tutora (Ej.: comercio ambulante, ferias libres).
  - Ausencia de centros de atención preescolar en el sector o localidad en la que habita el niño/a.
  - Párvulos a cargo de hermanos/as menores de edad durante el día: Se refiere al párvulo que permanece solo durante un tiempo prolongado a cargo de hermanos/as menores de edad.

Se registran todas aquellas situaciones relevantes del párvulo y de su grupo familiar que permitan definir el grado de vulnerabilidad a que está enfrentado el párvulo. Se consigna el número total de prioridades institucionales sin incorporar ponderadores.

Para asegurar el ingreso prioritario de los niños y niñas más pobres, se procede a ordenar las fichas por quintil de ingresos, y luego por el número de prioridades de ingreso de mayor a menor. Esta labor se hace en el establecimiento a cargo de la Directora o Director.

En situación de excepción se encuentran los niños(as) cuyas familias pertenecen al Programa Chile Solidario, debido a que por este motivo su ingreso queda asegurado constituyéndose en primera prioridad independiente de factores de pobreza y vulnerabilidad que se puedan recoger en la ficha.

#### 1.1.2.2. Enfoque de Género.

Según la institución para este programa aplica enfoque de género<sup>31</sup>.

La institución visualiza este enfoque tiene relevancia en tres frentes: niños y niñas, familia, y personal JUNJI.

Al implementar las B CEP, empíricamente se percibió que existían diferencias en las prácticas pedagógicas al interior del aula diferenciando a niños y niñas mediante asignación de roles estereotipados con hombres y mujeres. Por ejemplo, en actividades recreativas las niñas juegan con muñecas y los niños con balones de fútbol.

Luego, la problemática se transforma en como implementar el tema de género en el aula. Como respuesta a ello, la institución comienza a realizar capacitaciones al personal de sala (educadoras y técnicos) con el fin de introducir la finalidad de contar con un enfoque de género en las prácticas pedagógicas como instrumento para fortalecer las igualdades de oportunidades entre hombres y mujeres. La actividad principal tiene relación con fortalecer la reflexión en torno a conceptos de sexo-genero, igualdad de oportunidades, afectividad y sexualidad, favoreciendo con ello la instalación de un currículo con enfoque de género.

Otra acción relevante de JUNJI tiene relación con el trabajo con familias, en su rol de principal colaborador de la labor educativa, y como éstas pueden

---

<sup>31</sup> En aquellos productos que aplica enfoque de género se replica la misma descripción que se aborda en este apartado, por lo que en lo futuro, y cuando corresponda, se hará referencia a lo aquí expuesto.

promover la igualdad entre oportunidades entre niños y niñas. Algunas de las actividades realizadas son:

- Encuentros pedagógicos de padres en las comunidades educativas, en donde se reflexiona, expone, se comparten experiencias de normas de crianza, ideas, mitos que se han transmitido de generación en generación.
- Participación de madres y padres en ambientación de aulas, realizando acciones de igual responsabilidad.
- Tareas para el hogar con la familia, considerando a la madre y o al padre.

### 1.1.3. Forma de ejecución del programa.

La ejecución de este programa consta en general de los procesos de difusión, inscripción o postulación, evaluación de antecedentes y selección de párvulos, conformación de comunidades educativas, planificación y desarrollo del proceso educativo, y evaluación de los aprendizajes esperados. A continuación se describe cada una de esas etapas:

#### ➤ Difusión.

Cada jardín realiza difusión del proceso de inscripción entre los meses de septiembre y enero de cada año<sup>32</sup>. La difusión debe privilegiar a la población objetivo.

A nivel central se realiza la confección de dípticos, trípticos y afiches informativos sobre el proceso de inscripción y selección, los que se reparten a regiones y establecimientos para que sean repartidos en organismos que sean concentradoras de madres. Estos organismos son municipalidades, consultorios, organismos comunitarios, juntas de vecinos, centros de madres, etc.

A nivel regional, se coordinan con los medios de comunicación (televisión, radios y diarios locales), entrevistas con los directores Regionales o Asistentes Sociales con el objetivo de transmitir a la comunidad como se realizará el proceso de inscripción y selección de párvulos.

---

<sup>32</sup> Durante este período es el proceso masivo de inscripción y selección. No obstante, las inscripciones están abiertas todo el año.

También a nivel regional existen iniciativas propias de difusión como la confección de lienzos pendones u otros que permitan aumentar los espacios informativos entre JUNJI y la comunidad.

➤ Inscripción o postulación.

El proceso de inscripción o postulación<sup>33</sup> se lleva a cabo a través de una Ficha de Postulación. Además, se realiza una entrevista a la madre o persona encargada del párvulo, registrando la situación socioeconómica de la familia.

Las inscripciones se mantienen abiertas por todo el período lectivo, para lo cual los interesados deben llenar la Ficha de Antecedentes Familiares del Párvulo<sup>34</sup>.

➤ Evaluación de antecedentes y selección de párvulos.

La evaluación y selección de los párvulos es responsabilidad de la Asistente Social del jardín o Directora del mismo<sup>35</sup>.

La selección de párvulos se focaliza en aquellos que se encuentren en situación de pobreza y vulnerabilidad social<sup>36</sup>.

La evaluación genera una lista de seleccionados y una lista de espera, las que deben ser publicadas en cada jardín<sup>37</sup>.

Los niños seleccionados serán matriculados, y la familia debe adquirir un compromiso formal de utilizar la vacante asignada a su hijo o hija, en el jardín infantil, por un determinado año lectivo, lo que deberá quedar consignado en la Ficha de Antecedentes del Párvulo, en la cuál se definirá la fecha de ingreso del niño o niña al jardín.

---

<sup>33</sup> En JUNJI se denomina “Proceso de Inscripción” al de postulación.

<sup>34</sup> Ver la descripción de la Ficha de Antecedentes Familiares del Párvulo que se presenta en el punto 1.1.2.1 relativa a como se incorporan y evalúan los criterios de pobreza y vulnerabilidad que se incluyen en este instrumento.

<sup>35</sup> La evaluación y selección del personal de cada establecimiento se dejó de hacer en forma centralizada en el año 2006. Sólo en aquellas modalidades tales como Jardín Alternativo o Programa Educativo para la Familia la evaluación y selección la realiza personal de la Dirección Regional.

<sup>36</sup> Ver nota 34.

<sup>37</sup> Ver nota 34.

Finalizado el proceso de inscripción y selección, la información de los matriculados es remitida a las respectivas direcciones regionales para ingresar los datos en el “Sistema de Párvulos” denominado GESPARVU<sup>38</sup>.

Los párvulos matriculados deben ser incorporados al registro de asistencia. JUNJI considera como párvulo asistente a aquél que se presenta al inicio de la jornada educativa para permanecer en el jardín, o se presenta después de iniciada la jornada habiendo comunicado previamente esta situación.

El párvulo que no asista durante cinco días hábiles consecutivos sin justificación o sin aviso previo podrá ser declarado desertor.

➤ Conformación de Comunidades Educativas (caso jardín infantil nuevo).

La Directora del Programa Jardín Infantil decide la utilización de espacios de participación de los actores de la comunidad para generar un currículum coherente con las BCEP.

El funcionamiento de las comunidades educativas<sup>39</sup> considera las siguientes instancias de encuentro:

- La participación en la elaboración del proyecto educativo de la Unidad Educativa.
- Reuniones técnicas o encuentros educativos con participación de las familias.
- Difusión de la labor educativa de la Unidad Educativa.
- Participación en redes locales en beneficio de la infancia.

➤ Planificación y desarrollo del proceso educativo.

El desarrollo de los contenidos educativos comienza con la planificación de los diferentes elementos del Currículum, los cuales deben ser seleccionados en función del aprendizaje esperado.

---

<sup>38</sup> Sistema informático que permite administrar datos relativos a los programas de atención de JUNJI. En él se consigna información del párvulo, su familia, estado nutricional, matrícula, entre otros.

<sup>39</sup> Ver nota 15.

La planificación debe priorizar experiencias para el aprendizaje de los núcleos de lenguaje y verbal, y relaciones lógico matemáticas y cuantificación.

La organización del espacio a nivel de aula debe permitir la generación de un ambiente pedagógico que promueva las oportunidades de aprendizajes.

La organización del tiempo como una oportunidad para diferentes experiencias de aprendizajes y significados. En tal sentido, ayuda la adquisición de nociones temporales a través del desarrollo de acciones sistemáticas o variables en el tiempo.

➤ Evaluación de los aprendizajes esperados.

La evaluación pedagógica considera dos procesos:

- Evaluación a nivel de aula
- Evaluación a nivel nacional a través de un instrumento estándar (Instrumento de Evaluación Pedagógica – IEP).

El proceso a nivel de aula considera evaluaciones sobre lo aprendido por los párvulos en sintonía con los ámbitos de aprendizaje de experiencia y núcleos de aprendizajes contenidos en las BCEP. Estas evaluaciones se realizan en forma diaria a un grupo reducidos de niños y niñas (2 o 3) de forma tal que en el período de una semana o dos se evalúe a todos los párvulos del nivel. Esta evaluación no es estandarizada, por lo que cada equipo de aula, en función de las realidades particulares (personal, recursos, disponibilidad de tiempo, ciclos) en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe tomar decisiones acerca de cómo evaluar.

Esta evaluación considera la participación de las familias, tomando en cuenta lo que éstas han observado respecto de los avances de sus hijos e hijas, y haciéndoles saber de los resultados obtenidos.

A nivel nacional, el Instrumento de Evaluación Pedagógica, IEP, es la herramienta institucional que permite conocer el logro de aprendizajes de los niños y niñas que asisten regularmente a los programas educativos institucionales. Considera seis ámbitos de aprendizajes o mega variables, definidas por JUNJI, estas son: Autonomía, Conocimiento, Corporalidad, Creatividad, Lengua Materna, y Socialización. Éstas a su vez están integradas por un total de 13 variables: Autovalerse, Toma de Decisiones, Conocimiento de si Mismo, Conocimiento del Entorno, Sensorialidad, Coordinación, Expresión, Originalidad, Comprensión Lengua Materna, Expresión Lengua Materna, Manejo Lengua Materna, Integración de Normas, y Formación Valórica. Cada una de estas variables tiene sus respectivos indicadores. El indicador toma el valor 1 punto cuando el aprendizaje

esperado se logra en forma autónoma por el párvulo, y 2 puntos cuando no. Un ejemplo se presenta a continuación.

**Cuadro N°11. Ejemplo De Medición – IEP (menores de 12 meses 29 días)**

|  |         |   |  |
|--|---------|---|--|
| MEGAVARIABLE: AUTONOMÍA                                      |         |   |  |
| VARIABLE: TOMA DE DECISIONES                                 |         |   |  |
| INDICADOR: Elige entre dos adultos que le tienden los brazos |         |   |  |
|  | Puntaje | 1 | Si ella o él, expresa mediante gestos y/o sonidos (sonrisas, balbuceos, agita sus brazos) y movimientos (intenta “pararse”, gira su cuerpo hacia una de las personas que le extiende los brazos), su preferencia por uno de ellos. |
|  |         | 2 | Si no responde (no elige a ninguna de las dos personas que le extienden los brazos).   |

Fuente: IEP, JUNJI.

Esta pauta de evaluación pedagógica se aplica dos veces en el año: al inicio del período lectivo y al final, a todos los establecimientos, considerando para cada uno de ellos una muestra de párvulos<sup>40</sup>. Es aplicada por el personal de los jardines infantiles, y permite contar con avances nacionales diferenciados por tipo de programa<sup>41</sup>, edades y sexo de los párvulos. Esta evaluación se realiza a todos los.

Los resultados de esta evaluación son sistematizados para finalmente producir un informe que da cuenta de la situación de aprendizajes de los párvulos, que se reflejan en indicadores de cumplimiento de aprendizajes satisfactorios por establecimiento<sup>42</sup>. Esta información de acceso público, se incluye en los BGI que la institución reporta al Ministerio de Hacienda y dispone de las versiones digitales de los informes respectivos en la página WEB institucional.

➤ Evaluación de satisfacción de usuarios.

No se dispone de información sobre la metodología de evaluación de satisfacción de los usuarios. No obstante, se dispone del formulario utilizado en la encuesta de familias el cual está compuesto básicamente de 3 secciones. La primera corresponde a la identificación del establecimiento a la cual pertenece el párvulo, la segunda tiene por objeto la clasificación del párvulo con relación al nivel educativo al cual pertenece y su relación con el adulto bajo su

<sup>40</sup> Esta muestra considera casos de reemplazo. No se indica si es aleatoria ni el nivel de error muestral.

<sup>41</sup> El IEP se aplica a párvulos que asisten al Programa Jardín Infantil y al Programa Jardín Infantil Alternativo en todas sus modalidades.

<sup>42</sup> Se define como establecimiento con aprendizajes satisfactorios si el 80% de los párvulos evaluados

responsabilidad. La tercera, presenta una batería de 13 preguntas las cuales tiene por objeto recoger la impresión de la familia con respecto al proceso educativo del menor (horarios, contenidos, materiales, etc.) y al servicio de alimentación.

## 1.2. Programa Jardín Infantil Alternativo.

### 1.2.1. Descripción.

Este programa se localiza preferentemente en sectores rurales y semi-urbanos con baja concentración poblacional. Corresponde a una agrupación que JUNJI ha realizado para referirse a los programas educativos: jardín infantil familiar, laboral, estacional, y para comunidades indígenas. Los tres primeros se diferencian según la necesidad de las familias de contar con un espacio en donde dejar a sus hijos e hijas. El jardín infantil familiar está orientado a aquellas familias que no presentan mayor necesidad de entregar al menor para su cuidado durante el día, por lo que se considera una atención de media jornada en el establecimiento y media jornada con las familias en el hogar. El jardín laboral está orientado a la madre trabajadora y que no tiene una red de apoyo para el cuidado del menor por lo que considera una atención de jornada completa y en algunos casos jornada extendida. El jardín infantil estacional se ubica en sectores rurales en los cuales la actividad agrícola en época de verano es fuente laboral para las madres, por lo cual se ha implementado su funcionamiento para dicha temporada en jornada completa. Por último, el jardín infantil para comunidades indígenas esta orientado a estos grupos con el fin de mantener la cultura, costumbres y manejo de la lengua, para lo cual se considera la atención de media jornada con un técnico(a) de educación parvularia que pertenece a la misma comunidad.

El programa Jardín Infantil Alternativo se implementa con la participación de las municipalidades y otros organismos comunitarios (Junta de vecinos, organizaciones religiosas y otros) quienes generalmente aportan la habilitación de un local, financiamiento de la mantención y servicios básicos de consumo. Por su parte, el personal, la asesoría, el material didáctico y la alimentación de los niños son financiados por JUNJI. De acuerdo a cada caso los aportes varían, lo que queda establecido por medio de un convenio ad-hoc.

Esta modalidad se define como un programa educativo que atiende niños y niñas, proporcionándoles una atención integral que comprende, educación alimentación y atención social<sup>43</sup>. Opera bajo la responsabilidad de un técnico(a) en educación parvularia o de personal capacitado para esta función cuando no existe

---

<sup>43</sup> Considera intervenir en las condiciones sociales en las cuales está inserto el párvulo, los cuales en su mayoría están en situación de vulnerabilidad social, haciendo uso de las redes sociales de apoyo (consultorios, municipalidades, etc.).

personal especializado en los sectores donde se implementa. Considera la participación de madres colaboradoras a la función educativa en las actividades pedagógicas de aula y en talleres orientados a incrementar su compromiso y conocimientos de la labor educativa con sus hijos e hijas. La organización de los párvulos se da en un grupo de edades heterogéneas.

Este programa toma como base el Programa Asistencial Centro de Atención y Desarrollo del Lenguaje (CADEL) existente en JUNJI desde 1985. La modificación fundamental que se incorpora a este Centro al ser transformado en Programa Jardín Infantil, es incorporar al currículum todos los ámbitos de experiencia para el aprendizaje, proporcionando educación, alimentación y atención social a los niños y niñas, e incorporando a la familia como actor directo del proceso educativo.

El trabajo educativo del técnico de educación parvularia, es apoyado por profesionales del equipo técnico regional, y considera: trabajo directo con los párvulos en forma diaria, encuentros educativos con las familias<sup>44</sup>, planificación y evaluación de las actividades con los párvulos, y visitas educativas al hogar<sup>45</sup>.

Este programa opera bajo la modalidad de administración directa. Este programa se financia con fondos del Programa Presupuestario institucional 02. Bajo este concepto se financian los siguientes recursos:

- Humanos: Técnicos en educación parvularia o agentes capacitados.
- Materiales: Guías metodológicas, Equipamientos, Material Didáctico, Material de Aseo, y Material de oficina.
- Consumos básicos: Luz, agua, gas, en caso de no ser asumidos por la contraparte.
- Alimentación: Desayuno, almuerzo y once. Colación en el caso de párvulos con desnutrición o en riesgo nutricional. También se considera almuerzo para el personal del jardín.
- Capacitaciones: En temáticas que permiten mejorar el trabajo pedagógico con los niños y niñas, fortaleciendo las competencias de

---

<sup>44</sup> En promedio se realizan unas 3 reuniones al año.

<sup>45</sup> En promedio se realiza 1 visita semanal en el caso de jardín familiar y jardín para las comunidades indígenas, mientras que para las otras modalidades las visitas se hacen cada 2 semanas (2 veces al mes en promedio).

las Técnicas(os) en Educación Parvularia que están a cargo de este programa.

Debido a que este programa está a cargo de un técnico(a) en educación parvularia se aplica un currículum semi-estructurado que se basa en una Guía de Apoyo a la Planificación Curricular que contiene sugerencias para las planificaciones pedagógicas. Además, el personal recibe otros materiales curriculares de apoyo a la función docente, tales como libros y material didáctico.

El programa opera durante once meses del año, marzo a enero, de acuerdo a la normativa legal vigente, extendiéndose en algunos de ellos a febrero, según decisión y normativa emanada desde el nivel central.

El programa funciona diariamente de lunes a viernes, el horario, de acuerdo a los requerimientos de la comunidad, puede ser<sup>46</sup>:

- Jornada completa : 08:30 a 16:30 horas.
- Media jornada : 08:30 a 13:00 horas o 14:00 a 17:00 horas
- Jornada extendida : 08:30 a 19:00 horas.

#### 1.2.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a aquella que puede ser atendida por JUNJI con este programa, y corresponde a los niños y niñas en edad de asistir (desde los 85 días de edad hasta su entrada a la educación básica) a establecimientos que impartan educación parvularia.

#### **Cuadro N°12. Población Potencial: niños y niñas hasta 4 años 11 meses.**

| <b>Año</b> | <b>Población Potencial</b> |
|------------|----------------------------|
| 2003       | 927.649                    |
| 2006       | 868.328                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

La población objetivo corresponde a los niños y niñas desde los dos años de edad, hasta su ingreso a la Educación General Básica<sup>47</sup>, que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. En caso de niños y niñas con necesidades

---

<sup>46</sup> No existe normativa que defina horarios de atención. Cada establecimiento es soberano de decidir como distribuye sus actividades durante el día.

<sup>47</sup> Ver nota 29.

educativas especiales las edades de ingreso y egreso se registrarán por normativas específicas emanadas del Departamento Técnico de JUNJI.

**Cuadro N°13. Población Objetivo: niños y niña hasta 4 años 11 meses pertenecientes al I y II quintil de Ingresos /\*.**

| Año   | Población Objetivo |
|---|--------------------|
| 2003  | N.D.               |
| 2006  | 485.001            |
| Nota:<br>/* La población objetivo a partir del año 2007 corresponde a los niños y niñas desde los dos años hasta los 4 años y 11 meses que pertenecen al I y II quintil de ingresos y que vivan en situación de vulnerabilidad, para la cual no se dispone de información específica. |                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

Los beneficiarios efectivos corresponden a los niños y niñas que en consecuencia se han matriculado bajo esta modalidad.

**Cuadro N°14. Matrícula Programa Jardín Infantil Alternativo.**

| Año  | Niños y Niñas matriculadas. |
|------|-----------------------------|
| 2002 | 24.016                      |
| 2003 | 23.824                      |
| 2004 | 23.434                      |
| 2005 | 21.323                      |
| 2006 | 19.000                      |

Fuente: JUNJI-

**1.2.2.1. Criterios de Focalización.**

Este programa se focaliza geográficamente en sectores de pobreza a nivel rural o semi-urbano, con baja concentración poblacional en donde es inviable contar con jardines infantiles del tipo tradicional. Los lugares se seleccionan considerando las demandas de las comunidades y con información secundaria como las encuestas CASEN.

Los criterios y procedimientos de focalización de párvulos son los mismos que los mencionados en el programa Jardín Infantil, utilizando la misma ficha de antecedentes como instrumento de recopilación de información y selección niños(as).

#### 1.2.2.2. Enfoque de Género.

Según la institución en este programa aplica enfoque de género y se aplica de la misma forma como fuera descrito en el programa Jardín Infantil<sup>48</sup>, ya que es transversal a la institución.

#### 1.2.3. Forma de ejecución del programa

La ejecución de este programa consta en general de los procesos de difusión, inscripción o postulación, evaluación de antecedentes y selección de párvulos, conformación de comunidades educativas, planificación y desarrollo del proceso educativo, y evaluación de los aprendizajes esperados. A continuación se describe cada una de esas etapas:

➤ Difusión.

La difusión del programa se hace principalmente a través de las municipalidades y organismos comunitarios de los sectores (rurales o semiurbanos) en donde funcionará el programa.

➤ Inscripción o postulación.

El proceso de inscripción y postulación es el mismo que en el caso del programa Jardín Infantil.

➤ Evaluación de antecedentes y selección de párvulos.

El proceso de evaluación y selección de párvulos es el mismo que en el caso del programa Jardín Infantil.

➤ Conformación de Comunidades Educativas (caso jardín infantil nuevo).

El técnico(a) parvulario debe conformar las comunidades educativas<sup>49</sup>, siendo responsable de la ejecución y desarrollo del programa, tanto administrativa como pedagógicamente.

➤ Planificación y desarrollo del proceso educativo.

Se comienza con la planificación del proceso educativo, con el fin de facilitar la articulación entre los agentes educativos que participan en el programa.

---

<sup>48</sup> Ver punto 1.1.2.2 de esta sección II.2.1.3.

<sup>49</sup> Ver nota 15.

Se cuenta con un material especialmente elaborado para el programa, que se materializa en las “Guías de Apoyo a la Planificación Curricular” semi-estructurada” que contiene una variedad de situaciones educativas a partir de las cuales el técnico(a) encargado responsable del programa selecciona, ordena en secuencia y gradualidad, de acuerdo a los aprendizajes esperados, fortalezas, necesidades, características, e intereses de su grupo de párvulos. El técnico(a) define y organiza todos los factores que intervienen en el proceso educativo: comunidad educativa, espacio, tiempo y los recursos a utilizar con los niños y niñas.

La organización del espacio a nivel de aula debe permitir la generación de un ambiente pedagógico que promueva las oportunidades de aprendizajes.

Se realiza una programación del tiempo para que sea acorde a las diversas estrategias metodológicas. Los períodos de tiempo se organizan y distribuyen de acuerdo a la jornada de funcionamiento del programa.

El desarrollo del proceso educativo considera:

- Trabajo educativo con niños y niñas.

Este trabajo constituye la estrategia principal para el logro de los objetivos de este programa. El técnico o agente educativo a partir de la Guía Curricular y de anexos complementarios, planifica las actividades pedagógicas a desarrollar con los párvulos.

Esta Guía contiene un marco teórico, orientaciones para la ejecución del trabajo pedagógico a realizar por el técnico y las familias participantes, las características que deben estar presentes en los diversos elementos del currículum.

- Trabajo con familias: madres, padres o apoderados.

Se realizan reuniones de planificación de actividades educativas en las que el técnico planifica en conjunto con el adulto responsable del menor, seleccionando las alternativas de actividades propuestas en la Guía Curricular y considerando las necesidades y fortalezas de los niños y niñas. La madre, padre y/o apoderado (agente educativo informal) aportará ideas, en relación a cómo desarrollar actividades que favorezcan el cumplimiento de los objetivos que propone la Guía.

El técnico(a) realiza visitas educativas al hogar con la finalidad de apoyar a aquellas familias que presentan mayores dificultades en el desarrollo de su rol educativo. El técnico planifica, de acuerdo a un diagnóstico previo, las visitas que realizará a aquellos párvulos que presentan dificultades en la adquisición de

aprendizajes y a las familias que tienen un menor compromiso con el proceso de enseñanza de sus hijos.

Se realizan encuentros educativos con la familia con el objetivo de desarrollar acciones de crecimiento personal, y actividades que contribuyan al trabajo educativo de los niños y niñas. Para la realización de estas actividades el técnico(a) cuenta con el apoyo del equipo técnico regional.

➤ Evaluación de los aprendizajes esperados.

Finalmente se realiza un proceso de evaluación pedagógica, que se apoya en la observación permanente de los párvulos en el contexto de la planificación de las experiencias de aprendizaje.

A nivel institucional se aplica el IEP tal y como se ha descrito para el Programa Jardín Infantil.

➤ Evaluación de satisfacción de usuarios.

No se dispone de información sobre la metodología de evaluación de satisfacción de los usuarios. No obstante, se dispone del formulario utilizado en la encuesta de familias el cual está compuesto básicamente de 3 secciones. La corresponde a la identificación del establecimiento a la cual pertenece el párvulo, la segunda tiene por objeto la clasificación del párvulo con relación al nivel educativo al cual pertenece y su relación con el adulto bajo su responsabilidad. La tercera, presenta una batería de 13 preguntas las cuales tiene por objeto recoger la impresión de la familia con respecto al proceso educativo del menor (horarios contenidos, materiales, etc.) y al servicio de alimentación.

### 1.3. Programa educativo para la familia.

#### 1.3.1. Descripción.

Este programa se enmarca dentro de las alternativas de atención creadas por JUNJI a partir de 1990, como un medio para ampliar la cobertura de atención de la educación parvularia. Se localiza preferentemente en zonas geográficas aisladas de baja concentración poblacional, o en aquellas en las cuales las familias no quieren alejarse de sus hijos e hijas por su corta edad pero desean tomar parte de su educación. El Programa Educativo para la Familia, corresponde a una agrupación realizada por JUNJI que reúne las modalidades: jardín infantil a distancia, programa comunicacional, sala cuna en el hogar sala cuna en el consultorio y patio abierto. El jardín infantil a distancia y la sala cuna en el hogar contemplan estrategias pedagógicas muy similares con uso de manuales y visitas educativas al hogar adicionando el uso de la radio como medio de difusión masiva ampliamente utilizado en sectores aislados. Cuando esta estrategia se lleva al

área urbana se habla del programa comunicacional. Patio abierto mantiene básicamente las mismas estrategias pedagógicas usando los días sábado los patios de los jardines infantiles institucionales como espacio educativo. Sala cuna en consultorio utiliza éstos últimos como espacio educativo para el trabajo del educador(a) con los niños(as) y sus familias.

Este programa considera el rol de la familia como primer educador de sus niños y niñas, ya que en ella se desarrolla el proceso formativo y educativo. Pone mayor relevancia en los primeros años de vida, con énfasis en el desarrollo de procesos educativos intencionados por parte de las familias, para generar aprendizajes de calidad, con el apoyo profesional de las educadoras de párvulos de la institución. JUNJI se hace cargo de las familias que por opción, o por las características de las zonas geográficas en que habitan, no acceden a las experiencias tradicionales en educación parvularia.

Este programa considera la participación directa y permanente de la familia como agente educativo de sus hijos e hijas, y ofrece un amplio espectro de espacios para el trabajo educativo. La propuesta metodológica de este programa no considera una asistencia diaria a un establecimiento, sino a distintos espacios y en frecuencias predeterminadas, que se determinan de acuerdo al diagnóstico realizado por el educador(a) de párvulo. Contempla el desarrollo de actividades permanentes de tipo presencial y a distancia.

Las actividades de tipo presencial consideran la realización de encuentros educativos grupales de las familias con el educador, el trabajo educativo con los niños en diferentes espacios físicos y el trabajo con las familias en forma individual. Las actividades a distancia contemplan: la audición de los programas radiales con contenidos educativos y el trabajo educativo de las familias con sus hijos e hijas en el hogar con el apoyo de guías.

Este programa se financia con fondos del presupuesto anual de JUNJI. Bajo este concepto se financian los siguientes recursos:

- Humanos: Profesionales Educadores(as) de Párvulos.
- Materiales: Equipamientos, Material didáctico, Material de aseo, Material de oficina, Guías para el trabajo educativo de la familia.
- Consumos básicos: Agua, luz, teléfono, y calefacción.
- Capacitaciones: En temáticas que permiten mejorar el trabajo pedagógico con los niños y niñas, el trabajo entre adultos, el trabajo intersectorial, fortaleciendo las competencias de los Profesionales Educadores(as) de Párvulos.

Se contempla la participación de dos agentes claves para el proceso educativo: Educador (a) de párvulos, y algún Familiar del niño o niña.

El Programa Educativo para la Familia posibilita el uso de variados espacios de funcionamiento, lo que lo constituye en una alternativa de atención educativa. El trabajo puede darse en los siguientes espacios:

- Locales comunitarios habilitados como Centros de Actividades,
- Salas o patios de jardines infantiles institucionales,
- Centros de Salud, salas pediátricas de hospitales,
- Cárceles de mujeres, iglesias o espacio comunitarios similares,
- Hogares de niños y entorno natural.

El programa abarca once meses del año, en cumplimiento de la normativa legal, entre los meses de marzo a enero.

El programa se desarrolla en forma diaria, de lunes a viernes, dando cumplimiento a la programación de las diferentes instancias de trabajo. De acuerdo a las características de este programa, los educadores cumplen con una jornada laboral de ocho horas, período durante el cual se llevan a cabo las actividades planificadas. Esta programación considera tiempo de trabajo en equipo de los docentes y supervisores, la producción y locución de los programas educativos radiales, y el trabajo intersectorial, según corresponda.

### 1.3.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a aquella que puede ser atendida por JUNJI con este programa, y corresponde a los niños y niñas en edad de asistir (desde los 85 días de edad hasta su entrada a la educación básica) a establecimientos que impartan educación parvularia.

#### **Cuadro N°15. Población Potencial: niños y niñas hasta 4 años 11 meses.**

| <b>Año</b> | <b>Población Potencial</b> |
|------------|----------------------------|
| 2003       | 927.649                    |
| 2006       | 868.328                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

La población objetivo corresponde a los niños y niñas desde los 85 días hasta su edad de ingreso a la Educación Básica<sup>50</sup>, que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.

Los beneficiarios efectivos corresponden a los niños y niñas que en consecuencia se han matriculado bajo esta modalidad.

**Cuadro N°16. Párvulos atendidos en el Programa Educativo para la familia.**

| Año  | Niños y Niñas matriculadas. |
|------|-----------------------------|
| 2002 | 5.758                       |
| 2003 | 9.545                       |
| 2004 | 10.287                      |
| 2005 | 11.116                      |
| 2006 | 12.391                      |

Fuente: JUNJI-

1.3.2.1. Criterios de focalización.

Este programa se focaliza geográficamente en sectores de pobreza a nivel urbano, rural o semi-urbano, con baja concentración poblacional en donde es inviable contar con jardines infantiles del tipo tradicional. Los lugares se seleccionan considerando las demandas de las comunidades y con información secundaria como las encuestas CASEN.

Los criterios de focalización de párvulos son los mismos que los mencionados en el programa Jardín Infantil y se utiliza la misma ficha de antecedentes como instrumento de recopilación de información y selección niños(as).

1.3.2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución este programa aplica enfoque de género y se aplica de la misma forma como fuera descrito en el programa Jardín Infantil<sup>51</sup>, ya que es transversal a la institución.

---

<sup>50</sup> La descripción de los productos JUNJI ha tomado como base su documento “Normas Técnico Pedagógicas 2005”, el que contiene los rangos de edad pertinentes a la época. Según las definiciones estratégicas vigentes JUNJI atiende a niños y niñas que tienen entre 85 días y 4 años y 11 meses de edad.

<sup>51</sup> Ver Nota 48.

### 1.3.3. Forma de ejecución del programa

La ejecución de este programa consta en general de los procesos de conformación de comunidades educativas, planificación y desarrollo del proceso educativo, y evaluación de los aprendizajes esperados. A continuación se describe cada una de esas etapas:

➤ Conformación de comunidades educativas.

El Educador(a) de Párvulos es el encargado de conformar las comunidades educativas<sup>52</sup>, la cual está compuesta por el propio educador(a), los niños(as), sus familias y representantes de las organizaciones locales.

➤ Planificación y desarrollo del proceso educativo.

La planificación expresa la intencionalidad del trabajo que realiza el educador (a) y la familia. Se considera la incorporación de los espacios de trabajo grupal como individual de la familia en el hogar.

La planificación se da en dos niveles:

- Aquella que elabora el educador (a) responsable del programa y que se puede plantear a corto, mediano y largo plazo.
- Aquella que elabora la familia para el trabajo individual que realiza con su hijo.

El educador(a) debe organizar los espacios educativos para el desarrollo de los contenidos pedagógicos. Para la organización de los espacios en el hogar de las familias participantes, éstas reciben un manual con orientaciones para estos efectos.

Las estrategias metodológicas a desarrollar son las siguientes:

- Encuentros educativos grupales del educador (a) con los niños con la participación directa de sus familias,
- Encuentros educativos individuales del educador con el niño y su familiar,
- Trabajo educativo de las familias con sus hijos en el hogar,

---

<sup>52</sup> Ver Nota 15.

- Audición de programas radiales con contenidos educativos.
- Evaluación de los contenidos.
 

Finalmente se realiza una evaluación del niños(a) a cargo del educador(a), en conjunto con la familia. Se busca evaluar los aprendizajes obtenidos en los distintos espacios (presenciales y en el hogar).
- Evaluación de satisfacción de usuarios.

No se dispone de información sobre la metodología de evaluación de satisfacción de los usuarios. No obstante, se dispone del formulario utilizado en la encuesta de familias el cual está compuesto básicamente de 3 secciones. La corresponde a la identificación del establecimiento a la cual pertenece el párvulo, la segunda tiene por objeto la clasificación del párvulo con relación al nivel educativo al cual pertenece y su relación con el adulto bajo su responsabilidad. La tercera, presenta una batería de 13 preguntas las cuales tiene por objeto recoger la impresión de la familia con respecto al proceso educativo del menor (horarios contenidos, materiales, etc.) y al servicio de alimentación.

## 2. Subproducto 2: Servicio de alimentación

### 2.1. Descripción

La institución reconoce que una alimentación adecuada juega un papel clave en la etapa de crecimiento de los párvulos, no sólo para responder a las demandas nutricionales, sino para asegurar las necesidades afectivas, sociales, cognitivas y expresivas.

JUNJI ofrece a los párvulos de sus jardines infantiles desayuno, almuerzo y onces, mayoritariamente a través de un concesionario especialmente contratado para brindar estos servicios<sup>53</sup>, el cual se selecciona mediante una licitación pública. Los concesionarios deben ceñirse a las pautas técnicas elaboradas por JUNJI<sup>54</sup>, que se incluyen como bases técnicas en los procesos de licitación del programa de alimentación. Esta licitación se realiza en forma conjunta con JUNAEB.

---

<sup>53</sup> Aún quedan algunos pocos establecimientos en que el servicio de alimentación lo provee directamente la JUNJI.

<sup>54</sup> JUNJI aplica el patrón de comparación más aceptable en la actualidad para evaluar el crecimiento de los niños menores de 6 años, el propuesto por el National Center Health Statistics (NCHS) y que ha sido adoptado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Ministerio de Salud de nuestro país. Estas normas permiten clasificar a los niños en las siguientes categorías: desnutrido, en riesgo de desnutrición, normal, sobrepeso y obeso.

Los requisitos nutricionales se especifican para los niveles de sala cuna (3 meses a 1 año 11 meses) y para los párvulos de los niveles medios y de transición (2 años a 6 años).

Los requisitos se plantean en términos de especificaciones energéticas, contenido graso y de proteínas. En términos del aporte energético se definen por servicios (desayuno, almuerzo y onces). A su vez, cada uno de los servicios exige una estructura alimentaria que indica los componentes, frecuencia (diaria o semanal) y gramaje (peso) de los ingredientes que deben incluirse para su preparación. También se señala las prohibiciones de uso de ciertos insumos (Ej.: papa deshidratada, aliños artificiales, etc.).

A modo ilustrativo se presentan las especificaciones técnicas para los párvulos de sala cuna menor, entre los 3 meses y los 5 meses 29 días de edad son

- Lactancia Materna.

Los lactantes tendrán como primera opción de alimentación la lactancia materna, y por tanto se debe de proveer de las condiciones necesarias que permitan a las madres, amamantar a sus hijos o extraerse leche, para ser entregada en la alimentación del día.

- Formulas Lácteas.

La primera opción de reemplazo a la leche materna, son las fórmulas artificiales basadas en leche de vaca modificada, cuya composición procura ser semejante a la de la leche materna y que se conocen como Fórmula de Inicio (FI) y que en general se utilizan al 13%

Si el lactante recibe Leche 26% MG Fortificada, la reconstitución debe realizarse de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro N°17. Tabla de reconstitución de Fórmula Láctea.**

| <b>Ingredientes</b>  | <b>Concentración</b> |
|--|----------------------|
| Leche 26% MG fortificada (*)                                     | 7,5 %                |
| Sacarosa o Maltodextrina   | 2,5 %                |
| Aceite Vegetal   | 2 %                  |
| Nota:<br>(*) Según lo especificado en Ficha Técnica de producto. |                      |

Fuente: JUNJI, Bases Técnicas y Operativas Programa de Alimentación Parvularia - Propuesta Publica N°16/2006

A continuación se muestra una tabla resumen con los requisitos energéticos según tramo de edad.

**Cuadro N°18. Requisitos Energéticos.**

| Variable                           | Tramo de edad                 |                     |                             |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------------|
|                                    | 6 meses - 11 meses<br>29 días | 12 meses - 24 meses | 2 años a 6 años             |
| Energía (Kcal/día)                 | 600                           | 700                 | 800                         |
| P% (mín./día)                      | 12                            | 12                  | 12                          |
| G% (mín. – máx./día)               | 20-30                         | 20-30               | 20-25                       |
| Ácidos grasos saturados (máx./día) |                               |                     | 10% de las calorías totales |

Fuente: JUNJI, Bases Técnicas y Operativas Programa de Alimentación Parvularia - Propuesta Publica N°16/2006

## 2.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial como la población objetivo de este programa son las mismas y consideran a todos los párvulos que asisten a los programas educativos desarrollados por la JUNJI y que fueron presentados con anterioridad. Incluso más, la población beneficiaria también coincide con los niños y niñas matriculados.

El servicio de alimentación también considera al personal del establecimiento, por lo que ellos constituyen otro grupo de beneficiarios de este subproducto.

### 2.2.1. Criterios de Focalización.

Este programa se aplica a todos los establecimientos JUNJI, por lo que no es necesario considerar criterios de focalización específicos para este producto.

### 2.2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución para este programa aplica el enfoque de género y se aplica de la misma forma como fuera descrito en el programa Jardín Infantil<sup>55</sup>, ya que es transversal a la institución.

## 2.3. Forma de ejecución del producto.

### ➤ Desarrollo de pautas.

La institución ha desarrollado diversas pautas que aseguran la adecuada entrega de aportes alimenticios, no sólo para favorecer la formación de una

---

<sup>55</sup> Ver Nota 48.

apropiada conducta alimentaría, sino también para prevenir algunas patologías asociadas a la alimentación y nutrición.

➤ Licitación y transferencia de fondos.

El proceso de producción considera los siguientes pasos:

- JUNJI envía a JUNAEB las bases técnicas para la licitación del servicio<sup>56</sup>;
- Difusión de bases, a través de Chile Compra, realizada por JUNAEB para postular a los servicios requeridos;
- Confección del Registro de Proveedores. Estas forman el listado de empresas seleccionadas que pueden competir por entregar los servicios de alimentación.
- Postulación de proyectos postulantes en JUNAEB,
- Evaluación de antecedentes y selección de proyectos postulantes. JUNAEB aplica un modelo matemático de optimización lineal entera, combinatorial, que analiza las ofertas económicas y opera bajo la función de cubrir el total del servicio requerido en las zonas geográficas a licitar, y optimizar el presupuesto disponible. El modelo matemático entrega un listado de empresas seleccionadas potenciales adjudicatarias.
- Adjudicación de las ofertas. Para ello JUNAEB forma una “comisión de adjudicación” que procede a evaluar las ofertas seleccionadas a través del modelo matemático, teniendo en consideración el presupuesto disponible; promedio de precios ponderado; nivel de desempeño total y regional de las empresas seleccionadas; número total de empresas seleccionadas y número de empresas seleccionadas por región; categoría de las empresas seleccionadas según clasificación en el Registro de Proveedores de JUNAEB; tipo y precio de plus y otros criterios que la comisión considere relevantes<sup>57</sup>. La comisión de adjudicación seleccionará la mejor combinación de las ofertas presentadas, considerando

---

<sup>56</sup> Para detalles ver JUNJI, Bases Técnicas y Operativas Programa de Alimentación Parvularia Propuesta Pública N° 16/2006 - Programa de Alimentación para Lactantes y Párvulos.

<sup>57</sup> Según lo dispuso el artículo 28 de las Bases Administrativas Programa Alimentación Escolar Propuesta Pública N° 16/2006 JUNAEB.

preferentemente, los siguientes criterios aplicados por el modelo matemático<sup>58</sup>:

- Cobertura: Ofertas que combinadas entre sí cubran la totalidad del territorio licitado.
  - Costo: Combinación de ofertas que representen la solución económicamente más conveniente.
  - Desempeño: Combinación de ofertas que, aún cuando no correspondan al más bajo precio, presenten ventajas en cuanto al puntaje de desempeño total y/o regional de las empresas o conjunto de empresas seleccionadas en esa combinación.
  - Porcentaje de tolerancia del promedio de las ofertas presentadas; que podrá corresponder a un margen de hasta un 6% bajo el promedio medio ponderado determinado conforme al procedimiento establecido en el Anexo N°5 y las disponibilidades presupuestarias del servicio.
  - Desconcentración del mercado: Combinaciones de ofertas que ofrezcan un mayor o menor número total de empresas que adjudiquen por región o para toda las zonas en las cuales se licita el servicio de alimentación.
  - JUNAEB podrá también, por razones presupuestarias o de interés fundado de JUNJI rechazar parcial o totalmente las ofertas presentadas.
- Presentación del Proyecto Técnico por parte de las empresas adjudicadas, en el cual especifican como cumplirán con el programa de alimentación.
  - JUNJI realiza una evaluación técnica de los proyectos técnicos, verificando que den cumplimiento a los requerimientos nutricionales que se hayan especificado en las bases.

---

<sup>58</sup> Según lo dispuso el artículo 30 de las Bases Administrativas Programa Alimentación Escolar Propuesta Pública N° 16/2006 JUNAEB. En este artículo se señala que deberá levantarse un Acta de Adjudicación, donde se incluyan los criterios utilizados, la que quedará a disposición de los oferentes, en la Notaría respectiva, por un plazo de 10 días hábiles. El Acta de Adjudicación será firmada ante Notario por cada uno de los participantes de la Comisión de Adjudicación.

- Formalización del Contrato. Firma de convenio e inicio de actividades.
- Capacitación para la implementación del programa;
- Asignación y entrega de los servicios;
- Fiscalización del cumplimiento del programa por medio del Certificado Mensual del Servicio de Raciones<sup>59</sup>.
- El nutricionista de la institución entrega asesoría al personal de los jardines para el buen desarrollo del programa;
- Elaboración y aplicación de encuesta de satisfacción a usuarios<sup>60</sup> (muestra de jardines infantiles y familias de niños asistentes); y
- Tabulación e Informe de Evaluación de Resultados de la encuesta de satisfacción del usuario con el programa.

Como se aprecia, JUNAEB tiene un rol principal y activo en la provisión de este servicio.

#### II.2.1.3.2. Producto 2: Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles.

La Ley 17.301, de creación de la JUNJI, señala en el artículo 32° bis que “La Junta podrá encomendar la ejecución de acciones y entregar la administración de sus Jardines o bienes de su propiedad a las Municipalidades o a entidades de derecho privado, mediante la celebración de contratos, en los cuales deberá asegurarse el cumplimiento de los objetivos del Servicio y el debido resguardo del patrimonio del Estado.”

El programa se inicia de manera experimental en 1996, cuando se aprueba la posibilidad de que JUNJI transfiera fondos a terceros para la atención de jardines infantiles.

---

<sup>59</sup> Conocido como PAP (Programa de Alimentación Preescolar).

<sup>60</sup> Es la propia JUNJI quien elabora y aplica esta encuesta de satisfacción, la cual presenta a la familia una batería de 13 preguntas las cuales tiene por objeto recoger la impresión de la familia con respecto al proceso educativo del menor (horarios contenidos, materiales, etc.) y al servicio de alimentación.

De acuerdo a lo anterior, JUNJI ha establecido un financiamiento a terceros que consiste, fundamentalmente, en un aporte mensual en dinero entregado a las entidades<sup>61</sup> administradoras de jardines infantiles de acuerdo a la asistencia diaria de los niños y niñas matriculados en dichos establecimientos.

La atención de los jardines infantiles operados por terceros, y financiados con aporte JUNJI, es gratuito para los párvulos.

El marco jurídico de este producto está dado por el cuerpo normativo expresado en la Resolución Exenta N° 015/01963 del MINEDUC del 25 de noviembre del 2004<sup>62</sup>, que establece los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de la transferencia de fondos a dichos organismos.

Este producto contiene los siguientes subproductos:

1. Subproducto 1: Financiamiento para servicio educativo.

1.1. Descripción.

El aporte entregado por JUNJI es utilizado para el financiamiento de servicios educativos para los niños y niñas. JUNJI ha establecido requerimientos, procedimientos y normas en los ámbitos pedagógico, social, nutricional, de salud, arquitectónico, legal y financiero que deben estar presentes en la operación de los establecimientos o programas que funcionan bajo esta modalidad de financiamiento.

Este subproducto considera:

- Entregar una asignación mensual de fondos por párvulo asistente. Los niños y niñas que asisten al establecimiento deben ser seleccionados de acuerdo a los criterios de pobreza y vulnerabilidad social definidos por JUNJI<sup>63</sup>, los que se deben destinar a gastos que aseguren en buen funcionamiento del jardín infantil.
- Entregar asesoría en materias arquitectónicas al inicio y en los procesos de construcción o habilitación.

---

<sup>61</sup> La institución utiliza el término “entidad” para sindicar a los organismos como municipalidades fundaciones, etc., que reciben recursos vía transferencias de fondos de la JUNJI.

<sup>62</sup> Aún no se dispone de información con respecto a esta resolución. Se está gestionando su acceso por medio de JUNJI.

<sup>63</sup> Los establecimientos favorecidos con financiamiento utilizan la ficha de selección JUNJI.

- Entregar asesoría técnica (pedagógica, social y nutricional) al inicio y en situaciones excepcionales, tales como ampliación o renovación de la infraestructura física del jardín.

Asimismo, la entidad receptora debe:

- Cumplir con las normativas de general aplicación que regula la planta física y las normativas técnicas y financieras dispuestas por JUNJI.
- Contar con un plan general anual de trabajo técnico pedagógico, sustentado en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, el que es revisado por la Subdirección Técnica Pedagógica de la Dirección Regional competente, para revisar su consistencia.
- Contar con el personal profesional, técnico y auxiliar necesario para la atención educativa de los niños y niñas.
- Llevar rigurosamente los registros y controles solicitados por JUNJI.
- Solucionar las situaciones detectadas por fiscalizadores de JUNJI y que eventualmente puedan interferir en el buen funcionamiento del jardín infantil.
- Cumplir con las disposiciones contenidas en la Resolución Exenta N°015/01963 y en el Manual del Sistema de Transferencias a Terceros.<sup>64</sup>

## 1.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a aquella que puede ser atendida por JUNJI con este programa, y corresponde a los niños y niñas en edad de asistir (desde los 85 días de edad hasta su entrada a la educación básica) a establecimientos que impartan educación parvularia.

### **Cuadro N°19. Población Potencial: niños y niñas hasta 4 años 11 meses.**

| <b>Año</b> | <b>Población Potencial</b> |
|------------|----------------------------|
| 2003       | 927.649                    |
| 2006       | 868.328                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

---

<sup>64</sup> Ver nota 62.

La población objetivo corresponde a los niños y niñas desde los 85 días hasta su edad de ingreso a la Educación Básica<sup>65</sup>, que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. En caso de niños y niñas con necesidades educativas especiales las edades de ingreso y egreso se registrarán por normativas específicas emanadas del Departamento Técnico de JUNJI.

**Cuadro N°20. Población Objetivo: niños y niña hasta 4 años 11 meses pertenecientes al I y II quintil de Ingresos /\*.**

| Año  | Población Objetivo |
|--|--------------------|
| 2003   | N.D.               |
| 2006   | 485.001            |
| Nota:<br>/* La población objetivo a partir del año 2007 corresponde a los niños de 85 días hasta 4 años y 11 meses que pertenecen al I y II quintil de ingresos y que vivan en situación de vulnerabilidad |                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

Los beneficiarios efectivos corresponden a los niños y niñas que en consecuencia se han matriculado bajo esta modalidad.

**Cuadro N°21. Beneficiarios Jardín Infantil Operados por Terceros con Financiamiento JUNJI: Matrícula promedio anual.**

| Año  | Niños y Niñas matriculadas. |
|------|-----------------------------|
| 2002 | 11.190                      |
| 2003 | 13.485                      |
| 2004 | 16.245                      |
| 2005 | 19.141                      |
| 2006 | 23.385                      |

Fuente: JUNJI

Según la institución, los beneficiarios de este subproducto son:

- Jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI (Municipalidades, otros organismos sin fines de lucro);
- Organismos públicos y privados relacionados al sector de Educación Parvularia (Municipalidades, centros formadores de profesionales y

<sup>65</sup> La descripción de los productos JUNJI ha tomado como base su documento “Normas Técnico Pedagógicas 2005”, el que contiene los rangos de edad pertinentes a la época. Según las definiciones estratégicas vigentes JUNJI atiende a niños y niñas que tienen entre 85 días y 4 años y 11 meses de edad.

técnicos en educación parvularia, otros organismos sin fines de lucro);

- Párvulos pertenecientes a familias en situación de pobreza, hijos e hijas de madres trabajadoras y otros potenciales usuarios de los programas JUNJI.

#### 1.2.1. Criterios de Focalización.

La transferencia de fondos considera el aporte en dinero que entrega JUNJI a organizaciones públicas u organismos privados sin fines de lucro, para el funcionamiento y administración de uno o más jardines infantiles que proporcionen atención educativa integral a niños y niñas desde los 85 días a los cinco años once meses de edad, que se encuentren en condiciones de pobreza y/o riesgo social.

La selección de párvulos considera los mismos instrumentos y procedimientos que los aplicados por JUNJI en los jardines de administración directa.

#### 1.2.2. Enfoque de género.

Según la institución, para este producto se considera la aplicación de enfoque de género y se aplica de la misma forma como fuera descrito en el programa Jardín Infantil<sup>66</sup>, ya que es transversal a la institución.

#### 1.3. Forma de ejecución del subproducto

Las entidades que quieran contar con el apoyo de JUNJI deben cumplir y/o realizar las siguientes acciones:

- Cumplir con ser organismos públicos sin fines de lucro. Lo que implica que podrán recibir aportes: las instituciones del Estado, los Municipios, Corporaciones Municipales, Fundaciones, Juntas de Vecinos, Organizaciones No Gubernamentales y otros que cuenten con personalidad jurídica.
- Deben entregar la siguiente documentación:
  - Pauta de postulación, a la cual se accede a través de la página Web de JUNJI o en cada Dirección Regional. Ésta debe ser completada

---

<sup>66</sup> Ver punto 1.1.2.2 de esta sección II.2.1.3.

por el solicitante y firmada por el Representanta Legal. Ésta pauta recoge información del solicitante de apoyo JUNJI, origen del proyecto, infraestructura, entre otros.<sup>67</sup>

- Carta compromiso que explicita la fecha en que la entidad se compromete a dar inicio al funcionamiento del jardín.
  - Informe poblacional emitido por un asistente social o un profesional afín, que demuestre que los niños y niñas a atender se encuentran en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. Este informe debe contener al menos:
    - Población de la comuna.
    - Población de niños menores de 6 años.
    - Porcentaje de la población pobre e indigente.
    - Cobertura de educación parvularia en la comuna.
    - Otros jardines que funcionen en el sector y el número de niños en lista de espera de cada uno.
    - Indicadores de otros problemas sociales de la comuna (drogadicción, delincuencia, maltrato infantil, otros).
  - Certificado de personalidad Jurídica vigente.
  - Copia de los planos arquitectónicos actualizados del local. El detalle de los planos requeridos se presenta en la Ficha de Postulación. Las entidades que han ingresado un proyecto de construcción de establecimiento al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) u otro, pueden ingresar su solicitud de postulación indicando claramente esta condición.
- Una vez realizada la presentación a la Dirección Regional de los antecedentes, esta procede a su revisión. La Dirección Regional solicita a la Dirección Nacional un informe técnico de los planos de infraestructura, el

---

<sup>67</sup> Para detalles ver JUNJI, Manual de Sistema de Transferencias a Terceros, Anexo N°1: Pauta postulación Jardines Infantiles con transferencias de fondos.

que se emitirá en un plazo no mayor a 20 días hábiles, a partir de su ingreso.<sup>68</sup>

- Las postulaciones pueden realizarse todo el año, considerando que sólo ingresarán en el proceso de selección del año siguiente, aquellas entidades que hayan postulado hasta el último día hábil del mes de octubre del año en curso.
- La Dirección Nacional evalúa los antecedentes y selecciona el listado de entidades favorecidas mediante un procedimiento ad-hoc. La evaluación da a lugar tres resultados:
  - Postulaciones aceptadas, en cuyo caso JUNJI procede a elaborar y tramitar la resolución para dar paso a la firma del convenio.
  - Postulaciones aceptadas con observaciones de JUNJI, en cuyo caso la institución debe comunicarlas a la entidad en un plazo de cinco días hábiles, contados desde la fecha de evaluación. La Resolución se tramitará sólo una vez solucionadas las observaciones.
  - Postulaciones rechazadas, en cuyo caso JUNJI comunica por escrito las razones del rechazo a la entidad.
- Se procede a la firma del convenio, entre el Representante legal de la entidad y la Directora Regional de la JUNJI.

## 2. Subproducto 2: Financiamiento para servicio de alimentación

### 2.1. Descripción.

JUNJI reconoce que una alimentación adecuada juega un papel clave en la etapa de crecimiento de los párvulos, no sólo para responder a las demandas nutricionales, sino para asegurar las necesidades afectivas, sociales, cognitivas y expresivas.

JUNJI ofrece a los párvulos de los jardines infantiles con transferencia de fondos desayuno, almuerzo y onces, mayoritariamente a través de un concesionario especialmente contratado para brindar estos servicios<sup>69</sup>, el cual se

---

<sup>68</sup> Deben cumplir con lo establecido en el Capítulo 5 “Locales escolares y hogares estudiantiles”, Título 4 “De la arquitectura”, de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

<sup>69</sup> Según la institución aún quedan algunos pocos establecimientos en que el servicio de alimentación lo provee directamente la JUNJI.

selecciona mediante una licitación pública. Los concesionarios deben ceñirse a las pautas técnicas elaboradas por JUNJI que se incluyen como bases técnicas en los procesos de licitación del programa de alimentación. Esta licitación se realiza en forma conjunta con JUNAEB.<sup>70</sup>

## 2.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial como la población objetivo de este subproducto son las mismas y consideran a todos los párvulos que asisten a los jardines infantiles con transferencias de fondos y que fueran presentados con anterioridad. Incluso más, la población beneficiaria también coincide con los niños y niñas matriculados.

El servicio de alimentación también considera al personal del establecimiento, por lo que ellos constituyen otro grupo de beneficiarios de este subproducto.

### 2.2.1. Criterios de Focalización.

El programa de alimentación se aplica a todos los establecimientos administrados por terceros con transferencias de fondos por parte de JUNJI, por lo que no es necesario considerar criterios de focalización específicos para este producto.

### 2.2.2. Enfoque de género.

Según la institución para este subproducto se considera la aplicación de enfoque de género y se aplica de la misma forma como fuera descrito en el programa Jardín Infantil<sup>71</sup> de administración directa de JUNJI, ya que es transversal a la institución e incluye a los establecimientos que cuentan con financiamiento de la institución.

## 2.3. Forma de ejecución del subproducto

Los establecimientos beneficiados con financiamiento para el servicio de alimentación son atendidos por concesionarios seleccionados en el proceso de licitación que fuera explicado en el caso del Producto 1: Educación Parvularia Integral de JUNJI<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> La descripción de este subproducto corresponde a la ya realizada para el Subproducto 2: Servicio de alimentación del Producto 1: Educación Parvularia Integral.

<sup>71</sup> Ver Nota 48.

<sup>72</sup> Ver sección II.2.1.3.1, numeral 2.3.

### II.2.1.3.3. Producto 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros.

#### 1. Descripción.

Consiste en verificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los jardines infantiles públicos y privados, administrados por terceros. Con este producto se busca un mejoramiento integral y eficiente en la calidad de la educación entregada a los párvulos.

La supervigilancia realizada por la JUNJI, se ha organizado mediante un sistema de fiscalización que responda a los requerimientos de equidad, modernización del Estado y al esfuerzo de inversión fiscal que se ha realizado en la última década en la Educación Parvularia. Se busca ofrecer a la ciudadanía una garantía respecto del cumplimiento de las normas por parte de los jardines infantiles, lo que se traduce en verificar que el establecimiento posee condiciones mínimas para que en él se desarrolle un proceso pedagógico.

La institución ha definido los siguientes conceptos:

- Fiscalización en jardines infantiles particulares: se entiende como controlar y certificar que éstos cumplan con la normativa que rige la Educación Parvularia y el funcionamiento de establecimientos educacionales<sup>73</sup>.
- Fiscalización en los jardines infantiles vía transferencia de fondos y convenios de alimentación: se entiende como controlar y certificar que se esté cumpliendo con la normativa y procedimientos establecidos por la JUNJI de acuerdo al convenio establecido.

El instrumento de fiscalización lo constituye una pauta que se aplica tres veces al año.

#### 2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a los jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI y jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI. La población objetivo al año 2006 corresponde a 283 jardines infantiles con financiamiento JUNJI y 1.778 jardines infantiles

---

<sup>73</sup> El funcionamiento de un jardín infantil tiene relación con cumplir lo que el propio establecimiento ha definido en su Proyecto Educativo.

particulares<sup>74</sup>. Eventualmente los establecimientos de INTEGRA, dado que son particulares, podrían ser objeto de supervigilancia en la medida que soliciten empadronamiento por parte de JUNJI. Al año 2006 los establecimientos administrados directamente por INTEGRA fueron 954 y aquellos con administración delegada 113.

Según la institución, los beneficiarios de este producto son:

- Jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI (Municipalidades, otros organismos sin fines de lucro);
- Jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI<sup>75</sup>;
- Organismos públicos y privados relacionados al sector de Educación Parvularia (Municipalidades, centros formadores de profesionales y técnicos en educación parvularia, otros organismos sin fines de lucro).

#### 2.1. Criterios de Focalización.

No se encuentran definidos criterios de focalización para este producto.

#### 2.2. Enfoque de género.

En este producto no aplica enfoque de género, debido a que la supervigilancia se realiza a instituciones.

#### 3. Forma de ejecución del producto.

##### ➤ Diagnóstico nacional y regional.

La JUNJI realiza un diagnóstico nacional y regional. Este último consiste en levantar información regional que permita conocer el estado del funcionamiento de los jardines infantiles vía transferencia de fondos, empadronados y en convenio de alimentación. Este diagnóstico, realizado por la respectivas Direcciones Regionales, se efectúa a través de la aplicación de la pauta de fiscalización elaborada por la JUNJI<sup>76</sup>, y que permite controlar los aspectos normativos

---

<sup>74</sup> Corresponden a los que tienen iniciación de actividades en el Servicios de Impuestos Internos.

<sup>75</sup> Eventualmente JUNJI podría supervigilar los establecimientos de INTEGRA que pidieran empadronamiento, lo que en la práctica no ocurre.

<sup>76</sup> La pauta de fiscalización se aplica a todos los establecimientos que operan vía transferencias de fondos de JUNJI, particulares (empadronados) y en convenio de alimentación.

requeridos por los organismos competentes<sup>77</sup> y aquellos establecidos por la propia JUNJI en materias relacionados con el ámbito educativo. Esta pauta es aplicada por el equipo territorial regional de las Direcciones Regionales.

Por otra parte, el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Nacional, efectúa un diagnóstico nacional, el cual se basa en los antecedentes regionales, recogidos a través de diferentes instancias, tales como, asesorías entregadas en este nivel, capacitaciones, información sobre aspectos claves y aplicación de la pauta de fiscalización. Esto con el objeto de priorizar las acciones, capacitaciones, documentos de apoyo y asesorías de los equipos técnicos regionales.

➤ Plan de Trabajo Anual

Las Direcciones Regionales, preparan un plan anual, en el cual se establece el diagnóstico de la realidad regional que dé cuenta de las necesidades y prioridades de fiscalización. A este nivel se establece un plan de fiscalización que considera la frecuencia de éstas y que mantengan la coherencia con el plan.

La pauta de fiscalización busca:

- Generar un diagnóstico del establecimiento, durante los meses de marzo, abril y mayo.
- Efectuar un seguimiento del estado de avance de aquellos aspectos más débiles detectados en el diagnóstico y/o verificar el cumplimiento de aspectos claves que deben considerar las personas interesadas en crear y operar este tipo de establecimientos.

La pauta puede ser aplicada en otra instancia del año, considerando las necesidades y requerimientos del proceso de fiscalización, tales como:

- Cuando se solicite una evaluación del funcionamiento de un establecimiento privado. Dicho requerimiento puede ser solicitado por un externo, un usuario o por un funcionario JUNJI.
- Cuando los fiscalizadores requieran efectuar un control en los establecimientos privados.

---

<sup>77</sup> La normativa se refiere a la que se incluye en la nota 27.

#### II.2.1.3.4. Producto 4 : Asesorías en materias de Educación Parvularia.

##### 1. Descripción.

Este producto consiste en la entrega de información a usuarios en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos.

Las asesorías pueden ser de 5 tipos:

##### ➤ Asesoría a proyectos de arquitectura.

Dirigida a instituciones postulantes a transferencia de fondos que solicitan asesoría para que sus proyectos de arquitectura estén de acuerdo a la normativa vigente.

Esta se realiza en la primera etapa del proceso de postulación.

##### ➤ Asesorías de inducción

Se realiza a las instituciones receptoras de transferencias de fondos que inician sus actividades. Se presta asesoría en materias técnicas educativas, administrativas y financieras.

Esta se lleva a cabo al menos una vez, antes del inicio del funcionamiento, o recién comenzadas las actividades, al 100% de las nuevas instituciones.

##### ➤ Asesoría específica como resultado de la fiscalización.

Esta asesoría puede darse en dos aspectos de acuerdo a las observaciones de los(as) fiscalizadores:

- En aspectos técnico educativos: La asesoría en este ámbito es entregada por los equipos técnicos regionales, de manera individual y/o grupal dependiendo de la deficiencia detectada.
- En aspectos financieros y de infraestructura. Asesoría realizada por los equipos regionales de las respectivas áreas.

##### ➤ Asesoría como respuesta a solicitud de las entidades.

Se refiere a asesorías que solicitan jardines infantiles particulares y entidades sin fines de lucro en aspectos técnico-educativos, financieros y de infraestructura y que son realizadas por los respectivos equipos regionales

##### ➤ Asesoría a organismos que postulan a empadronamiento o a transferencia de fondos.

Los jardines infantiles particulares que desean optar a empadronamiento por parte de JUNJI requieren de información acerca del proceso propiamente tal. Esta necesidad de información es satisfecha por la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias de la institución.

## 2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a todos los establecimientos que impartan educación parvularia<sup>78</sup>.

Los beneficiarios de este producto son:

- Párvulos y sus familias atendidos en programas desarrollados por la JUNJI;
- Jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI (Municipalidades, otros organismos sin fines de lucro);
- Jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI;
- Organismos públicos y privados relacionados al sector de Educación Parvularia (Municipalidades, centros formadores de profesionales y técnicos en educación parvularia, otros organismos sin fines de lucro);
- Párvulos pertenecientes a familias en situación de pobreza, hijos/as de madres trabajadoras y otros potenciales usuarios de los programas JUNJI.

### 2.1. Criterios de Focalización.

La institución no cuenta con criterios de focalización para este producto.

### 2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución, en este producto no aplica enfoque de género, debido a que no es relevante en la entrega de la información, considerando además, que los solicitantes son instituciones.

---

<sup>78</sup> No dispone de información que permita cuantificar en forma precisa el número de establecimientos de educación parvularia del área privada. JUNI los ha cuantificado en 1.558 para el año 2003, 1.649 para el año 2004, 1.809 para el año 2005, y 2.456 para el año 2006 (cifra obtenida en forma indirecta 1.778 establecimientos fiscalizados que representan un 72,4%, según BGI JUNJI 2006).

### 3. Forma de ejecución del producto.

El Departamento Técnico de la institución recibe las solicitudes de información con respecto a infraestructura o programas pedagógicos, sean éstas de origen interno o externo. Estos últimos pueden ser ciudadanos comunes, hasta sostenedores de jardines infantiles.

El jefe del Departamento recibe los requerimientos de información y asigna al responsable de entregar una respuesta adecuada al usuario que la solicita.

La institución cuenta con una Oficina de Información, Reclamos y sugerencias (OIRS), mediante la cual atiende consultas de los usuarios interesados.

#### II.2.1.3.5. Producto 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI.

##### 1. Descripción.

Consiste en la certificación del funcionamiento de jardines infantiles particulares efectuada por la JUNJI, previa solicitud voluntaria, donde se acredita que un establecimiento particular en el que funciona una Sala Cuna o Jardín Infantil cumple la normativa definida por la JUNJI y por otros organismos competentes, para una adecuada y segura atención a los párvulos. Lo anterior, en base a lo establecido en la “Guía de Empadronamiento y Funcionamiento de Salas Cunas y Jardines Infantiles Particulares”, la que cubre los siguientes aspectos:

- Antecedentes de la Educación Parvularia.
- Descripción del empadronamiento y los pasos a seguir.
- Cuando se revoca el empadronamiento.
- Anexos Normativos:
  - Material Didáctico.
  - Mobiliario y Equipamiento.
  - Coeficiente de Personal.
  - Planta Física y Orientaciones Generales con respecto al Espacio Educativo.

- Programa de Alimentación.

En JUNJI el empadronamiento tiene una vigencia indefinida. Sin embargo, la fiscalización y supervigilancia que realiza la institución puede ocasionar el revocamiento de esta certificación, si es que se comprueba que un determinado establecimiento ha dejado de cumplir con las normas que en materia de calidad dicta la JUNJI.<sup>79</sup>

Este producto busca contribuir con los jardines infantiles del ámbito privado, para la aplicación de las normativas técnicas, de infraestructura y curriculares que garanticen el cuidado, la educación y seguridad de los niños, niñas y sus familias.

JUNJI puede otorgar un Empadronamiento Provisorio, que consiste en una certificación por un período de seis meses a un establecimiento que no presente riesgo para los párvulos y que se encuentre en proceso de tramitación de la recepción definitiva y de la materialización de las obras que permitan cumplir con las normas de general aplicación.

2. Población potencial y objetivo.

La población potencial de este producto corresponde a los establecimientos particulares que ofrecen educación parvularia.

La población objetivo corresponde a los establecimientos que se encuentran con iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos.

La población beneficiaria de este producto es:

---

<sup>79</sup> Como la relación educador párvulo que se presenta en el Cuadro N°7, y las "Especificaciones técnicas de equipamiento", Julio 2001, Departamento Técnico JUNJI.

**Cuadro N°22. Establecimientos Empadronados.**

| Región       | 2004       | 2005       | 2006       |
|--------------|------------|------------|------------|
| I            | 29         | 36         | 37         |
| II           | 14         | 20         | 25         |
| III          | 9          | 11         | 11         |
| IV           | 32         | 42         | 46         |
| V            | 93         | 103        | 112        |
| VI           | 36         | 38         | 41         |
| VII          | 19         | 26         | 29         |
| VIII         | 92         | 100        | 102        |
| IX           | 24         | 30         | 34         |
| X            | 30         | 42         | 47         |
| XI           | 8          | 7          | 7          |
| XII          | 20         | 24         | 22         |
| XIII         | 323        | 356        | 387        |
|              |            |            |            |
| <b>TOTAL</b> | <b>729</b> | <b>835</b> | <b>904</b> |

Fuente: JUNJI.

### 2.1. Criterios de Focalización.

La institución no cuenta con criterios de focalización para este producto, ya que el empadronamiento se otorga a los establecimientos que voluntariamente lo solicitan.

### 2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución este producto no aplica enfoque de género, debido a que el empadronamiento se realiza a entidades con personalidad jurídica.

### 3. Formas de ejecución del producto.

Para obtener la certificación otorgada por JUNJI se debe seguir el siguiente proceso:

- El interesado debe obtener la información que reglamenta el funcionamiento de una sala cuna y/o jardín infantil. Para esto la JUNJI cuenta con Oficinas de Informaciones y Reclamos y Sugerencias (OIRS), en todas las Direcciones Regionales del país, en donde el personal entrega información a los interesados. Además, se cuenta con una “Guía de Empadronamiento y Funcionamiento de Salas Cunas y Jardines Infantiles Particulares” y materiales de apoyo que se entregan.

- El interesado debe reunir y presentar en la Dirección Regional correspondiente los documentos legales y técnicos establecidos en el artículo 4 de la Resolución Exenta N°015/01963 de JUNJI. Estos requisitos son:
  - Nombre y documentación que acredite quién es el representante legal.
  - Recepción definitiva (original o fotocopia) con copia autorizada de los planos del inmueble, entregada por la Dirección de Obras Municipales respectiva, el que a su vez debe cumplir con las normativas que se encuentren en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción<sup>80</sup>, y Decreto Supremo 548 de Ministerio de Educación.
  - Aprobación Sanitaria, en original, extendido por la Autoridad de Salud competente.
  - Patente comercial.
  - Personal en posesión de títulos profesionales y técnicos emanados de instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación, y contratos vigentes del personal que labora en el establecimiento.

Equipamiento necesario y adecuado en los recintos docentes, servicios de alimentación, higiénicos, administrativos y patios, de acuerdo a niveles pedagógicos, capacidades aprobadas y normativas básicas al respecto<sup>81</sup>.

- El interesado, al momento de presentar los antecedentes debe solicitar en la Dirección Regional de la JUNJI una visita de obtención de empadronamiento. Esta solicitud debe ser presentada por escrito.

El fiscalizador de la JUNJI visita el establecimiento para confirmar en terreno el cumplimiento de los requisitos de infraestructura y equipamiento, y emite un informe técnico para la obtención del empadronamiento.

El empadronamiento puede ser solicitado sólo para uno de los niveles (Salas Cuna, Niveles Medios o de Transición) en el mismo local.

---

<sup>80</sup> Ver nota 68.

<sup>81</sup> Ver nota 27.

JUNJI puede revocar el empadronamiento cuando el establecimiento deje de cumplir con los requisitos establecidos en las normativas vigentes y/o cuando se presenten situaciones que involucren riesgos para la integridad física y/o psicológica de los niños y niñas que atienden. Además, se puede revocar el empadronamiento si existe adulteración de los documentos presentados en los requisitos.

La revocación del empadronamiento es precedida por un informe emitido por el profesional fiscalizador de la JUNJI, ratificado por un documento escrito y firmado por la Dirección Regional respectiva, haciéndose efectiva a través de una resolución exenta.

## *II.2.2. Estructura organizacional y sus principales características.*

### II.2.2.1. Estructura organizacional.

En el nivel superior de la estructura organizacional de la JUNJI, se ubica la Vicepresidencia Ejecutiva, cargo de confianza exclusiva del Presidente de la República.

La Dirección Nacional, que corresponde al nivel central de la institución, está conformada por los departamentos: Técnico Pedagógico; Contraloría Interna, Terceros y Cobertura; Fiscalía; Informática y Planificación; Gestión de Personas; y Recursos Financieros y Físicos. Las funciones de cada uno de estos departamentos se resumen a continuación<sup>82</sup>:

- Departamento Técnico Pedagógico: Tiene como objetivo diseñar y asegurar la implementación de políticas institucionales de Educación Parvularia integral de calidad, desde un modelo de gestión territorial, asegurando su cumplimiento en los Programas Educativos de JUNJI y supervigilando el cumplimiento de la normativa vigente en los programas preescolares externos.
- Departamento de Contraloría Interna, Terceros y Cobertura: Tiene como objetivo diseñar e implementar la política institucional de ampliación de cobertura de oferta pública en la educación parvularia, focalizando en los sectores más vulnerables, velando por el uso eficiente de los recursos desatinados a tal fin.

---

<sup>82</sup> Según información de la Resolución 015/2103 del 03 de octubre del año 2007.

- Departamento de Fiscalía: Tiene como objetivo generar los medios y condiciones jurídicas necesarios para que la JUNJI enmarque su acción dentro del marco jurídico que le es aplicable, velando por la legalidad de sus actuaciones, y permitiendo de esta manera el cumplimiento de la misión institucional.
- Departamento de Informática y Planificación: Tiene como objetivo diseñar, desarrollar e implementar el proceso de planificación institucional y efectuar el control programático y presupuestario de la institución, así como desarrollar el plan informático y realizar estudios que orienten una toma de decisiones estratégica en JUNJI.
- Departamento de Gestión de Personas: Tiene como objetivo diseñar e implementar las políticas de gestión de los recursos humanos institucionales, elaborando y ejecutando los planes, programas y procedimientos referidos al ciclo de vida laboral del personal de JUNJI, velando por el cumplimiento de la normativa y políticas gubernamentales en esa materia, teniendo en especial consideración el debido reconocimiento de las competencias y potencialidades de las personas.
- Departamento de Recursos Financieros y Físicos: Tiene como objetivo gestionar y controlar a nivel nacional, el uso de los recursos financieros y físicos disponibles en la institución, destinados tanto a asegurar la provisión eficiente y oportuna de los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas del Servicio, asegurando la probidad, transparencia y cumplimiento cabal de normativa vigente para tales fines.

Además posee las siguientes Unidades asesoras de la Vicepresidencia, cuyas funciones se presentan a continuación:

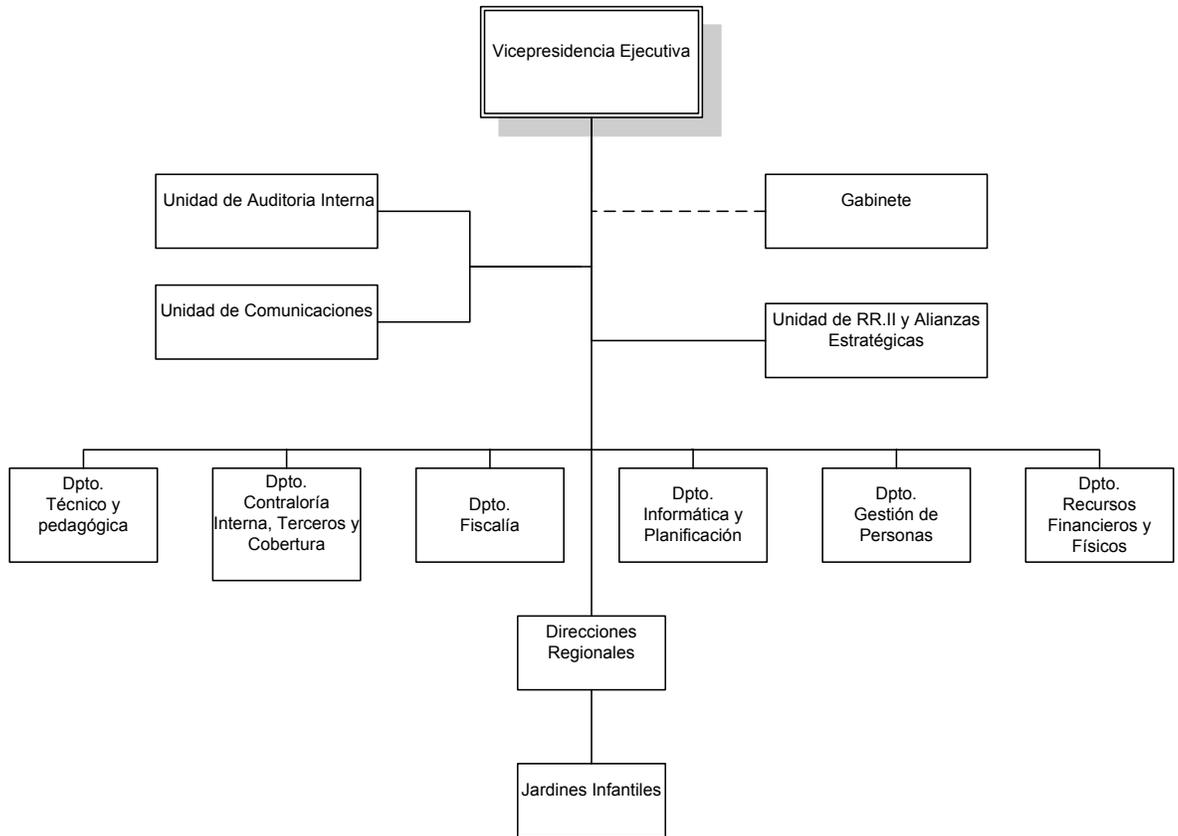
- Unidad de Auditoría Interna: Tiene como objetivo asesorar a la jefatura superior de Servicio en la prevención de riesgos estratégicos en los procesos institucionales y en la constitución y mantención de un eficaz y eficiente sistema de control interno de los mismo, en pro de la Transparencia y probidad en sus operaciones y, asimismo, ejercer un control integral de los procesos institucionales.
- Unidad de Comunicaciones: Tiene como objetivo diseñar, implementar y evaluar la estratégica comunicacional institucional, a fin de posicionar a la JUNJI ante la opinión pública y actores relevantes de la sociedad, como la institución líder en educación parvularia. Asimismo, le corresponde desarrollar una estrategia

comunicacional interna que permita difundir y unificar la información relevante para los funcionarios.

- Unidad de Relaciones Internacionales y Alianzas Estratégicas: Tiene como objetivo establecer y potenciar las relaciones internacionales de la JUNJI, promoviendo la formación de alianzas estratégicas, con el propósito que JUNJI se constituya en un referente internacional en educación inicial, y obtener mejores y mayores alternativas de capacitación para los funcionarios de la institución.

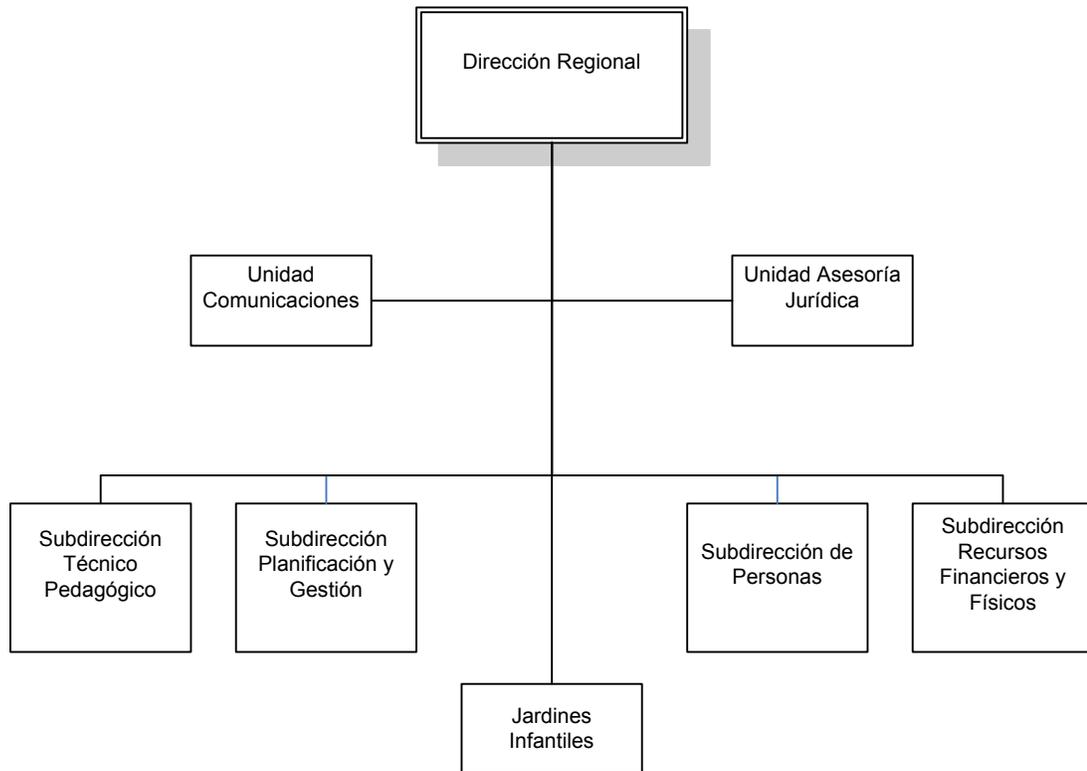
A continuación se presenta el organigrama vigente de JUNJI.

**Figura N°2. Organigrama nivel central JUNJI**



Fuente: Junta Nacional de Jardines Infantiles JUNJI.

**Figura N°3. Organigrama direcciones regionales JUNJI**



Fuente: JUNJI

En cada región del país existe una Dirección Regional, dependiente de la Vicepresidencia Ejecutiva, la cual está a cargo de un Director Regional. Cada Dirección Regional está compuesta por las Subdirecciones: Técnico Pedagógico; Planificación y Gestión; Gestión de Personas; y Recursos Financieros y Físicos. Sus funciones se describen a continuación:

- Subdirección Técnica Pedagógica: Tiene como objetivo implementar en la respectiva Dirección Regional, las políticas institucionales de Educación Parvularia integral de calidad, desde un modelo de gestión territorial, supervisando su cumplimiento en los programas Educativos de JUNJI en la región, fiscalizando el cumplimiento de la normativa vigente en los programas educativos preescolares existentes en la región.
- Subdirección de Planificación y Gestión: Tiene como objetivo implementar el proceso de planificación regional, gestionar y controlar la ejecución programática y presupuestaria de la Dirección

Regional; apoyar la implementación del Plan informático en la región, e implementar la política institucional de ampliación de cobertura de oferta pública en la educación parvularia en la región.

- Subdirección de Gestión de Personas: Tiene como objetivo implementar las políticas de gestión de los recursos humanos institucionales en la Dirección Regional, ejecutando los planes, programas y procedimientos referidos al ciclo de vida laboral del personal de la Dirección Regional, velando por el cumplimiento de la normativa y políticas gubernamentales en esa materia, teniendo en especial en especial consideración el debido reconocimiento de las competencias y potencialidades de las personas.
- Subdirección de Recursos Financieros y Físicos: Tiene como objetivo gestionar y controlar el uso de los recursos financieros y físicos disponibles, destinados a asegurar la provisión eficiente y oportuna de los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la Dirección Regional.

Además posee las siguientes Unidades asesoras de la Dirección Regional, cuyas funciones se presentan a continuación:

- Unidad de Comunicaciones: Tiene como función principal implementar a estrategia comunicacional interna y externa definida por la institución a nivel de la Dirección Regional.
- Unidad de Asesoría Jurídica (en las regiones donde disponga la Vicepresidencia): Tiene como función principal asesorar a la Director Regional en materias jurídicas propias de la Dirección Regional.

#### II.2.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

##### II.2.2.2.1. Mecanismos de coordinación

A nivel central, la Vicepresidencia se coordina con los Jefes de Departamento, para asignar responsabilidades a cada departamento de acuerdo a los resultados esperados. Para esto se utilizan reuniones de coordinación programadas con una periodicidad mensual, además, se utiliza el correo electrónico y la correspondencia interna, tales como memorandums.

Los jefes de sección<sup>83</sup>, son los encargados de coordinar y organizar el trabajo con los profesionales de las distintas disciplinas, quienes conforman comisiones de trabajo y dan sentido operativo a los lineamientos, generando orientaciones y procedimientos para la ejecución del producto. Para esta coordinación interna se utilizan correos electrónicos y reuniones, programadas de acuerdo a las necesidades de la institución, correspondencia interna, tales como memorandums, oficios, jornadas.

Los profesionales del Departamento Técnico de la institución son los encargados de establecer las coordinaciones con los equipos técnicos de las Direcciones Regionales. Estos últimos, para la operacionalización de las orientaciones, se coordinan con los jardines infantiles, asesorando y supervisando el cumplimiento de planes y metas. Para la coordinación se utilizan trabajo en terreno, reuniones, talleres, correo electrónico, entre otros.

Además, la institución considera la elaboración de documentos de apoyo, disponibles en la Web de la institución, con datos técnicos y estudios de la educación parvularia.

La coordinación con instituciones externas, como, Ministerio de Salud, Educación y Hacienda, se realiza a través de diferentes medios, estos son:

- Reuniones,
- Entrevistas,
- Oficios, minutas, correos y teléfono.

La frecuencia y oportunidad de las reuniones está sujeta a las necesidades que surjan.

Las materias a coordinar con el Ministerio de Salud tienen relación con el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias.

Con Fundación INTEGRAL trabajan en la ampliación de cobertura de los niveles medios y salas cuna, siendo las Direcciones Regionales de ambas instituciones las que se coordinen para cumplir con las metas anuales de aumento de cobertura<sup>84</sup>. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI. En esta materia las coordinaciones con MINEDUC dicen relación con el

---

<sup>83</sup> Cada Departamento del nivel central está compuesto a su vez por Secciones.

<sup>84</sup> Para el 2007 la meta es de 25.000 nuevos cupos en niveles medios y salas cuna.

aumento de cobertura del 1er nivel de transición (prekinder) en los establecimientos municipales y/o particulares subvencionados.

También existe un trabajo en conjunto entre JUNAEB y Fundación INTEGRA en el marco de las licitaciones para el programa alimentario del nivel.

Por otro lado, no existe coordinación entre JUNJI y Fundación INTEGRA para la realización de mediciones de logros de los párvulos de manera estandarizada. Tampoco lo hacen en materias relativas a la definición de estrategias conjuntas para mejorar la calidad de la educación preescolar. Una situación similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de la institución, carentes de un espacio común en el cual dichas experiencias y buenas prácticas se compartan e intercambien.

#### II.2.2.2. Instrumentos de monitoreo

JUNJI utiliza los sistemas informáticos, diseñados por la institución para controlar los procesos que ejecutan. Estos sistemas son: Sistema de párvulos, Sistema de evaluación integral de los párvulos, Sistema de supervisión de los procesos educativos, Sistema de transferencias de fondos de jardines particulares y que surgen debido a la necesidad de procesar, en forma uniforme y homogénea, la información de los productos de la institución.

En marzo de cada año se digitan en cada una de las Direcciones Regionales, los datos de identificación de los párvulos que son matriculados, tales como: nombre, apellidos, RUN, fecha de nacimiento, sexo, establecimiento en el cual se matricula.

Mensualmente, los primeros 10 días de cada mes, las direcciones regionales ingresan los datos del mes anterior a los sistemas. Estos datos incluyen: matrícula, asistencia, evaluaciones pedagógicas a los párvulos, estado nutricional, motivos de inasistencia, entre otros. Una vez digitados los datos se generan los informes mensuales y completan los indicadores que la institución mantiene en el nivel central.

Los informes que entregan los sistemas<sup>85</sup> son:

- Sección educación:
  - Resultado evaluación psicomotora nacional,
  - Resultado evaluación psicomotora regional,
  - Resultados Denver<sup>86</sup> para recuperación,
  - Informe de retrasos Denver Nacional
  - Informe de retrasos Denver regional,
  - Informe de seguimiento psicomotor.
  
- Informes desarrollo social:
  - Escolaridad según actividad laboral de las madres o encargados,
  - Resultados de capacidad, matrícula y asistencia nacional,
  - Resultados de capacidad, matrícula y asistencia regional,
  - Característica de los desertores individual, nacional y regional.
  - Resultados de deserción por causa, nacional y regional.
  - Resultados de deserción mensual, acumulada nacional.
  - Resultados de deserción mensual y acumulada regional.
  - Categoría ocupacional según escolaridad, de los padres o encargados.
  - Resultados.

---

<sup>85</sup> Los sistemas son descritos en la sección Recursos Tecnológicos.

<sup>86</sup> Corresponde a una evaluación del desarrollo del niño.

- Informes nutrición y salud:
  - Seguimiento nutricional individual,
  - Resultados nutricionales para intervención,
  - Resultados evaluaciones nutricionales regionales y nacionales,
  - Informes de accidentes en jardines infantiles.
- Informes infraestructura:
  - Informe capacidades autorizadas,
  - Número de establecimientos según tipo de administración,

En el año 2006, JUNJI desarrolló la etapa número 6 del Sistema de Planificación y Control de Gestión, correspondiente al Programa de Mejoramiento de la Gestión en los Servicios Públicos<sup>87</sup>, sistema que tiene una alta prioridad para la institución. Con este sistema se busca normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de los productos, y rendir cuentas de su gestión institucional. Las etapas que la institución efectuó en años anteriores son las siguientes:

- Etapa 1: El servicio estableció sus definiciones estratégicas.
- Etapa 2: El servicio diseñó el Sistema de Información para la Gestión (SIG), tomando como base las definiciones establecidas en la etapa anterior.
- Etapa 3: El servicio hizo funcionar el SIG, midió los indicadores de desempeño construidos e identificó aspectos del sistema necesarios de ajustar para su pleno funcionamiento
- Etapa 4: El servicio tiene en pleno funcionamiento el SIG y presentó en la formulación de la ley de presupuestos indicadores de

---

<sup>87</sup>Programa contenido en la ley N° 19.553 de Febrero de 1998. Decreto 475 de mayo de 1998 y sus modificaciones.

desempeño que miden los aspectos relevantes de la gestión del servicio.

- Etapa 5: El Servicio presentó los indicadores de desempeño que miden los aspectos relevantes de su gestión y sus metas en la formulación del presupuesto.
- Etapa 6: El Servicio cumple en un rango de 90% a 100%, con el promedio ponderado de las metas de los indicadores de desempeño presentados en la formulación del presupuesto de la etapa anterior, además, elaboró un manual de procedimientos de mantención del Sistema de Información para la Gestión SIG.

Los indicadores presentados por JUNJI en el Sistema de Planificación y Control de Gestión, relacionados con los productos estratégicos son los siguientes:

## Cuadro N°23. Indicadores JUNJI

|  |   |
|--|---|
| <b>Producto 1:<br/>Educación Parvularia Integral</b>   | Porcentaje de párvulos nuevos en Programa JUNJI, pertenecientes al cuadrante de pobreza según método integrado de focalización  |
|  | Porcentaje de párvulos matriculados en programas de extensión horaria cuyas madres mujeres trabajan remuneradamente con respecto a párvulos matriculados en el programa de extensión horaria              |
|  | Porcentaje de párvulos matriculados en programa de extensión horaria cuyas madres mujeres trabajan remuneradamente con respecto al total de párvulos de JUNJI cuyas madres trabajan remuneradamente       |
|  | Brecha entre medición de logros de aprendizaje obtenidos por los párvulos realizada al fin del año t y medición de logros de aprendizaje obtenidos por los párvulos realizada al inicio del año t         |
|  | Porcentaje de párvulos matriculados en el programa Jardín Infantil Clásico administrado por JUNJI que superan el diagnóstico de desnutrición de inicio de año.  |
|  | Porcentaje de párvulos matriculados en el programa Jardín Infantil Clásico administrado por JUNJI que mantienen el estado nutricional normal entre el inicio y término del año.                           |
|  | Porcentaje promedio de asistencia mensual de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos en jardín infantil clásico.   |
|  | Porcentaje de familias usuarias que califican como satisfactoria la atención educativa ofrecida en los jardines infantiles administrados por JUNJI.   |
|  | Porcentaje de párvulos con necesidades educativas especiales matriculados en JUNJI  |
|  | Porcentaje promedio de matrícula mensual de párvulos con respecto a la capacidad de atención de Jardín Infantil Clásico   |
| Porcentaje de familias usuarias de los jardines infantiles administrados por JUNJI, que califican como satisfactoria la alimentación ofrecida. |   |
| <b>Producto 2:<br/>Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles.</b>   | Porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI respecto al total de jardines infantiles operados por terceros que postulan a financiamiento JUNJI.                      |
|  | Porcentaje de párvulos de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento respecto al total de párvulos de jardines infantiles operados por terceros que postulan a financiamiento de JUNJI. |
|  | Porcentaje de familias usuarias de los jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que califican como satisfactoria la alimentación ofrecida                                      |
| <b>Producto 3:<br/>Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros</b>                                   | Promedio de fiscalizaciones a jardines infantiles particulares y operados por terceros con financiamiento JUNJI, por fiscalizados   |
|  | Promedio de fiscalizaciones por jardín infantil operados por terceros con financiamiento JUNJI  |
|  | Porcentaje de jardines infantiles particulares sin financiamiento de JUNJI fiscalizados en relación al número de jardines infantiles particulares sin financiamiento de JUNJI existentes                  |
|  | Porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI existentes.  |
| <b>Producto 4:<br/>Asesorías en materias de Educación Parvularia</b>   | Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de asesoría para acceder a financiamiento con convenio.  |
|  | Porcentaje de usuarios encuestados que califica que su problema fue totalmente solucionado en las oficinas de información, reclamos y sugerencias   |
|  | Porcentaje de usuarios encuestados que califica que recibió un buen trato en las oficinas de información, reclamos y sugerencias de manera telefónica presencial  |
|  | Tiempo promedio de respuesta a reclamos por escrito presentados en las oficinas de información, reclamos y sugerencias  |
| <b>Producto 5:<br/>Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI</b>   | Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de empadronamiento de jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI  |
|  | Porcentaje de jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI, empadronados con respecto al total de jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI, existentes.                     |
|  | Promedio de empadronamiento de Jardines Infantiles particulares sin financiamiento JUNJI, por profesional empadronador.   |
|  | Tasa de variación anual del número de jardines infantiles particulares sin financiamiento JUNJI, empadronados.  |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI, año 2006.

### II.2.2.3. Recursos humanos.

En esta sección se presenta la situación contractual, evolución, distribución geográfica, por edad, estamento, antigüedad, nivel educacional y capacitación de los recursos humanos de la JUNJI, para el período 2002-2006, con un análisis en mayor profundidad para el año 2006.

#### II.2.2.3.1. Situación contractual del personal

El personal total de la JUNJI a diciembre de 2006 está conformado por 6.713 personas, considerando el personal de planta y a contrata<sup>88</sup>.

La situación contractual y su evolución en el período 2002-2006 se presenta en el cuadro y gráfico siguientes:

**Cuadro N°24. Situación contractual del personal de la JUNJI, período 2002 – 2006.**

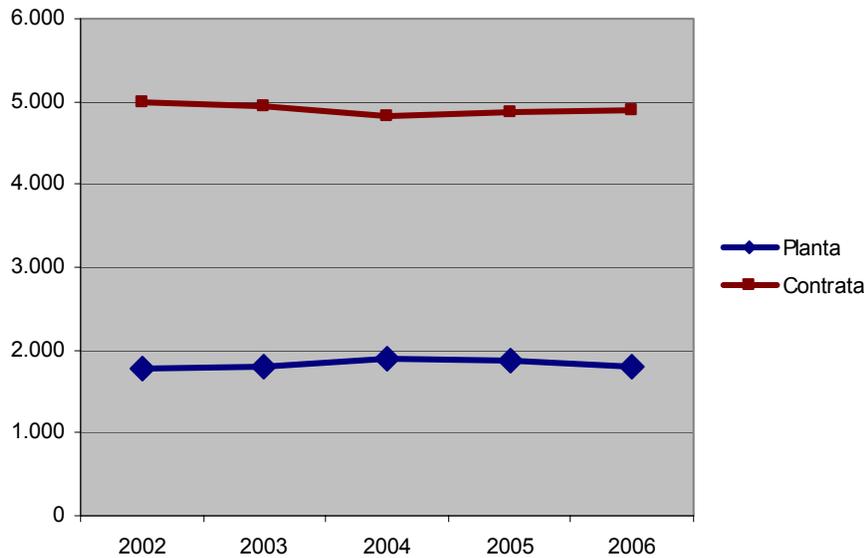
|                 | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Planta          | 1.786        | 1.810        | 1.888        | 1.877        | 1.809        |
| Contrata        | 4.987        | 4.950        | 4.828        | 4.874        | 4.904        |
| <b>Dotación</b> | <b>6.773</b> | <b>6.760</b> | <b>6.716</b> | <b>6.751</b> | <b>6.713</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI, años que se indican.

---

<sup>88</sup> La institución no tiene personal a honorario ni en otra forma de vinculación contractual.

**Gráfico N°1. Situación contractual del personal de la JUNJI, período 2002 – 2006.**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI JUNJI, años que se indican.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la dotación efectiva de JUNJI en el año 2002 estaba conformada por 1.786 personas de planta y 4.987 a contrata y en el año 2006 por 1.809 personas de planta y 4.904 a contrata.

#### II.2.2.3.2. Distribución territorial del personal.

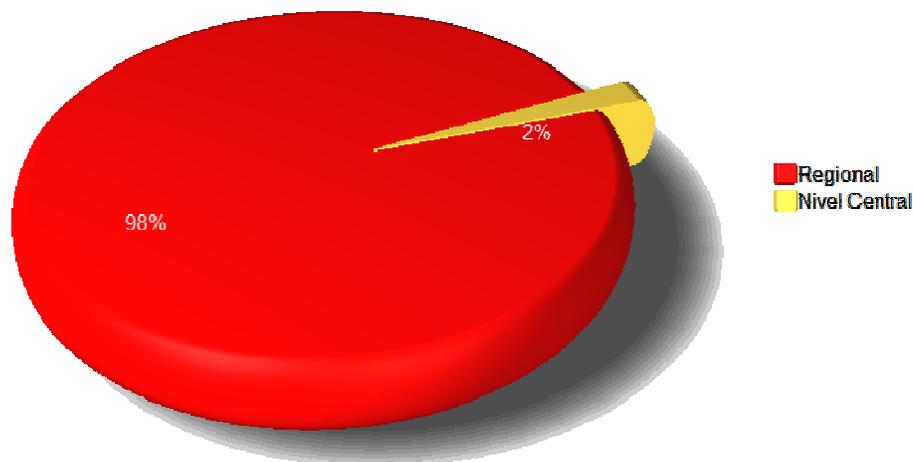
Para apreciar la distribución territorial del personal existente al año 2006, se presenta el cuadro y gráfico siguientes:

**Cuadro N°25. Distribución territorial del personal de la JUNJI, año 2006.**

| Región                 | N°           | %           |
|------------------------|--------------|-------------|
| I Región               | 396          | 6%          |
| II Región              | 257          | 4%          |
| III Región             | 233          | 3%          |
| IV Región              | 435          | 6%          |
| V Región               | 640          | 10%         |
| VI Región              | 294          | 4%          |
| VII Región             | 438          | 7%          |
| VIII Región            | 578          | 9%          |
| IX Región              | 308          | 5%          |
| X Región               | 325          | 5%          |
| XI Región              | 110          | 2%          |
| XII Región             | 186          | 3%          |
| Region Metropolitana   | 2.367        | 35%         |
| Dirección Central      | 146          | 2%          |
| <b>Total</b>           | <b>6.713</b> | <b>100%</b> |
| Direcciones regionales | 6.567        | 98%         |
| Nivel central          | 146          | 2%          |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI 2006 JUNJI.

**Gráfico N°2. Gráfico distribución territorial del personal de la JUNJI, año 2006.**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI 2006 JUNJI.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el Nivel Central se desempeñan 146 funcionarios (2% del total) y en regiones 6.567 funcionarios

(98% del total). Las regiones con mayor cantidad de personal son la Metropolitana, con 2.367 personas, que representa el 35% del total y la V región, con 640 personas, que representa el 10% del personal total. La XI región, por su parte, es la que posee una menor cantidad de personal, 110 personas, que representa el 2% del total.

#### II.2.2.3.3. Distribución por estamento

El siguiente cuadro muestra la distribución por estamento de la dotación de personal total en el año 2006, clasificada por estamento:

**Cuadro N°26. Distribución por estamento del personal, año 2006.**

| <b>Estamento</b> | <b>Nº</b>    | <b>%</b>      |
|------------------|--------------|---------------|
| Directivos       | 19           | 0,3%          |
| Profesionales    | 1.810        | 27,0%         |
| Técnicos         | 3.697        | 55,1%         |
| Administrativos  | 209          | 3,1%          |
| Auxiliares       | 978          | 14,6%         |
| Otros            | 0            | 0,0%          |
| <b>Total</b>     | <b>6.713</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI 2006 JUNJI.

Del cuadro anterior se puede ver que 3.697 persona, que representan el 55,1% del personal total de la JUNJI corresponde a técnicos, 1.810 personas, que representan el 27% del personal total, se encuentran en el estamento, profesionales.

#### II.2.2.3.4. Capacitación del personal.

La institución cuenta con una política de capacitación que es conocida y difundida por la Unidad de Capacitación, dependiente del Departamento de Administración y Recursos Humanos, esta política establece lo siguiente: “La política de capacitación de JUNJI, tendrá como propósito proporcionar a los funcionarios y funcionarias capacitaciones, perfeccionamientos y otras actividades que fortalezcan las competencias y habilidades pertinentes para ejercer sus funciones eficientemente en pos del logro de la misión, objetivos y metas

institucionales. Lo anterior, en función de dos grandes ejes considerados importantes para la gestión institucional: el mejoramiento de la gestión interna y de la calidad técnica de la educación entregada a los párvulos”

Anualmente el Departamento de Recursos Financieros, con la colaboración de la Unidad de Capacitación, elabora una propuesta de presupuesto para capacitación. El presupuesto definitivo será establecido una vez que la institución cuente con la aprobación del Proyecto de Presupuesto presentado a la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Una vez aprobado el presupuesto se realiza la asignación de los recursos a regiones, de acuerdo a las necesidades identificadas, entregando las orientaciones para su distribución.

Para elaborar el Plan Anual de Capacitación (PAC), se conforman comités bipartitos regionales y un Comité Central, integrado por representantes de la dirección y de los trabajadores. En el año 2006 funcionaron 14 comités regionales y un comité del nivel central.

En el año 2005, se desarrolló una malla curricular<sup>89</sup> y una descripción, análisis y perfiles de los cargos de la institución. Esta malla sirve de base para la elaboración del Plan Anual de Capacitación.

La detección de las necesidades de capacitación es realizada por la Unidad de Capacitación, con la colaboración de los comités bipartitos regionales y Comité Central, y para ello debe contemplar, a lo menos, la revisión de: Definiciones estratégicas de la institución, necesidades de mejoramiento de la gestión y acciones establecidas en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), brechas de competencias para el segundo nivel jerárquico, debido a la meta establecida por la institución de reducir las brechas de competencia en forma prioritaria en este nivel y que fueron las primeras identificadas<sup>90</sup>, competencias transversales a toda la institución para determinar el fortalecimiento de al menos dos de éstas, identificadas por la Unidad de Capacitación, revisión de las competencias laborales de los funcionarios. Esta detección de necesidades es revisada por los comités bipartitos, junto con la Unidad de Capacitación. En esta revisión, se evalúan los compromisos asumidos en el período anterior y se determinan los plazos de ejecución para el Plan de Capacitación. Además, se revisa la Guía Metodológica de Capacitación, Malla Curricular y Manual de la

---

<sup>89</sup> De acuerdo a un estudio de la Unidad de Capacitación se identificó una lista de cursos de capacitación atingentes a la actividad de la institución, incluye cursos en educación, gestión de instituciones públicas entre otros.

<sup>90</sup> La institución ha informado que considera como prioridad retomar el estudio de brechas para los niveles faltantes.

Organización para determinar los mecanismos de selección de beneficiarios a capacitación.

La selección de los beneficiarios de capacitación es realizada por los comités bipartitos, para lo cual utilizan los siguientes criterios: función que desempeña, aplicación de la capacitación al trabajo, aporte de la capacitación al desarrollo personal del funcionario y capacitaciones anteriores que ha tenido el personal.

Es responsabilidad de la Unidad de Capacitación, la revisión y selección de los organismos de capacitación, como la definición de Indicadores de gestión y de los medios de difusión que se utilizarán para difundir el Plan. Con toda esta información se elabora la propuesta del Plan Anual que debe ser aprobada por el Jefe Superior del Servicio. Una vez aprobada, se elabora un Plan de Trabajo para cumplir con los compromisos asumidos, el cual también debe ser aprobado por el Jefe Superior del Servicio.

Actualmente, la institución se encuentra implementando a nivel central un Sistema de Gestión de Calidad para obtener la certificación ISO 9001:2000. Bajo este Sistema, la institución formalizó un procedimiento para elaborar un Plan Anual de Capacitación y ha dado prioridad a la capacitación en la Norma ISO, en la cual se basa el Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados de la ejecución de los planes anuales de capacitación se informan a los funcionarios y, asimismo, las acciones de capacitación se informan al SISPUBLI<sup>91</sup>.

En el siguiente cuadro se presentan las estadísticas de la capacitación del personal de la JUNJI realizada en los últimos cinco años.

**Cuadro N°27. Capacitación del personal JUNJI, período 2002 – 2006.**

|                                       | 2002   | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|---------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Número de personas capacitadas        | 3.079  | 3.880   | 5.212   | 4.847   | 4.813   |
| Dotación efectiva                     | 6.773  | 6.760   | 6.716   | 6.751   | 6.713   |
| Número total de horas de capacitación | 10.345 | 534.309 | 292.893 | 142.023 | 138.139 |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI JUNJI, años que se indican.

<sup>91</sup> SISPUBLI: Sistema Público de Capacitación, administrado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Del cuadro anterior se puede observar:

- El número de personas capacitadas fue de 3.079 en el año 2002, 3.880 en el año 2003, 5.212 en el año 2004, 4.847 en el año 2005 y 4.813 personas en el año 2006.
- La cantidad total de horas de capacitación fue 10.345 hrs. en el año 2002; 534.309 hrs. en el año 2003, 292.893 hrs. el año 2004; 142.023 hrs. en el 2005 y 138.139 hrs. en el año 2006. El significativo mayor número de horas de capacitación del año 2003, en relación a los demás años, se debe a que en ese año se capacitó al 100% de los encargados regionales de bienestar, remuneraciones, adquisiciones y personal<sup>92</sup>.
- La institución se encuentra en la etapa número 4 en el año 2006, de un total de 6, en el sistema de capacitación contemplado en el Programa de Mejoramiento de la Gestión En esta etapa se contempla realizar capacitaciones en la Norma ISO 9001:2000 al personal.

#### II.2.2.3.5. Egresos de personal

En el cuadro siguiente se muestra la información de los egresos anuales de personal JUNJI, para el período 2002 – 2006.

**Cuadro N°28. Egresos de personal, 2002 – 2006**

| <b>Años</b> | <b>Egresados</b> |
|-------------|------------------|
| 2002        | 217              |
| 2003        | 235              |
| 2004        | 170              |
| 2005        | 270              |
| 2006        | 181              |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI JUNJI, años que se indican

---

<sup>92</sup> No se cuenta con información de la duración de los cursos de capacitación que explique el aumento de las horas de capacitación.

Del cuadro anterior se puede que el año 2005 se produjo el mayor número de egresos con 270 personas y el año 2004 el menor, con 170 personas. Por su parte el año 2006 se registraron 181 egresos.

El cuadro siguiente muestra el número de egresos de personal por causa:

**Cuadro N°29. Egresos del personal por causa**

| Causa                   | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       | 2006       | Total        | %             |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------|
| Funcionario jubilados   | 7          | 0          | 7          | 1          | 0          | 15           | 1,4%          |
| Funcionarios fallecidos | 5          | 5          | 2          | 4          | 7          | 23           | 2,1%          |
| Retiros voluntarios     | 126        | 18         | 92         | 128        | 74         | 438          | 40,7%         |
| Otros (1)               | 79         | 213        | 69         | 137        | 101        | 599          | 55,7%         |
| <b>Total</b>            | <b>217</b> | <b>236</b> | <b>170</b> | <b>270</b> | <b>182</b> | <b>1.075</b> | <b>100,0%</b> |

Nota (1): No se tiene información de la causa otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI JUNJI, años que se indican.

Del cuadro anterior se puede ver que la principal causa de egresos en el período 2002 – 2006, se registra en la causa otros, con un 55,7%, no se tiene información de la clasificación que agrupa esta causa, la segunda causa más importante de egreso se produce por retiros voluntarios, con un 40,7%.

#### II.2.2.4. Recursos tecnológicos.

JUNJI cuenta con el Departamento de Informática y Planificación en el nivel central y sistemas de información, para atender las necesidades de toda la institución a nivel nacional. Esta unidad opera como soporte para problemas puntuales de hardware y software de la institución.

A continuación se describe la plataforma tecnológica de la institución, desglosada en infraestructura de red e infraestructura de usuario.

##### II.2.2.4.1. Infraestructura de red

La descripción de la infraestructura de red se divide en dos secciones: infraestructura física e infraestructura lógica.

#### 4. Infraestructura física

Las diferentes direcciones regionales y nivel central de JUNJI tienen comunicación entre ellas o enlace externo a través de red IP<sup>93</sup>, que es provista por una empresa de servicios externa.

En cada oficina regional y nivel central existen redes MPLS<sup>94</sup>, en donde el cableado tipo par trenzado UTP Categoría 5E<sup>95</sup> para la red troncal y la conexión interna de las oficinas. Existen 176 puntos de red disponibles en las distintas oficinas con un 100% de los puntos certificados<sup>96</sup>.

Con relación a los equipos de intercomunicación dentro de las oficinas de la institución, existen 9 Switch<sup>97</sup>, que corresponde al 100% de los equipos de comunicación, dejando fuera otro tipo de equipos como son los Hub<sup>98</sup>.

En relación a los servidores que posee JUNJI, todos residen en el Data Center<sup>99</sup> de la institución, ubicado en el nivel central, cuentan con 6 equipos de los cuales 2 de ellos son utilizados procesador Pentium 2 Xeon y 2 Ultra Sparc. Dentro

---

<sup>93</sup> Una dirección IP es un número que identifica de manera lógica y jerárquicamente a una interfaz de un dispositivo (habitualmente una computadora) dentro de una red que utilice el protocolo IP (Internet Protocol), que corresponde al nivel de red.

<sup>94</sup> MPLS (siglas de Multiprotocol Label Switching) es un mecanismo de transporte de datos estándar creado por la IETF y definido en el RFC 3031. Opera entre la capa de enlace de datos y la capa de red del modelo OSI. Fue diseñado para unificar el servicio de transporte de datos para las redes basadas en circuitos y las basadas en paquetes. Puede ser utilizado para transportar diferentes tipos de tráfico, incluyendo tráfico de voz y de paquetes IP.

<sup>95</sup> Cable par trenzado es similar al cable telefónico, y consta con 8 hilos. Dependiendo del número de trenzas por unidad de longitud se clasifican en categorías, siendo la UTP Categoría 5E la que contiene una velocidad de transferencia de 1 Gbps.

<sup>96</sup> Un punto de red certificado es un punto chequeado en terreno, mediante el uso de instrumental adecuado de su correcto funcionamiento físico en aspectos como continuidad física de los cables, velocidad de conexión y consistencia de datos enviados, entre otros.

<sup>97</sup> Los Switch son dispositivos más eficientes que los Hub al efectuar una manipulación inteligente de los paquetes de datos, lo que se traduce en un mayor ancho de banda disponible. Un Switch reenvía los paquetes de datos solamente al puerto o recipiente destino basado en la información de la cabecera de cada paquete. Para realizar esta operación el Switch establece conexiones temporales entre la fuente y el destino, aislando las transmisiones de los restantes puertos, y finaliza cuando concluye este proceso de conversación. Estos dispositivos soportan conversaciones múltiples y poseen la capacidad de mover mayor tráfico a través de la red. Cada puerto de un Switch puede ser asociado a un segmento de colisión independiente.

<sup>98</sup> Los Hub o concentradores son simples dispositivos repetidores destinados a interconectar grupos de usuarios. Este dispositivo reenvía los paquetes de datos que recibe desde una estación de trabajo (documentos de texto, e-mail, gráficos, peticiones para impresión, etc.) a los restantes puertos del dispositivo. Por lo tanto, todos los usuarios conectados al Hub están en el mismo segmento de colisión compartiendo el ancho de banda disponible.

<sup>99</sup> Centro de almacenamiento físico y operación de los servidores.

de estos equipos hay con uniprocador (4) y biprocador (2). Cuentan con discos duros que van desde los 36 Gb hasta 150 Gb. La memoria RAM de cada uno de los equipos es de 1 Gb. En 4 de los servidores la propiedad y mantención es realizada directamente por la institución, 2 equipos son arrendados y la mantención es realizada por la empresa que provee los equipos.

Para la seguridad de la red, la institución cuenta con un Firewall Cisco PIX 515E, cuenta con un procesador Intel Celeron de 433 Mhz y una memoria RAM instalada de 256 MB.

JUNJI tiene en la actualidad dos equipos de respaldo de energía en el nivel central de 6000 VA, lo que otorga 38 minutos de energía eléctrica en caso de cortes del suministro.

#### 5. Infraestructura lógica.

Sistema operativo: los servidores tienen instalado el sistema operativo Windows 2000 Server (1), Windows 2003 Server (3), Solaris 9 (2). Estos son variados, ya que dependen de la capacidad del equipo en el cual operan y requerimientos del usuario.

Sistemas de aplicación institucionales: La institución utiliza los siguientes sistemas: Sistema de información para la gestión, Sistema de contabilidad financiera, Sistema de presupuestos, Sistema de remuneraciones y personal, Sistema de Bienestar, Sistema de administración de adquisiciones y central de abastecimiento, Sistema de depósito, Sistema de párvulos, Sistema de evaluación integral de los párvulos, Sistema de supervisión de los procesos educativos, Sistema de transferencias de fondos de jardines particulares.

A continuación se describen las principales características de estos sistemas, utilizados en las distintas direcciones regionales y nivel central:

Sistema información para la gestión: Este sistema de la Junta Nacional de Jardines Infantiles permite tanto el ingreso manual de datos en ciertos casos específicos como la alimentación automática de información proveniente de los sistemas de la institución. Su producto, dirigido tanto a usuarios internos en diferentes niveles (ejecutivos, operativos y funcionales) como a externos mediante el uso de la página Web,

La incorporación de tecnología al proceso de control de gestión permite la normalización y estandarización de los sistemas definidos para los servicios públicos en el marco del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), contribuyendo, por lo tanto, al proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad institucional.

Sistema de contabilidad financiera: El sistema está orientado a apoyar la administración de la contabilidad de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Es un sistema conceptualmente centralizado, ubicado en el nivel central, sin embargo, existen ciertas opciones que permiten el ingreso de datos en las propias direcciones regionales en que ellos se generan. El sistema permite obtener la mayoría de los libros y balances que establece la norma contable, así como también otros informes de apoyo.

Además cuenta con un módulo de tesorería, destinado a la administración de las cuentas contables de caja y bancos, con todos sus movimientos asociados. Esto significa la administración de los ingresos, los egresos y la conciliación bancaria.

Este módulo es un auxiliar de la contabilidad, por lo que para su funcionamiento requiere que ese sistema esté instalado en forma previa, y con sus datos ya definidos.

Adicionalmente se incluyen en el sistema otras funciones, necesarias para garantizar que los datos que le son ingresados tengan la debida consistencia y para evitar pérdida de datos ante fallas del equipo o de programas.

Cada uno de los movimientos es ingresado al sistema sólo una vez. El sistema automáticamente efectúa los procesos requeridos para generar libros, balances, conciliación bancaria, informes de gestión, emisión de cheques e información en formato ASCII para la Contraloría General de la República.

Los usuarios del sistema son los funcionarios del área contable, a quines se les crea un perfil<sup>100</sup>, de acuerdo a lo definido por su jefe directo y se les asigna una contraseña.

Sistema de presupuestos: Este sistema está orientado a brindar apoyo para la administración del presupuesto de ingresos y gastos de los programas financieros 01 y 02 de la Junta Nacional de Jardines Infantiles<sup>101</sup>.

Es un sistema concebido para su funcionamiento centralizado, ubicado en el nivel central de la institución. No obstante, en cada una de las direcciones regionales se dispone de algunas opciones que permiten ingresar directamente desde allí ciertas obligaciones o compromisos y los respectivos programas de caja.

---

<sup>100</sup> Un perfil de usuario determina los sistemas, aplicaciones y restricciones a los que se tiene acceso

<sup>101</sup> Ver Antecedentes presupuestarios JUNJI.

Permite obtener varios informes, como control presupuestario, programas de caja, balance presupuestario, etc.

El sistema está relacionado con el sistema contable, de modo que recibe los datos de gastos ingresados desde él, evitando la doble digitación.

Además, al igual que el sistema de contabilidad, cuenta con otras funciones que permiten garantizar que los datos que se le ingresan tienen la debida consistencia, y también para evitar pérdidas de datos ante fallas de equipos o de programas.

Los usuarios del sistema son los funcionarios del área administración y finanzas, que participan en la administración y ejecución del presupuesto institucional, a estos se les crea un perfil de usuario y se les asigna una contraseña.

Sistema de remuneraciones y personal: Este sistema se encarga de la administración de los datos de los funcionarios, tales como: nombre, RUT, fecha de nacimiento, grado, cargo y otros. Además, permite la generación del pago de remuneraciones.

Los usuarios del sistema reciben una contraseña con los privilegios otorgados por el jefe directo.

Sistema de bienestar: El propósito de este sistema es apoyar la administración de los beneficios a que pueden acceder los afiliados al Servicio de Bienestar. Cuenta con dos módulos, uno de prestaciones y otro de contabilidad, con las opciones de tesorería y conciliación bancaria.

Al igual que el sistema contable descrito más arriba, el módulo de contabilidad permite generar la mayoría de los libros contables. En cuanto al módulo de prestaciones, éste dispone de funcionalidades para consultas de cuenta corriente, detalle de solicitudes por afiliado, generación de informes, administración de los antecedentes que se definen para cada tipo de prestación y administración de solicitudes, entre otras.

En la misma forma que los sistemas anteriormente descritos, éste también es un sistema centralizado, con funciones orientadas a garantizar que los datos ingresados tengan la debida consistencia, y a evitar pérdidas de datos ante fallas de equipos o de programas.

Los usuarios del sistema son los funcionarios del servicio de bienestar que se desempeñan en las unidades de pagos de beneficios y en la unidad contable del mismo servicio.

Sistema de administración de adquisiciones y central de abastecimiento: Este sistema brinda apoyo a la gestión y control de las áreas de adquisición de bienes, contratación de servicios y administración de la Central de Abastecimientos que funciona en la bodega de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, entregando la información requerida e integrando las necesidades de los distintos departamentos y áreas involucradas en estos procesos, tanto del nivel central como de las direcciones regionales.

Entre sus funcionalidades principales se encuentra el manejo y administración de las solicitudes de compra de bienes o servicios, desde que éstas son generadas en donde nace cada requerimiento, pasando por el proceso de cotización y generación de las respectivas órdenes de compra, hasta el ingreso de los bienes adquiridos en la Central de Abastecimiento correspondiente

Es un sistema que está diseñado para funcionar en forma descentralizada. Cada dirección regional puede apoyarse en esta herramienta de gestión en forma independiente de las demás. Sólo el personal directivo del nivel central tiene el privilegio de acceder al sistema en todas sus modalidades.

Los usuarios de este sistema son los encargados de adquisiciones, personal que requiera cualquier tipo de material almacenado en la Central de Abastecimiento que deba ser comprado, encargados de bodega.

Sistema de Depósito: Este sistema permite llevar un registro de los documentos que garantizan la seriedad de las ofertas y el fiel cumplimiento de los contratos, entregando información que permitirá que los encargados de administrar dichos documentos estén oportunamente informados acerca del tiempo de vigencia de los documentos en garantía.

Los usuarios del sistema son los funcionarios del área financiera, a quienes se les crea un perfil de usuario, indicado por el jefe directo, y se les asigna una contraseña.

Sistema de párvulos: El sistema está diseñado para apoyar la gestión de los programas educativos de atención de párvulos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Maneja variables como matrícula, asistencia y nutrición, entre otras. También dispone de capacidad para registrar los datos de los establecimientos en que se atiende a dichos párvulos, como capacidad y ubicación a nivel de región, provincia y comuna. Además, es capaz de entregar información para ser cruzada con otras aplicaciones.

Esta aplicación mantiene un registro mensual los datos de los párvulos que han asistido alguna vez a la JUNJI desde el año 1995 a la fecha. Esto permite disponer de una base de datos significativa para cualquier estudio relacionado con

la educación parvularia, además del permanente registro mensual de los datos relativos a los párvulos vigentes, antecedentes que se ingresan con un desfase de 20 días.

El sistema está diseñado para un funcionamiento desconcentrado, con ingreso de antecedentes y emisión de informes directamente desde y en cada una de todas las direcciones regionales, ya que todas ellas están conectadas a la red informática de la institución.

Los usuarios del sistema son: Administrador del sistema<sup>102</sup> educadoras supervisoras, digitadores(as), nutricionistas, asistentes sociales. A cada usuario se le crea un perfil, indicado por el jefe directo, y se les asigna una contraseña.

Sistema de evaluación integral de los párvulos: Este sistema está orientado a la gestión, administración y entrega de información acerca de las evaluaciones a los procesos de educación parvularia que realiza la Junta Nacional de Jardines Infantiles, mediante un instrumento de evaluación pedagógica especialmente creado para estos efectos.

Una de las principales características del sistema consiste en su diseño Web, que facilita el ingreso de los datos a través del acceso vía Internet. Esta modalidad también permite la mantención, consulta de antecedentes y generación de informes desde cualquier lugar. Además, el sistema permite la generación de datos exportables<sup>103</sup>, de modo que puedan ser trabajados externamente mediante software de orientación estadística y planillas electrónicas.

Los usuarios del sistema son supervisoras y equipo técnico de la institución. A cada usuario se le crea un perfil, indicado por el jefe directo, y se les asigna una contraseña.

Sistema de supervisión de los procesos educativos: Este sistema integra instrumentos y registros que permiten dar cuenta de lo que ocurre en cada unidad educativa desde el punto de vista de la supervisión del proceso educativo, considerando aspectos tales como la evaluación curricular, la planificación de la supervisión y la evaluación del impacto que produce esta actividad en el cambio curricular del establecimiento.

Permite contar con un marco conceptual y operativo, lo que a su vez proporciona orden y unificación nacional al proceso de supervisión. Mediante su

---

<sup>102</sup> Este usuario cuenta con todos los privilegios en el sistema.

<sup>103</sup> Los datos exportables pueden ser procesados en distintos tipos de programas, no sólo en el programa que fueron creados.

existencia es posible sistematizar documentadamente la práctica de la supervisión. A través de él se logra disponer de información ordenada y actualizada a nivel nacional, regional y de cada unidad educativa, respecto de los procesos y resultados de las actividades de supervisión llevadas a cabo. Permite la disminución de los tiempos de registro y análisis de datos por parte de los profesionales involucrados en el proceso.

Los usuarios del sistema son supervisoras y equipo técnico de la institución. A cada usuario se le crea un perfil, indicado por el jefe directo, y se les asigna una contraseña.

Sistema de transferencia de fondos de jardines particulares: Esta sistema de información para la optimización del proceso de transferencia de fondos a entidades sin fines de lucro, que permite un adecuado control, operación y gestión del proceso.

Este sistema registra información de las entidades o instituciones que postulan a la transferencia de fondos y de las entidades seleccionadas, para disponer información centralizada de este proceso de la institución.

Los usuarios del sistema son los encargados de transferencia de fondos a nivel nacional. Los usuarios del sistema son supervisoras y equipo técnico de la institución. A cada usuario se le crea un perfil, indicado por el jefe directo, y se les asigna una contraseña.

## 6. Portal de la JUNJI

La institución posee un sitio Web bajo el dominio <http://www.utopia.cl/junji/> en donde es posible encontrar la siguiente información:

- Descripción de la institución.
- Noticias e información actualizada.
- Enlace al sistema de informaciones reclamos y sugerencias (OIRS) interactivo.
- Enlaces a sitios relacionados con el que hacer de la JUNJI (MINEDUC, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, UNESCO, etc.).
- Balances de Gestión Integral.
- Documentos de trabajo de la institución.

## II.2.2.4.2. Infraestructura de usuario.

### 1. Hardware de usuario.

La institución cuenta con 628 computadores<sup>104</sup>, de los cuales 279 son de marca IBM (44,4% del total), 73 Hewlett Packard (11,6% del total), 64 Compaq (10,2% del total), mientras que el resto se encuentra compuesto por diversas marcas tales como Toshiba, Dell, Acer, AOC, entre otros.

El cuadro siguiente presenta la distribución regional de los computadores.

**Cuadro N°30. Distribución regional computadores**

| Región        | N°         | %             |
|---------------|------------|---------------|
| I             | 46         | 7,3%          |
| II            | 62         | 9,9%          |
| III           | 24         | 3,8%          |
| IV            | 28         | 4,5%          |
| V             | 37         | 5,9%          |
| VI            | 45         | 7,2%          |
| VII           | 27         | 4,3%          |
| VIII          | 35         | 5,6%          |
| IX            | 32         | 5,1%          |
| X             | 24         | 3,8%          |
| XI            | 9          | 1,4%          |
| XII           | 19         | 3,0%          |
| R.M.          | 77         | 12,3%         |
| Nivel Central | 163        | 26,0%         |
| <b>Total</b>  | <b>628</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a catastro institucional, enviado por JUNJI.

Del cuadro anterior se puede ver que el 26,0% de los computadores se encuentra en el nivel central y 12,3% en la Región Metropolitana.

En relación con el procesador de los computadores, 539 (85,8%) de los computadores personales tiene equivalente a Pentium III o superior y, 89 (14,2%) tienen Pentium II o anterior.

---

<sup>104</sup> No se cuenta con información para separar el número de computadores personales de los notebooks en la institución.

Con respecto a impresoras, JUNJI cuenta con 239 equipos, de los cuales 92 son a inyección de tinta, 33 del tipo láser, 108 de matriz de punto, y 3 multifuncionales. No se dispone de información de tipo para 3 impresoras de la institución.

**Cuadro N°31. Tipos de impresoras**

| <b>Tipos de Impresora</b> | <b>N°</b>  |
|---------------------------|------------|
| Inyección de tinta        | 92         |
| láser                     | 33         |
| Matriz de punto           | 108        |
| Multifuncionales          | 3          |
| Sin información           | 3          |
| <b>Total</b>              | <b>239</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a catastro institucional, enviado por JUNJI.

La distribución regional de las impresoras se presenta a continuación:

**Cuadro N°32. Distribución regional impresoras**

| <b>Región</b> | <b>N°</b>  | <b>%</b>      |
|---------------|------------|---------------|
| I             | 32         | 13,4%         |
| II            | 20         | 8,4%          |
| III           | 17         | 7,1%          |
| IV            | 17         | 7,1%          |
| V             | 14         | 5,9%          |
| VI            | 23         | 9,6%          |
| VII           | 4          | 1,7%          |
| VIII          | 12         | 5,0%          |
| IX            | 16         | 6,7%          |
| X             | 14         | 5,9%          |
| XI            | 6          | 2,5%          |
| XII           | 8          | 3,3%          |
| R.M.          | 36         | 15,1%         |
| Nivel central | 20         | 8,4%          |
| <b>Total</b>  | <b>239</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a catastro institucional, enviado por JUNJI.

Del cuadro anterior se puede ver que el mayor número de impresoras están en la Metropolitana con 20 equipos, lo que representa el 15,1% del total. La región con menor número de impresoras es la VII Región, con 4 equipos, lo que representa el 1,7% del total.

No se encuentra disponible la información de otros periféricos<sup>105</sup> como DataShows, WebCams, micrófonos, etc.

## 2. Software de usuario.

El cuadro siguiente presenta la distribución regional de los sistemas operativos instalados en los computadores de JUNJI:

**Cuadro N°33. Sistemas operativos JUNJI**

| Región               | Windows 95 | Windows 98 | Windows 2000 | Windows XP | Windows Vista | Sin Información | Total general |
|----------------------|------------|------------|--------------|------------|---------------|-----------------|---------------|
| I                    | 0          | 13         | 0            | 33         | 0             | 0               | 46            |
| II                   | 0          | 40         | 0            | 22         | 0             | 0               | 62            |
| III                  | 0          | 0          | 1            | 23         | 0             | 0               | 24            |
| IV                   | 1          | 0          | 0            | 27         | 0             | 0               | 28            |
| V                    | 0          | 0          | 0            | 36         | 0             | 1               | 37            |
| VI                   | 0          | 17         | 0            | 28         | 0             | 0               | 45            |
| VII                  | 0          | 0          | 0            | 27         | 0             | 0               | 27            |
| VIII                 | 0          | 2          | 0            | 33         | 0             | 0               | 35            |
| IX                   | 0          | 7          | 0            | 24         | 0             | 1               | 32            |
| X                    | 0          | 0          | 0            | 24         | 0             | 0               | 24            |
| XI                   | 0          | 6          | 1            | 1          | 0             | 1               | 9             |
| XII                  | 0          | 0          | 0            | 0          | 0             | 19              | 19            |
| R.M.                 | 0          | 0          | 0            | 77         | 0             | 0               | 77            |
| Nivel central        | 0          | 0          | 0            | 161        | 2             | 0               | 163           |
| <b>Total general</b> | <b>1</b>   | <b>85</b>  | <b>2</b>     | <b>516</b> | <b>2</b>      | <b>22</b>       | <b>628</b>    |
| %                    | 0,2%       | 13,5%      | 0,3%         | 82,2%      | 0,3%          | 3,5%            | 100,0%        |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a catastro institucional, enviado por JUNJI.

Del cuadro anterior se puede observar que los sistemas operativos más usados por la institución son Windows XP, instalado en 516 computadores (82,2%), y Windows 98, instalado en 85 (13,5%).

## 3. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Gobierno Electrónico<sup>106</sup>

JUNJI se encuentra en la IV Etapa del PMG Gobierno Electrónico, con una prioridad mediana dentro de los objetivos generales de gestión del PMG, y hasta

<sup>105</sup> Dispositivos externos que se conectan a los computadores para mejorar la funcionalidad del mismo.

<sup>106</sup> Datos recogidos del Balance de Gestión Integral Año 2006, JUNJI.

ahora cumple con las metas planteadas, de acuerdo a lo establecido en el Programa de Trabajo de los proyectos implementados.

En la Etapa III, en el año 2006, se implementó el proyecto Automatización del Proceso de Control de Gestión, planificado durante el año 2005, en el que se desarrolló un diseño de programa de seguimiento y evaluación mejorada. Además, se integraron a la cartera de proyectos los siguientes:

Documentos electrónicos, diseño de documentos operativos de la institución.

Automatización de la operación de documentos internos y externos, aplicación de documentos operativos de la institución

Durante el año 2006, se integró la Etapa IV, evaluación de los proyectos Implementados, y cada uno de ellos se evaluó en términos de eficiencia, eficacia, impacto, sustentabilidad y se realizó un análisis a partir de los indicadores.

Del análisis de esta Etapa se comprobó que los proyectos cumplen las metas establecidas en los indicadores, sin embargo, también se pudo visualizar problemas, como por ejemplo, subestimación de costos y de personal, esencialmente los relacionados a la capacitación y puesta en marcha<sup>107</sup>.

En el ámbito del Sitio Web institucional se propuso un nuevo diseño que cumpla con los estándares propuesto por la Guía de desarrollo de Sitios Web de la Secretaría General de Gobierno<sup>108</sup>.

Para el año 2007, se programó el proyecto Automatización del proceso de Transferencia de Fondos, donde se definen indicadores y metas a cumplir y programa de trabajo con sus responsables, pretende controlar y gestionar el proceso, y como consecuencia de ello tener un mejoramiento continuo en la asignación de fondos para el aumento de cobertura.

Institucionalmente los jardines infantiles no cuentan con computadores. Aquellos establecimientos que cuentan con este tipo de implementación los han recibido mediante donaciones o compras realizadas por los padres y apoderados.

---

<sup>107</sup> Balance de Gestión Integral 2006. JUNJI.

<sup>108</sup> Guía de desarrollo de sitios Web. Secretaría General de Gobierno. 2004. Esta guía responde al Instructivo Presidencial de Gobierno Electrónico de mayo del 2001, que establece la necesidad de garantizar estándares de contenido y calidad de los Sitios Web de Gobierno y el acceso de todos los ciudadanos y ciudadanas a la información, servicios, trámites y programas públicos.

## II.2.2.5. Infraestructura física.

### II.2.2.5.1. Infraestructura física oficinas.

JUNJI cuenta con un total de 16 oficinas, de las cuales trece corresponden a las direcciones regionales y están ubicadas en las capitales de la I a la XII región, incluyendo la Región Metropolitana. Las tres restantes son utilizadas por el nivel central. Adicionalmente se cuenta con una bodega. Las oficinas del nivel central suman en total 2.008 mts<sup>2</sup> de superficie útil y 953 mts<sup>2</sup> de superficie de bodegas, de acuerdo a la información proporcionada por la institución<sup>109</sup>. La superficie útil por funcionario<sup>110</sup> en el nivel central es de 13,8 mts<sup>2</sup>.

En relación a la propiedad de los inmuebles ocupados por la institución se tiene que dos de las oficinas del nivel central y la bodega, son de propiedad de JUNJI, mientras que la tercera restante es arrendada.

La totalidad de las oficinas del nivel central son casas, dos fueron construidas en 1950 y una en 1960, el tipo de material utilizado corresponde a hormigón armado.

Finalmente se describe el estado de los inmuebles, para lo cual a través de la ficha de antecedentes de infraestructura física se consultó respecto al estado de los inmuebles que utiliza la institución. Sólo se recibió información de las tres oficinas del nivel central, más una bodega en donde funciona la Central de Abastecimiento de la institución (4 casos). El 50,0% de las respuestas considera como bueno el estado general de los inmuebles y el otro 50% como regular; el 75,0%% considera la pintura de los muros como regular y un 75,0% considera como regular o malo los mobiliarios o artefactos. El cuadro siguiente presenta la tabulación del estado de los inmuebles.

---

<sup>109</sup> Se enviaron fichas de recolección de información de infraestructura a los directores regionales y Directora Ejecutiva del Nivel Central. Sólo se tuvo respuesta de los inmuebles utilizados por el nivel central, lo que representa el 25% del total.

<sup>110</sup> Para el cálculo se consideró los 2.008 mts<sup>2</sup> de superficie útil dividido por 146 funcionarios que trabajan en el nivel central.

**Cuadro N°34. Estado de los inmuebles**

|              | <b>Estado General</b> | <b>Pinturas muros</b> | <b>Ventanas y puertas</b> | <b>Iluminación Natural</b> | <b>Iluminación Artificial</b> | <b>Ventilación</b> | <b>Mobiliario o Artefactos</b> |
|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Muy Buena    | 0,0%                  | 0,0%                  | 0,0%                      | 0,0%                       | 0,0%                          | 0,0%               | 0,0%                           |
| Buena        | 50,0%                 | 0,0%                  | 100,0%                    | 0,0%                       | 75,0%                         | 0,0%               | 25,0%                          |
| Regular      | 50,0%                 | 75,0%                 | 0,0%                      | 100,0%                     | 0,0%                          | 100,0%             | 50,0%                          |
| Mala         | 0,0%                  | 25,0%                 | 0,0%                      | 0,0%                       | 25,0%                         | 0,0%               | 25,0%                          |
| <b>Total</b> | <b>100,0%</b>         | <b>100,0%</b>         | <b>100,0%</b>             | <b>100,0%</b>              | <b>100,0%</b>                 | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>                  |

Fuente: Elaborado por la Consultora.

#### II.2.2.5.2. Infraestructura física recintos educativos

Para esta descripción se consideraron los antecedentes de 528 recintos, de la I a la XII y Región Metropolitana, los cuales representan un 44% del total de recintos educativos de la institución. De acuerdo a los antecedentes no se puede establecer el tipo de recinto (jardín infantil, sala cuna ó jardín infantil con sala cuna), ni la situación de propiedad de los mismos.

#### II.2.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.

Prácticamente la totalidad de los recursos asignados a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, para el cumplimiento de su misión provienen del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de estos recursos entre las diferentes actividades y productos estratégicos de la JUNJI y entre las regiones, corresponde principalmente a una distribución histórica determinada por la continuidad de las operaciones de año en año para los gastos en personal y bienes y servicios de consumo<sup>111</sup>, y de acuerdo a la cobertura proyectada para los gastos del programa de alimentación y del producto estratégico N°2 “Financiamiento a Terceros para la operación de Jardines Infantiles”.

La distribución de los recursos que corresponden a gastos en personal, está principalmente determinada por la dotación de personal responsable de la provisión de los diferentes productos estratégicos. No se aplican criterios de distribución territorial, por tratarse de gastos de continuidad de carácter fijo o semi-

<sup>111</sup> El presupuesto de gastos en personal y bienes y servicios de consumo no está desglosado por producto estratégico.

fijos. Es más, el gasto correspondiente a remuneraciones del personal se realiza directamente desde el nivel central, por lo que las transferencias de recursos a regiones se limitan a conceptos de viáticos, pasajes y gastos operacionales de oficina.

Los criterios utilizados en la definición de prioridades para la distribución de recursos de expansión son discutidos conforme a las peticiones regionales que siguen los lineamientos dados por la Vicepresidencia de la JUNJI de conformidad con el marco lógico institucional, esto es, definición de objetivos y productos estratégicos, así como, el aumento de cobertura programado.

La JUNJI realiza transferencia de recursos corrientes de su presupuesto, principalmente para el Programa de Alimentación y Convenios con Municipalidades y otras instituciones.

Para el Programa de Alimentación, la JUNJI transfiere recursos a la Junta de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB, institución que, al igual que JUNJI, es un servicio dependiente del MINEDUC. Para estos efectos se suscribe un Convenio entre ambas instituciones, el cual establece un mecanismo de entrega de anticipos sobre los cuales la JUNAEB entrega rendiciones con los documentos de respaldo de las empresas concesionarias que proveen los servicios de alimentación en los jardines infantiles.

El Programa de Convenios con Municipalidades y otras instituciones considera transferencias corrientes de recursos para el funcionamiento y administración de jardines infantiles a través de terceros, las cuales están reguladas a través de un decreto del MINEDUC<sup>112</sup>. De acuerdo con ello, se suscriben convenios y transfieren los recursos en forma descentralizada, por parte de las Direcciones Regionales, en los cuales se establecen, a lo menos, los siguientes elementos esenciales:

- Individualización de las partes
- Los derechos y obligaciones que impone el convenio
- Modalidad de funcionamiento del establecimiento
- Determinación del monto de la transferencia por párvulo atendido

---

<sup>112</sup> El decreto que reglamenta las transferencias lo dicta anualmente el MINEDUC y es visado por el Ministerio de Hacienda. El reglamento vigente está contenido en el Decreto N° 414 de MINEDUC del 28 de diciembre de 2006.

- La capacidad máxima del establecimiento por nivel que atiende
- Uso y destino de los fondos transferidos
- Rendición de cuentas
- Sanciones
- Vigencia

Las transferencias a las instituciones en convenio cubren gastos de funcionamiento y administración de los jardines infantiles, tales como gastos de personal, adquisición de material de enseñanza, de oficina y de aseo, consumos básicos, mantención de inmuebles y reposición de equipamiento. Las entidades reciben mensualmente aportes conforme a la asistencia media registrada en cada nivel y según valores determinados en el decreto de educación antes mencionado, diferenciado por región y por nivel de enseñanza, que son reajustados anualmente. Los receptores de los recursos deben rendir cuenta mensualmente para recibir cada transferencia subsecuente. Los convenios incluyen además la entrega del servicio de alimentación, pero la transferencia de los recursos respectivos se hace a la JUNAEB según se ha descrito en el párrafo anterior.

El presupuesto 2007 incluye además transferencias de capital para las municipalidades para la construcción, adecuación y habilitación de espacios educativos. En el convenio respectivo se establece el monto de recursos y la modalidad en que estos serán entregados, la forma de rendición del uso de los mismos y el compromiso municipal de uso y administración del bien raíz que se genere con este aporte, así como la forma y condiciones en que este bien se integrará al patrimonio de la municipalidad.

#### II.2.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la provisión de los productos.

El mayor ítem de gasto es Personal, 37% del presupuesto total en 2007, para el cual la JUNJI mantiene una modalidad de pago centralizada y que, para las liquidaciones regulares mensuales del pago de remuneraciones, contempla un proceso que se realiza a través del Banco Estado conforme a un convenio vigente desde 1996.

La modalidad de pago por trasferencias para los convenios con municipalidades y otras instituciones, que corresponde al producto estratégico N° 2 y que alcanza a un 25% del presupuesto total en 2007, está regulada conforme a los términos de una glosa presupuestaria que obliga a la JUNJI a establecer los montos de recursos mensuales que podrán transferirse a terceros para la

operación de jardines en relación al número de párvulos que asisten a los establecimientos de educación, mediante resoluciones que requieren visación de la Dirección de Presupuestos. El aporte por alumno es diferenciado por nivel de enseñanza y región, y su aplicación se basa en la asistencia mensual. Cabe señalar que los convenios no incluyen cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y/o de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas.

En cuanto al Programa de Alimentación, un 21,5% del presupuesto total en 2007, la modalidad de pago considera la transferencia de anticipos a la JUNAEB, quien a su vez, anticipa recursos a los concesionarios adjudicados. El pago final se realiza conforme a la cantidad de párvulos efectivamente beneficiados, según las fichas o registros PAP (Programa de Alimentación Preescolar) de control que se llenan en los jardines infantiles y que posteriormente se procesan para determinar los ajustes de liquidación y el pago correspondiente. Las tarifas aplicadas, son las resultantes de las que han sido cotizadas y adjudicadas por los respectivos concesionarios para cada establecimiento.

Para el caso de bienes y servicios, así como los correspondientes a adquisición del material de enseñanza, el mecanismo de pago se realiza conforme a los términos estipulados en las licitaciones o compras directas que la JUNJI gestiona utilizándose las facilidades del sistema ChileCompras. La modalidad de pago implica la inspección de recepción conforme del material o entrega del servicio, según el caso.

#### II.2.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

La JUNJI cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que, bajo la dependencia directa de la máxima autoridad de la institución, la Vicepresidencia Ejecutiva, desarrolla sus funciones en el nivel central pero con un ámbito de acción que comprende la totalidad de las áreas organizacionales y actividades del Servicio, incluyendo a las 13 Direcciones Regionales.

La misión de la Unidad de Auditoría Interna es “otorgar apoyo a la máxima autoridad de la Junta Nacional de Jardines Infantiles mediante una estrategia preventiva, proponiendo como producto de su acción, políticas, planes, programas y medidas de control para el fortalecimiento de la gestión y para el salvaguardo de los recursos que les han sido asignados”<sup>113</sup>. De esta forma, la Unidad mantiene una relación de colaboración, en el entendido que su labor se realiza con un

---

<sup>113</sup> Resolución de la JUNJI N° 886 del 16 de junio de 2004.

carácter de prevención y colaboración. Las funciones formales de la Unidad consideran la evaluación del sistema de control interno institucional y la evaluación del grado de economía, eficiencia, eficacia y equidad con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del servicio. También las funciones consideran verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad; elaborar los planes de Auditoría; observar las orientaciones emanadas de la autoridad Presidencial a través del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG); verificar el seguimiento de las recomendaciones, observaciones y las medidas preventivas y correctivas que surgen de los informes de auditoría; participar en el Comité de Auditoría Ministerial. Se ha establecido, por resolución interna del Servicio, que no le corresponde a la Unidad ejecutar funciones de línea ni sumariales, dado su carácter de función asesora de la Autoridad.

La planificación de actividades de la Unidad de Auditoría se basa principalmente en los estudios de áreas críticas de riesgo, requerimientos internos determinados por la Vicepresidencia y los objetivos planteados por el Gobierno a través del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y la Auditoría Ministerial. Conforme a estos lineamientos, la JUNJI ha elaborado planes generales y planes anuales de auditoría interna. A la fecha de esta evaluación, se encuentran en ejecución el Plan General Trienal de Auditoría (Período 2005-2007), así como el correspondiente Plan Anual 2007. El diagnóstico de áreas de riesgo se ha realizado utilizando metodologías de Modelamiento de Riesgos que han permitido determinar y/o clasificar actividades por niveles de riesgo mayor, medio o menor.

La Unidad de Auditoría Interna ha contado en los últimos años con una dotación total (a nivel nacional) de 5 a 6 profesionales, incluyendo actualmente dos Contadores Auditores, un Ingeniero Comercial, un Ingeniero en Agronegocios y una Educadora de Párvulos. Como producto de su gestión, la Unidad de Auditoría emite informes con observaciones y recomendaciones que, a través de la Vicepresidencia son derivados a las unidades de responsabilidad relacionadas con cada revisión. Las actividades de seguimiento con respecto a las recomendaciones que son formuladas, consideran un seguimiento documental que requiere respuesta sobre los informes con acreditación de las medidas correctivas que se han tomado. La Unidad de Auditoría no tiene relación con la Contraloría General de la República ni efectúa seguimiento inmediato sobre las medidas correctivas que correspondería tomar respecto de las recomendaciones de control interno. Los informes de Contraloría son recibidos por Fiscalía, quien coordina sus respuestas.

La JUNJI prepara mensualmente la información completa que la legislación y las normas actuales le obligan y que tienen como destinatarios básicos al Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República y el Ministerio de

Educación. Además, se prepara anualmente un Balance de Gestión Integral por medio del cual se da cuenta a la sociedad civil en general, por cuanto dichos documentos son publicados en Internet, tanto en la página de la DIPRES como en la de la JUNJI. Cabe destacar además, la disponibilidad en la página Internet de la JUNJI de información detallada de la cobertura de atención, con información a nivel regional, comunal e incluso de establecimientos, respecto de la capacidad, matrícula y asistencia. Además de ello, se incluyen todas sus disposiciones administrativas.

En cuanto a mecanismos de rendición de cuentas para recursos transferidos a terceros, aquellos que dicen relación con el programa de alimentación, contemplan la entrega por parte de la JUNAEB de rendiciones detalladas y documentadas con facturas por anticipos y liquidaciones según la cantidad de raciones servidas y tarifas vigentes. Para los recursos transferidos a municipalidades y otras instituciones en convenio, se contempla un mecanismo que requiere al prestador rendir cuenta documentada con factura de prestación de servicios y con información de la asistencia de niños/as.

### *II.2.3. Antecedentes Presupuestarios.*

#### II.2.3.1. Presupuesto JUNJI.

El presupuesto de la Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI, para el año 2007 es de \$100.431 millones, lo que representa el 3,5% del presupuesto del Ministerio de Educación. El Ministerio tiene un presupuesto autorizado para 2007 que alcanza a un monto de \$2.868.436 millones. Prácticamente la totalidad de sus ingresos (98%) provienen del Aporte Fiscal.

Hacia el mes de julio de cada año, la JUNJI presenta un proyecto de presupuesto a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), por intermedio del MINEDUC. Dicho proyecto constituye el resultado de un proceso que se inicia con la preparación en el mes de abril de un Presupuesto Exploratorio, conforme a los lineamientos dados por la Vicepresidencia de la JUNJI y estableciendo separadamente la proyección de gastos de continuidad y proyectos de expansión, principalmente para aumento de cobertura. Seguidamente, se recibe de DIPRES un marco presupuestario y se introducen las modificaciones pertinentes para adecuarse a dicho marco.

El presupuesto de ingresos y gastos de la JUNJI es formulado en forma separada para el Programa 01, que corresponde a las actividades regulares de la institución y el Programa 02 que corresponde a los Programas Alternativos de Enseñanza Pre-Escolar. El presupuesto así formulado para el año 2007, se resume en el cuadro siguiente.

**Cuadro N°35. Presupuesto JUNJI 2007, en MM\$ del 2007.**

| Clasificación Económica                    | PROGRAMA 01   |                | PROGRAMA 02   |                | TOTAL          |                |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|  | MM\$          | %              | MM\$          | %              | MM\$           | %              |
| Trans. Ctes. - Sistema Chile Solidario     | 0             |                | 1.014         | 8,46%          | 1.014          | 1,01%          |
| Ingresos de Operación                      | 1             | 0,00%          |               |                | 1              | 0,00%          |
| Otros Ingresos Corrientes                  | 436           | 0,49%          | 63            | 0,53%          | 499            | 0,50%          |
| Aporte Fiscal                              | 87.983        | 99,48%         | 10.902        | 90,92%         | 98.884         | 98,46%         |
| Saldo Inicial de Caja                      | 22            | 0,02%          | 11            | 0,09%          | 33             | 0,03%          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                      | <b>88.441</b> | <b>100,00%</b> | <b>11.990</b> | <b>100,00%</b> | <b>100.431</b> | <b>100,00%</b> |
|  |               |                |               |                |                |                |
| Gastos en Personal                         | 30.922        | 34,96%         | 6.232         | 51,97%         | 37.154         | 36,99%         |
| Bienes y Servicios de Consumo              | 4.201         | 4,75%          | 439           | 3,66%          | 4.641          | 4,62%          |
| Prestaciones Previsionales                 | 380           | 0,43%          | 4             | 0,04%          | 384            | 0,38%          |
| Transferencias Corrientes:                 |               |                |               |                |                |                |
| Programa de Alimentación                   | 17.747        | 20,07%         | 3.833         | 31,97%         | 21.580         | 21,49%         |
| Convenios Municipalidades y otras Inst.    | 25.252        | 28,55%         |               |                | 25.252         | 25,14%         |
| Programa de Material de Enseñanza          | 559           | 0,63%          | 353           | 2,94%          | 912            | 0,91%          |
| Programa Conozca a su Hijo (1)             | 0             |                | 1.082         | 9,02%          | 1.082          | 1,08%          |
| Integros al Fisco - Impuestos              | 1             | 0,00%          |               |                | 1              | 0,00%          |
| Adquisición de Activos No Financieros      | 478           | 0,54%          | 45            | 0,38%          | 523            | 0,52%          |
| Iniciativas de Inversión - Proyectos       | 4.546         | 5,14%          |               |                | 4.546          | 4,53%          |
| Trasferencias de Capital - Municipalidades | 4.347         | 4,92%          |               |                | 4.347          | 4,33%          |
| Deuda Flotante                             | 9             | 0,01%          | 1             | 0,01%          | 10             | 0,01%          |
| Saldo Final de Caja                        | 0             | 0,00%          | 0             | 0,00%          | 0              | 0,00%          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                        | <b>88.441</b> | <b>100,00%</b> | <b>11.990</b> | <b>100,00%</b> | <b>100.431</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Ley de Presupuestos 2007

(1) Incluye Proyecto Mejoramiento Atención de la Infancia.

El presupuesto aprobado conforme a la Ley, es desagregado a nivel de sub-ítem y asignación específica para los efectos de mantener el control de gastos. Se asignan seguidamente los montos correspondientes a cada Dirección Regional de conformidad con las necesidades que se han determinado para cada ítem de gasto corriente en función de sus actividades de continuidad y aumento de cobertura.

El presupuesto de 2007 incluye, bajo el ítem “Iniciativas de Inversión”, recursos para proyectos de mejoramiento de jardines infantiles y proyectos de reconversión y habilitación de salas para la atención de niños en el nivel de sala cuna. Además, bajo el ítem “Transferencias de Capital”, incorpora recursos para ser transferidos a las municipalidades para la construcción, adecuación y habilitación de espacios educativos, para la atención de nuevos niños en los niveles de sala cuna y medio menor y mayor, de preescolar.

El cuadro siguiente presenta un resumen del presupuesto vigente (aprobado hacia fines de cada año) de la JUNJI en los años 2003 a 2006 de conformidad con la clasificación económica del presupuesto total, esto es, integrados los dos Programas anteriormente referidos.

**Cuadro N°36. Presupuesto Vigente JUNJI, 2003 – 2006, en MM\$ del 2007**

| <b>Clasificación Económica</b>       | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>% Variación<br/>2003 - 2006</b> |
|--------------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| Otros Ingresos Corrientes            | 1.729   | 1.943         | 2.301         | 2.538         | 46,8%                              |
| Aporte Fiscal                        | 58.585  | 61.611        | 63.553        | 70.858        | 20,9%                              |
| Saldo Inicial de Caja                | 812   | 1.079         | 642           | 1.282         | 57,9%                              |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                | <b>61.125</b>   | <b>64.633</b> | <b>66.496</b> | <b>74.678</b> | <b>22,2%</b>                       |
| Gastos en Personal                   | 34.804  | 36.814        | 36.838        | 38.914        | 11,8%                              |
| Bienes y Servicios de Consumo        | 3.502   | 3.904         | 4.086         | 5.067         | 44,7%                              |
| Prestaciones Previsionales           | 226   | 362           | 376           | 455           | 101,5%                             |
| Transferencias Corrientes:           |   |               |               |               |                                    |
| Programa de Alimentación             | 15.334  | 15.038        | 15.358        | 17.097        | 11,5%                              |
| Convenios Municip. y otras Inst.     | 5.326   | 6.623         | 8.046         | 10.955        | 105,7%                             |
| Programa de Material de Enseñanza    | 707   | 651           | 618           | 654           | -7,5%                              |
| Inversión y Activos no Financieros   | 1.039   | 993           | 1.006         | 1.314         | 26,5%                              |
| Otros: años anteriores y compromisos | 187   | 151           | 167           | 222           | 18,4%                              |
| Saldo Final de Caja                  | 0   | 98            | 0             | 0             | -7,1%                              |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                  | <b>61.125</b>   | <b>64.633</b> | <b>66.496</b> | <b>74.678</b> | <b>22,2%</b>                       |
| Nota:                                | Presupuesto Vigente corresponde a los montos autorizados hacia fines de cada año. |               |               |               |                                    |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de JUNJI.

Los cuadros de presupuesto muestran como principal concepto de gastos “Personal”, que corresponde al pago de remuneraciones y otras compensaciones laborales a una dotación de alrededor de 6.750 funcionarios. Por otra parte, se identifica el “Programa de Alimentación”, que corresponde a las transferencias que para la operación de dicho programa se realizan a la JUNAEB, así como las transferencias que se realizan a Municipalidades y otras instituciones para la operación de establecimientos escolares bajo convenios de administración delegada.

#### II.2.3.2. Distribución por producto estratégico.

Los registros de la contabilidad presupuestaria manejan un catálogo de cuentas que no está directamente relacionado con los productos estratégicos, ya que se mantiene la clasificación económica del presupuesto con los mayores

niveles de desagregación (sub-títulos, ítem, sub-ítem, asignación, proyecto) y con desglose por Región. A partir de la información disponible, la JUNJI ha podido realizar un ejercicio extracontable de agrupación de cuentas por medio del cual se han estimado los gastos por producto estratégico, definiendo criterios de distribución y aplicando algunos supuestos.

El cuadro siguiente presenta, para los años 2003 a 2006 la distribución del presupuesto ejecutado, por cada uno de los cinco productos estratégicos de la institución. A partir de la distribución preparada por la JUNJI, se han ajustado las cifras para eliminar los ítems de inversión, adquisición de activos no financieros y deuda flotante. Además, la Consultora ha debido redistribuir el costo de alimentación de 2006, conforme al promedio de años anteriores, debido a que la distribución efectuada por JUNJI para dicho año tenía inconsistencias con los años anteriores.

**Cuadro N°37. Gasto por Producto Estratégico 2003 - 2006, en MM\$ del 2007**

| <b>Producto Estratégico</b>                        | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>% Prom.</b> |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| N° 1 Educación Parvularia Integral                 |               |               |               |               |                |
| N° 1.1 Jardín Infantil                             | 39.738        | 41.790        | 41.486        | 42.546        | 65,40%         |
| Jardín Alternativo y Otros                         | 9.874         | 10.040        | 9.907         | 9.572         | 15,56%         |
|  | 49.612        | 51.830        | 51.393        | 52.119        | <b>80,96%</b>  |
| N° 2 Financ. a terceros para operación de Jardines | 9.479         | 11.069        | 12.768        | 14.599        | 18,96%         |
| N° 3 Supervigilancia de Jardines Infantiles        | 71            | 66            | 36            | 14            | 0,07%          |
| N° 4 Asesoría en Educación Parvularia              | 26            | 25            | 17            | 7             | 003%           |
| N° 5 Empadronamiento de Jardines Particulares      | 5             | 5             | 3             | 1             | 0,01%          |
| <b>Total Gasto</b>                                 | <b>59.193</b> | <b>62.995</b> | <b>64.217</b> | <b>66.740</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de información de JUNJI.

### II.3. Fundación INTEGRA.

Fundación INTEGRA es una fundación privada, sin fines de lucro que trabaja a favor de la infancia. La institución se rige por el título XXXIII del libro I del Código Civil, que norma a las personas jurídicas. Obtuvo su personalidad jurídica bajo el nombre de Fundación Nacional de Ayuda a la Comunidad, mediante Decreto Supremo N° 900 del Ministerio de Justicia, publicado en el Diario Oficial con fecha 27 de junio de 1979. Con posterioridad se han aprobado reformas a los estatutos de la institución, mediante los decretos supremos números 826 y 1223 de 1993, número 274 de 1998, número 56 del 2001, y número 115 del 2006, todos del Ministerio de Justicia.

Sus lineamientos estratégicos están dados por un Consejo presidido por la Directora del Área Sociocultural de la Presidencia que agrupa la Red de Fundaciones<sup>114</sup>. El resto de los integrantes del Directorio, denominados Consejeros, quedan definidos según cargos de instituciones, tales como: Jefa de Carrera de Educación de Párvulos de la Facultad de C. Sociales de la U. de Chile, Director de la Escuela de Psicología de la U. Católica de Chile, Coordinadora Nacional de la Unidad de Educación Parvularia del Ministerio de Educación, Coordinador de la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación, Directora del Programa Interdisciplinario en Educación (PIIE) y Gerente Fundación Educacional Arauco<sup>115</sup>.

La Fundación INTEGRA se relaciona con el MINEDUC a través de la celebración de un convenio de colaboración anual, formalizado mediante decretos ministeriales. Este convenio establece que el MINEDUC financia gastos de la Fundación INTEGRA, sujeto al cumplimiento de ciertas actividades y programas, tales como presentación de un presupuesto anual, información de los resultados de gestión, entre otros<sup>116</sup>.

---

<sup>114</sup> Situación inédita por contar con la primera mujer Presidente. Antes esta labor estaba encomendada a la Primera Dama (cargo no institucionalizado entregado al cónyuge del Presidente).

<sup>115</sup> Según lo informado en sitio WEB <http://www.reddefundaciones.cl/view/fundaciones-integra.asp>.

<sup>116</sup> El presupuesto de continuidad de INTEGRA para el año 2007 contempla \$52.000 millones, de los cuales \$1.300 millones provienen de subvenciones municipales y otras fuentes. Fundación INTEGRA, Proyecto de Presupuesto Año 2007.

### II.3.1. *Definiciones estratégicas.*

#### II.3.1.1. Misión institucional.

De conformidad con la descripción preparada por la Fundación INTEGRA para los efectos de esta evaluación y a la Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto, que se presenta en el Anexo 2, la misión vigente es:

#### **Misión institucional Fundación INTEGRA.**

“Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cinco años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática”.

Fuente: Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto, Fundación Integra.

#### II.3.1.2. Objetivos estratégicos.

El cuadro siguiente presenta los objetivos estratégicos de la Fundación INTEGRA, vigentes durante el período de evaluación, asociados a los objetivos ministeriales.

### Cuadro N°38. Objetivos estratégicos Fundación INTEGRA

| Objetivos estratégicos institucionales  | N° objetivo. estratégico ministerial con el cual se vincula |
|---|---|
| Contribuir a la cobertura de educación parvularia en el país, en niños y niñas entre tres meses y cinco años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, considerando una política de crecimiento focalizado en el 40% más pobre de la población infantil (I y II quintiles de ingreso) y cuyas madres trabajan, estudian y/o buscan trabajo   | 1   |
| Lograr aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles y salas cunas de Fundación INTEGRA, a través de una atención educativa de calidad, para posibilitar que ingresen a la escuela con los aprendizajes, habilidades y capacidades necesarias para adaptarse plenamente y disfrutar de la educación escolar, contribuyendo así a aminorar la brecha de inequidad. | 1, 2  |
| Fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño  | 3   |
| Incorporar la informática en el quehacer pedagógico y administrativo de los Jardines Infantiles, lo que permitirá contribuir a la disminución de la brecha digital existente entre los distintos estratos socioeconómicos de nuestro país y en especial en nuestros niños y niñas.  | 2   |

Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto Fundación INTEGRA. Fundación INTEGRA. 2006.

#### II.3.1.3. Productos estratégicos, subproductos y sus clientes.

Los productos estratégicos de la Fundación INTEGRA son los siguientes:

##### 1. Producto 1: Educación Integral.

Este producto considera dos subproductos: Servicio Educativo Integral y Servicio de Alimentación

La institución ha desarrollado un marco curricular que es aplicable a cada de los productos estratégicos que entregan servicio educativo.

Las Bases Curriculares de la Educación Parvularia constituyen el referente curricular para la Educación Parvularia chilena. Este referente define un conjunto de fundamentos integrados y énfasis que sustentan y dan sentido a la estructura curricular que contiene un cuerpo de 234 aprendizajes esperados. Estos aprendizajes se organizan en tres ámbitos de experiencias para el aprendizaje y ocho núcleos de aprendizaje, al interior de los cuales se definen, para algunos de ellos, categorías. Tanto los ámbitos, núcleos como las categorías definidas, son distinciones curriculares que organizan los aprendizajes esperados con la finalidad

de proporcionar mayores orientaciones al proceso de enseñanza, las prácticas pedagógicas y la evaluación.

Al respecto, las Bases Curriculares proponen criterios orientadores generales respecto a los componentes, o factores curriculares, para guiar la práctica educativa, la planificación, las estrategias metodológicas y la intencionalidad pedagógica en el contexto de una modalidad educativa determinada

Considerando los fundamentos y organización curricular, Fundación INTEGRA define como grandes lineamientos curriculares el rol protagónico y activo de los niños en el aprendizaje y el rol mediador del adulto, señalándolos como las nuevas formas de aprender y las nuevas formas de enseñar.

➤ Nuevas formas de aprender.

La institución considera en una nueva forma de aprender:

- Los niños son co-constructores de sus aprendizajes, aprenden con otros.
- El punto de partida para el aprendizaje es el nivel de desarrollo o logro alcanzado: qué hacen los niños, qué saben, qué les interesa, qué imaginan.
- Los niños aprenden cuando los nuevos aprendizajes consideran sus experiencias y conocimientos previos, es decir, cuando tienen sentido y significado.
- Los nuevos aprendizajes para promover el desarrollo deben presentar crecientes desafíos, articulándose significativamente entre sí, para que toda nueva habilidad pueda apoyarse en otra ya adquirida.
- Para aprender los niños necesitan sentirse seguros, queridos y confiados.
- Las características y condiciones de vida de sus padres y familia, influyen permanentemente en sus posibilidades de aprender más.

➤ Nuevas formas de enseñar.

- La institución considera como nuevas formas de enseñar:

- La intencionalidad pedagógica debe ser permanente durante toda la jornada.
- El que enseña es un mediador de los aprendizajes, modela, sugiere, pregunta, problematiza, guía y acompaña a los niños para que puedan resolver autónomamente los desafíos y problemas que les plantean los nuevos aprendizajes.
- Las prácticas y la intencionalidad pedagógica, las estrategias y recursos metodológicos junto con el ambiente educativo y la participación de la familia, se anticipan y organizan en la planificación educativa de acuerdo al aprendizaje esperado seleccionado.
- La planificación pedagógica se basa en los resultados de la evaluación formativa considerando tendencias grupales o diversificando la atención de acuerdo a las categorías y núcleos que están en déficit y potenciación.

En función de éstos lineamientos que tienen un impacto directo en las prácticas pedagógicas, se diseñan instrumentos, procedimientos y orientaciones más específicas para definir con mayor precisión el proceso de enseñanza y los contextos de aprendizaje para el primer y segundo ciclo.

Para el primer ciclo se consideran los niveles de Sala Cuna menor y mayor y el nivel Medio Menor. Para el segundo ciclo se considera el nivel medio mayor, transición menor y mayor o primer y segundo nivel de transición. Esta organización de los niveles educativos en los dos ciclos, determina que se establezcan diferencias curriculares, esencialmente en las estrategias metodológicas que se plantean para la implementación de las experiencias de aprendizaje. De este modo, las estrategias metodológicas definidas para el medio menor constituyen, por una parte una extensión de las estrategias de sala cuna y por otra, intentan preparar a niñas y niños para su incorporación al segundo ciclo, entendiendo que este nivel se constituye en una instancia de tránsito entre ambos ciclos.

#### ➤ Material educativo

El nuevo material educativo para el segundo ciclo, está organizado en módulos que comprenden un conjunto de experiencias de aprendizaje. Cada módulo se organiza en torno a un núcleo, definiéndose para cada experiencia de aprendizaje que lo conforma, un aprendizaje esperado central que guía lo que aprenden los niños y lo que enseñan los adultos, enfatizándose respectivamente el aprendizaje activo y el rol mediador.

En cada módulo, las experiencias de aprendizaje están articuladas en torno a un eje referido a acciones, temas, procesos, y objetos que tienen significado para los niños y niñas en esta etapa de vida. De este modo, un módulo permite que los niños, en el transcurso del tiempo (un período aproximado de dos semanas), participen activamente de un conjunto de experiencias de aprendizaje que, al secuenciarse y articularse con sentido y significatividad cognitiva, potencian el logro de aprendizajes similares, pero distintos entre sí. Así el proceso de aprendizaje describe un camino en espiral ascendente, favoreciéndose que todo nuevo aprendizaje se adquiera con mayor facilidad a partir de otro similar ya logrado, y permita a su vez ser facilitador para el próximo que se deberá lograr.

En cada experiencia de aprendizaje se articulan distintos momentos y etapas, todas estrechamente vinculadas al propósito central del aprendizaje esperado que se desea lograr.

La participación activa de los niños en estas etapas o momentos sucesivos, los involucra en sus aspectos emocionales, sociales, cognitivos, motores y de coordinación, favoreciéndose así que los niños aprendan con metodologías integrales y globales.

#### ➤ Orientaciones para la planificación

Junto a la propuesta del material educativo, se desarrollan orientaciones para la planificación. Se considera que la planificación es un proceso sistemático, que permite anticipar, organizar y preparar el trabajo pedagógico, siendo su propósito central, dar intencionalidad y sentido a las prácticas pedagógicas cotidianas.

Los factores que se anticipan en el proceso de la planificación son las estrategias de la mediación, los recursos y estrategias metodológicas, el ambiente educativo (organización del espacio y materiales), la organización del tiempo y la participación de la familia. Todos estos factores deberán estar articulados en función de potenciar la intencionalidad pedagógica del que enseña.

Todos los períodos de la jornada diaria tienen una intencionalidad pedagógica, es decir, buscan promover aprendizajes en las niñas y niños. Para algunos períodos la intencionalidad pedagógica es permanente, y para otros, varía según los aprendizajes esperados que se seleccionan de acuerdo a los resultados evaluativos de los niños.

Tienen intencionalidad pedagógica permanente los períodos encuentro, cuerpo y movimiento, hora del cuento, taller, zonas, recordando lo vivido, y los períodos de alimentación y patio. Para cada uno de ellos, se define una intencionalidad pedagógica.

Los períodos experiencia de aprendizaje central y jugando aprendo a leer y a contar, tienen una intencionalidad pedagógica que varía según los aprendizajes esperados que se seleccionan de acuerdo a los resultados de la Pauta de Evaluación Formativa. Este es un instrumento de la institución, aplicable a cada niño(a) 3 veces al año, que está diseñado para orientar y planificar las actividades del aula.

Considerando estos dos tipos de intencionalidades pedagógicas, se han diferenciado dos niveles de planificación. Una planificación semanal, que considera una programación general de todos los períodos de la jornada, excepto los períodos de alimentación y patio.

Esta planificación se registra en el instrumento Organización Semanal. Un segundo nivel de planificación se realiza para los períodos Experiencia de Aprendizaje Central y Jugando aprendo a Leer y a Contar. En ambos períodos, la planificación articula diferentes factores curriculares, los que se intencionan según el aprendizaje esperado seleccionado. Esta planificación se registra en los Formatos de Planificación.

#### ➤ Organización del tiempo

Se define la organización semanal del tiempo o programación semanal, que incorpora períodos que constituyen los esenciales educativos, es decir, lo que todo niño y niña que participa en los programas de Fundación Integra debe aprender. Estos períodos son: Encuentro, Desayunando Juntos, Cuerpo y Movimiento, Jugando aprendo a Leer y a Contar, Experiencia de Aprendizaje Central, Hora del Cuento, Almorzando Juntos, Experiencias de Libre Elección, Recordando lo Vivido y Llegó la Leche.

Esta programación semanal considera períodos donde lo que se enseña y, por tanto, la intencionalidad pedagógica, está directamente relacionada con las necesidades particulares de aprendizaje del grupo de niños de cada nivel educativo, las que se derivan de los resultados obtenidos en la Pauta de Evaluación Formativa.

En el período experiencia de aprendizaje central se utiliza el material educativo que ha sido diseñado con el propósito de que los niños logren integralmente los aprendizajes esperados de las Bases Curriculares asumiendo un rol activo y protagónico.

En los períodos restantes, el énfasis o intencionalidad pedagógica resguarda procesos del desarrollo y aprendizajes centrales en esta etapa de vida:

La hora del cuento favorece el desarrollo del lenguaje oral como vía privilegiada de la expresión verbal y la comunicación en esta etapa de vida.

Favorece aspectos socioemocionales vinculados al juego de roles, la resolución de conflictos, la puesta en común de situaciones personales y familiares problemáticas, la recreación de la fantasía y la imaginación, la satisfacción de la curiosidad y el mayor conocimiento del mundo y su historia.

Cuerpo y movimiento, promueve el desarrollo de una conciencia corporal integral, es decir, asociada no sólo a la construcción de las nociones espaciales y el esquema corporal, sino también a las posibilidades expresivas del cuerpo, la imagen corporal esencial para la construcción de una autoestima positiva, el autocuidado y la capacidad sensorial, entre otros.

Las experiencias de libre elección, que contemplan las zonas y talleres, permiten a los niños elegir y seleccionar materiales, experiencias, proyectos, entre diversas alternativas que se les ofrecen. Las zonas en particular, favorecen un espacio donde la elección por parte de los niños, de acuerdo a sus intereses y necesidades de diverso tipo, se constituye en un propósito pedagógico en sí mismo, porque permiten la libre expresión, exploración, manipulación, comunicación y representación tanto individual como junto a y/o entre pares. Por otra parte, los talleres pueden implementarse a través de la metodología de proyecto, que ha sido promovida por el perfeccionamiento presencial de las Bases Curriculares coordinado por el MINEDUC.

Los talleres pueden organizarse en torno a un tema, objeto o situación que se constituye en centro de interés y por tanto eje articulador de las experiencias y aprendizajes de los niños durante el proceso en el que se desarrollará el taller.

El último período, recordando lo vivido, donde los niños recuerdan lo realizado durante el día, se constituye en un espacio destinado a que los niños y las tías pongan en común sus apreciaciones sobre lo vivido, configurándose también en un momento propicio para promover el aprender a aprender y la meta cognición.

El instrumento organización semanal es una propuesta flexible, donde los tiempos están estructurados sólo por los períodos de alimentación. Sus características esenciales son:

- **Estructura y flexibilidad.** Plantea un orden y estructura para la jornada diaria, con el fin de asegurar esenciales nacionales de calidad. A su vez, es un instrumento flexible y, por tanto, los tiempos de inicio y término de cada período deben ser definidos de acuerdo a las distintas realidades de los grupos de niños y de los establecimientos.

- **Esenciales nacionales.** Fortalece el lenguaje, relaciones lógico-matemáticas, y la vida saludable, lo cual se ha definido como prioridad desde las políticas del Ministerio de Educación.
- **Selección de aprendizajes esperados de acuerdo a los resultados evaluativos del grupo de niños.** Considera períodos en que se seleccionan aprendizajes de acuerdo a los resultados de la Pauta de Evaluación Formativa, focalizando así, en las necesidades particulares de aprendizaje de cada grupo de niños.
- **Libre elección de los niños.** Incorpora períodos en que los niños pueden elegir experiencias de aprendizaje entre distintas alternativas, promoviendo de esta manera la autonomía y el protagonismo de los niños.
- **Diversidad de agrupación.** Promueve diversas formas de agrupar a los niños, con el propósito de que éstos puedan ampliar sus interacciones personales y su capacidad para aprender con otros. Se propone organizar a los niños por grupo de referencia (grupo de niños de una misma sala), de acuerdo a niveles de logro en los aprendizajes, agrupándolos homogénea y heterogéneamente y según los intereses de los niños, entre otros.
- **Instancias de reflexión de los niños.** Considera un período en que se promueve que los niños reflexionen sobre lo realizado y aprendido durante el día, poniendo especial énfasis en el “aprender a aprender”.
- **Instancias de reflexión de las agentes educativas.** Incluye un momento donde las agentes educativas reflexionan sobre sus prácticas pedagógicas.
- **Tipos de registro.** Gradúa los niveles de especificidad de registro, de acuerdo a las características de cada período.

La organización semanal organiza una propuesta curricular que instala a nivel nacional esenciales técnicos de calidad para todos los jardines infantiles. A su vez, es un instrumento flexible, posible de re-ajustar, con el objetivo de responder de manera pertinente a las distintas realidades particulares de cada jardín. Este instrumento se diseñó para Jardines Infantiles jornada completa con Directora. Sin embargo, hay dos modalidades de Jardines que tienen características significativamente distintas: los Jardines jornada completa con Coordinadora Pedagógica y los Jardines de media jornada. Para cada uno de estos jardines se ha diseñado una Organización Semanal pertinente.

➤ Estrategias metodológicas

Transversalmente a toda la jornada diaria se sugiere, como orientación para las prácticas pedagógicas, además del rol protagónico de los niños y la mediación de las agentes educativas, favorecer al cierre de cada período el “aprender a aprender”, es decir, promover progresivamente en los niños, grados crecientes de conciencia respecto de lo que aprenden y de cómo aprenden: Qué hicieron, que pasos siguieron para hacerlo, qué les resultó más fácil, qué les resultó más difícil, qué les gusto más, qué les gustó menos.

Además, en los períodos experiencia de aprendizaje central y jugando aprendo a leer y a contar se explicita la necesidad de implementar una atención diversificada que considere tanto los aprendizajes en déficit como aquellos en potenciación. De este modo, en la experiencia de aprendizaje central se seleccionan los aprendizajes para el grupo de niñas y niños alternando los criterios de déficit y potenciación grupal. En el período jugando aprendo a leer y a contar se seleccionan aprendizajes y se organiza a los niños en dos sub grupos, de acuerdo a los niveles de logro, déficit y potenciación.

➤ Evaluación

Concordante con la nueva propuesta curricular, se rediseñan los instrumentos para evaluar formativamente los aprendizajes de los niños y las prácticas pedagógicas.

La Pauta de Evaluación Formativa (P.E.F.), aplicada desde el año 2002 por el propio personal de INTEGRA, refleja los sentidos, enfoques y estructura de las Bases Curriculares, y evalúa de forma práctica y comprensible, los avances individuales y grupales de los niños, respecto del logro de los aprendizajes esperados. Sus objetivos son:

- Evaluar los niveles de logro y movilidad de los aprendizajes en los niños/as durante su participación en el programa pedagógico institucional.
- Orientar la planificación y la práctica pedagógica, con el fin de ofrecer a los niños/as experiencias de aprendizaje desafiantes y pertinentes.
- Retroalimentar a las familias sobre los avances de sus hijos/as, por medio del Informe al Hogar.

Los principales sentidos que sustentan esta pauta de evaluación son:

- Los procesos de desarrollo y aprendizaje interactúan mutuamente, de manera continúa. Las edades no son una limitación, por ello la P.E.F. busca potenciar aprendizajes cada vez más desafiantes para los niños/as, de acuerdo a sus niveles de logro.
- Ofrecer un instrumento formativo que retroalimente la práctica pedagógica, considerando las necesidades particulares de aprendizaje de cada grupo de niños.
- Ofrecer una Pauta que, más que servir como instrumento para calificar a los niños/as o compararlos con los demás, sirva para darnos “pistas” sobre sus logros de aprendizaje y, en esa medida, orientar el trabajo pedagógico con ellos/as.
- Los aprendizajes esperados que nos interesa evaluar han sido expresados en la pauta como indicadores. Un indicador pretende ser representativo de uno o más aprendizajes esperados, y constituye sólo una de las diversas formas de expresión posible de ese aprendizaje. En otras palabras, un indicador no pretende ni puede abarcar todo lo que implica un aprendizaje esperado, pues éste siempre será más amplio y globalizador que el indicador.
- El logro de un aprendizaje esperado se potencia, cuando ofrecemos experiencias que se orientan al logro de un grupo de aprendizajes esperados que están relacionados entre sí, es decir, de un mismo núcleo.
- La familia es co-partícipe del proceso de evaluación de sus hijos e hijas, pues agentes educativas y familias complementan y enriquecen la información, a partir de sus diferentes puntos de vista. Asimismo, es importante conocer la evaluación que hace el propio niño/a del proceso vivido, integrando su expresión personal en el Informe al Hogar.

La Pauta de Observación de las Prácticas Pedagógicas, instrumento diseñado para evaluar a los adultos que trabajan con los niños, está estructurada en función de los siguientes ejes:

- Eje: Interacciones Educativas
  - Dimensión 1: Rol Protagónico de los Niños y Niñas
  - Dimensión 2: Rol Mediador del Adulto

- Dimensión 3: Interacciones Positivas
- Eje: Organización del Trabajo Pedagógico
  - Dimensión 1: Planificación educativa y organización de la jornada diaria
  - Dimensión 2: Ambiente educativo
- Eje: Evaluaciones y registros de los niños
  - Dimensión: Evaluaciones y registros de los niños y niñas

Sus principales propósitos son:

- Evaluar formativamente las prácticas pedagógicas de las agentes educativas, en el marco de la implementación del nuevo currículum institucional.
- Promover la autoevaluación y la reflexión colectiva, acerca del mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas, en los equipos de los jardines infantiles.
- Organizar información sobre ejes claves de las prácticas pedagógicas, para retroalimentar las instancias de capacitación y asesoría técnica en los jardines infantiles.

Los sentidos de este instrumento son:

- Explicita, de manera clara y concreta, lo que se espera de las prácticas pedagógicas, definiendo operativamente, las nuevas formas de aprender y las nuevas formas de enseñar en sala. De esta manera, se constituye en la ruta de navegación para la puesta en práctica del nuevo currículum institucional.
- Permite analizar los procesos, avances y resultados de las prácticas pedagógicas de cada agente educativa y a su vez de cada equipo de sala.
- Posibilita que la directora retroalimente las estrategias de capacitación y de asesoría técnica, en búsqueda de un mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas.

#### ➤ Instrumentos del nuevo currículum

- Material Educativo: Manual con Experiencias de Aprendizaje y 100 Afiches de sala. Contempla 20 Módulos de Experiencias de Aprendizaje con 100 experiencias de aprendizaje.
- Material Educativo Cuerpo y Movimiento. Contempla 12 Módulos con un total de
- 120 experiencias de aprendizaje.
- Documento mediación e interacciones positivas.
- Documento experiencias y orientaciones para el desarrollo del lenguaje.
- Documento orientaciones para la planificación educativa del primer ciclo Documento orientaciones para la planificación educativa del segundo ciclo.
- Documento propósitos y características de la Pauta de Evaluación Formativa y la Pauta de observación de las prácticas pedagógicas
- Pauta de Evaluación Formativa para primer y segundo ciclo.
- Pauta de Observación de las Prácticas pedagógicas para primer y segundo ciclo.
- Informe al Hogar.
- Serie de 10 cuadernos pedagógicos que transfieren a las agentes educativas los sentidos, instrumentos y procedimientos del nuevo currículum institucional.
- Organización semanal segundo ciclo para Jardines jornada completa con Directora.
- Organización semanal segundo ciclo para jardines jornada completa con coordinadora pedagógica.
- Organización semanal segundo ciclo para jardines media jornada.
- Organización semanal para el nivel medio menor jardines jornada completa con directora.
- Organización semanal para el nivel medio menor jardines jornada completa con coordinadora pedagógica.

- Organización semanal para el nivel medio menor jardines media jornada.
- Formatos para la planificación, primer y segundo ciclo.

➤ Equipos de Trabajo.

Como parte de las nuevas orientaciones, se releva el liderazgo técnico de la directora del Jardín. Al respecto, se señala que tres son los momentos claves para ejercer este liderazgo: la capacitación en sala donde se propone como estrategia central el modelaje; la capacitación técnica del equipo del jardín infantil; y las reuniones de planificación donde se intenciona la reflexión colectiva sobre las prácticas pedagógicas y la planificación educativa. Estos espacios se proyectan como estrategias claves para la instalación del nuevo currículum en la medida que se constituyen en instancias de transferencia de los sentidos, orientaciones y procedimientos del nuevo currículum, en el marco de la reflexión colectiva y del trabajo en equipo.

Para potenciar estas instancias, los jardines están autorizados a disponer de tres medias jornadas al mes y cuentan con una serie de cuadernos pedagógicos que aportan con contenidos y metodologías que facilitan la apropiación del nuevo currículum por parte de los equipos de los jardines.

El cuadro siguiente presenta la normativa que INTEGRA establece para sus jardines infantiles en comparación:

**Cuadro N°39. Normas INTEGRA.**

| <b>Nivel</b>     | <b>Tipo de Personal</b>             | <b>Jardín Infantil (1)</b>   | <b>Sólo jardín infantil (2)</b>   | <b>Jardín infantil, sala cuna (2)</b>  |
|------------------|-------------------------------------|--|---|--|
| <b>Sala Cuna</b> | Directivo                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños  | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños | Uno por establecimiento  |
|                  | Educadora (or) de Párvulos          | No se indica   | No se indica  | No se indica   |
|                  | Técnica (o) de Educación Parvularia | Hasta 7 niños un asistente<br>Entre 8 y 13 niños, dos asistentes<br>Entre 14 y 19 niños, 3 asistentes<br>Más de 20 niños, 4 asistentes             | No se indica  | No se indica   |
|                  | Auxiliar                            | Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares. | No se indica  | Hasta 6 niños un asistente<br>Entre 7 y 12 niños, dos asistentes<br>Entre 13 y 18 niños, 3 asistentes.<br>Entre 19 y 24 niños, 4 asistentes,<br>Entre 25 y 30 niños, 5 asistentes,<br>Entre 31 y 36 niños 6 asistentes |
|                  |                                     | No se indica   | No se indica  | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                          |

**Normas INTEGRA (continuación).**

| <b>Nivel</b>             | <b>Tipo de Personal</b>             | <b>Jardín Infantil (1)</b>  | <b>Sólo jardín infantil (2)</b>   | <b>Jardín infantil, sala cuna (2)</b>   |
|--------------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Nivel medio menor</b> | Directivo                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                          | Educadora (or) de Párvulos          | Un por sobre 161 niños  | No se indica  | No se indica  |
|                          | Técnica (o) de Educación Parvularia | Hasta 7 niños un asistente<br>Entre 8 y 13 niños, dos asistentes<br>Entre 14 y 19 niños, 3 asistentes<br>Más de 20 niños, 4 asistentes            | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  |
|                          | Auxiliar                            | Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares  |
| <b>Nivel medio mayor</b> | Directivo                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                          | Educadora (or) de Párvulos          | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                          | Técnica (o) de Educación Parvularia | Hasta 18 niños un asistente.<br>Entre 19 y 33 niños, 2 asistentes.<br>Más de 34 niños, 3 asistentes   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   |
|                          | Auxiliar                            | Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares |

**Normas INTEGRA (continuación).**

| <b>Nivel</b>                       | <b>Tipo de Personal</b>             | <b>Jardín Infantil (1)</b>  | <b>Sólo jardín infantil (2)</b>   | <b>Jardín infantil, sala cuna (2)</b>   |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Primer nivel de transición</b>  | Directivo                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                                    | Educadora (or) de Párvulos          | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                                    | Técnica (o) de Educación Parvularia | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   |
|                                    | Auxiliar                            | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares |
| <b>Segundo nivel de transición</b> | Directivo                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                                    | Educadora (or) de Párvulos          | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                                    | Técnica (o) de Educación Parvularia | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   |
|                                    | Auxiliar                            | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares |

### Normas INTEGRA (continuación).

| Nivel               | Tipo de Personal                    | Jardín Infantil (1)   | Sólo jardín infantil (2)  | Jardín infantil, sala cuna (2)  |
|---------------------|-------------------------------------|---|---|---|
| Grupos heterogéneos | Directivo                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                     | Educadora (or) de Párvulos          | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                     | Técnica (o) de Educación Parvularia | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  |
|                     | Auxiliar                            | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares |

Fuente: Elaboración Fundación INTEGRA.

Nota (1): Dotación autorizada para jardines infantiles, cuya fecha de inicio de actividades fue hasta diciembre del 2000 y que no han presentado aumento de cobertura desde esa fecha

Nota (2): Dotación de personal autorizada, para proyectos de aumento de cobertura presentados a contar de enero del 2001

## 1.1. Subproducto 1: Servicio Educativo Integral.

### 1.1.1. Descripción.

En este producto la institución administra directamente jardines infantiles para entregar un servicio educativa integral, para los niños, que vivan en condiciones de vulnerabilidad social.

En los establecimientos de INTEGRRA se desarrolla un currículum educativo propio de la institución que entrega a los niños y niñas oportunidades para desplegar su potencial de aprendizaje de manera integral. Fundación INTEGRRA promueve la formación de niños y niñas autónomos, reflexivos, solidarios y capaces de resolver problemas en forma creativa.

El currículo trabaja en torno a la figura de un niño y niña protagonista de sus aprendizajes, se desarrolla desde sus fortalezas y no de sus carencias y que aprende a partir de experiencias con sentido, que le permiten relacionar los nuevos contenidos (nuevos aprendizajes) con cosas que ya le son conocidas (aprendizajes previos), al mismo tiempo que le plantean nuevos desafíos.

Respecto de las prácticas pedagógicas, se profundiza en el rol de las educadoras como agentes mediadores que facilitan el proceso de aprendizaje del niño, con un adulto que pone a su disposición experiencias de aprendizaje en ambientes educativos e intencionados pedagógicamente, que favorezcan en los niños y niñas el logro de los aprendizajes esperados. Los niños se organizan en grupos según edades, niveles de logro en sus aprendizajes o intereses, elementos que, al mismo tiempo, serán la base para la planificación educativa, otorgando especial atención al desarrollo del lenguaje y el pensamiento lógico matemático.

El currículum de INTEGRRA define la organización semanal del tiempo, incorporando períodos que constituyen los esenciales educativos, es decir, lo que todo niño y niña que participa en los programas de la institución debe aprender. Estos períodos son: Iniciando la Jornada, Jugando Aprendo a Leer y a Contar, Cuerpo y Movimiento, Experiencia de Aprendizaje Central, Almorzando Juntos, Hora del Cuento, Experiencias de libre elección y Terminando la Jornada. Al final de cada jornada, se sugiere hacer un cierre que promueva en los niños grados crecientes de conciencia respecto de lo que aprenden y de cómo aprenden: qué hicieron, qué pasos siguieron para hacerlo, qué les resultó más fácil, qué les resultó más difícil, qué les gustó más, qué les gustó menos.

### 1.1.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a aquella que puede ser atendida por este programa, y corresponde a los niños y niñas en edad de asistir (desde los 85

días de edad hasta su entrada a la educación básica) a establecimientos que impartan educación parvularia.

**Cuadro N°40. Población Potencial: niños y niñas hasta 4 años 11 meses.**

| Año  | Población Potencial |
|------|---------------------|
| 2003 | 927.649             |
| 2006 | 868.328             |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

La población objetivo corresponde a los niños y niñas desde los 85 días hasta su edad de ingreso a la Educación Básica<sup>117</sup>, que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.

**Cuadro N°41. Población Objetivo: niños y niña hasta 4 años 11 meses pertenecientes al I y II quintil de Ingresos /\*.**

| Año  | Población Objetivo |
|------|--------------------|
| 2003 | N.D.               |
| 2006 | 485.001            |

Nota:  
/\* La población objetivo a partir del año 2007 corresponde a los niños de 85 días hasta 4 años y 11 meses que pertenecen al I y II quintil de ingresos y que vivan en situación de vulnerabilidad

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

Los beneficiarios efectivos corresponden a los niños y niñas que en consecuencia se han matriculado bajo esta modalidad. La evolución de los beneficiarios se presenta en el cuadro siguiente:

---

<sup>117</sup> La descripción de los productos JUNJI ha tomado como base su documento “Normas Técnico Pedagógicas 2005”, el que contiene los rangos de edad pertinentes a la época. Según las definiciones estratégicas vigentes JUNJI atiende a niños y niñas que tienen entre 85 días y 4 años y 11 meses de edad.

## Cuadro N°42. Beneficiarios

| Año  | TOTAL  |
|------|--------|
| 2002 | 61.663 |
| 2003 | 63.480 |
| 2004 | 64.228 |
| 2005 | 66.597 |
| 2006 | 66.849 |

Fuente: Fundación INTEGRÁ

### 1.1.2.1. Criterios de Focalización.

Se focaliza la atención en niños y niñas entre tres meses y cinco años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social. La inscripción se realiza a través de la "Ficha de inscripción", la que se encuentra dividida en 3 secciones, además de la identificación del niño:

- Vulnerabilidad del niño, en esta sección se recaban antecedentes acerca de las personas que tienen a cargo al niño, tales como con quien vive el niño o niña al momento de solicitar la inscripción, si existe una persona mayor que lo cuide durante el día, y si el menor tiene previsión de salud.
- Antecedentes del nivel de escolaridad del padre, madre y/o encargado(a) del menor.
- Antecedentes de la vivienda del niño, en esta sección se recaba información de la propiedad de la vivienda en la que vive el niño, el tipo de construcción y los servicios básicos con que cuenta la vivienda.
- Ingresos del grupo familiar, en esta sección se recaba información del aporte monetario realizado por las personas que viven con el menor.

La ficha incorpora un sistema de puntajes y ponderaciones que indica el grado de importancia asignado a cada una de las variables, según el siguiente cuadro.

**Cuadro N°43. Puntaje ficha de postulación.**

| <b>VARIABLES</b>             | <b>Puntaje total</b> | <b>Ponderación del total de la ficha</b> |
|------------------------------|----------------------|--|
| Vulnerabilidad (1)           | 100 puntos           | 50%                                      |
| Vivienda del niño o niña (2) | 66 puntos            | 33%                                      |
| Ingresos económicos (3)      | 34 puntos            | 17%                                      |
| <b>Puntaje total</b>         | <b>200 puntos</b>    | <b>100%</b>                              |

Fuente: Fundación INTEGRA.

El puntaje final de la ficha de Inscripción se obtiene por la simple sumatoria de (1) + (2) + (3), con lo que se obtiene el puntaje total, con el cual se realiza el ordenamiento de las fichas por puntajes decrecientes. Los puntajes altos representan la mayor condición de vulnerabilidad social y pobreza.

Una vez que se haya realizado el proceso de ordenamiento de las fichas por puntaje y el jardín haya efectuado su selección de niños y niñas, se debe proceder a completar la ficha de matrícula sólo con los niños(as) que han sido seleccionados para ingresar al jardín infantil.

Institucionalmente no es posible establecer un puntaje de corte en relación a los resultados de la ficha de inscripción. Éstos dicen relación con las características de las familias en la localidad en la cual está inserto el establecimiento. Para la selección se identifica el puntaje máximo, mínimo y promedio del universo de los niños y niñas postulantes al jardín. Una vez establecido el puntaje promedio del establecimiento se avanza en la selección de las familias postulantes.

Dado que la Ficha de Protección Social, que reemplaza a la Ficha CAS, se utilizará como un verificador del sistema de selección INTEGRA, se debe solicitar en todos los casos encuestados, al momento de la inscripción. En el caso de los niños y niñas que no tengan el Puntaje de la Ficha de Protección Social el jardín infantil debe solicitarlo al Municipio. Se prevé su uso para marzo del año 2008.

#### 1.1.2.2. Enfoque de Género.

De acuerdo a la institución en este producto si aplica enfoque de género, y que se sustentan en evidencias encontradas en algunos estudios realizados por la institución, con otros fines, en los cuales se estableció que existían diferencias en los resultados entre niños y niñas.

La materialización del enfoque de género se plasma en la concepción y diseño de los materiales educativos, buscando no predeterminar estereotipos de género.

A nivel regional, existen orientaciones para cuidar el trato y hacer participar de igual forma a niños y niñas en las actividades de aula.

También se incluye dentro del currículum INTEGRAL sus módulos incluyen el tema género.

### 1.1.3. Forma de ejecución del subproducto

Cualquier Dirección Regional de la Fundación puede elaborar un proyecto de jardín infantil de acuerdo a las necesidades de su región. Este proyecto se presenta, a nivel central, a la Dirección de Gestión y Desarrollo (DGD) de INTEGRAL, quien decidirá sobre la pertinencia del proyecto, previa aprobación de la infraestructura del proyecto. Si el proyecto es aprobado se trabaja en el financiamiento de éste en la Dirección de Administración y Finanzas de la Fundación, para posteriormente proceder a la adquisición y despacho del material educativo y equipamiento. La selección de personal es realizada por la Dirección Regional, quien le comunica a la DGD los resultados de este proceso para la posterior contratación de los candidatos aceptados. El Departamento de Estudios y Programas de INTEGRAL es el encargado de realizar la capacitación al personal, mientras que su Dirección de Comunicaciones de la difusión del jardín infantil.

Una vez que las etapas anteriores han sido ejecutadas, la Dirección Regional es responsable de:

- Ingreso de personal del jardín infantil,
- La inscripción de los niños, a través de una ficha que considera los aspectos de pobreza y vulnerabilidad<sup>118</sup>.
- Selección de los niños del jardín infantil, según criterios de focalización,
- Conformación de los grupos educativos del jardín infantil,
- Matrícula de los niños,

---

<sup>118</sup> Ver la descripción de la Ficha de Postulación, y cómo se incorporan y evalúan los criterios de pobreza y vulnerabilidad que se incluyen en este instrumento.

- Ingreso de los niños a los sistemas informáticos,
- Planificación educativa,
- Ingreso de los niños al jardín infantil,
- Aplicación de los programas educativos,
- Supervisión del jardín infantil,
- Evaluaciones técnicas.

## 1.2. Subproducto 2: Servicio de alimentación.

### 1.2.1. Descripción.

Este servicio de Fundación INTEGR A ofrece alimentación a los niños, en cantidad y calidad adecuadas a sus requerimientos, para asegurar un desarrollo y crecimiento normal, lo que afecta en forma positiva sus procesos de aprendizaje.

Este servicio es provisto por medio de un concesionario especialmente contratado para estos fines, el cual es seleccionado mediante un proceso de licitación pública. La JUNAEB se encarga de este proceso, recibiendo en primer lugar los requerimientos técnicos que INTEGR A solicita a sus futuros concesionarios. JUNAEB organiza los aspectos administrativos de la licitación, esto es, realiza su publicación, recepción de las ofertas, junto con la evaluación administrativa y económica de ellas. La evaluación técnica de las ofertas es realizada por INTEGR A, quien selecciona al concesionario para entregar los servicios alimenticios diarios: desayuno, almuerzo y once para los niños y niñas que asisten entre las 8:30 y 16:30 horas a Jardines Infantiles y Salas Cuna; además de las colaciones de extensión horaria para los que permanecen hasta las 20: 00 horas en el establecimiento.

La alimentación que reciben niños y niñas cubre entre un 60% a 80% de las calorías y el 100% de las proteínas diarias requeridas, dependiendo del grupo de edad al que pertenezca (lactante menor y mayor o preescolar). Los menores reciben una nutrición equilibrada, con la cantidad de calorías, proteínas, grasas y vitaminas, perfectamente reguladas.

El programa alimentario tiene un sistema de control que se verifica con periodicidad. La calidad, suficiencia nutricional e higiene se aseguran mediante la supervisión regular del servicio entregado por las empresas concesionarias en cada Jardín, mediante el chequeo de una pauta de evaluación diaria.

Desde el año 2000 se aumentó el contenido y frecuencia de consumo de fibra (frutas y verduras), se incluyó leche fortificada y se incrementó la cantidad y variedad de alimentos y preparaciones. Desde el mismo año, los alimentos que reciben los niños de Salas Cunas no contienen colorantes ni aditivos artificiales.

Los requisitos nutricionales se especifican para los niveles de sala cuna (3 meses a 1 año 11 meses) y para los párvulos de los niveles medios y de transición (2 años a 6 años).

Los requisitos se plantean en términos de especificaciones energéticas, contenido graso y de proteínas. En términos del aporte energético se definen por servicios (desayuno, almuerzo y onces). A su vez, cada uno de los servicios exige una estructura alimentaria que indica los componentes, frecuencia (diaria o semanal) y gramaje (peso) de los ingredientes que deben incluirse para su preparación. También se señala las prohibiciones de uso de ciertos insumos (Ej.: papa deshidratada, aliños artificiales, etc.).

A modo ilustrativo se presentan las especificaciones técnicas para los párvulos de sala cuna menor, entre los 3 meses y los 5 meses 29 días de edad.

- Lactancia Materna.

Los lactantes tendrán como primera opción de alimentación la lactancia materna, y por tanto se debe de proveer de las condiciones necesarias que permitan a las madres, amamantar a sus hijos o extraerse leche, para ser entregada en la alimentación del día.

- Formulas Lácteas.

La primera opción de reemplazo a la leche materna, son las fórmulas artificiales basadas en leche de vaca modificada, cuya composición procura ser semejante a la de la leche materna y que se conocen como Fórmula de Inicio (FI) y que en general se utilizan al 13%

Si el lactante recibe Leche 26% MG Fortificada, la reconstitución debe realizarse de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro N°44. Tabla de reconstitución de Fórmula Láctea.**

| <b>Ingredientes</b>  | <b>Concentración</b> |
|--|----------------------|
| Leche 26% MG fortificada (*)                                     | 7,5 %                |
| Sacarosa o Maltodextrina   | 2,5 %                |
| Aceite Vegetal   | 2 %                  |
| Nota:<br>(*) Según lo especificado en Ficha Técnica de producto. |                      |

Fuente: Fundación INTEGRA, Bases Técnicas y Operativas Programa de Alimentación Parvularia - Propuesta Publica N°16/2006

A continuación se muestra una tabla resumen con los requisitos energéticos según tramo de edad.

**Cuadro N°45. Requisitos Energéticos.**

| <b>Variable</b>                    | <b>Tramo de edad</b>              |                            |                             |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|                                    | <b>6 meses - 11 meses 29 días</b> | <b>12 meses - 24 meses</b> | <b>2 años a 6 años</b>      |
| Energía (Kcal/día)                 | 600                               | 700                        | 800                         |
| P% (min./día)                      | 12                                | 12                         | 12                          |
| G% (mín. – máx./día)               | 20-30                             | 20-30                      | 20-25                       |
| Ácidos grasos saturados (máx./día) |                                   |                            | 10% de las calorías totales |

Fuente: Fundación INTEGRA, Bases Técnicas y Operativas Programa de Alimentación Parvularia - Propuesta Publica N°16/2006

#### 1.2.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial como la población objetivo de este programa son las mismas y consideran a todos los párvulos que asisten a los establecimientos de Fundación INTEGRA y que fueran presentados con anterioridad. Incluso más, la población beneficiaria también coincide con los niños y niñas matriculados.

El servicio de alimentación también considera al personal del establecimiento, por lo que ellos constituyen otro grupo de beneficiarios de este subproducto.

##### 1.2.2.1. Criterios de Focalización.

Este programa se aplica a todos los establecimientos INTEGRA, por lo que no es necesario considerar criterios de focalización específicos para este producto.

#### 1.2.2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución en este producto si aplica enfoque de género.

#### 1.2.3. Forma de ejecución del producto.

➤ Desarrollo de pautas.

La institución ha desarrollado diversas pautas que aseguran la adecuada entrega de aportes alimenticios, no sólo para favorecer la formación de una apropiada conducta alimentaría, sino también para prevenir algunas patologías asociadas a la alimentación y nutrición.

➤ Licitación y transferencia de fondos.

El proceso de producción considera los siguientes pasos:

- INTEGRA envía a JUNAEB las bases técnicas para la licitación del servicio<sup>119</sup>;
- Difusión de bases, a través de Chile Compra, realizada por JUNAEB para postular a los servicios requeridos;
- Confección del Registro de Proveedores. Estas forman el listado de empresas seleccionadas que pueden competir por entregar los servicios de alimentación.
- Postulación de proyectos postulantes en JUNAEB,
- Evaluación de antecedentes y selección de proyectos postulantes. JUNAEB aplica un modelo matemático de optimización lineal entera, combinatorial, que analiza las ofertas económicas y opera bajo la función de cubrir el total del servicio requerido en las zonas geográficas a licitar, y optimizar el presupuesto disponible. El modelo matemático entrega un listado de empresas seleccionadas potenciales adjudicatarias.
- Adjudicación de las ofertas. Para ello JUNAEB forma una “comisión de adjudicación” que procede a evaluar las ofertas seleccionadas a través del modelo matemático, teniendo en consideración el

---

<sup>119</sup> Para detalles ver JUNJI, Bases Técnicas y Operativas Programa de Alimentación Parvularia Propuesta Publica N° 16/2006 - Programa de Alimentación para Lactantes y Párvulos.

presupuesto disponible; promedio de precios ponderado; nivel de desempeño total y regional de las empresas seleccionadas; número total de empresas seleccionadas y número de empresas seleccionadas por región; categoría de las empresas seleccionadas según clasificación en el Registro de Proveedores de JUNAEB; tipo y precio de plus y otros criterios que la comisión considere relevantes<sup>120</sup>. La comisión de adjudicación seleccionará la mejor combinación de las ofertas presentadas, considerando preferentemente, los siguientes criterios aplicados por el modelo matemático<sup>121</sup>:

- Cobertura: Ofertas que combinadas entre sí cubran la totalidad del territorio licitado.
- Costo: Combinación de ofertas que representen la solución económicamente más conveniente.
- Desempeño: Combinación de ofertas que, aún cuando no correspondan al más bajo precio, presenten ventajas en cuanto al puntaje de desempeño total y/o regional de las empresas o conjunto de empresas seleccionadas en esa combinación.
- Porcentaje de tolerancia del promedio de las ofertas presentadas; que podrá corresponder a un margen de hasta un 6% bajo el promedio medio ponderado determinado conforme al procedimiento establecido en el Anexo N°5 y las disponibilidades presupuestarias del servicio.
- Desconcentración del mercado: Combinaciones de ofertas que ofrezcan un mayor o menor número total de empresas que adjudiquen por región o para toda las zonas en las cuales se licita el servicio de alimentación.

---

<sup>120</sup> Según lo dispuso el artículo 28 de las Bases Administrativas Programa Alimentación Escolar Propuesta Pública N° 16/2006 JUNAEB.

<sup>121</sup> Según lo dispuso el artículo 30 de las Bases Administrativas Programa Alimentación Escolar Propuesta Pública N° 16/2006 JUNAEB. En este artículo se señala que deberá levantarse un Acta de Adjudicación, donde se incluyan los criterios utilizados, la que quedará a disposición de los oferentes, en la Notaría respectiva, por un plazo de 10 días hábiles. El Acta de Adjudicación será firmada ante Notario por cada uno de los participantes de la Comisión de Adjudicación.

- JUNAEB podrá también, por razones presupuestarias o de interés fundado de INTEGRRA rechazar parcial o totalmente las ofertas presentadas.
- Presentación del Proyecto Técnico por parte de las empresas adjudicadas, en el cual especifican como cumplirán con el programa de alimentación.
- INTEGRRA realiza una evaluación técnica de los proyectos técnicos, verificando que den cumplimiento a los requerimientos nutricionales que se hayan especificado en las bases.
- Formalización del Contrato. Firma de convenio e inicio de actividades.
- Capacitación para la implementación del programa;
- Asignación y entrega de los servicios;
- Fiscalización del cumplimiento del programa por medio del Certificado Mensual del Servicio de Raciones<sup>122</sup>.
- El nutricionista de la institución entrega asesoría al personal de los jardines para el buen desarrollo del programa;
- Elaboración y aplicación de encuesta de satisfacción a usuarios<sup>123</sup> (muestra de jardines infantiles y familias de niños asistentes); y
- Tabulación e Informe de Evaluación de Resultados de la encuesta de satisfacción del usuario con el programa.

Como se aprecia, JUNAEB tiene un rol principal y activo en la provisión de este servicio.

---

<sup>122</sup> Conocido como PAP (Programa de Alimentación Preescolar).

<sup>123</sup> Es la propia INTEGRRA quien elabora y aplica esta encuesta de satisfacción. No se ha dispuesto del instrumento para revisar su contenido.

## 2. Producto 2: Convenios de administración delegada.

### 2.1. Descripción.

INTEGRA entrega un aporte en dinero destinado a gastos de remuneraciones<sup>124</sup>, y además entrega alimentación y material didáctico a organizaciones que brindan atención preescolar para niños y niñas en pobreza y vulnerabilidad, condicionada a la implementación del currículum institucional y la supervisión respectiva<sup>125</sup>.

INTEGRA exige a las instituciones con convenios aplicar su currículum.

### 2.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial corresponde a aquella que puede ser atendida por este programa, y corresponde a los niños y niñas en edad de asistir (desde los 85 días de edad hasta su entrada a la educación básica) a establecimientos que impartan educación parvularia.

#### **Cuadro N°46. Población Potencial: niños y niñas hasta 4 años 11 meses.**

| <b>Año</b> | <b>Población Potencial</b> |
|------------|----------------------------|
| 2003       | 927.649                    |
| 2006       | 868.328                    |

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

La población objetivo corresponde a los niños y niñas desde los 85 días hasta su edad de ingreso a la Educación Básica<sup>126</sup>, que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.

---

<sup>124</sup> Este aporte se podrá destinar a pagar gastos de consumos básicos tales como agua, luz, teléfono, gas (salvo el de la cocina), correspondencia, fotocopias y otros, siempre y cuando no signifique incumplimiento del pago de remuneraciones.

<sup>125</sup> El currículum INTEGRA, según ya se ha descrito, está basado íntegramente en las BCEP.

<sup>126</sup> La descripción de los productos INTEGRA ha tomado como base su documento "Normas Técnico Pedagógicas 2005", el que contiene los rangos de edad pertinentes a la época. Según las definiciones estratégicas vigentes INTEGRA atiende a niños y niñas que tienen entre 85 días y 4 años y 11 meses de edad.

**Cuadro N°47. Población Objetivo: niños y niña hasta 4 años 11 meses pertenecientes al I y II quintil de Ingresos I\*.**

| <b>Año</b> | <b>Población Objetivo</b> |
|------------|---------------------------|
| 2003       | N.D.                      |
| 2006       | 485.001                   |

Nota:

I\* La población objetivo a partir del año 2007 corresponde a los niños de 85 días hasta 4 años y 11 meses que pertenecen al I y II quintil de ingresos y que vivan en situación de vulnerabilidad

Fuente: CASEN 2006 – Primera Infancia.

Los beneficiarios efectivos corresponden a los niños y niñas que en consecuencia se han matriculado bajo esta modalidad. La evolución de los beneficiarios se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°48. Párvulos Beneficiados Con Convenios de Administración Delegada**

| <b>Año</b> | <b>Total</b> |
|------------|--------------|
| 2002       | 4.360        |
| 2003       | 4.470        |
| 2004       | 5.302        |
| 2005       | 5.784        |
| 2006       | 7.225        |

Fuente: Fundación INTEGRÁ

**2.2.1. Criterios de Focalización.**

La selección de párvulos considera los mismos instrumentos y procedimientos que los aplicados por INTEGRÁ en los jardines de administración directa.

La institución no tiene criterios explícitos de focalización para seleccionar a las instituciones con las que firma un convenio de administración delegada. No obstante, se privilegia a las instituciones sin fines de lucro que tengan experiencia en el ámbito de la educación.

**2.2.2. Enfoque de género.**

De acuerdo a la institución en este producto aplica enfoque de género.

### 2.3. Forma de ejecución del producto

La institución interesada en suscribir un convenio con INTEGRRA debe diseñar un proyecto educativo a desarrollar, considerando que además debe disponer previamente de la infraestructura en donde funcionará el jardín infantil. Este proyecto se presenta a INTEGRRA, quien autoriza la infraestructura presentada en el proyecto. Si ésta es aprobada, el proyecto es analizado por la Dirección de Gestión y Desarrollo, observando que el proyecto cumpla con los coeficientes técnicos para asegurar la atención de los niños<sup>127</sup>. Si el proyecto cumple estas exigencias, se pasa a la firma de convenio entre la Dirección Ejecutiva de INTEGRRA y la institución beneficiada.

Con el convenio firmado la Dirección Regional se encargará de realizar la transferencia de los recursos y de organizar la capacitación del personal del jardín infantil. Posteriormente se adquieren y envían los materiales didácticos necesarios.

La institución beneficiada organiza la difusión del jardín infantil y comienza con la inscripción, selección y matrícula de los niños, al igual como lo hacen los jardines operados directamente por INTEGRRA<sup>128</sup>. Se utiliza la ficha de inscripción institucional aplicando los mismos criterios de selección de niños(as).

A la Dirección de Gestión y Desarrollo le corresponde la supervisión y seguimiento de la cobertura y del presupuesto. La supervisión técnica es realizada por la Dirección Regional, quien a final de año, evalúa la renovación del convenio.

### 3. Producto 3: Modalidad no convencional de educación preescolar.

#### 3.1. Subproducto 1: Jardín sobre ruedas.

##### 3.1.1. Descripción.

Es un móvil itinerante que recorre las zonas rurales aisladas de nuestro país llevando el jardín infantil hacia aquellos lugares donde las condiciones de pobreza, la baja densidad poblacional y la dispersión geográfica dificultan su instalación.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Estos coeficientes se presentaron en el anterior Cuadro N°39.

<sup>128</sup> Ver descripción de Producto 1.

<sup>129</sup> Actualmente opera sólo en la región del Bio-Bio y cuenta con dos móviles que visita 8 localidades

Este móvil educativo fue creado con el objetivo de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la atención a los niños que habitan en sectores rurales. También, para promover el desarrollo infantil y favorecer la integración de la familia y la comunidad, mediante una estrategia lúdica, con énfasis en el lenguaje y la socialización.

### 3.1.2. Población potencial y objetivo.

Los beneficiarios de este producto son niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, que viven en sectores de baja concentración poblacional, ya sea en sectores rurales, semi-urbanos o urbanos.

El número de beneficiarios se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°49. Beneficiarios**

| <b>Año</b> | <b>Total</b> |
|------------|--------------|
| 2006       | 178          |
| 2005       | 266          |
| 2004       | 182          |
| 2003       | 251          |
| 2002       | 335          |

Fuente: Fundación INTEGRA

#### 3.1.2.1. Criterios de Focalización.

Este programa se focaliza geográficamente en sectores de pobreza a nivel urbano, rural o semi-urbano, con baja concentración poblacional en donde a futuro pueda instalarse un jardín infantil del tipo tradicional. Los lugares se seleccionan considerando las demandas de las comunidades y con información secundaria como las encuestas CASEN, mediante un procedimiento ad-hoc.

La selección de párvulos considera los mismos instrumentos y procedimientos que los aplicados por INTEGRA en los jardines de administración directa.

#### 3.1.2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución en este producto aplica el enfoque de género.

### 3.1.3. Forma de ejecución del subproducto.

Cada Dirección Regional elabora y formula un proyecto denominado Jardín Sobre Ruedas que presentan a la Dirección de Gestión y Desarrollo del nivel central para seleccionar las localidades donde se aplicará el programa<sup>130</sup>.

Una vez aprobado los proyectos se adquieren los móviles necesarios para la ejecución del subproducto.

La Dirección de Gestión y Desarrollo del nivel central selecciona los proyectos, y encarga al Departamento de Recursos Humanos del nivel regional el reclutamiento y selección del personal.

Corresponde a la Dirección Regional efectuar las siguientes actividades:

- Contratación del personal,
- Capacitación del personal,
- Difusión en la localidad seleccionada,
- Detección de la población focal en la localidad,
- Matricula de los niños,
- Inicio de actividades,
- Evaluación del subproducto.

El móvil visita cada localidad uno o dos días por semana, con una permanencia de seis horas diarias en cada una de ellas, está acondicionado y equipado con material lúdico y educativo.

En cada móvil hay un equipo formado por una educadora y un animador-chofer, coordinados por el equipo técnico regional de INTEGRA y el nivel central.

---

<sup>130</sup> La selección de proyectos considera un método ad-hoc caso a caso.

#### 4. Producto 4: Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fonoinfancia).

##### 4.1. Descripción.

Servicio telefónico gratuito, confidencial y de cobertura nacional que busca otorgar un espacio de escucha y orientación en temas de infancia y familia. Dirigido a padres, madres y otros adultos busca fortalecer competencias que promuevan el bienestar y desarrollo integral de niños y niñas, con un fuerte énfasis en el respeto y promoción de sus derechos. El número de teléfono del servicio es el 800-200-818.

Es atendido por un equipo de psicólogos y educadores, se plantea como una alternativa de orientación para padres.

Dos son básicamente los objetivos que INTEGRA se ha planteado para este producto:

- Contribuir a la educación de padres y madres, como primeros responsables en la crianza de los hijos, y de la comunidad en general, en torno al cuidado y respeto de nuestra infancia.
- Mejorar la calidad del servicio que la Fundación entrega a la comunidad de padres, apoderados y trabajadores, a través de un canal de comunicación telefónico que ofrece información, asesoría y orientación oportuna.

Los tópicos que se abordan en este servicio son:

- Información y orientaciones sobre cómo criar mejor a niños y niñas menores de 6 años, las etapas del desarrollo y cómo enfrentar situaciones difíciles (pataletas, agresividad, pesadillas, control de esfínteres, dificultades en el jardín/escuela, etc.).
- Apoyo profesional a los equipos de jardines infantiles para el abordaje de situaciones que surgen en la labor educativa relativas al desarrollo y bienestar de niños y niñas: Conductas de difícil manejo, abordaje de situaciones de crisis que afectan a niños y niñas (duelo, separación de padres), indicadores de dificultades emocionales, etc.
- Información, orientaciones y derivación oportuna en temáticas relativas a la Fundación: jardines infantiles, requisitos de postulación, etc. Información de redes a nivel nacional en temas que se relacionan con el bienestar de niños y niñas.

#### 4.2. Población potencial y objetivo

Los beneficiarios de este producto son familias y adultos responsables de niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad.

##### 4.2.1. Criterios de Focalización.

La institución no tiene criterios de focalización para este producto, por ser de uso universal.

##### 4.2.2. Enfoque de género.

De acuerdo a la institución en este producto no aplica enfoque de género, debido a que la demanda de llamadas es mayoritariamente de mujeres.

#### 4.3. Forma de ejecución del producto

La Dirección de Comunicaciones de INTEGRRA tiene a cargo el servicio Fono Infancia, y es el encargado de realizar el desarrollo y formulación de un modelo de intervención telefónico, y es responsable de:

- Realizar capacitación equipo / Alumnos en práctica,
- Realizar la construcción base datos redes de derivación.
- Desarrollar estrategias de difusión público externo.
- Desarrollar estrategias de difusión publico interno,
- Ejecutar la aplicación modelo intervención (Fono Orientación),
- Ejecutar la derivación de vincular a redes<sup>131</sup> casos de alto riesgo,
- Desarrollar seguimiento casos alto riesgo,
- Realizar la derivación casos internos (niños de Fundación INTEGRRA) de maltrato a la Unidad de Protección a la Primera Infancia perteneciente al Staff Jurídico de la Institución.
- Realizar la derivación casos internos denuncias generales,

---

<sup>131</sup> Las redes corresponden a los centros de salud mental, de violencia

- Desarrollar el proceso aseguramiento calidad de la intervención (supervisión, auto-cuidado equipo),
- Ejecutar la sistematización información proveniente de llamados.
- Realizar la evaluación de la intervención,
- Desarrollar la elaboración de estudios relacionados con los casos atendidos,
- Desarrollar la retroalimentación equipos Nacionales y Regionales de la información proveniente de la intervención, y
- Participa en el diseño de proyectos institucionales: Promoción de derechos y vínculo con familia.

La sistematización de la información recogida en los llamados se hace por medio de un software de registro y análisis de los llamados, especialmente generado por el Staff de Informática y Tecnología.

Este servicio se difunde principalmente en consultorios, sedes vecinales, y en la actualidad a través de la red de asistencia perteneciente al sistema de protección de la infancia Chile Crece Contigo, del cual el servicio Fono Infancia forma parte.

### *II.3.2. Estructura organizacional y sus principales características.*

#### II.3.2.1. Estructura organizacional.

En el nivel superior de la estructura organizacional de Fundación INTEGRRA se ubica el Consejo, actualmente presidido por la Directora del Área Sociocultural de la Presidencia, del cual depende la Dirección Ejecutiva.

A nivel central la institución cuenta con seis Direcciones que dependen directamente de la Dirección Ejecutiva: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión y Desarrollo, Comunicaciones, Estudios y Programas, y Dirección de Operación de Jardines Infantiles. A nivel de asesores de la Dirección Ejecutiva se encuentran tres Staff: Jurídico, Proyectos Estratégicos, y el de Informática y Tecnología.

A nivel regional, INTEGRRA cuenta con Direcciones en cada una de las regiones, dependientes de la Vicepresidencia. De las Direcciones Regionales dependen los Jardines Infantiles, y están compuestas por los Departamentos de

Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Planificación y Proyectos, Programa Educativo, y Nutrición y Salud. Se incluye también un staff de Supervisores Técnicos como asesor de las Direcciones Regionales.

La Dirección de Administración y Finanzas tiene por misión, la administración y controlar los recursos financieros institucionales, supervisando la gestión eficiente del gasto y la apropiada rendición de cuentas a los organismos aportantes, todo ello en un ambiente de probidad administrativa. Sus principales funciones son:

- Administración y control presupuestario
- Gestión financiera
- Contraloría contable
- Auditoría interna
- Compra de bienes y servicios.

La Dirección de Recursos Humanos tiene por misión generar las condiciones necesarias para que, en cada equipo de trabajo, se desarrolle una gestión de recursos humanos que promueva el óptimo desempeño de las personas y su satisfacción laboral, contribuyendo así al logro de la misión institucional. Sus funciones son:

- Administración de la planta de personal.
- Reclutamiento, selección e inducción de personas
- Administración de la capacitación, perfeccionamiento y programas de desarrollo de carrera.
- Administración de procesos operativos, tales como, contratación, remuneraciones, seguridad social y desvinculación de personas.
- Administración del Servicio de Bienestar
- Relaciones laborales
- Administración de beneficios y programas sociales para los trabajadores y su grupo familiar.
- Administración del desempeño del personal.

La Dirección de Gestión y Desarrollo ha definido como misión, contribuir al mejoramiento permanente de la gestión, a través del desarrollo de los equipos regionales. Sus principales funciones son:

Administración de la política de crecimiento institucional.

Gestión de proyectos, preferentemente programas y modalidades de atención que contribuyan a las Políticas Sociales de Gobierno.

- Planificación y control de gestión
- Desarrollo de estudios de gestión
- Administración del Desarrollo Regional.

La Dirección de Comunicaciones tiene por misión contribuir al posicionamiento de la Fundación en la agenda pública, a través de la difusión, relaciones públicas y eventos. Otra de sus funciones es la implementación de la política de comunicaciones interna y la administración de los servicios centro de documentación y Fono infancia.

La Dirección de Estudios y Programas es responsable de diseñar, implementar, desarrollar y evaluar periódicamente el currículum institucional. Incorpora dentro de sus funciones:

- Desarrollo y evaluación curricular
- Trabajo con familias

La Dirección de Operación de Jardines Infantiles es la encargada de proveer condiciones óptimas para el desarrollo del proyecto educativo en los establecimientos, a través del mejoramiento continuo del programa alimentario, de las condiciones de seguridad, de la infraestructura, del equipamiento y materiales, contando con un sistema de aprovisionamiento altamente eficiente.

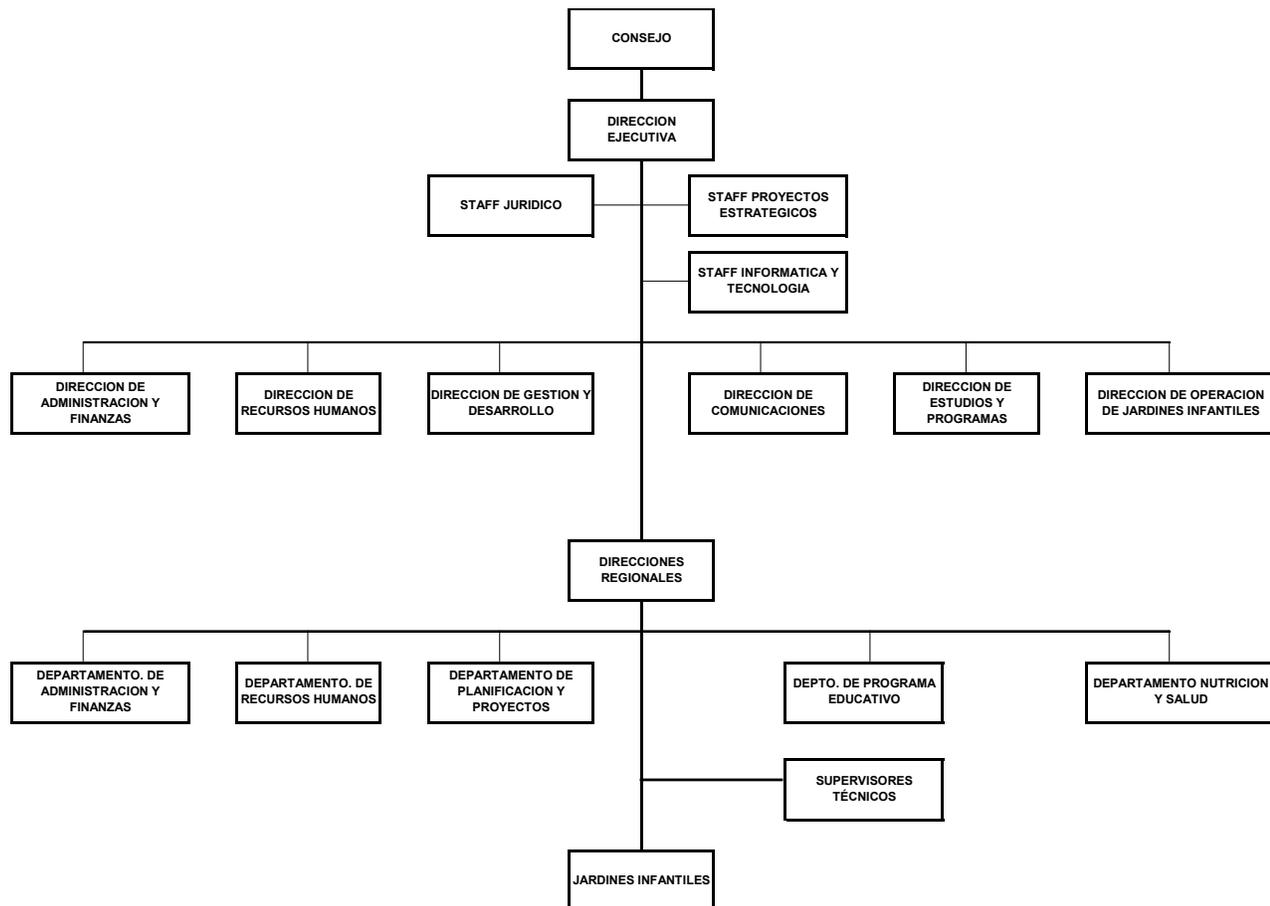
El Staff de Informática y Tecnología es responsable del desarrollo de la visión estratégica de las tecnologías de la información al interior de la organización. Se encarga además de la provisión de servicios de computación que permitan generar eficiencia administrativa. A su cargo está el cuidado de la información, sistemas y equipamiento computacional.

El Staff de Proyectos Estratégicos se encarga de asesorar a la Dirección Ejecutiva en la generación de estrategias y proyectos de innovación. También busca fortalecer y profundizar relaciones con organismos públicos y privados en el contexto nacional e internacional.

El Staff Jurídica tiene pendiente su actualización de funciones, sin embargo se prevé heredará las funciones de la antigua Dirección Jurídica, la cual era responsable de asesorar a la jefatura superior en todos los temas legales relativos al quehacer institucional, tales como, legislación laboral, visación y redacción de todo tipo de convenios y contratos suscritos por la institución, como también prestar asesoría integral en situaciones de maltrato y abuso sexual de niños y niñas que asisten a los jardines infantiles.

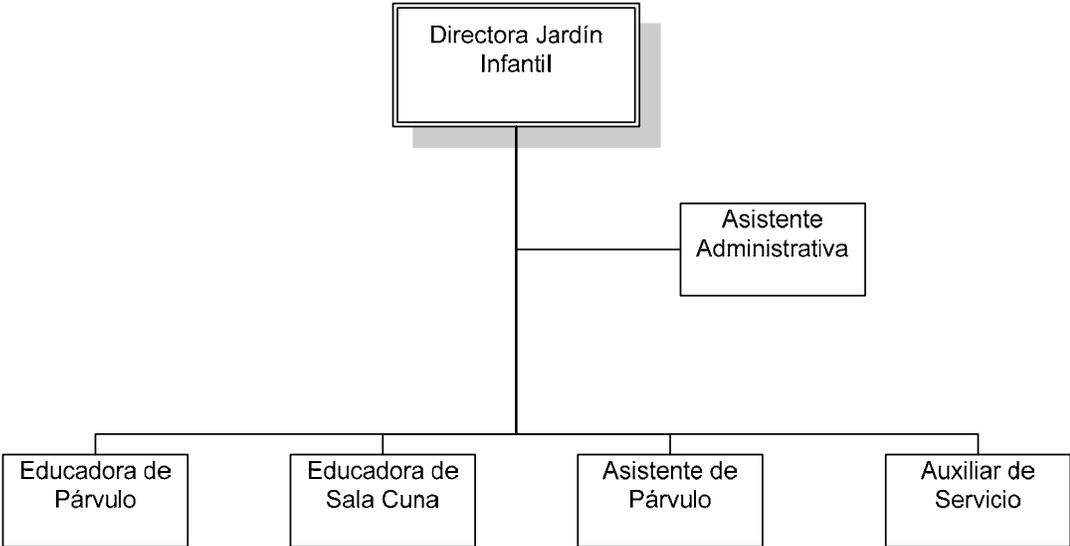
A continuación se muestra el organigrama vigente de Fundación INTEGRA.

**Figura N°4. Organigrama Fundación INTEGRA.**



Fuente: Fundación INTEGRA.

**Figura N°5. Organigrama jardines infantiles Fundación INTEGRA**



Fuente: Fundación INTEGRA.

## II.3.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

### II.3.2.2.1. Mecanismos de coordinación

El principal mecanismo de coordinación utilizado por INTEGRRA al interior de la institución son reuniones de trabajo. En estas reuniones participan los directores del nivel central y los jefes de departamento. Además, se consideran reuniones de la Directora Ejecutiva, directores del nivel central y los directores regionales, las que tienen una periodicidad de 3 veces al año. También se consideran visitas a regiones de la Directora Ejecutiva.

Adicionalmente, la institución organiza encuentros en los que participan los directores regionales, que tienen una periodicidad mínima de dos veces al año.

A nivel regional, se realizan reuniones en las que participa el director regional y los jefes de departamentos. Además, entre los jefes de departamentos regionales, se han generado mesas de trabajo. La periodicidad de estas reuniones va desde una a la semana a una al mes, dependiendo de la región.

Además de reuniones, para la coordinación la institución utiliza el correo electrónico y la correspondencia formal, tales como oficios y memorandums, entre otros y a través de la Intranet de la institución.

Para la coordinación con las entidades externas se utilizan reuniones programadas de acuerdo a las necesidades, correo electrónico y cartas, con el objetivo de dar a conocer las instancias de planificación interna de la institución.

Con JUNJI trabajan en la ampliación de cobertura de los niveles medios y salas cuna, siendo las Direcciones Regionales de ambas instituciones las que se coordinen para cumplir con las metas anuales de aumento de cobertura<sup>132</sup>. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI. En esta materia las coordinaciones con MINEDUC dicen relación con el aumento de cobertura del 1er nivel de transición (prekinder) en los establecimientos municipales y/o particulares subvencionados.

Se destaca también las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias.

---

<sup>132</sup> Para el 2007 la meta es de 25.000 nuevos cupos en niveles medios y salas cuna.

También existe un trabajo en conjunto entre JUNAEB y JUNJI en el marco de las licitaciones para el programa alimentario del nivel.

#### II.3.2.2.2. Instrumentos de monitoreo.

INTEGRA utiliza el Sistema Niños y Sistema Fono Infancia, diseñados por la institución para realizar el seguimiento de sus productos. Estos sistemas entregan información de matrícula, asistencia, deserción, accidentes de los niños por establecimientos y por párvulos.

Las direcciones regionales digitan mensualmente los datos provenientes de los jardines en el sistema. Este proceso se realiza los primeros ocho días de cada mes, la información se encuentra disponible a contar del día 12.

Con la información en los sistemas el Departamento de Informática realiza el cálculo de los indicadores utilizados por la institución, y la Dirección de Gestión y Desarrollo genera informes mensuales de asistencia, permanencia, nutrición, evaluaciones, entre otros. En forma anual se elabora un informe que resume toda la información del año. Estos informes son enviados a los directores del nivel central y directores regionales.

Los indicadores utilizados por INTEGRA, relacionados con los productos estratégicos son los siguientes:

| N | Producto Estratégico   | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control  |
|---|--|---|
| 1 | <p data-bbox="233 277 436 375">Educación Parvularia integral en jardines infantiles y salas cunas.</p> <p data-bbox="233 399 436 448">Subproducto 1: Servicio educativo</p> <p data-bbox="233 472 436 545">Subproducto 2: Servicio de alimentación</p> | <p data-bbox="449 277 1837 350">Eficacia/ Resultado Final<br/>Indicador de aprendizaje<sup>133</sup>:<br/>Porcentaje de niños que obtienen 45 puntos o más<sup>134</sup> en la prueba PLAEP<sup>135</sup></p> <p data-bbox="449 375 1837 423">(Número de niños que obtienen 45 puntos o más en la prueba PLAEP / Número de niños evaluados en una muestra representativa de los niños atendidos por Integra) * 100</p> <p data-bbox="449 448 1837 545">Eficacia/ Resultado Final<br/>Situación nutricional:<br/>(Número de niños y niñas que se encuentran en categorías de normalidad, según peso y talla / Número total de niños y niñas atendidos por INTEGRA)*100</p> <p data-bbox="449 570 1837 643">Eficacia/Producto<br/>Número de niño y niñas que reciben un aporte de calorías y proteínas requerido / Número total de niños y niñas que reciben servicio de alimentación</p> <p data-bbox="449 667 1837 716">Eficacia/ Producto<br/>Número de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t / Número total de niños y niñas del I y II quintil de ingresos del país.</p> <p data-bbox="449 740 1837 789">Número de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos en situación de vulnerabilidad año t / Número total de niños y niñas del I y II quintil de ingresos en situación de vulnerabilidad del país año t.</p> <p data-bbox="449 797 1837 870">Eficacia/ Producto<br/>(Número total de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t - Número total de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t-1) / Número total de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t-1.</p> <p data-bbox="449 935 1837 956">Eficacia/ Producto</p> |

<sup>133</sup> Los resultados de aprendizaje de los niños, se encuentra influenciado por variables exógenas a la Institución, como son: porcentaje de asistencia (75% mínimo), escolaridad de la madre, ocupación de la madre, escolaridad del padre. Además no es posible comprometer resultados de aprendizaje para niños menores de dos años.

<sup>134</sup> Se considera que un niño que obtiene 45 puntos en puntaje T estandarizado, en la prueba PLAEP; ha alcanzado los aprendizajes esperados para su edad.

<sup>135</sup> PLAEP: Perfil de Logros de Aprendizaje Esperados en la Educación Parvularia. Fundación Integra ha reemplazado las pruebas TEPSI (test de evaluación de desarrollo psicomotor para niños de 2 a 5 años) y EEDP (Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor para niños de 0 a 2 años) por la prueba PLAEP, con el fin de subir los estándares de exigencia. El año 2007 se considerará como línea base, dado que la aplicación 2006 tuvo como objetivo calcular confiabilidades, establecer correlaciones con los instrumentos anteriores y validar indicadores.

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Número total de Niños y Niñas matriculados I y II quintil de ingresos en situación de vulnerabilidad / Número total de niños y niñas en el I y II quintil de ingresos matriculados.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de niños y niñas que matriculados en INTEGRA que asisten a más del 85% del período lectivo del año / Número total de niños y niñas matriculados del año.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de niños y niñas que presentan una asistencia mensual superior al 75% / Número total de niños y niñas matriculados.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Coeficientes Técnicos de disponibilidad de Personal en sala.</p> <p>Coeficiente técnico año 2000 que considera en:<br/>Sala cuna 1 Asistente de Párvulos cada 7 niños<br/>Medio menor y Heterogéneos 1 Asistente de Párvulos cada 18 niños<br/>Medio Mayor, Medios y Transiciones 1 Asistente de Párvulos cada 24 niños.</p> <p>Estándar esperado Coeficiente 2001.<br/>Sala Cuna 1 Asistente de Párvulos cada 6 niños.<br/>Medio Menor, Medios y Heterogéneos 1 Asistente de Párvulos cada 15 niños.<br/>Medio Mayor y Transiciones 1 Asistente de Párvulos cada 20 niños.</p> <p>Educadoras de Párvulos:<br/>Coeficiente 2001<br/>Sala Cuna 1 Educadora de Párvulos.<br/>Niveles 1 Educadora de Párvulos para jardines con 160 niños o más.</p> <p>Estándar esperado:<br/>Coeficiente Mineduc<br/>Sala cuna 1 Educadora de Párvulos cada 40 niños.<br/>Medio Menor y Medio Mayor 1 Educadora de Párvulos cada 48 niños respectivamente.<br/>Transición menor 1 Educadora de Párvulos hasta 35 niños.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Coeficiente Técnico de disponibilidad del material didáctico.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de madres trabajadoras favorecidas por la extensión horaria en jardines con programa / Número total de madres de niños y niñas que asisten a jardines infantiles con extensión horaria.</p> <p>Eficiencia/Producto<br/>Costo día / niño jardín infantil administrado por Integra.<br/>Costo día / niño sala cuna administrado por Integra.</p> <p>Eficiencia/Proceso</p> |
|--|---|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>Costo administrativo en relación al total de gasto efectivo del programa</p> <p>Eficiencia/Proceso<br/>Porcentaje de gastos en raciones alimenticias sobre el gasto total del programa.</p> <p>Eficiencia/Proceso<br/>Número de raciones servidas / Número de raciones programadas por cada período</p> <p>Eficiencia / proceso<br/>(Matricula / Capacidad) para cada establecimiento y global.</p> <p>Economía / proceso<br/>Porcentaje de recursos aportados por terceros con respecto al total de recursos del programa</p> <p>Economía/Proceso<br/>Porcentaje de ejecución de la asignación presupuestaria</p> <p>Economía/Proceso<br/>Porcentaje del gasto en alimentación financiados con recursos de subvenciones municipales</p> |
|--|--|---|

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
| 2 | Convenios de Administración Delegada | <p>Eficacia/ Resultado Final<br/>Indicador de aprendizaje<sup>136</sup>:<br/>Porcentaje de niños de Jardines en Convenio que obtienen 45 puntos o más<sup>137</sup> en la prueba PLAEP<sup>138</sup></p> <p>(Número de niños de Jardines en Convenio que obtienen 45 puntos o más en la prueba PLAEP / Número de niños evaluados de Jardines en Convenio) * 100</p> <p>Eficacia/Producto<br/>% de niños a quienes se les readecua el aporte calórico en el programa alimentario, respecto al total de niños.</p> <p>Eficacia/ Producto<br/>Número de niños y niñas en el I y II quintil de ingresos atendidos en establecimientos con convenio de administración delegada / Número total de niños y niñas del I y II quintil atendidos por Integra.</p> <p>Eficacia/ Producto<br/>Número de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t - Número de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t-1 / Número de niños y niñas matriculados en el I y II quintil de ingresos año t-1.</p> <p>Eficacia/ Producto<br/>Número total de Niños y Niñas I y II quintil de ingresos en situación de vulnerabilidad matriculados en establecimientos con convenio de administración delegada / Número total de niños y niñas en el I y II quintil de ingresos matriculados en establecimientos con convenio de administración delegada.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de niños y niñas que permanecen matriculados en INTEGRAL que asisten a más del 85% del período lectivo del año / Número total de niños y niñas matriculados del año.</p> <p>Eficacia/Producto</p> |
|---|--------------------------------------|--|

<sup>136</sup> Los resultados de aprendizaje de los niños, se encuentra influenciado por variables exógenas a la Institución, como son: porcentaje de asistencia (75% mínimo), escolaridad de la madre, ocupación de la madre, escolaridad del padre. Además no es posible comprometer resultados de aprendizaje para niños menores de dos años.

<sup>137</sup> Se considera que un niño que obtiene 45 puntos en puntaje T estandarizado, en la prueba PLAEP; ha alcanzado los aprendizajes esperados para su edad.

<sup>138</sup> PLAEP: Perfil de Logros de Aprendizaje Esperados en la Educación Parvularia. Fundación Integra ha reemplazado las pruebas TEPSI (test de evaluación de desarrollo psicomotor para niños de 2 a 5 años) y EEDP (Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor para niños de 0 a 2 años) por la prueba PLAEP, con el fin de subir los estándares de exigencia. El año 2007 se considerará como línea base, dado que la aplicación 2006 tuvo como objetivo calcular confiabilidades, establecer correlaciones con los instrumentos anteriores y validar indicadores.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Número de niños y niñas que presentan una asistencia mensual superior al 75% / Número total de niños y niñas matriculados.</p> <p>Eficacia/Producto<br/> Número de establecimientos con convenios de administración delegada con programa educativo de Fundación INTEGRÁ / Número de establecimientos con convenios de administración delegada.</p> <p>Eficiencia/Producto<br/> Costo / día / niño jardín infantil de convenios de administración delegada<br/> Costo / día / niño sala cuna de convenios de administración delegada</p> <p>Eficiencia/Proceso<br/> (Costo día niño jardín infantil administrado por Integra – Costo día niño jardín infantil con convenio de administración delegada) / Costo día niño jardín infantil administrado por Integra.</p> |
|--|--|--|

|   |  |  |
|---|--|--|
| 3 | <p>Modalidad no convencional de educación preescolar. Subproducto 1: Jardín sobre ruedas. (se agregó).</p> | <p>Eficacia/Producto<br/>Porcentaje cobertura del programa no convencional en sectores del país sin otra alternativa formal de educación parvularia.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Porcentaje de niños atendidos por modalidad no convencional / total de niños de la localidad que implementa modalidad no convencional.</p> <p>Eficiencia / producto<br/>Costo por niño atendido por modalidad no convencional de atención.</p> <p>Economía/Producto<br/>Porcentaje de recursos aportados por terceros con respecto al total de recursos del programa</p>   |
| 4 | <p>Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono Infancia)</p>                                     | <p>Eficacia/Producto<br/>Número de llamados contestados / Número total de llamados recibidos</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de llamados de focalizados en familias de niños y niñas entre los 3 meses y cinco años de edad / Número total de llamadas</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de llamados internos (funcionarios y apoderados) / Total de llamados contestados.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de llamadas en que el usuario declara recibir una respuesta satisfactoria / Número total de llamadas</p> <p>Eficiencia/Producto<br/>Número total de casos supervisados en el mes / Número total de orientadores que atendieron en el mes.</p> <p>Eficacia/Producto<br/>Número de profesionales especializados con contrato indefinido y jornada completa / número total de la planta de orientadores educativos del servicio.</p> <p>Eficiencia/Producto<br/>Número total de llamados atendidos en el mes / Número total de orientadores que atendieron en el mes.</p> <p>Eficiencia/Producto<br/>Costo mensual total / número total de llamados atendidos.</p> <p>Economía/Proceso<br/>Porcentaje de ejecución de asignación presupuestaria.</p> |

### II.3.2.2.3. Estudios evaluativos Fundación INTEGRA.

El año 2002 INTEGRA, y en el marco del inicio la implementación de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, la Fundación INTEGRA desarrolla una experiencia piloto en catorce Jardines Infantiles denominados “experimentales” donde se entregarían lineamientos sobre las formas de enseñar y aprender que se desprenden del nuevo marco curricular nacional. Durante el segundo semestre del año 2003, la institución comenzó a implementar sistemáticamente su propio currículum en forma gradual en otros Jardines de su dependencia.

Con el fin de obtener información acerca de los procesos de implementación de la Bases Curriculares y sobre la experimentación del nuevo currículo institucional, se encarga a CEDEP la realización de dos estudios evaluativos que sistematizaran información y dieran cuenta de logros, cambios y nudos que pudieran haberse generado como producto de la inserción de nuevos lineamientos curriculares en el espacio institucional y pedagógico, en niños (as) y adultos involucrados en estas experiencias.

La validez de los resultados presentados en ambos estudios está representada por la experiencia de la entidad a cargo en procesos similares y por las opciones metodológicas, las cuales se encuentra ampliamente documentadas en los informes.

#### 1. “Evaluación del Proyecto de Jardines Experimentales de Fundación INTEGRA”

Este primer estudio, es de carácter cuali-cuantitativo, descriptivo y de proceso. Su propósito central fue conocer cuales son las estrategias más apropiadas para la implementación del nuevo currículo institucional y asumir de manera informada su extensión hacia otros Jardines de su dependencia a nivel nacional. Los objetivos centrales fueron:

- a) identificar la situación inicial y final de las prácticas pedagógicas, ambiente educativo, planificación, relaciones interpersonales del equipo y con las familias recabando información sobre cambios operados en esos Jardines Infantiles;
- b) identificar aciertos, logros errores y dificultades surgidas en este proceso, explorando la relación entre insumos y orientaciones entregadas ;
- c) identificar lineamientos y estrategias efectivas y estrategias que requieren modificaciones.

La Primera etapa del estudio se realizó entre junio 2002 y junio 2003, donde se registró y sistematizó información que permitió evaluar los procesos de aprendizaje de niños y adultos y los cambios que se generaron a partir de las nuevas orientaciones técnicas, metodológicas y curriculares que se implementaron. La segunda etapa del estudio se realizó entre octubre y diciembre de 2003, oportunidad en que se efectuó un seguimiento al desarrollo psicosocial de los niños en los Jardines Experimentales.

#### ➤ Conclusiones y Resultados

Las principales conclusiones y resultados del primer estudio se formulan a nivel descriptivo y reportan:

##### A nivel general.

Manejo de conceptos centrales a nivel de lenguaje por parte de auxiliares y profesionales, tales como protagonismo de los niños en su aprendizaje, mediación del adulto y de otros conceptos incluidos en las Bases Curriculares.

##### Características iniciales y finales de los Jardines en cuanto a:

###### Planificación.

- a) Las auxiliares de educación parvularia adquieren destrezas para manejarse con los nuevos instrumentos y nuevos lenguajes de planificación propuestos: ubican los formatos y manejan con los documentos para realizar su tarea en este ámbito (manuales y pauta de evaluación PEF). Están concientes de que las experiencias planificadas deben orientarse hacia el logro de aprendizajes.

La planificación se constituye en un problema para todos los Jardines evaluados, las auxiliares no disponen de tiempo y tranquilidad necesarios para realizar esta tarea considerando la envergadura y dificultad de la tarea de planificar.

Hay dificultades de comprensión por parte de las auxiliares de la redacción de los aprendizajes esperados consignados en las Bases Curriculares, y para escribir la planificación, proceso que demanda esfuerzos de redacción y síntesis competencias que se encuentran disminuidas en las técnicas.

Las experiencias que redactan los equipos para suplir las faltas mostraron debilidades de contingencia, desafío y concordancia con la edad cronológica y evolutiva de los niños.

## Ambiente educativo

- a) El ambiente físico se observa claramente intencionado desde lo educativo y con cambios positivos en relación a situación inicial (disposición del mobiliario, materiales, decoración); se adecua el ambiente con más en relación a requerimientos de las experiencias educativas.

Se aprovechan otros espacios (patio, vistas a terreno) con fines educativos.

Se observa mayor uso de material concreto y material natural.

Se observan cambios en el uso del tiempo de permanencia de los niños en el centro: más intensivo, combina estructuración y flexibilidad en el desarrollo de las actividades y experiencias.

Se mantiene la actitud de acompañamiento y cuidado de parte de las personas adultas a cargo de la actividad pedagógica.

Prácticas pedagógicas (auxiliares de educación parvularia)

En la mayoría de los casos está instalado el uso de la pregunta abierta para incentivar procesos cognitivos en los niños a un nivel básico de activación de memoria y de evaluación de la tarea realizada; no en todos los casos para incentivar procesos mentales de mayor complejidad cognitiva (no explícita proporción de casos).

No se ha generalizado el concepto de mediación a nivel de las prácticas pedagógicas.

Se logra más equilibrio en oportunidades de aprendizaje y desarrollo en las dimensiones física, social, afectiva, creativa, y se mantiene el adecuado clima afectivo en las salas de actividades (tonalidad positiva, atención equitativa y oportuna a las necesidades, libre de amenazas y coerciones a la iniciativa, de comunicación y cooperación, respeto por los derechos).

## Trabajo con familias.

### Padres y apoderados.

- a) El respaldo de los padres mantiene sus fortalezas iniciales y aumenta el aporte en la preparación de materiales educativos, participación en experiencias, gestación de proyectos para mejoramiento material del establecimiento, entre otros. Ellos dan cuenta de una valoración positiva de la educación que reciben sus hijos y de la calidad humana del personal a cargo.

La opinión positiva sobre el conjunto de los apoderados por parte de los equipos del Jardín aumenta, mantienen con ellos una buena comunicación, reciben de ellos apoyo y afecto.

#### Desarrollo de los niños.

La aplicación de las pruebas seleccionadas a una muestra representativa de niños (as) participantes en estos procesos y en comparación con los grupos controles, indican que su desarrollo no ha sido afectado:

- a) Su lenguaje y otras funciones cognitivas se encuentran dentro del rango normal igual que el grupo sin proyecto, es decir, no se observan cambios sustantivos que puedan ser atribuidos a la experiencia realizada.

El sentimiento de bienestar reportado por los niños, es mayor en el grupo control que en el experimental de acuerdo al promedio esperado teóricamente.

Según el equipo evaluador, lo señalado podría mejorar con mayor tiempo de exposición de los niños al programa; “impulsar avances en el desarrollo de niños (as) que rinden en un rango de normalidad es mucho más difícil que posibilitar normalización en niños en situación de déficit... porque el nivel de dificultad requerido en las situaciones educativas que se les ofrece exige mayores destrezas pedagógicas para hacerlo posible”.

#### Apoyo pedagógico.

Las principales modificaciones y apoyos se refirieron a: planificación pedagógica, trabajo en equipo, rol de las directoras y supervisoras, trabajo con los padres.

- a) Rol de las educadoras y directoras. Las profesionales no siempre aportaron para revertir la tendencia señaladas en los puntos precedentes, aunque se observó un rol crucial para orientar hacia el objetivo y para formular preguntas que ayudaran a la reflexión”.

Material educativo. El material de apoyo pedagógico elaborado por la institución se evalúa como valioso para orientar la planificación en los Jardines. Una de las dificultades fue que no se dispuso de material apropiado para el Primer Ciclo (0 a 3 años), que las experiencias diseñadas para el segundo ciclo fueron insuficientes para cubrir las necesidades del período y que varias de ellas no fueran apropiadas para grupos de Nivel Medio.

### Contexto facilitador (relaciones humanas y trabajo en equipo).

- a) Las relaciones humanas, satisfacción laboral, y disposición a participar define el contexto en que se desarrolla la innovación.

Estas disposiciones y la autovaloración y el compromiso se vio favorecida por la comunicación del criterio de selección de los Jardines que participaron (su buena calidad).

Las Jornadas zonales de capacitación, las visitas de asesoría técnica fueron valoradas por los participantes como instancias de comunicación y de apoyo técnico, como también como una señal de respaldo y reconocimiento al trabajo por parte del nivel central de la institución.

El nivel de compromiso de las auxiliares con los niños (as), sus compañeras y su trabajo y las posibilidades de aprender nuevos contenidos y estrategias y el sentirse pioneras, el nivel de confianza de directoras en las capacidades humanas y técnicas de las auxiliares, fueron factores clave para el éxito de la implementación del proyecto.

La satisfacción expresada puede ser un “arma de doble filo”, ya que cuando las energías se equilibren y la euforia propia de haber enfrentado un desafío como el que representa esta experiencia con éxito puede, a juicio de los evaluadores, producir emergencia del tema salarial y que el alto nivel de capacitación alcanzado por las auxiliares y por las educadoras produzca pérdida de recursos humanos capacitados, en los cuales se ha invertido mucho (no se explicitan antecedentes de inversión).

2. “Instalación del nuevo currículum en Jardines de Fundación INTEGRA. Evaluación de Jardines. Primera Cohorte”.

El segundo estudio, es también de carácter evaluativo, cualitativo y descriptivo, se complementó con un estudio cuantitativo sobre el desempeño pedagógico de los adultos y sobre el desarrollo y aprendizaje de los párvulos. Su propósito central fue entregar información acerca a] del proceso de implementación del nuevo currículum, b] del desempeño pedagógico de los agentes educativos y c] de los aprendizajes logrados en una muestra de los Jardines Infantiles que inician la experiencia de aplicación durante el segundo semestre de 2003.

En el texto se señala que, en forma simultánea a este estudio, se realizaron dos estudios más: un estudio cualitativo que sobre resultados de las visitas de seguimiento a cinco Jardines experimentales, cuyo informe se adjunta al informe de este segundo estudio, y otro de tipo cuantitativo: medición del desarrollo y aprendizaje de los párvulos que asisten a Jardines de la primera cohorte y de los

que se han incorporado con posterioridad al cambio curricular; este informe se encuentra en documento aparte y no se tuvo a la vista.

Las principales conclusiones y resultados de este segundo estudio reportan:

- a) Alto nivel de compromiso con el trabajo, expresado en: responsabilidad con la labor cotidiana, disposición a aprender más, y a favorecer un desarrollo más integral del os niños (as).
- b) Buenas relaciones interpersonales en el Jardín, expresadas en: buen clima laboral, las auxiliares se sienten valoradas por sus compañeras, aprecian la capacitación recibida, se siente a la vanguardia de la reforma curricular.

Percepción positiva del rol educativo del Jardín Infantil por parte de los padres, expresada en: espacio emocionalmente cálido y cogedor, tranquilidad que da el saber que su niño (a) está bien atendido, querido y aprendiendo, los niños egresan muy bien preparados para la escuela y saben más que otros niños, son invitados a participar en actividades educativas y recreativas con diferencias en el tipo de actividades en que participan entre Jardines.

El nuevo currículo efectivamente se está aplicando, y ello se observa en: que la jornada diaria que se rige por períodos establecidos; planificación regular del trabajo pedagógico; las experiencias pedagógicas que se desarrollan con los párvulos; la aplicación de la Pauta de Evaluación Formativa PEF por parte de la agentes educativas; el uso regular de los materiales de apoyo educativo elaborado por la institución; las actividades de capacitación y las visitas de supervisión de apoyo que se realizan regularmente. Es decir: las ideas contenidas en el proyecto de implementación del nuevo currículo se están instalando.

Gran parte de las debilidades iniciales tienden a superarse: se observa dominio de los materiales de apoyo; uso apropiado del lenguaje de la propuesta curricular; la tarea de planificar se ha simplificado, los formatos propuestos se valoran más; el manual de experiencias de aprendizaje concita amplia acogida por su diseño y contenido (pero continúa siendo insuficiente para todo el año).

Sobre la sustentabilidad de los logros, ésta se encuentra respaldada por las buenas condiciones de clima laboral, relaciones humanas, liderazgo pedagógico y disposición favorable al cambio por parte de los actores involucrados.

➤ Temas de atención:

- Condiciones laborales y organizacionales favorables presentes y que sustentan la experiencia deberían mantenerse a lo largo del tiempo.

Prácticas Pedagógicas.

- Competencias técnicas de las auxiliares a cargo de los grupos desiguales (competencias destacadas: un tercio del personal estudiado; competencias suficientes: 50%; una fracción que no se cuantifica: con dificultades extremas).
- Prácticas pedagógicas que han mantenido en su nivel de logro desde los inicios del proyecto (2002), lo que puede señalar que constituyen “la manera de hacer el trabajo en la institución”.
- Aspectos fundamentales que están logrados: tonalidad afectiva positiva, provisión de un ambiente cariñoso y agradable; la mayoría sabe que quiere enseñar, favorece el lenguaje haciendo preguntas relevantes y fomenta la autonomía de los niños; las experiencias de los niños están planificadas, los materiales preparados (no se ve improvisación).
- Cierta rigidización por cumplir los pasos establecidos por los períodos en que se organiza la jornada, lo que se observa en el inicio de las actividades pedagógicas y evaluación de lo ocurrido en su desarrollo con los niños (as), en estos momentos el tiempo es muy breve los recursos didácticos tienden a ser siempre los mismos: la conversación. Al respecto los evaluadores piensan que se requiere de más orientación técnica.
- Número de adultos por sala insuficiente: se debería contar con a lo menos dos adultos por sala “para favorecer el despliegue de prácticas favorecedoras de aprendizaje... y atender al cuidado y protección de los niños”... y a las contingencias que afronta el adulto en lo cotidiano, son factores pueden desfavorecer los efectos de una labor convenientemente planificada.
- “Materiales, juegos y elementos concretos para trabajar no siempre presentes en todas las situaciones que debiera” que deben ser reemplazadas por herramientas menos efectivas: conversaciones, observación de láminas.

### Planificación pedagógica

- Persisten dificultades que los evaluadores definen como “mecanización” de la planificación, por efectos de menor apoyo de asesoría técnica durante las reuniones y por falta de posibilidades de anticipar en forma explícita las situaciones educativas para el grupo concreto de niños.

### La directora como líder pedagógico

- El rol profesional de la directora y educadora requiere de más atención por el aporte que ellas pueden hacer para aclarar y profundizar en el sentido de las experiencias, la pertinencia y gradualidad de las situaciones que se planifican, la importancia del aprendizaje activo y de acuerdo a las características de los párvulos.
- Poner cuidado en las interacciones educativas y formas de abordar temas delicados tales como maltrato, abuso sexual, muerte de seres queridos que están presentes como contenidos en las experiencias de aprendizaje y que emergen de la vida cotidiana de los niños o están presentes en los medios de comunicación. La intervención pertinente del adulto permite dar adecuada contención a las verbalizaciones y otras expresiones infantiles.
- Las auxiliares se han nivelado con las directoras en el lenguaje y manejo de material curricular, por lo que es posible que el liderazgo técnico de las directoras aparezca disminuido en la evaluación final “porque ellas no están representando un aporte concreto de ideas para desarrollar las experiencias”.
- Para muchas auxiliares los temas tratados en las experiencias contenidas en los manuales son desconocidos y requieren estudio antes de trabajarlos con los niños.

### Conducción global del Jardín

- Las directoras se ven sobrepasadas en su labor de apoyo pedagógico; las funciones y responsabilidades inherentes al cargo son muchas y en al menos en la mitad de los Jardines observados ellas destinan menos tiempo del necesario a esta tarea de apoyo. Es importante definir cual es el problema real y estudiar la mejor solución entre las propuestas que plantea el estudio.

### Articulación con la escuela

- El paso del Jardín a la Escuela “es un brutal cambio de estilo y cultura” que los niños resienten. Al respecto el informe no se pronuncia en términos de datos que respalden esta información y de soluciones posibles.
- Signos de alerta:
- El alto nivel de cansancio del personal es una amenaza a la mantención de los logros; la sobre exigencia inicial, en muchos casos, ha dado paso al agotamiento; datos ilustrativos: el manejo de grupo está más complicado, la gestión global aparece como menos eficiente, el trabajo en equipo es menos frecuente.
  - Surge el sentimiento, en las auxiliares, de que: están desempeñando el rol de educadoras, aunque no cuenten con esa certificación; la calidad del trabajo que ahora realizan y los logros que se obtienen no se corresponden con la retribución económica ni con el reconocimiento que obtienen de parte de la institución. Ambas situaciones merecen un detenido examen.

### II.3.2.3. Recursos humanos.

En esta sección se presenta la situación contractual, evolución, distribución geográfica, por edad, antigüedad, nivel educacional y capacitación de los recursos humanos de Fundación INTEGRA, para el período 2002-2006, con un análisis en mayor profundidad para el año 2006.

#### II.3.2.3.1. Situación contractual del personal

El personal total de la Fundación a diciembre de 2006 está conformado por 8.497 personas, considerando las tres modalidades de contrato utilizadas por la institución, es decir, contrato indefinido, plazo fijo y reemplazos.

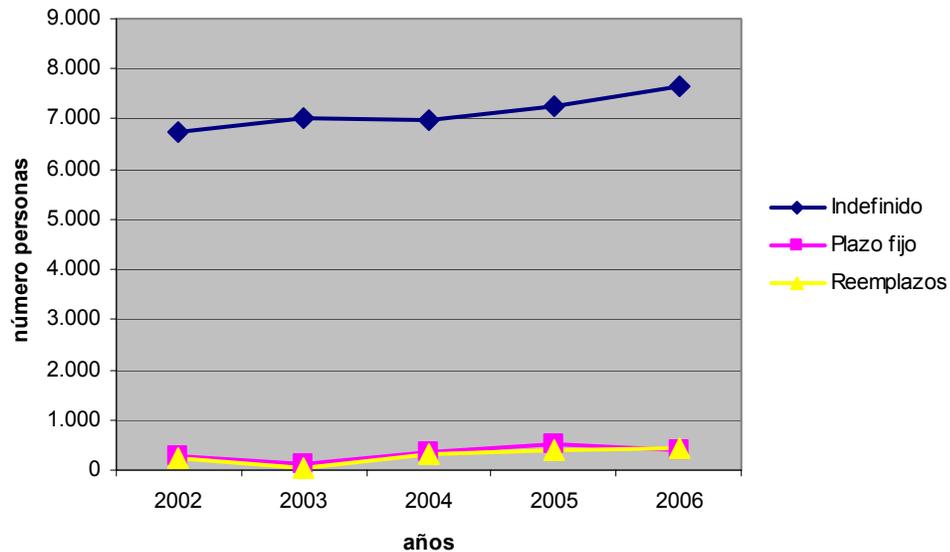
La situación contractual y su evolución en el período 2002-2006 se presenta en el cuadro y gráfico siguientes:

**Cuadro N°50. Situación contractual del personal de INTEGRA, período 2002 – 2006**

|            | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Indefinido | 6.751       | 7.022       | 6.980       | 7.273       | 7.662       |
| Plazo fijo | 274         | 103         | 346         | 509         | 408         |
| Reemplazos | 245         | 37          | 326         | 388         | 427         |
| Dotación   | 7.270       | 7.162       | 7.652       | 8.170       | 8.497       |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos enviados por Fundación INTEGRA.

**Gráfico N°3. Situación contractual del personal de INTEGRA, período 2002 – 2006**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a datos enviados por Fundación INTEGRA.

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anteriores, la dotación de personal de la institución en el año 2002 estaba conformada por 6.751 personas con contrato indefinido, 274 con contrato a plazo fijo y 245 personas en reemplazo. En el año 2006 era de 7.662 personas con contrato indefinido, 408 con contrato a plazo fijo y 427 personas en reemplazo.

#### II.3.2.3.2. Distribución territorial del personal

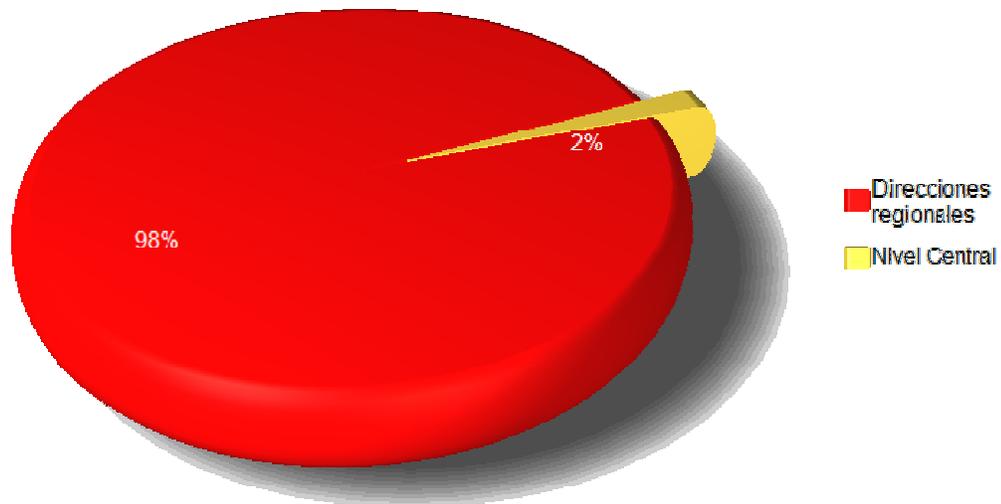
Para apreciar la distribución territorial del personal existente al año 2006, se presenta el cuadro y gráfico siguientes:

**Cuadro N°51. Distribución territorial del personal de INTEGR A, año 2006**

| Región                            | N°           | %           |
|-----------------------------------|--------------|-------------|
| I Región                          | 368          | 4,3%        |
| II Región                         | 215          | 2,5%        |
| III Región                        | 249          | 2,9%        |
| IV Región                         | 351          | 4,1%        |
| V Región                          | 678          | 8,0%        |
| VI Región                         | 342          | 4,0%        |
| VII Región                        | 673          | 7,9%        |
| VIII Región                       | 1.000        | 11,8%       |
| IX Región                         | 1.109        | 13,1%       |
| X Región                          | 842          | 9,9%        |
| XI Región                         | 103          | 1,2%        |
| XII Región                        | 133          | 1,6%        |
| Region Metropolitana Sur Oriente  | 1.129        | 13,3%       |
| Region Metropolitana Nor Poniente | 1.158        | 13,6%       |
| Nivel central                     | 147          | 1,7%        |
| <b>Total</b>                      | <b>8.497</b> | <b>100%</b> |
| Direcciones regionales            | 8.350        | 98%         |
| Nivel central                     | 147          | 2%          |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregado por Fundación INTEGR A.

**Gráfico N°4. Distribución territorial del personal de INTEGR A, año 2006**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregado por Fundación INTEGR A.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el nivel central se desempeñan 147 funcionarios (2% del total) y en regiones 8.350 funcionarios (98% del total). Las regiones con mayor cantidad de personal son la Región Metropolitana<sup>139</sup>, con 2.287 personas, que representa el 26,9% del personal total y la IX región, con 1.109 personas, que representa el 13,1% del personal total. La XI región presenta la menor dotación, con 103 personas que representan el 1,2% del total.

#### II.3.2.3.3. Distribución por estamento

El siguiente cuadro muestra la distribución por estamento de la dotación de personal total en el año 2006, clasificada por estamento:

**Cuadro N°52. Distribución por estamento del personal, año 2006.**

| Estamento       | N°           | %             |
|-----------------|--------------|---------------|
| Directivos      | 650          | 7,6%          |
| Profesionales   | 514          | 6,0%          |
| Técnicos        | 5.611        | 66,0%         |
| Administrativos | 516          | 6,1%          |
| Auxiliares      | 1.142        | 13,4%         |
| Otros           | 64           | 0,8%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>8.497</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a BGI 2006 JUNJI.

Del cuadro anterior se puede ver que 5.611 personas, que representan el 66% del personal total de INTEGRA corresponde a Técnicos, 1.142 personas, que representan el 13% del personal total, se encuentran en el estamento, Auxiliares. Tan sólo el 6% corresponde a Profesionales.

#### II.3.2.3.4. Distribución por rango etario

El siguiente cuadro y gráfico muestran la distribución por rangos de edad de la dotación de personal de INTEGRA en el año 2006.

<sup>139</sup> La institución ha dividido la Región Metropolitana en dos, Sur Oriente y Nor Poniente, debido al tamaño de esta región.

**Cuadro N°53. Distribución por grupo etario y estamento<sup>140</sup> del personal de INTEGRA, año 2006**

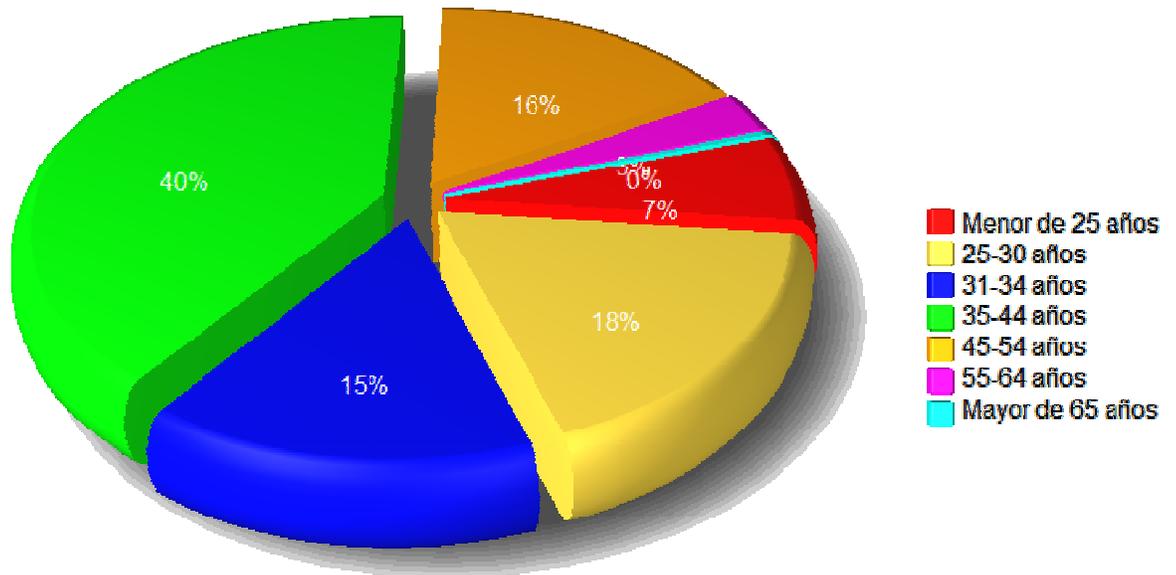
| Edad             |            |           |               |              |                 |              | Total        | %             |
|------------------|------------|-----------|---------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|
|                  | Directivos | Jefaturas | Profesionales | Técnicos     | Administrativos | Servicios    |              |               |
| Menor de 25 años | 5          | 0         | 2             | 524          | 10              | 26           | 567          | 6,7%          |
| 25-30 años       | 125        | 1         | 134           | 1.096        | 58              | 94           | 1.508        | 17,7%         |
| 31-34 años       | 137        | 9         | 136           | 844          | 60              | 122          | 1.308        | 15,4%         |
| 35-44 años       | 293        | 40        | 180           | 2.268        | 197             | 439          | 3.417        | 40,2%         |
| 45-54 años       | 73         | 12        | 49            | 798          | 154             | 311          | 1.397        | 16,4%         |
| 55-64 años       | 17         | 1         | 13            | 75           | 33              | 130          | 269          | 3,2%          |
| Mayor de 65 años | 0          | 1         | 0             | 6            | 4               | 20           | 31           | 0,4%          |
| <b>Totales</b>   | <b>650</b> | <b>64</b> | <b>514</b>    | <b>5.611</b> | <b>516</b>      | <b>1.142</b> | <b>8.497</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por INTEGRA.

---

<sup>140</sup> Fundación INTEGRA es una institución privada no utiliza en forma interna el concepto de estamento, ocupado en la administración pública, sin embargo, han realizado el ejercicio de clasificar el personal por estamento, para esta evaluación

**Gráfico N°5. Distribución por grupo etario del personal de INTEGR A, año 2006**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por INTEGR A.

Del cuadro y gráfico presentados anteriormente se desprende lo siguiente:

- La mayor parte del personal de INTEGR A, se concentra en el rango de edad entre 35– 44 años. En este rango se encuentran 3.417 personas, lo que representan el 40,2% del total del personal.
- El mayor número de funcionarios se encuentra en el estamento Técnicos, con 5.611 personas, lo que representa un 66,0% de personal total.
- No se cuenta con información del promedio de edad de los funcionarios.

#### II.3.2.3.5. Capacitación del personal

La institución realiza una capacitación que se encuentra dirigida a los trabajadores de la Fundación que estén en las modalidades de contrato indefinido y contrato a plazo fijo, tanto al interior de los jardines infantiles, como en las

direcciones regionales y nivel central. La cantidad de funcionarios beneficiados con el programa y los montos a financiar por INTEGRRA están sujetos a la disponibilidad presupuestaria.

La institución cuenta con procedimientos para la ejecución de la capacitación que se encuentran disponibles en la Intranet de la institución, lo que facilita su divulgación al personal.

El proceso comienza con la detección de necesidades de capacitación, la que es coordinada por los directores regionales, en el caso de las regiones y por los directores de cada departamento en el caso del nivel central. La detección de necesidades de capacitación se basa en el trabajo del Departamento de Recursos Humanos, quienes elaboran los instrumentos necesarios, como encuestas y entrevistas. Las necesidades de capacitación detectadas son enviadas al Departamento de Capacitación y Desarrollo del nivel central, donde se elabora un plan regional y nacional de capacitación, considerando las políticas y prioridades definidas por la Dirección Ejecutiva, el cual es comunicado a las direcciones regionales y al personal del nivel central.

Las regiones y unidades del nivel central solicitan la ejecución de las actividades de capacitación en el marco del plan y presupuesto determinado. Para contratar la ejecución de cualquier actividad de capacitación externa se debe contar con tres cotizaciones de organismos capacitadores. Actualmente la institución cuenta con el apoyo de CORCIN<sup>141</sup>, como alternativa para gestionar las actividades de capacitación. En base al requerimiento de capacitación del parte del departamento de Recursos Humanos, CORCIN se contacta con organismos capacitadores por SENCE<sup>142</sup> para solicitar cotizaciones y chequea sus antecedentes para su posterior aprobación por parte del nivel central de INTEGRRA. Una vez aprobados, CORCIN realiza la inscripción de la capacitación en SENCE, enviando respaldo vía e-mail o fax de la inscripción a INTEGRRA y se informa a la región que la inscripción ha sido realizada.

---

<sup>141</sup> Corporación Intermedia de Capacitación, Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC), contemplado en la norma legal y organizado como corporación de derecho privado sin fines de lucro, reconocido por SENCE y tiene como objetivo primordial administrar el 1% de las remuneraciones imposables de los trabajadores, para fines de capacitación, para lo cual promueven, organizan y supervisan los programas de capacitación para trabajadores de grupos de empresas adherentes, asociadas sectorial o regionalmente.

<sup>142</sup> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, organismo técnico del Estado, dependiente del Ministerio del trabajo y Previsión Social, que tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos.

Una vez cumplidas todas las formalidades requeridas para la contratación de los organismos capacitadores, se programa y realizan las actividades de capacitación.

En el siguiente cuadro se presentan las estadísticas de capacitación realizadas en los últimos cinco años para el personal de Fundación INTEGRA:

**Cuadro N°54. Capacitación del personal INTEGRA, período 2002 –2006**

|                         | 2002   | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|-------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| N° personas capacitadas | 944    | 5.980   | 6.071   | 6.945   | 7.817   |
| Dotación                | 7.270  | 7.162   | 7.652   | 8.170   | 8.497   |
| N° total de horas       | 62.692 | 574.294 | 303.646 | 718.044 | 280.823 |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregado por Fundación INTEGRA.

Del cuadro anterior se puede observar:

- El número de personas capacitadas fue de 944 en el año 2002, 5.980 en el año 2003, 6.071 en el año 2004, 6.945 en el año 2005 y 7.817 personas en el año 2006.
- La cantidad total de horas de capacitación fue 62.692 hrs. en el año 2002; 574.294 hrs. en el año 2003, 303.646 hrs. el año 2004; 718.044 hrs. en el 2005 y 280.823 hrs. en el año 2006.<sup>143</sup>

#### II.3.2.3.6. Antigüedad del personal

En el siguiente cuadro se presentan los datos de antigüedad del personal total por estamento<sup>144</sup> de INTEGRA, a fines del año 2006.

<sup>143</sup> No se cuenta con información de la duración de los cursos de capacitación que explique el aumento de las horas de capacitación.

<sup>144</sup> Fundación INTEGRA es una institución privada no utiliza en forma interna el concepto de estamento, ocupado en la administración pública, sin embargo, han realizado el ejercicio de clasificar el personal por estamento, para esta evaluación.

**Cuadro N°55. Antigüedad del personal de INTEGR A, al año 2006.**

| Clasificación  | Directivos | Jefaturas | Profesionales | Técnicos     | Administrativos | Servicios    | Total        | %      |
|----------------|------------|-----------|---------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------|
| 0 a 2 años     | 105        | 4         | 131           | 1.129        | 49              | 291          | <b>1.709</b> | 20,1%  |
| 3 a 5 años     | 143        | 8         | 119           | 783          | 66              | 160          | <b>1.279</b> | 15,1%  |
| 6 a 10 años    | 211        | 17        | 129           | 1.743        | 101             | 285          | <b>2.486</b> | 29,3%  |
| Más de 10 años | 191        | 35        | 135           | 1.956        | 300             | 406          | <b>3.023</b> | 35,6%  |
| <b>Totales</b> | <b>650</b> | <b>64</b> | <b>514</b>    | <b>5.611</b> | <b>516</b>      | <b>1.142</b> | <b>8.497</b> | 100,0% |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por INTEGR A.

Se observa que el 35,6% del personal de INTEGR A presenta una antigüedad de más de 10 años, un 20,1% del personal total tiene una antigüedad de menos de años en la institución.

#### II.3.2.3.7. Ausentismo del personal

En el cuadro siguiente se muestra la estadística de los días no trabajados del personal de la Fundación durante los años 2002 a 2006 y el porcentaje que estos representan respecto a los días trabajados.

**Cuadro N°56. Número y porcentaje días no trabajados**

|   | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total días no trabajados  | 348.026 | 359.146 | 374.979 | 413.537 | 449.260 |
| Licencias médicas   | 209.964 | 207.180 | 218.563 | 245.342 | 278.003 |
| Otros (1)   | 138.062 | 151.966 | 156.416 | 168.195 | 171.257 |
| Dotación  | 7.279   | 7.162   | 7.559   | 8.170   | 8.497   |
| % de días no trabajados respecto al total de días que debieron trabajarse en el año (2) | 18,5%   | 19,4%   | 19,2%   | 19,6%   | 20,5%   |

Nota (1): Incluye permisos sin goce de sueldos y permisos administrativos.

Nota (2): Este porcentaje fue calculado como la razón entre los días no trabajados con respecto al total de días que debieron trabajarse en el año, considerando 258 días laborales por trabajador..

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por Fundación INTEGR A

Como se puede observar, el porcentaje de días no trabajados en relación al total de días que debieron trabajarse fue de 18,5% el año 2002, 19,4% en el año 2003, 19,2% en el año 2004, 19,6% el año 2005 y 20,5% en el año 2006. La principal causa de ausentismo del personal fueron las licencias médicas, las cuales representaron un 59% de los días no trabajados en el período 2002 - 2006.

### II.3.2.3.8. Egresos de personal

En el cuadro siguiente se muestra la información de los egresos anuales de personal por estamento<sup>145</sup> de Fundación INTEGRA, para el período 2002 – 2006.

**Cuadro N°57. Egresos de personal, 2002 – 2006**

| Estamento       | Personal desvinculado |              |              |              |              | Dotación de personal |              |              |              |              | Porcentaje de egresos de personal por año |              |              |              |              |
|-----------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 | 2002                  | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2002                 | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2002                                      | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         |
| Directivos      | 99                    | 100          | 100          | 106          | 131          | 555                  | 547          | 590          | 614          | 650          | 17,8%                                     | 18,3%        | 16,9%        | 17,3%        | 20,2%        |
| Profesionales   | 140                   | 114          | 146          | 185          | 227          | 402                  | 417          | 445          | 503          | 514          | 34,8%                                     | 27,3%        | 32,8%        | 36,8%        | 44,2%        |
| Técnicos        | 1.174                 | 1.250        | 1.423        | 1.738        | 1.824        | 4.856                | 4.743        | 5.080        | 5.383        | 5.611        | 24,2%                                     | 26,4%        | 28,0%        | 32,3%        | 32,5%        |
| Administrativos | 56                    | 95           | 56           | 91           | 83           | 470                  | 474          | 489          | 507          | 516          | 11,9%                                     | 20,0%        | 11,5%        | 17,9%        | 16,1%        |
| Auxiliares      | 199                   | 181          | 233          | 385          | 370          | 931                  | 919          | 983          | 1.100        | 1.142        | 21,4%                                     | 19,7%        | 23,7%        | 35,0%        | 32,4%        |
| Otros           | 4                     | 6            | 3            | 1            | 5            | 65                   | 62           | 65           | 63           | 64           | 6,2%                                      | 9,7%         | 4,6%         | 1,6%         | 7,8%         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>1.672</b>          | <b>1.746</b> | <b>1.961</b> | <b>2.506</b> | <b>2.640</b> | <b>7.279</b>         | <b>7.162</b> | <b>7.652</b> | <b>8.170</b> | <b>8.497</b> | <b>23,0%</b>                              | <b>24,4%</b> | <b>25,6%</b> | <b>30,7%</b> | <b>31,1%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por Fundación INTEGRA

En el cuadro anterior se puede observar que el número de egresos fue de 1.672 funcionarios en el año 2002, lo que representa el 23,0% del personal total, 1.961 funcionarios el 2004, que equivale al 25,6% del personal total y de 2.640 funcionarios el 2006, que constituyen el 31,1% del personal total.

El cuadro siguiente presenta los egresos de personal por cargo para el período 2002 – 2006:

<sup>145</sup> Fundación INTEGRA es una institución privada no utiliza en forma interna el concepto de estamento, ocupado en la administración pública, sin embargo, han realizado el ejercicio de clasificar el personal por estamento, para esta evaluación.

**Cuadro N°58. Egresos de personal por cargo Fundación INTEGRÁ, 2002 – 2006**

| <b>Desvinculados por cargo</b>                 | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  | <b>2005</b>  | <b>2006</b>  | <b>Total</b>  | <b>%</b>      |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Asistente de párvulos                          | 828          | 790          | 967          | 1.162        | 1.081        | 4.828         | 45,9%         |
| Asistente extensión horaria                    | 328          | 411          | 423          | 555          | 710          | 2.427         | 23,1%         |
| Auxiliar de servicios                          | 0            | 0            | 91           | 298          | 299          | 688           | 6,5%          |
| Directora jardín infantil                      | 96           | 100          | 97           | 106          | 130          | 529           | 5,0%          |
| Auxiliar de aseo                               | 143          | 160          | 115          | 10           | 4            | 432           | 4,1%          |
| Asistente administrativo                       | 40           | 75           | 41           | 71           | 55           | 282           | 2,7%          |
| Educadora de nivel                             | 80           | 60           | 45           | 1            | 0            | 186           | 1,8%          |
| Educadora de párvulos                          | 0            | 0            | 24           | 69           | 93           | 186           | 1,8%          |
| Educadora sala cuna                            | 0            | 0            | 20           | 57           | 95           | 172           | 1,6%          |
| Coordinador pedagógico                         | 42           | 30           | 29           | 41           | 17           | 159           | 1,5%          |
| Encargado jardín infantil                      | 11           | 21           | 19           | 12           | 19           | 82            | 0,8%          |
| Auxiliar de servicios (2)                      | 0            | 0            | 0            | 39           | 35           | 74            | 0,7%          |
| Auxiliar de bodega                             | 0            | 1            | 15           | 21           | 15           | 52            | 0,5%          |
| Jornalero                                      | 40           | 0            | 0            | 0            | 0            | 40            | 0,4%          |
| Supervisor técnico                             | 8            | 6            | 8            | 4            | 10           | 36            | 0,3%          |
| Auxiliar de servicios oficina                  | 4            | 9            | 6            | 7            | 3            | 29            | 0,3%          |
| Técnico administrativo                         | 2            | 9            | 8            | 3            | 1            | 23            | 0,2%          |
| Secretaria                                     | 8            | 8            | 9            | 5            | 9            | 39            | 0,4%          |
| Digitador                                      | 4            | 6            | 1            | 2            | 4            | 17            | 0,2%          |
| Profesional apoyo                              | 1            | 3            | 4            | 3            | 6            | 17            | 0,2%          |
| Analista regional                              | 3            | 9            | 3            | 0            | 0            | 15            | 0,1%          |
| Nutricionista regional                         | 1            | 4            | 4            | 5            | 1            | 15            | 0,1%          |
| Administrativo regional                        | 3            | 3            | 2            | 5            | 1            | 14            | 0,1%          |
| Educadora móvil educativo jardín sobre ruedas. | 3            | 3            | 3            | 2            | 0            | 11            | 0,1%          |
| Administrativo de finanzas                     | 0            | 1            | 0            | 4            | 4            | 9             | 0,1%          |
| Administrativo de RR.HH.                       | 0            | 0            | 0            | 1            | 8            | 9             | 0,1%          |
| Júnior-auxiliar-servicio                       | 1            | 1            | 1            | 2            | 4            | 9             | 0,1%          |
| Animador comunitario                           | 2            | 5            | 0            | 1            | 0            | 8             | 0,1%          |
| Conductor móvil educativo                      | 2            | 4            | 0            | 1            | 0            | 7             | 0,1%          |
| Encargado(a) planificación y proyectos         | 2            | 3            | 2            | 0            | 0            | 7             | 0,1%          |
| Jefe regional de administración y finanzas     | 1            | 2            | 0            | 1            | 3            | 7             | 0,1%          |
| Júnior   | 0            | 0            | 1            | 3            | 3            | 7             | 0,1%          |
| Orientador(a) educativo                        | 1            | 2            | 2            | 1            | 1            | 7             | 0,1%          |
| Vigilante/rondín                               | 6            | 1            | 2            | 0            | 1            | 10            | 0,1%          |
| Conductor regional                             | 0            | 0            | 0            | 2            | 4            | 6             | 0,1%          |
| Jefe regional recursos humanos                 | 3            | 0            | 2            | 0            | 1            | 6             | 0,1%          |
| Administrativo de apoyo                        | 0            | 0            | 3            | 1            | 0            | 4             | 0,0%          |
| Analista recursos humanos                      | 0            | 0            | 0            | 1            | 3            | 4             | 0,0%          |
| Asistente social                               | 0            | 1            | 1            | 2            | 0            | 4             | 0,0%          |
| Analista administración y finanzas             | 0            | 0            | 0            | 0            | 3            | 3             | 0,0%          |
| Analista de remuneraciones                     | 0            | 2            | 0            | 1            | 0            | 3             | 0,0%          |
| Técnico de soporte                             | 0            | 0            | 1            | 2            | 0            | 3             | 0,0%          |
| Técnico en infraestructura                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 3            | 3             | 0,0%          |
| Otros  | 9            | 16           | 12           | 5            | 14           | 56            | 0,5%          |
| <b>Total</b>                                   | <b>1.672</b> | <b>1.746</b> | <b>1.961</b> | <b>2.506</b> | <b>2.640</b> | <b>10.525</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada Fundación INTEGRÁ.

Como se puede observar los cargos con mayor número de egresos en el período 2002-2006, corresponden a los de Asistente de Párvulos con 4.826 egresos (45,9% del total de egresos) y Asistente de Extensión Horaria con 2.427 egresos (23,1% del total de egresos).

El cuadro siguiente presenta la edad promedio de los egresados de la institución:

**Cuadro N°59. Edad promedio egresados**

|                 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | Edad promedio estamento año 2006 |
|-----------------|------|------|------|------|------|----------------------------------|
| Directivos      | 33   | 31   | 32   | 31   | 31   | 32                               |
| Profesionales   | 31   | 30   | 32   | 30   | 29   | 30                               |
| Técnicos        | 29   | 28   | 28   | 28   | 28   | 28                               |
| Administrativos | 33   | 29   | 29   | 31   | 30   | 30                               |
| Auxiliares      | 36   | 36   | 35   | 35   | 36   | 36                               |
| Otros           | 41   | 41   | 42   | 35   | 36   | 39                               |

Fuente: Elaborado por la Consultora

Del cuadro anterior se puede ver que en 10 observaciones de un total de treinta, la edad promedio de los egresados fue inferior a la edad promedio del personal del estamento respectivo.

#### II.3.2.4. Recursos tecnológicos.

La Fundación INTEGRRA cuenta con un Departamento de Informática<sup>146</sup> en el Nivel Central y con sistemas de información para atender las necesidades de toda la institución, tanto a nivel central y regional.

A continuación se describe la plataforma tecnológica de la institución, desglosada en infraestructura de red e infraestructura de usuario.

<sup>146</sup> Hasta el año 2006 el Departamento de Informática dependió de la Dirección de Administración y Finanzas. A contar del 2007 pasa a ser un staff que depende directamente de la Dirección Ejecutiva.

### II.3.2.4.1. Infraestructura de red

La descripción de la infraestructura de red se divide en dos secciones: infraestructura física e infraestructura lógica.

#### 1. Infraestructura física

Las diferentes direcciones regionales y la oficina central de la Fundación INTEGRAL tienen comunicación entre ellas o enlace externo a través de red IP<sup>147</sup>, que es provista por la empresa de servicios ENTEL. Este enlace existe tanto para la red de datos como también para la red telefónica.

En cada oficina regional y oficina central existen redes, en donde el cableado es de Fibra Óptica<sup>148</sup> para toda la red troncal, el cual es provisto por ENTEL, y cableado tipo par trenzado UTP Categoría 5E<sup>149</sup> para la conexión interna de las oficinas. Existen 640 puntos de red disponibles en las distintas oficinas, de los cuales 19 son puntos certificados<sup>150</sup>.

De acuerdo al inventario de la institución sólo se cuenta con un Switch<sup>151</sup>, no se cuenta con información de las características de este.

La institución utiliza 14 servidores, de los cuales 10 residen en el Data Center<sup>152</sup> del nivel central, y 4 en regiones, del total de servidores 7 de ellos son LANIX, 4 son IBM, y 3 no registran marca debido a que fueron armados por

---

<sup>147</sup> Una dirección IP es un número que identifica de manera lógica y jerárquicamente a una interfaz de un dispositivo (habitualmente una computadora) dentro de una red que utilice el protocolo IP (Internet Protocol), que corresponde al nivel de red.

<sup>148</sup> Con Cables de Fibra óptica se alcanzan velocidades de transmisión de varios Gbps. Su instalación y mantención de costo elevado por lo que se utilizan para redes troncales con mucho tráfico.

<sup>149</sup> Cable par trenzado es similar al cable telefónico, y consta con 8 hilos. Dependiendo del número de trenzas por unidad de longitud se clasifican en categorías, siendo la UTP Categoría 5E la que contiene una velocidad de transferencia de 1 Gbps.

<sup>150</sup> Un punto de red certificado es un punto chequeado en terreno, mediante el uso de instrumental adecuado de su correcto funcionamiento físico en aspectos como continuidad física de los cables, velocidad de conexión y consistencia de datos enviados, entre otros.

<sup>151</sup> Los Switch son dispositivos eficientes que efectúan una manipulación inteligente de los paquetes de datos, lo que se traduce en un mayor ancho de banda disponible. Un Switch reenvía los paquetes de datos solamente al puerto o recipiente destino basado en la información de la cabecera de cada paquete. Para realizar esta operación el Switch establece conexiones temporales entre la fuente y el destino, aislando las transmisiones de los restantes puertos, y finaliza cuando concluye este proceso de *conversación*. Estos dispositivos soportan conversaciones múltiples y poseen la capacidad de mover mayor tráfico a través de la red. Cada puerto de un Switch puede ser asociado a un segmento de colisión independiente.

<sup>152</sup> Lugar físico en la institución en donde se encuentran ubicados los servidores.

necesidades de la institución. Los procesadores de los equipos presentan dispositivos Pentium III y Pentium IV. Los equipos cuentan con discos duros que van desde los 36 Gb hasta 400 Gb. La mantención y propiedad de los servidores, es con la empresa Catenaria, la cual fue contratada previa licitación efectuada con la empresa.

La institución no tiene equipos de respaldo de energía (UPS).

## 2. Infraestructura lógica.

### ➤ Sistema operativo:

Los servidores pueden tener instalado uno de los tres sistemas operativos utilizados por la institución, estos son: OS/400, LINUX y Windows 2000 Server. La instalación de los sistemas operativos depende de la capacidad del equipo en el cual operan.

### ➤ Sistemas de aplicación institucionales:

INTEGRA utiliza los siguientes sistemas: Sistema de Finanzas, Sistema de Recursos Humanos, Sistema de Gestión, Sistema Niños, Sistemas Web y Sistema Fono Infancia. Dichos sistemas constituyen herramientas de apoyo para el registro y control financiero, contable y de gestión de la institución.

Perfiles de usuario: Cada usuario posee un perfil particular, el cual determina los sistemas, aplicaciones y restricciones a los que se tiene acceso. Estos perfiles son coherentes con las funciones de cada usuario, ya que se basan en las especificaciones que cada jefe les define.

Administrador de Red: El acceso a los sistemas lo otorga un Administrador de Red, quien permite a los usuarios el acceso a los sistemas computacionales según sus perfiles.

A continuación se describen las principales características de estos sistemas, utilizados en las distintas direcciones regionales y nivel central:

- Sistema de Finanzas:

Sistema desarrollado el año 2001, cumple con el objetivo de mejorar y gestionar toda la información financiera y contable que genera la Fundación, descentralizar el ingreso de la información, automatizar el flujo informativo de los procesos financieros y almacenar y administrar la información bajo los conceptos de centro de costo y fuente de financiamiento. Cada usuario es creado según las especificaciones dadas por su jefe, quien indica las aplicaciones que puede utilizar el usuario. Estas aplicaciones son agregadas al perfil del usuario. Adicionalmente

cada usuario queda asignado a sólo una dirección regional pudiendo acceder solamente a información relacionada con esa región, la excepción a esta regla la constituyen los usuarios asignados a nivel central, los cuales pueden acceder a información de cualquier dirección regional. Cuando un usuario ingresa al sistema éste automáticamente detecta su perfil y región y le muestra las aplicaciones que puede utilizar.

El sistema lleva un control con respecto a toda la información ingresada al sistema, quedando un registro de la hora y usuario que ingresó la información. Este control no está implementado para la información visualizada, de la cual no queda registro del usuario que ha visto ciertos datos.

- Sistema de Recursos Humanos:

Este sistema fue desarrollado el año 2001 por Catenaria. Se encarga principalmente de: Administrar todo los eventos asociados al personal de la Fundación, registrar información histórica del personal, calcular las liquidaciones de sueldo del personal, administrar los beneficios y préstamos del personal (otorgados por el Servicio de Bienestar), proporcionar información orientada a la gestión de las diversas áreas de la Fundación, proporcionar información veraz y oportuna a otras áreas de la Fundación (integridad de los sistemas) y, finalmente, descentralizar algunos procesos operativos entregando la administración de los datos a las direcciones regionales. Cada usuario es creado según las especificaciones dadas por su jefe, quien indica las aplicaciones que puede utilizar el usuario. Estas aplicaciones son agregadas a su perfil. Adicionalmente cada usuario queda asignado a sólo una dirección regional pudiendo ver solamente información relacionada con esa región, la excepción a esta regla la constituyen los usuarios asignados al nivel central, los cuales pueden ver información de cualquier dirección regional. Cuando un usuario ingresa al sistema éste automáticamente detecta su perfil y región y le muestra las aplicaciones que puede utilizar.

El sistema lleva un control con respecto a toda la información ingresada al sistema, quedando un registro de la hora y usuario que ingresó la información. Este control no está implementado para la información visualizada, de la cual no queda registro del usuario que ha visto ciertos datos.

De forma especial el sistema de Recursos Humanos lleva un control denominado el "Rol Privado", que permite mantener la confidencialidad de la información, además, de una auditoría que se realiza sobre la visualización e ingreso de información relacionada con las remuneraciones y datos de los directores nacionales de departamento y de la Directora Ejecutiva de la Fundación.

- Sistema de Gestión:

Este sistema, al igual que los anteriores, fue desarrollado el año 2001 por Catenaria. Se encarga principalmente de recopilar la información de gestión más relevante de la institución, en las áreas operativas de la institución. Es un software de aplicación orientado a la gestión administrativa y de control de las direcciones regionales y nivel central, con el fin de establecer datos genéricos y específicos de cada región y jardín Infantil que existan en las distintas comunas del país. Con la información ingresada en los distintos sistemas informáticos de la Fundación; sistema niños, de recursos Humanos y de Finanzas, cuentan con una base de datos integrada y sistematizada para la obtención de informes que permitan efectuar un análisis de la gestión regional e institucional.

Los usuarios de este sistema, son todos los directores, nacionales, regionales, jefes de departamento y profesionales de apoyo. Cada usuario es creado según las especificaciones dadas por su jefe, quien indica las aplicaciones que puede utilizar el usuario. Estas aplicaciones son agregadas a su perfil. Adicionalmente cada usuario queda asignado a sólo una dirección regional pudiendo ver solamente información relacionada con esa región, la excepción a esta regla la constituyen los usuarios asignados al nivel central, los cuales pueden ver información de cualquier dirección regional. Cuando un usuario ingresa al sistema éste automáticamente detecta su perfil y región y le muestra las aplicaciones que puede utilizar.

El sistema lleva un control con respecto a toda la información ingresada al sistema, quedando un registro de la hora y usuario que ingresó la información. Este control no está implementado para la información que solamente se consulta, acción para la cual no queda registro del usuario que ha consultado ciertos datos

- Sistema Niños:

Sistema implementado el año 2001, diseñado por la institución el cual tiene como función el registro de la información relacionada a cada niño o niña que INTEGRA acoge, en aspectos tales como: antecedentes personales, del grupo familiar, registro de postulación (lista de espera), registro de asistencia (RTD), registro de movimientos antecedentes nutricionales, entre otros. Toda esta información permite generar los mecanismos de control, para una adecuada atención a cada niño o niña de acuerdo a las políticas institucionales.

Cada usuario es creado según las especificaciones dadas por su jefe, quien indica las aplicaciones que puede utilizar el usuario. Estas aplicaciones son agregadas a su perfil. Adicionalmente cada usuario queda asignado a sólo una dirección regional pudiendo ver solamente información relacionada con esa región, la excepción a esta regla la constituyen los usuarios que se encuentran en el nivel

central, los cuales pueden ver información de cualquier dirección regional. Cuando un usuario ingresa al sistema éste automáticamente detecta su perfil y región y le muestra las aplicaciones que puede utilizar.

El sistema lleva un control con respecto a toda la información ingresada, quedando un registro de la hora y usuario que ingresó la información. Este control no está implementado para la información visualizada, de la cual no queda registro del usuario que ha visto ciertos datos.

Este sistema se encuentra relacionado con el sistema de finanzas y recursos humanos. Estos sistemas entregan información relativa a los centros de costos (Sistema de Finanzas) y de las plantas disponibles en cada jardín (Sistema de Recursos Humanos).

La mantención del sistema es principalmente correctiva y, debido a lo mismo, la metodología de desarrollo corresponde a una mezcla de desarrollo evolutivo (en donde se va mejorando cada versión ajustándola a los nuevos requerimientos del usuario y de esta forma llegar al sistema final).

Los datos de este sistema son guardados en uno de los servidores de la institución con una política de respaldo diaria.

Los informes generados por este sistema son:

- **Informes de jardines:** Jardines por modalidad de Atención, jardines por fecha de apertura, jardines por tipo de jornada, jardines por nivel de atención, jardines por programas especiales, jardines por propietario, jardines por zona de ubicación, jardines por estado, jardines cerrados por causal, jardines por tipo de acceso, cantidad de niveles por jardín, y cantidad de matrículas por jardín.
- **Informes de datos:** informe asistencia mensual, informe auditoria grupo marzo, informe toma de datos, informe de toma asistencia diaria, informe de resumen de asistencia, cursos sin niños matriculados, menú informes educación formativa, resumen nacional de asistencia, ranking de asistencia, cantidad de niños por rango de edad, anual de asistencia, socioeconómicos del niño, cartola niño, traslados dentro del mes, actualización de movimientos, inasistencias por región, informe asistencia mensual Chile Solidario, consolidado anual de movimientos, permanencia/asistencia Chile Solidario, accidentabilidad niños, informe de raciones servidas, informe de raciones programadas, resumen nacional

de raciones, imputaciones de concesionarios, control de ingreso de raciones, imputaciones por unidad territorial y empresa, consolidado de raciones servidas, agrupación de niveles, ejecutivo de movimientos, comparativo mensual de egresos, nómina de niños con movimiento, accidentes.

- **Informes de evaluaciones:** resumen nacional evaluación nutricional, evaluación nutricional por establecimiento, evaluación nutricional por curso, evaluación EEDP, evaluación TEPSI<sup>153</sup>.

- **Sistema Fono Infancia:**

El Sistema Fono Infancia, fue desarrollado entre Marzo y Mayo del 2001 por la institución con el objetivo de crear un sistema de registro de todos los llamados recibidos por el área del mismo nombre, recibidos en el número de teléfono 800 200 818, manteniendo un registro centralizado y en línea de la información almacenada y recopilada en cada llamado. Diseñado originalmente para el uso concurrente de no más de tres usuarios. Se desarrolló en Visual Basic 6.0, con una base de datos Access 2000 instalada en uno de los computadores del área. Posteriormente se lleva la base a un servidor que está disponible dentro del Data Center del nivel central y que permite acceder al sistema de manera permanente.

Sobre el sistema se realiza una programación para un proceso anual de modificaciones, en las que se adecua el sistema a la nueva realidad del área y a los cambios de requerimientos.

Hay cuatro perfiles definidos para este sistema: Administrador, Usuario Avanzado, Usuario FI, Usuario no FI, los que se describen a continuación:

- **Administrador:** Tiene acceso a todos los módulos, y posee permisos para agregar y eliminar registros.
- **Usuario Avanzado:** Tiene acceso a Modificar y actualizar las Tablas y la información que alimenta al sistema.
- **Usuario FI:** Tiene acceso a todos los módulos de Llamado y para agregar registros.

---

<sup>153</sup> Evaluaciones pedagógicas realizadas a los párvulos, para ver el cumplimiento de los aprendizajes entregados por INTEGRRA.

- **Usuario no FI:** Solo tiene acceso al módulo de denuncias y casos.

Página Web de la institución, en donde se muestra la imagen externa de la Fundación, las noticias, el programa educativo, etc. funcionarios a través de herramientas tales como foros de discusión, encuestas, etc. La página WEB fue creada en el año 1998, pero su estructura actual responde a un rediseño experimentado el año 2004.

- Intranet para funcionarios.

Sistema diseñado para difundir contenido interno de la institución, tal como ofertas de trabajo, avisos económicos, capacitaciones, etc.

- Comunidades.

Sistema construido para crear comunidades internas de modo de incentivar la comunicación entre los funcionarios.

#### II.3.2.4.2. Infraestructura de usuario.

##### 1. Hardware de usuario.

Fundación INTEGRAL cuenta con 512 computadores, de los cuales 499 son computadores personales de escritorio y 13 son notebooks.

El cuadro siguiente presenta la distribución regional de los computadores, incluidos los notebooks:

**Cuadro N°60. Distribución regional computadores**

| Región            | Nº         | %             |
|-------------------|------------|---------------|
| I                 | 19         | 3,7%          |
| II                | 16         | 3,1%          |
| III               | 17         | 3,3%          |
| IV                | 21         | 4,1%          |
| V                 | 34         | 6,6%          |
| VI                | 18         | 3,5%          |
| VII               | 24         | 4,7%          |
| VIII              | 47         | 9,2%          |
| IX                | 40         | 7,8%          |
| X                 | 28         | 5,5%          |
| XI                | 16         | 3,1%          |
| XII               | 18         | 3,5%          |
| R.M. Sur Oriente  | 32         | 6,3%          |
| R.M. Nor Poniente | 34         | 6,6%          |
| Nivel central     | 148        | 28,9%         |
| <b>Total</b>      | <b>512</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Inventario Nacional 2006, enviado por Fundación INTEGRA.

Del cuadro anterior se puede ver que el 28,9% del total de los computadores se encuentran en el nivel central, siendo la región con menos computadores la XI.

En relación con los procesadores, el 2,5% de los computadores personales tiene Pentium II o anterior y el 97,5% tienen procesador Pentium III o Pentium IV (incluyendo notebooks).

Con respecto a las impresoras, la institución cuenta con 188 equipos, de los cuales 66 son a inyección de tinta, 59 son del tipo láser, 56 de matriz de punto, 3 multifuncionales, y 2 con cinta<sup>154</sup>. La distribución regional de las impresoras se presenta a continuación:

---

<sup>154</sup> No se tuvo información de dos impresoras.

**Cuadro N°61. Distribución regional impresoras**

| <b>Región</b>     | <b>N°</b>  | <b>%</b>      |
|-------------------|------------|---------------|
| I                 | 12         | 6,4%          |
| II                | 8          | 4,3%          |
| III               | 10         | 5,3%          |
| IV                | 12         | 6,4%          |
| V                 | 11         | 5,9%          |
| VI                | 7          | 3,7%          |
| VII               | 14         | 7,4%          |
| VIII              | 20         | 10,6%         |
| IX                | 15         | 8,0%          |
| X                 | 15         | 8,0%          |
| XI                | 5          | 2,7%          |
| XII               | 5          | 2,7%          |
| R.M. Sur Oriente  | 10         | 5,3%          |
| R.M. Nor Poniente | 19         | 10,1%         |
| Nivel central     | 25         | 13,3%         |
| <b>Total</b>      | <b>188</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Inventario Nacional 2006, enviado por Fundación INTEGRA.

Del cuadro anterior se puede observar que el nivel central tiene 25 impresoras, que representa un 13,3% del total, la regiones con menor número de impresoras son las XI y XII, con 5 impresoras cada región.

La información sobre periféricos<sup>155</sup> y su distribución regional se presenta a continuación:

---

<sup>155</sup> Equipos que se conectan al computador para aumentar su funcionalidad.

**Cuadro N°62. Periféricos Fundación INTEGRÁ**

| Región            | Data Show |               | Escanner |               |
|-------------------|-----------|---------------|----------|---------------|
|                   | Nº        | %             | Nº       | %             |
| I                 | 2         | 9,5%          | 0        | 0,0%          |
| II                | 2         | 9,5%          | 0        | 0,0%          |
| III               | 1         | 4,8%          | 1        | 20,0%         |
| IV                | 2         | 9,5%          | 0        | 0,0%          |
| V                 | 1         | 4,8%          | 0        | 0,0%          |
| VI                | 2         | 9,5%          | 0        | 0,0%          |
| VII               | 1         | 4,8%          | 0        | 0,0%          |
| VIII              | 2         | 9,5%          | 1        | 20,0%         |
| IX                | 1         | 4,8%          | 1        | 20,0%         |
| X                 | 2         | 9,5%          | 1        | 20,0%         |
| XI                | 1         | 4,8%          | 0        | 0,0%          |
| XII               | 2         | 9,5%          | 0        | 0,0%          |
| R.M. Sur Oriente  | 1         | 4,8%          | 0        | 0,0%          |
| R.M. Nor Poniente | 1         | 4,8%          | 0        | 0,0%          |
| Nivel central     | 0         | 0,0%          | 1        | 20,0%         |
| <b>Total</b>      | <b>21</b> | <b>100,0%</b> | <b>5</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Inventario Nacional 2006, enviado por Fundación INTEGRÁ.

Del cuadro anterior se puede ver que la institución cuenta con 21 data show y tan sólo 5 escáners.

Los jardines infantiles no cuentan con computadores institucionales. En el caso que un establecimiento cuenta con alguno, estos han sido adquiridos mediante donaciones. Se desconoce el real estado de esta situación.

## 2. Software de usuario.

El cuadro siguiente presenta la distribución regional de los sistemas operativos instalados en los computadores personales de INTEGRÁ:

**Cuadro N°63. Sistemas operativos Fundación INTEGRA**

| Región               | Windows 95 | Windows 98 | Windows 2000 | Windows ME | Windows XP | LINUX    | Información | Total general |
|----------------------|------------|------------|--------------|------------|------------|----------|-------------|---------------|
| I                    | 0          | 8          | 10           | 0          | 1          | 0        | 0           | 19            |
| II                   | 0          | 2          | 14           | 0          | 0          | 0        | 0           | 16            |
| III                  | 0          | 8          | 8            | 1          | 0          | 0        | 0           | 17            |
| IV                   | 0          | 9          | 12           | 0          | 0          | 0        | 0           | 21            |
| V                    | 0          | 10         | 19           | 0          | 1          | 1        | 3           | 34            |
| VI                   | 1          | 4          | 11           | 1          | 1          | 0        | 0           | 18            |
| VII                  | 0          | 3          | 19           | 0          | 2          | 0        | 0           | 24            |
| VIII                 | 1          | 20         | 26           | 0          | 0          | 0        | 0           | 47            |
| IX                   | 0          | 15         | 21           | 0          | 2          | 1        | 1           | 40            |
| X                    | 0          | 8          | 18           | 0          | 2          | 0        | 0           | 28            |
| XI                   | 1          | 7          | 7            | 0          | 1          | 0        | 0           | 16            |
| XII                  | 2          | 7          | 7            | 0          | 1          | 0        | 1           | 18            |
| R.M. Sur Oriente     | 0          | 11         | 21           | 0          | 0          | 0        | 0           | 32            |
| R.M. Nor Poniente    | 0          | 17         | 17           | 0          | 0          | 0        | 0           | 34            |
| Nivel central        |            | 23         | 118          | 0          | 6          | 0        | 1           | 148           |
| <b>Total general</b> | <b>5</b>   | <b>152</b> | <b>328</b>   | <b>2</b>   | <b>17</b>  | <b>2</b> | <b>6</b>    | <b>512</b>    |
| %                    | 1,0%       | 29,7%      | 64,1%        | 0,4%       | 3,3%       | 0,4%     | 1,2%        | 100,0%        |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Inventario Nacional 2006, enviado por Fundación INTEGRA.

Del cuadro anterior se puede observar que los sistemas operativos instalados en los computadores personales corresponden mayoritariamente a Windows 2000 y Windows 98, presentes en 328 (64,1%) y 152 computadores (29,7%) respectivamente.

No se tiene información de otros softwares utilizados por la institución.

### II.3.2.5. Infraestructura física.

#### II.3.2.5.1. Infraestructura física oficinas

Fundación INTEGRA cuenta con un total de 17 oficinas, dos para el funcionamiento del nivel central y 15 para las direcciones regionales, además de dos bodegas en el nivel central. Doce de las oficinas regionales se encuentran en las capitales de la I a la XII región, y tres en la Región Metropolitana, la cual se encuentra dividida en dos zonas, Nor Poniente y Sur Oriente, esta última cuenta con dos oficinas. Las 17 oficinas de que dispone la institución tienen un total de

6.039 mts<sup>2</sup> de superficie útil y las dos bodegas 2.381 mts<sup>2</sup> de superficie, de acuerdo a la información proporcionada por la institución.

El cuadro siguiente muestra la superficie útil promedio por funcionario de los inmuebles destinados a oficina:

**Cuadro N°64. Superficie útil promedio por funcionario**

| Región                | M <sup>2</sup>  | N° de funcionarios | M <sup>2</sup> por funcionario |
|-----------------------|-----------------|--------------------|--------------------------------|
| I                     | 381,19          | 22                 | 17,3                           |
| II                    | 298,89          | 19                 | 15,7                           |
| III                   | 141,78          | 21                 | 6,8                            |
| IV                    | 172,00          | 26                 | 6,6                            |
| V                     | 352,80          | 45                 | 7,8                            |
| VI                    | 201,40          | 31                 | 6,5                            |
| VII                   | 381,00          | 40                 | 9,5                            |
| VIII                  | 347,84          | 47                 | 7,4                            |
| IX                    | 338,00          | 47                 | 7,2                            |
| X                     | 284,65          | 38                 | 7,5                            |
| XI                    | 224,50          | 15                 | 15,0                           |
| XII                   | 236,40          | 26                 | 9,1                            |
| R.M. Sur Oriente (1)  | 402,12          | 54                 | 7,4                            |
| R.M. Nor Poniente     | 198,40          | 25                 | 7,9                            |
| Dirección Central (2) | 2.078,24        | 147                | 14,1                           |
| <b>Total</b>          | <b>6.039,21</b> | <b>603</b>         | <b>10,02</b>                   |

Nota: Para el cálculo se considero los funcionarios que trabajan directamente en oficinas, tanto en las direcciones regionales como en el nivel central, excluyendo al personal de jardines infantiles.

Nota (1): Incluye información de las dos oficinas de la zona Sur Oriente.

Nota (2): Incluye información de las dos oficinas del nivel central.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución

Como se puede observar en el cuadro anterior, la disponibilidad promedio de espacio por funcionario a nivel nacional es de 10,0 mts<sup>2</sup>. El promedio más bajo se presenta en la VI Región con 6,5 mts<sup>2</sup> por funcionario y el más alto en la I Región con 17,3 mts<sup>2</sup> por funcionario.

El cuadro siguiente presenta la situación de propiedad de los inmuebles ocupados por la institución:

**Cuadro N°65. Situación de propiedad de los inmuebles**

| Situación de propiedad                 | Nº de inmuebles | %           |
|--|-----------------|-------------|
| Propiedad Ministerio Bienes Nacionales | 4               | 21%         |
| En arriendo                            | 12              | 63%         |
| En comodato                            | 1               | 5%          |
| Fundación INTEGRAL                     | 2               | 11%         |
| <b>Total</b>                           | <b>19</b>       | <b>100%</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución

Como se puede observar, la relación de propiedad de los inmuebles es la siguiente: 12, que representan el 63% del total, son arrendados; 4 inmuebles, que corresponden al 21% del total, son de propiedad del Ministerio de Bienes Nacionales; 2 inmuebles, que representa el 11%, son propiedad de la Fundación y 1 inmueble fue recibido en comodato por la institución.

El cuadro siguiente presenta los tipos de inmuebles ocupados por la Fundación INTEGRAL.

**Cuadro N°66. Tipo de Inmuebles ocupados por la Fundación INTEGRAL**

| Tipo de inmueble                     | Nº de inmuebles | %           |
|--------------------------------------|-----------------|-------------|
| Casa                                 | 10              | 53%         |
| Departamento en edificio Residencial | 1               | 5%          |
| Departamento en edificio de oficinas | 3               | 16%         |
| Edificio público                     | 2               | 11%         |
| Otro (1)                             | 3               | 16%         |
| <b>Total</b>                         | <b>19</b>       | <b>100%</b> |

Nota 1: Incluye dos bodegas utilizadas por las institución.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, 10 de los inmuebles ocupados por la Fundación son casas, las que representan el 53% del total y 4 son departamentos, los que representan el 21% del total.

El cuadro siguiente presenta el tipo y año de construcción de los inmuebles ocupados por la institución:

**Cuadro N°67. Tipo y año de construcción de los inmuebles ocupados por la Fundación INTEGRA**

| Región            | Año             | Tipo Construcción |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| I                 | 1980            | Madera            |
| II                | 1950            | Tabiquería        |
| III               | 1990            | Albanilería       |
| IV                | 1950            | Albanilería       |
| V                 | 1930            | Adobe confinado   |
| VI                | 1940            | Albanilería       |
| VII               | 1930            | Albanilería       |
| VIII              | 1967            | Albanilería       |
| IX                | 1976            | Albanilería       |
| X                 | 1943            | Albanilería       |
| XI                | 1957            | Albanilería       |
| XII               | 1971            | Albanilería       |
| R.M. Sur Oriente  | Sin información | Albanilería       |
| R.M. Sur Oriente  | Sin información | Albanilería       |
| R.M. Nor Oriente  | 1947            | Albanilería       |
| Dirección Central | 1978            | Hormigón          |
| Dirección Central | 1963            | Hormigón          |
| Bodega            | 1982            | Albanilería       |
| Bodega            | 1950            | Albanilería       |

Fuente: Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución

Del cuadro anterior se puede ver que los edificios más antiguos ocupados por la institución fueron construidos en el año 1930 y corresponden a los edificios utilizados en la V y VII Región. El edificio más nuevo es del año 1990 y corresponde al ocupado por la Dirección Regional de la III Región.

El tipo de construcción de la mayoría de los inmuebles corresponde a albanilería, con 14 de ellos, lo que representa un 73% del total de inmuebles de INTEGRA.

Finalmente se describe el estado de los inmuebles, para lo cual a través de la ficha de antecedentes de la infraestructura física, se consultó respecto al estado de los inmuebles que utiliza la institución<sup>156</sup>. El 78,9% de las respuestas considera

<sup>156</sup> Se enviaron fichas de recolección de información de infraestructura a los directores regionales y Directora Ejecutiva del nivel central, para obtener su opinión con respecto a los 19 inmuebles utilizados por la institución. Se tuvo un 100% de respuesta a la pregunta por el estado de los inmuebles.

como bueno o muy bueno el estado general de los inmuebles, el 47,4% considera la pintura de los muros como regular y un 73,7% considera como buenos o muy buenos los mobiliarios o artefactos. El cuadro siguiente presenta la tabulación del estado de los inmuebles.

**Cuadro N°68. Estado de los inmuebles**

|              | Estado General | Pinturas muros | Ventanas y puertas | Iluminación Natural | Iluminación Artificial | Ventilación   | Mobiliario o Artefactos |
|--------------|----------------|----------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------|-------------------------|
| Muy Buena    | 10,5%          | 10,5%          | 15,8%              | 10,5%               | 10,5%                  | 15,8%         | 10,5%                   |
| Buena        | 68,4%          | 36,8%          | <b>47,4%</b>       | <b>47,4%</b>        | <b>57,9%</b>           | <b>42,1%</b>  | <b>63,2%</b>            |
| Regular      | 21,1%          | <b>47,4%</b>   | 31,6%              | 31,6%               | 26,3%                  | 36,8%         | 26,3%                   |
| Mala         | 0,0%           | 5,3%           | 5,3%               | 10,5%               | 5,3%                   | 5,3%          | 0,0%                    |
| <b>Total</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>       | <b>100,0%</b>          | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>           |

Fuente: Elaborado por la consultora.

#### II.3.2.5.2. Infraestructura física recintos educativos

Fundación INTEGRAL tiene bajo su administración 954 recintos. Para esta descripción se consideraron los antecedentes de 842 para los cuales se dispuso de información. Entre estos últimos se encuentran incluidos: jardines infantiles, salas cuna y jardines infantiles con salas cuna, de las regiones I a XII y de la Región Metropolitana.

El cuadro siguiente presenta los antecedentes de los recintos y la situación de propiedad de los mismos:

**Cuadro N°69. Recintos Fundación INTEGRAL**

|                             | No contesta | Propio    | Arriendo | Comodato   | Cedido   | Total      | %           |
|-----------------------------|-------------|-----------|----------|------------|----------|------------|-------------|
| No Contesta                 | 0           | 0         | 0        | 1          | 0        | 1          | 0%          |
| Jardín infantil             | 68          | 8         | 0        | 279        | 1        | 356        | 42%         |
| Sala cuna                   | 31          | 1         | 0        | 45         | 0        | 77         | 9%          |
| Jardín infantil y sala cuna | 39          | 17        | 3        | 349        | 0        | 408        | 48%         |
| <b>Total</b>                | <b>138</b>  | <b>26</b> | <b>3</b> | <b>674</b> | <b>1</b> | <b>842</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución

Del cuadro anterior se puede ver que de los 842 recintos, 356 corresponden sólo a jardines infantiles, lo que representa el 42% del total, y 408 corresponden a jardines infantiles y sala cuna, lo que representa el 48% del total.

Asimismo se observa que 674 recintos se encuentran en comodato, lo que representa un 80% del total, 26 son de propiedad de INTEGRAL y 3 son arrendados.

El cuadro siguiente presenta el cumplimiento de permiso municipal, Decreto Supremo 548/88 del MINEDUC, Ordenanza General de Urbanismo y Construcción del MINVU,

**Cuadro N°70. Cumplimiento requisitos de infraestructura**

|                             | Permiso municipal |          |                 | D.S. 548/88 MINEDUC |          |                 | Ordenanza General de Urbanismo y Construcción |          |                 |
|-----------------------------|-------------------|----------|-----------------|---------------------|----------|-----------------|---|----------|-----------------|
|                             | Si                | No       | Sin Información | Si                  | No       | Sin Información | Si  | No       | Sin Información |
| No Contesta                 | 0                 | 0        | 1               |                     | 0        | 1               |   | 0        | 1               |
| Jardín infantil             | 20                | 0        | 336             | 20                  | 0        | 336             | 20  | 0        | 336             |
| Sala cuna                   | 5                 | 0        | 72              | 5                   | 0        | 72              | 5   | 0        | 72              |
| Jardín infantil y sala cuna | 51                |          | 357             | 53                  |          | 355             | 53  | 0        | 355             |
| <b>Total</b>                | <b>76</b>         | <b>0</b> | <b>766</b>      | <b>78</b>           | <b>0</b> | <b>764</b>      | <b>78</b>                                     | <b>0</b> | <b>764</b>      |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución

Con la información disponible no se puede evaluar el cumplimiento de la normativa aplicable a los recintos escolares, debido al alto número de establecimientos que indica no tener información.

El cuadro siguiente presenta el cumplimiento de los recintos al: Decreto 594/99 del MINSAL, Decreto 977/96 del MINSAL, Decreto 289/89 del MINSAL,

**Cuadro N°71. Cumplimiento normativa MINSAL**

|                             | Decreto 594/99 del MINSAL |          |                 | Decreto 977/96 del MINSAL |          |                 | Decreto 289/89 del MINSAL |          |                 |
|-----------------------------|---------------------------|----------|-----------------|---------------------------|----------|-----------------|---------------------------|----------|-----------------|
|                             | Si                        | No       | Sin Información | Si                        | No       | Sin Información | Si                        | No       | Sin Información |
| No Contesta                 | 0                         | 0        | 1               | 0                         | 0        | 1               | 0                         | 0        | 1               |
| Jardín infantil             | 1                         | 0        | 355             | 5                         | 0        | 351             | 50                        | 0        | 306             |
| Sala cuna                   | 0                         | 0        | 77              | 1                         | 0        | 76              | 4                         | 0        | 73              |
| Jardín infantil y sala cuna | 0                         | 0        | 408             | 24                        | 0        | 384             | 149                       | 0        | 259             |
| <b>Total</b>                | <b>1</b>                  | <b>0</b> | <b>841</b>      | <b>30</b>                 | <b>0</b> | <b>812</b>      | <b>203</b>                | <b>0</b> | <b>639</b>      |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la institución

Con la información disponible no se puede evaluar el cumplimiento de la normativa MINSAL aplicable a los recintos escolares, debido al alto número de establecimientos que indica no tener información.

### II.3.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.

La mayor parte de los recursos de que dispone la Fundación INTEGRA para el cumplimiento de su misión (95%) provienen del Aporte Fiscal que como transferencias corrientes le son asignados a través de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC. Conforme a una glosa que identifica la Ley de Presupuesto, se debe celebrar un Convenio donde se establecerá la forma en que se entregarán estos recursos, el uso que la Fundación podrá dar a ellos, la forma en que mensualmente rendirá cuenta de la ejecución de los mismos al Ministerio de Educación y el número de niños que atenderá en cada nivel y modalidad. Copia del convenio debe ser remitido a la Dirección de Presupuestos.

En adición a los recursos del Aporte Fiscal, a la Fundación INTEGRA le son asignadas subvenciones por parte de algunas municipalidades y recibe otros recursos propios menores provenientes de diversas fuentes.

Los dos principales productos estratégicos de INTEGRA, el N° 1, Jardín Infantil y Sala Cuna y el N° 2, Convenios, que en conjunto representan más del 99% del gasto, son ejecutados por los niveles territoriales a lo largo del país. Para la distribución de su presupuesto total entre las diferentes unidades operativas, productos estratégicos y conceptos de gasto, la Fundación aplica un mecanismo que implica un proceso formal que se inicia con la participación de dichos niveles territoriales en el ejercicio de formulación del presupuesto de cada año. En efecto, hacia abril de cada año, cada una de las Direcciones Regionales identifica, conforme a instrucciones del nivel central, cuales son las actividades (cobertura) que se proyectan para el año siguiente, así como, las necesidades de recursos para actividades extraordinarias, como ser, ampliación de infraestructura o equipamiento; todo esto, debidamente relacionado con cada uno de los productos estratégicos de la institución.

Posteriormente, en una actividad coordinada por la Dirección Ejecutiva, con la participación preferente de la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Gestión y Desarrollo, se preparan los Proyectos de Presupuesto a ser presentados a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, a través del MINEDUC. Separadamente se presenta un Proyecto de Presupuesto “de continuidad” para mantener el nivel de cobertura alcanzado, un Proyecto de Presupuesto para Aumento de Cobertura de conformidad con las prioridades que se derivan de metas establecidas por la Presidencia de la República y un Proyecto de Expansión orientado al mejoramiento de la calidad educativa y seguridad para los niños y niñas, el cual considera principalmente mejoramientos de los coeficientes técnicos de dotación y mejoramiento de sueldos para el personal. Los documentos que se presentan como proyectos de presupuesto identifican las metas a ser alcanzadas para cada uno de los productos estratégicos, así como,

los diversos ítems de gasto, los montos solicitados de aporte fiscal y la proyección de disponibilidad de otros recursos adicionales.

Una vez aprobada la Ley de Presupuesto de cada año, se efectúa la distribución final de la totalidad de los recursos a través de un nuevo proceso participativo, identificando las necesidades de cada Dirección Regional según el nivel normal de gasto de los años anteriores y considerando las posibilidades de racionalización y reducción de gastos. Asimismo, conforme a las orientaciones y prioridades definidas por el MINEDUC y por el Consejo de la Fundación, con la aprobación de la Directora Ejecutiva se definen los programas o actividades de expansión a ser implementados y se fijan las metas de cobertura por región y modalidad de atención. Cada tres o cuatro meses se hace una revisión para realizar ajustes sobre la asignación inicial.

El principal concepto de gastos de la Fundación INTEGRAL es Personal, que en promedio supera el 60% de los gastos totales; estos gastos se administran directamente desde el nivel central, por lo que no hay transferencia de recursos a terceros. Le sigue en orden de importancia, los gastos de Alimentación, un promedio de 18%; estos recursos son transferidos a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB, una dependencia del Ministerio de Educación que administra los recursos para alimentación de la Fundación y se encarga de pagar a los concesionarios que suministran la alimentación de los beneficiarios atendidos, conforme a los términos de un Convenio que data de 1998. Diferente es el caso de los recursos correspondientes a la adquisición de material didáctico, 2,5% de los gastos totales, que son administrados en forma centralizada directamente por la Fundación, contemplando un llamado a licitación pública anual, con amplia difusión.

Otros recursos de transferencia a terceros (2% a 3% del presupuesto total de la Fundación), corresponden a Convenios de administración delegada que INTEGRAL suscribe con otras instituciones educacionales y sociales para ampliar la cobertura de atención; esto está asociado al producto estratégico N° 2.

Conforme a lo anterior, la asignación del presupuesto desde el punto de vista territorial está determinada por la distribución que tiene la cobertura de atención preescolar. No se aplican criterios de focalización territorial para la asignación presupuestaria, por tratarse de gastos de carácter fijo o semi-fijos. Al interior de la institución, solamente hay transferencia de recursos hacia las Direcciones Regionales para conceptos de gastos descentralizados: operacionales, mantenciones y reparación y otros gastos menores.

### II.3.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la provisión de los productos.

La mayor parte de los pagos para la provisión de los bienes y servicios de todos los productos estratégicos son efectuados directamente por la Fundación a los prestadores. La modalidad de pago para gastos en personal, más del 65% del gasto total, considera un mecanismo de depósito de los alcances líquido de remuneraciones en cuentas vista del personal en el Banco Estado, de conformidad con los términos de un Convenio suscrito entre la Fundación y Banco Estado, el cual se renueva anualmente.

Para el programa alimentario, que considera los productos estratégicos N°1 y N°2, de conformidad con los términos de un Convenio que data desde 1992, los recursos son transferidos a JUNAEB, y luego son rendidos por ésta con facturas correspondientes a los respectivos pagos realizados a las empresas concesionarias, con respaldo detallado sobre la cantidad de raciones servidas. Dicho detalle es comprobado por la Fundación con los datos generados por sus propios registros y sistemas de información y control. En virtud de este Convenio, la JUNAEB se obliga principalmente a administrar el programa de alimentación, suscribiendo contratos con los concesionarios para dar cumplimiento al programa y prestando apoyo técnico y administrativo a la Fundación y a su personal. Por su parte, INTEGRRA se obliga básicamente a transferir con oportunidad los fondos, informar la cantidad de beneficiarios, pagar al personal encargado de la manipulación de alimentos y avisar los cambios de cobertura.

Los Convenios de administración delegada, por medio de los cuales se transfieren recursos a otras instituciones educacionales y sociales para ampliar la cobertura, lo cual está asociado al producto estratégico N° 2, consideran las siguientes condiciones:

- períodos anuales renovables conforme al cumplimiento de metas, salvo cuando hay inversiones en infraestructura que considera plazos mayores;
- detalle del tipo de gastos asociados al proyecto que son elegibles, tales como remuneraciones; finiquitos y aguinaldos; gastos básicos de agua, luz, teléfono y gas; correspondencia, fotocopias, artículos de oficina, artículos de aseo y caja chica;

- monto del aporte diario por niño/a, calculado como una cantidad diaria por asistencia, estimando un promedio de 22 días al mes<sup>157</sup>;
- entrega de material didáctico;
- entrega de alimentación para niños/as y personal;
- anticipos mensuales de las subvenciones, previa presentación de factura de servicios

Para los pagos descentralizados, se depositan los recursos asignados en cuentas corrientes de cada Dirección Regional, las que, al igual que para los pagos realizados directamente por el nivel central, utilizan como modalidad el pago al contado contra presentación de facturas o boletas. Para el material didáctico, los pagos se realizan a los proveedores adjudicados en licitación, contra factura conforme a entrega satisfactoria del material en las bodegas centrales.

#### II.3.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

La Fundación INTEGRRA cuenta con una Unidad de Auditoría Interna que, bajo la dependencia del Director de Administración y Finanzas, desarrolla sus funciones en el nivel central pero con un ámbito de acción que comprende la totalidad de las áreas organizacionales y actividades del Servicio, incluyendo a todas las Direcciones Regionales.

Las funciones de la Unidad consideran la evaluación del sistema de control interno institucional y la evaluación de la eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales de la Fundación. También las funciones consideran verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad; elaborar los planes de Auditoría; verificar el seguimiento de las recomendaciones, observaciones y las medidas preventivas y correctivas que surgen de los informes de auditoría.

La planificación de actividades de la Unidad se realiza anualmente con participación activa del Director de Administración y Finanzas, considerando la conveniencia de realizar al menos una visita durante el año a cada Región, así como, las prioridades identificadas a la luz de los riesgos que se observan

---

<sup>157</sup> Ejemplos recientes: \$1.055 diarios para Jardín Infantil en Limache; \$2.448 diarios para sala cuna de Región Metropolitana. Este promedio se cancela sólo en los casos en que la asistencia mensual es superior al 75% del número de niños; en caso contrario, se paga por la asistencia efectiva. Para el nivel de sala cuna sólo se requiere un 66% de asistencia.

conforme a los resultados de las revisiones de años anteriores en diferentes áreas.

La Unidad de Auditoría Interna, durante el período de evaluación, ha contado con una dotación de un funcionario, profesional Contador Auditor, quien es responsable directo de la planificación de actividades, elaboración de los programas de auditoría, realización de las revisiones de auditoría, incluyendo las visitas a regiones, preparación de los informes y seguimiento de las recomendaciones.

Como producto de su gestión, la Unidad de Auditoría emite informes que identifican el alcance y objetivos de cada revisión y presenta observaciones y recomendaciones que, previo ser remitidos a la Dirección de Administración y Finanzas para su aprobación, son derivados a la Dirección Ejecutiva y a las unidades de responsabilidad relacionadas con cada revisión. Las actividades de seguimiento con respecto a las recomendaciones que son formuladas, consideran por una parte un seguimiento documental que requiere respuesta sobre los informes con acreditación de las medidas correctivas que se han tomado, y por otra parte, un registro de seguimiento por cada recomendación.

Las Direcciones Regionales preparan y envían al nivel central rendiciones de cuenta detalladas sobre los gastos descentralizados que realiza la Fundación. Dichas rendiciones se envían con listados detallados y con toda la documentación de respaldo, la cual es revisada por la unidad de Contraloría Contable de la Dirección de Administración y Finanzas. Igualmente, las áreas del nivel central con responsabilidad por el pago de bienes y/o servicios presentan rendición de cuenta detallada y documentada de sus respectivos gastos autorizados.

La Fundación INTEGRRA prepara y envía mensualmente al MINEDUC una rendición de cuentas sobre el uso de los recursos del Aporte Fiscal, 95% del presupuesto total. Esta rendición identifica detalladamente cada uno de los gastos, con indicación del concepto de gasto, centro de responsabilidad y su respectivo documento de respaldo. La documentación permanece en la Fundación debidamente archivada, a disposición del MINEDUC y de la Contraloría General de la República para sus eventuales revisiones. Además, la Fundación prepara anualmente un Balance General de carácter patrimonial, el cual es publicado en un periódico de circulación nacional.

La Contraloría General efectúa cada cierto tiempo revisiones regulares sobre las rendiciones de cuenta que INTEGRRA presenta al MINEDUC, constituyéndose para estos efectos en las dependencias de la Fundación. Se efectuó una revisión sobre los gastos de 2002 y actualmente se está revisando el año 2006.

La Unidad de Auditoría no tiene relación con la Auditoría Ministerial del MINEDUC, ni con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Tampoco tiene relación con la Contraloría General de la República para la coordinación de sus visitas o seguimiento sobre sus recomendaciones de control interno.

### *II.3.3. Antecedentes Presupuestarios.*

#### II.3.3.1. Presupuesto Fundación INTEGRA.

La Fundación Educacional para el Desarrollo Integral del Menor, Fundación INTEGRA, es una institución sin fines de lucro regida por el título XXXIII del Código Civil. La Fundación recibe la mayor parte de su financiamiento a través de transferencias corrientes de recursos contemplados en las leyes de presupuesto de cada año. Hasta el año 2003, salvo una proporción menor del 10%, dichas transferencias se realizaban a través del Ministerio del Interior; desde el año 2004, la totalidad del Aporte Fiscal se realiza a través del Ministerio de Educación, MINEDUC, contemplándose para 2007 un presupuesto de \$58.620 millones. El Ministerio tiene un presupuesto autorizado para 2007 que alcanza a un monto de \$2.868.436 millones.

Hacia el mes de julio de cada año, la Fundación INTEGRA presenta un proyecto de presupuesto a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), por intermedio del MINEDUC. Dicho proyecto, que es el resultado de un proceso que se inicia en el mes de abril de cada año y que incluye un análisis de definiciones estratégicas, así como la proyección detallada de gastos, representa una solicitud de recursos fiscales para la continuidad operacional de la Fundación. Separadamente, se prepara un proyecto de presupuesto para aumento de cobertura y otro tanto para solicitar recursos de expansión institucional orientado a consolidar un servicio de calidad.

Los recursos de Aporte Fiscal asignados a INTEGRA quedan identificados en la Ley de Presupuestos de cada año como un gasto del Ítem 24-01 Transferencias Corrientes al Sector Privado de la Subsecretaría de Educación. El Presupuesto total de ingresos de la Fundación INTEGRA contempla dos fuentes adicionales de financiamiento. Por una parte, subvenciones municipales (3,6% del total de ingresos) que históricamente se han mantenido con algunas comunas, tales como Las Condes y Lo Barnechea, conforme a Convenios suscritos entre las partes. Por otra parte, recursos propios (menos del 1% de los ingresos totales)

provenientes de diversas fuentes, como son: recuperaciones por D.L. 889 sobre contratación de mano de obra en localidades extremas<sup>158</sup>; intereses por inversiones en mercado de capitales; donaciones.

Durante el año los presupuestos iniciales, principalmente de Aporte Fiscal, sufren algunas modificaciones, como consecuencia de nuevos desafíos que debe asumir la Fundación. Esto ha ocurrido principalmente en 2006, donde se establecieron metas de aumento de cobertura en la modalidad de salas cuna. El presupuesto total de la Fundación, considerando Aporte Fiscal más los otros ingresos, es desagregado a nivel de conceptos de gasto para los efectos de control. De esta forma, el presupuesto para los años 2002 a 2006, se resume en el cuadro siguiente.

---

<sup>158</sup> Decreto Ley No.889 del 30 de enero de 1975 que “Modifica régimen aduanero, tributario y de incentivos a la I, II, III, XI y XII región y a la actual provincia de Chiloé”. (Publicado D.O. 21.02.1975)

**Cuadro N°72. Presupuesto INTEGRA 2002 a 2006, en MM\$ del 2007.**

| <b>Servicio</b>            | <b>2002</b>   | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ministerio del Interior    | 27.247        | 29.319        | 0             | 0             | 0             |
| Ministerio de Educación    | 2.442         | 2.399         | 34.340        | 37.828        | 53.937        |
| Subvenciones municipales   | 1.216         | 1.205         | 1.184         | 1.094         | 1.104         |
| Otros Ingresos             | 506           | 602           | 721           | 718           | 832           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>      | <b>31.411</b> | <b>33.525</b> | <b>36.245</b> | <b>39.640</b> | <b>55.872</b> |
|                            |               |               |               |               |               |
| Personal                   | 19.494        | 20.910        | 23.109        | 25.483        | 31.486        |
| Alimentación               | 4.660         | 5.150         | 5.387         | 5.935         | 6.328         |
| Material Educativo         | 793           | 893           | 1.027         | 1.238         | 1.217         |
| Equipamiento               | 773           | 134           | 383           | 219           | 1.364         |
| Convenios Adm. Delegada    | 823           | 948           | 979           | 1.276         | 1.711         |
| Infraestructura            | 0             | 0             | 0             | 0             | 705           |
| Gastos Operacionales       | 3.881         | 4.237         | 4.126         | 3.607         | 3.576         |
| Mantenimiento y reparación | 755           | 922           | 942           | 1.462         | 9.034         |
| Capacitación               | 231           | 331           | 292           | 420           | 453           |
| <b>TOTAL GASTOS</b>        | <b>31.411</b> | <b>33.525</b> | <b>36.245</b> | <b>39.640</b> | <b>55.872</b> |

Fuente: Fundación INTEGRA.

De conformidad con la distribución de la cobertura regional y las necesidades que se han determinado para cada ítem de gasto en función de la planificación realizada hacia fines de cada año, se distribuye igualmente el presupuesto de la Fundación con criterio regional. Para ilustrar la distribución del presupuesto por Región y fuente de financiamiento se presenta seguidamente el desglose regional para el año 2006.

**Cuadro N°73. Distribución Regional del Presupuesto 2006 (MM\$ 2007).**

| Región            | Aporte MINEDU C | Subv. Municipales | Otros      | TOTAL         | %             |
|-------------------|-----------------|-------------------|------------|---------------|---------------|
| I                 | 2.174           | 18                | 8          | 2.200         | 3,9%          |
| II                | 1.382           | 29                | 4          | 1.415         | 2,5%          |
| III               | 1.408           | 16                | 6          | 1.430         | 2,6%          |
| IV                | 2.347           | 31                | 10         | 2.388         | 4,3%          |
| V                 | 3.691           | 92                | 22         | 3.805         | 6,8%          |
| VI                | 3.055           | 44                | 3          | 3.102         | 5,6%          |
| VII               | 4.225           | 34                | 22         | 4.281         | 7,7%          |
| VIII              | 5.601           | 186               | 8          | 5.795         | 10,4%         |
| IX                | 5.125           | 106               | 28         | 5.259         | 9,4%          |
| X                 | 5.250           | 104               | 33         | 5.387         | 9,6%          |
| XI                | 729             | 6                 | 2          | 737           | 1,3%          |
| XII               | 883             | 14                | 22         | 919           | 1,6%          |
| R.M. Sur Oriente  | 6.983           | 394               | 21         | 7.398         | 13,2%         |
| R.M. Nor Poniente | 6.629           | 30                | 4          | 6.663         | 11,9%         |
| Total Regional    | <b>49.482</b>   | <b>1.104</b>      | <b>193</b> | <b>50.779</b> | <b>90,9%</b>  |
| Casa Central      | 4.455           | 0                 | 639        | 5.093         | 9,1%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>53.937</b>   | <b>1.104</b>      | <b>832</b> | <b>55.872</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Fundación Integra.

### II.3.3.2. Distribución por producto estratégico

Los registros de contabilidad de la Fundación INTEGRAL no mantienen una clasificación asociada a sus productos estratégicos. De esta forma, el gasto efectivo de cada uno de los productos estratégicos generados por la Fundación no es conocido con exactitud en la actualidad. Sin embargo, para el análisis de esta evaluación, la Fundación ha realizado un ejercicio extracontable que permite lograr

una estimación del gasto asociado a cada producto. A partir de la distribución preparada por INTEGRA, se han ajustado las cifras para eliminar los ítems de inversión (infraestructura) y equipamiento, así como, gastos extraordinarios clasificados como “reparaciones” en que fue necesario incurrir en los años 2005 y 2006 para habilitar salas cunas. Como resultado del cálculo anteriormente descrito se puede presentar el cuadro siguiente que muestra el gasto por producto estratégico para los años 2002 a 2006.

**Cuadro N°74. Gasto por Producto Estratégico, 2002 a 2006, en MM\$ del 2007**

| PRODUCTO ESTRATEGICO |                             | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | % Prom.       |
|----------------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| N° 1                 | Jardín Infantil y Sala Cuna | 29.223        | 31.802        | 34.261        | 36.997        | 43.165        | 95,1%         |
| N° 2                 | Convenios                   | 1.317         | 1.475         | 1.506         | 1.862         | 2.573         | 4,7%          |
| N° 3                 | JARDÍN Sobre Ruedas         | 48            | 41            | 22            | 23            | 26            | 0,1%          |
| N° 4                 | FonoInfancia                | 51            | 73            | 74            | 82            | 76            | 0,1%          |
|                      | <b>TOTAL</b>                | <b>30.638</b> | <b>33.391</b> | <b>35.862</b> | <b>38.965</b> | <b>45.840</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los cálculos de INTEGRA; se deducen ítems de inversión.

## II.4. Programa de Educación Preescolar<sup>159</sup>.

### II.4.1. Descripción general del Programa

El Programa de Educación Preescolar, es ejecutado por la Unidad de Educación Parvularia, dependiente de la División de Educación General de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC. Este programa se encuentra formalmente descrito según el formato de Matriz de Marco Lógico que se presenta en el Anexo 3.

En relación con el rol normativo y técnico-pedagógico que se ha asignado históricamente a esta Unidad, en la década de los setenta se publica el programa oficial<sup>160</sup> para el Nivel de Sala Cuna para niños y niñas de cero a dos años. En mayo de 1981 se publica el programa para el Nivel Medio<sup>161</sup> y primer Nivel de Transición<sup>162</sup> para niños (as) de dos a cinco años. En octubre de 1983 se aprueba el Compendio de normas de Educación Parvularia que ratifica a la Educación Parvularia como el primer nivel del sistema educacional chileno, (Resolución Exenta N° 2.602 del Ministerio de Educación) y en 1988 se hizo una nueva edición del compendio incluyendo las modificaciones ocurridas en esos cinco años. En 1989 se publica el Programa para el segundo Nivel de Transición para niños y niñas de cinco a seis años.

A través del Componente Preescolar del Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE), línea de acción que el Ministerio de Educación diseñó e incorporó el año 1992, como una estrategia para ampliar las oportunidades de aprendizaje en niños y niñas menores de seis años, se consideró la dotación de materiales didácticos y bibliotecas de aula, para responder a la necesidad de resguardar las condiciones mínimas de calidad<sup>163</sup> educativa de las escuelas que imparten educación parvularia. Este año marca el inicio del programa de educación preescolar.

---

<sup>159</sup> Esta descripción se preparó considerando la matriz recibida el día 29 de mayo del 2007.

<sup>160</sup> Se refiere a los contenidos educativos relativos al nivel y no al Programa de Educación Preescolar objeto de la evaluación.

<sup>161</sup> Los niveles medios se dividen en medio menor y medio mayor que cubren los rangos etarios de 2 años a 2 años 11 meses y 3 años a 3 años 11 meses respectivamente.

<sup>162</sup> Corresponde a los niños entre 4 años a 4 años 11 meses de edad.

<sup>163</sup> De acuerdo a la UEP, la calidad está dada por el cumplimiento de normas respecto de: la relación profesional/niño (coeficiente técnico), idoneidad del personal, infraestructura, material didáctico, y planificación curricular.

#### II.4.2. *Justificación del Programa.*

La Constitución política del Estado en su artículo 19º, Número 10, señala que: “Para el Estado es obligatorio promover la educación parvularia y garantizar el acceso gratuito y el financiamiento fiscal al segundo nivel de transición, sin que éste constituya requisito para el ingreso a la educación básica.” De acuerdo a lo anterior es una tarea explícita para el Estado promover la educación parvularia, garantizando el acceso gratuito al segundo nivel de transición con financiamiento fiscal.

Lo señalado anteriormente se expresa, además, en la actual Ley Orgánica de Enseñanza (LOCE) y sus modificaciones, donde se establecen los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de la enseñanza básica y media, y señala las normas objetivas, de general aplicación, que permitan al Estado velar por su cumplimiento. Dicha ley, del mismo modo, establece los requisitos para el reconocimiento oficial de los establecimientos que imparten educación parvularia en cualquiera de sus niveles. Entre los requisitos señalados se consideran los siguientes:

- Contar con un sostenedor,
- Tener un proyecto educativo que tenga como referencia las Bases Curriculares de la Educación Parvularia,
- Contar con personal idóneo y calificado<sup>164</sup>,
- Disponer del mobiliario, equipamiento y material didáctico necesario,

La educación parvularia como primer nivel del sistema educativo chileno, ha adquirido en los últimos años una creciente importancia, en razón de los beneficios que otorga a los niños y niñas<sup>165</sup>. En general se destaca la importancia de los primeros seis años de vida en la formación de las personas, debido a que antes de los cuatro años de edad se estructuran las bases fundamentales de un individuo, como el lenguaje, los hábitos de estudio y habilidades sociales, el control emocional y las capacidades cognitivas.

En el marco de las metas propuestas por el Gobierno<sup>166</sup> en el año 2005, se ha planificado incrementar la cobertura de Educación Parvularia.

---

<sup>164</sup> La Ley no establece requisitos para determinar al personal idóneo y calificado.

<sup>165</sup> “Educación Preescolar, Estrategia Bicentenario”, J.J. Brunner, Universidad Adolfo Ibáñez, 2003.

<sup>166</sup> Inauguración año Escolar 2005, Ministro Sergio Bitar, marzo 2005.

En el Compendio de Normas de la Educación Parvularia<sup>167</sup> del MINEDUC aprobado el año 1983, se han establecido los principios que hoy la sustentan y orientan:

“La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Los padres tienen el derecho preferente y el deber de educar a sus hijos. La Educación Parvularia contribuye con el hogar, en forma armónica y complementaria, a lograr el adecuado desarrollo biosicosocial del niño”.

En el mismo compendio, dentro de los objetivos de la Educación Parvularia y entre otros, se apunta a “fomentar la educación de los padres y la familia enfatizando los aspectos que inciden en una mejor comprensión del menor de seis años.”

La familia, como medio natural del desarrollo del hombre, y la escuela, como institución social encargada específicamente de educar, son los ámbitos donde se realiza la Educación.

#### *II.4.3. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa.*

Desde el año 2000 a la fecha se han desarrollado y aprobado un conjunto de iniciativas legales y normativas que contribuyen a dar un mayor soporte al nivel de educación parvularia.

El año 2001 se modifica la Ley Orgánica Constitucional mediante un artículo único, en el cual se señala que: “La Educación Parvularia es el nivel Educativo que atiende integralmente niños y niñas desde su nacimiento hasta su ingreso a la enseñanza básica, sin constituir antecedentes obligatorios para esta”. Esta modificación de la ley otorga el carácter educativo al nivel y define a la Educación Parvularia en su centralidad, abriendo la oportunidad real de proyectar la universalización del segundo nivel de transición contribuyendo así a que los niños y las niñas tengan 14 años de escolaridad.

Con fecha 31 de marzo del 2003 se promulgó la Ley N° 19.864 del Ministerio de Educación, que modifica la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) y establece normas para el reconocimiento oficial del Estado, por medio del MINEDUC, de los establecimientos que imparten educación parvularia. Otro hito importante del año es la publicación de la Ley N° 20.067 del Ministerio de Educación, que resguarda la integridad física de los párvulos. Hacia

---

<sup>167</sup> En este compendio se establecía un marco normativo para la educación parvularia, tanto en coeficientes técnicos, infraestructura y otros.

fin del año 2005 se envió al Congreso el proyecto de ley que establece una subvención escolar preferencial, el cual se encuentra actualmente en trámite.

En agosto de 2005 entra en vigencia el nuevo currículum para la Educación Parvularia, elaborado por la Unidad de Currículo y Evaluación del MINEDUC con la participación amplia de actores claves del sector; se trata de una propuesta pedagógica para niños y niñas de cero a seis años que supera la idea tradicional de un “programa oficial”, considerando una amplia gama de dimensiones educativas, tanto en el ámbito del lenguaje como de matemáticas. La Unidad de Educación Parvularia (UEP) ha asumido en este período la responsabilidad de su implementación y seguimiento de esta experiencia en terreno.

En este contexto, la Unidad de Educación Parvularia (UEP) busca dar cumplimiento a las políticas educativas del Ministerio de Educación para el nivel de Educación Parvularia; orientando su quehacer al mejoramiento de calidad de la educación y a una mayor equidad en el acceso.

Por otro lado, el programa y sus componentes se relacionan con el objetivo estratégico número 1 y 2 del MINEDUC, “Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativa de resguardo de derechos y la focalización de recursos.”, y “Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares, técnicos y financieros”, respectivamente.

#### II.4.3.1. Fin del Programa.

El fin del programa es: “Contribuir a mejorar el acceso, calidad<sup>168</sup> y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad.”

#### II.4.3.2. Propósito del Programa

El propósito del Programa es:

“Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición<sup>169</sup>”.

---

<sup>168</sup> De acuerdo a la UEP, la calidad está dada por el cumplimiento de normas respecto de: la relación profesional/niño (coeficiente técnico), idoneidad del personal, infraestructura, material didáctico, y planificación curricular.

#### II.4.4. Descripción componentes del Programa.

##### 1. Componente 1: Ampliación de Cobertura, niños y niñas de primer nivel de transición<sup>170</sup>.

###### 1.1. Descripción.

Corresponde a una línea de acción implementada por el Ministerio de Educación, para incrementar la atención en educación parvularia de los niños y niñas en el primer nivel de transición<sup>171</sup>, en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país.

###### 1.2. Población potencial y objetivo.

La población potencial considera niños y niñas en edad de cursar primer nivel de transición (4 años cumplidos al 31 de marzo del año escolar correspondiente).

La población objetivo considera los niños y niñas que viven en situación de pobreza, según el número de cupos para primer nivel de transición asignados el año correspondiente. Estos cupos son informados por la División de Educación General a cada Secretario Regional Ministerial, el cual a su vez asigna los cupos a nivel provincial<sup>172</sup>.

---

<sup>169</sup> La Unidad de Educación Parvularia ha indicado que a partir del año 2006 la edad de atención de los niños y niñas se concentrará en niños menores de cinco años, aún así la Matriz y la descripción de los componentes del Programa hacen referencia a atender a niños menores de seis años.

<sup>170</sup> La Matriz de Marco Lógico incluida en los términos de referencia de esta evaluación incluyó un componente 1 denominado “Entrega de subvención a establecimientos municipales y particulares subvencionados del país para la atención y educación de niños y niñas de 4 a 6 años de edad”, el que finalmente, y después de sucesivas revisiones y modificaciones hechas en conjunto con la contraparte, quedó como “Ampliación de Cobertura, niños y niñas de primer nivel de transición” en la matriz.

<sup>171</sup> Equivalente a prekindergarten.

<sup>172</sup> La asignación de cupos sólo operó hasta el año 2006, ya que a partir del año 2007 se cuenta con recursos que permiten ofrecer este nivel educativo, dentro del sistema subvencionado, en forma universal, es decir, hacerlo accesible a toda la población de 4 años. Fuente: portal de Internet del MINEDUC, Unidad de Educación Parvularia.

**Cuadro N°75. Meta Anual de Aumento de Cobertura**

| Año  | Nº de Cupos /* |
|------|----------------|
| 2002 | 35.500         |
| 2003 | 47.500         |
| 2004 | 58.750         |
| 2005 | 73.412         |
| 2006 | 93.412         |

Nota:  
/\* Cupos anuales para Primer Nivel de Transición según asignación en Ley de Presupuestos para el año correspondiente.

Fuente: Unidad de Educación Parvularia, Subsecretaría de Educación.

#### 1.2.1. Criterios de focalización.

Este componente se focaliza en los niños y niñas provenientes de las familias de mayor vulnerabilidad del país, con particular énfasis en los niños(as) provenientes de familias en pobreza.

El Ministerio de Educación ha definido criterios para focalizar la asignación de la subvención educacional para primer nivel de transición en aquellos establecimientos que atienden a párvulos que viven en condiciones de vulnerabilidad. De acuerdo con las prioridades de cada año, estos criterios han experimentado cierta variación, pero han buscado demostrar, por diferentes medios, el nivel de vulnerabilidad de la población atendida por el establecimiento interesado en adscribirse a la ampliación de cobertura, bajo el entendido que la vulnerabilidad tiene diferentes fundamentos, todos los cuales se asumen relevantes para seleccionar a los beneficiarios. Entre los criterios empleados se encuentran, por ejemplo, niños y niñas provenientes de sectores pobres; niños y niñas sin atención educativa; niños y niñas provenientes de familias vulnerables; niños y niñas provenientes de familias pertenecientes a los quintiles I y II de ingreso; niños y niñas provenientes de comunas rurales y urbanas altamente pobladas y de localidades pobres donde haya demanda real.

No obstante, la actual Matriz de Marco Lógico del Programa de Educación Preescolar no hace mención a criterios de focalización, debido a que a partir del año 2007 el Ministerio de Educación cuenta con recursos que permiten ofrecer este nivel educativo, dentro del sistema subvencionado, en forma universal, es decir, hacerlo accesible a toda la población de 4 años<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> Fuente: portal de Internet del MINEDUC, Unidad de Educación Parvularia.

### 1.2.2. Enfoque de género.

En la descripción de los componentes y antecedentes del Programa de que se dispuso para efectuar la evaluación, no se especifica la aplicación del enfoque de género<sup>174</sup>.

### 1.3. Forma de ejecución del componente.

- Monitoreo y seguimiento del cumplimiento de la meta anual de ampliación de cobertura, revisando los informes de pago de subvenciones.
- Definir criterios anuales para la asignación de los cupos del Programa (población beneficiaria) que se harán a nivel regional y provincial.
- Diseñar estrategias de captación de matrícula.
- Establecer coordinación con otras instancias y niveles del Ministerio de Educación para concordar criterios y estrategias para el logro de la meta.
- Establecer coordinación con otras instituciones para el logro de la meta ampliación de cobertura (JUNAEB, JUNJI, INTEGRA).

## 2. Componente 2: Adquisición y entrega de material educativo.

### 2.1. Descripción.

Comprende la provisión de recursos de apoyo para el aprendizaje, tales como: material educativo y didáctico, con énfasis en el currículum del programa, adquiridos o elaborados por la Subsecretaría de Educación y distribuidos<sup>175</sup> a los niños y niñas de cuatro y cinco años de edad de primer y segundo nivel de transición de escuelas municipales y particulares subvencionadas.

La dotación de recursos para el aprendizaje al primer y segundo nivel de transición de escuelas municipales y particular subvencionadas, tiene como

---

<sup>174</sup> Los antecedentes proporcionados por la Unidad de Educación Parvularia relativos al enfoque de género se relacionan con programas específicos y el material de enseñanza y no con los componentes del Programa de Educación Preescolar propiamente tal.

<sup>175</sup> El proceso de adquisición del material educativo no depende de la Unidad de Educación Parvularia, por lo que la oportunidad depende de la celeridad con que otras unidades realicen la gestión de compra.

propósito enriquecer los ambientes de los párvulos y apoyar a sus familias y educadoras, con el objeto de potenciar aprendizajes significativos y de calidad.<sup>176</sup>

Los recursos para el aprendizaje, de acuerdo al Programa, constituyen un elemento esencial para enriquecer el espacio educativo de niños y niñas, ofreciéndoles variadas oportunidades que favorezcan el juego, la exploración, la curiosidad y la interacción, teniendo una directa incidencia en la calidad de los procesos educativos.<sup>177</sup>

Los niños de cuatro y cinco años por sus características y necesidades de exploración y manipulación, requieren variedad de recursos en este aspecto, que sean útiles y especialmente adecuados para desarrollar capacidades y potencialidades de distinto orden.

Estos no solamente benefician a los párvulos, y a los educadores, sino también, constituyen una instancia para favorecer la participación de los padres en el proceso de desarrollo de sus hijos, al adquirir responsabilidades relacionadas con el cuidado, complementación y reparación de los mismos.<sup>178</sup>

Tanto las políticas de ampliación de cobertura para el primer nivel de transición, meta presidencial que a partir del año 2001 abre nuevas aulas en las escuelas municipales y particulares subvencionadas para los párvulos, como la implementación de las Bases Curriculares<sup>179</sup> de la Educación Parvularia, requieren considerar el tema de la calidad de la educación, en la cual los recursos pedagógicos con los cuales cuenta el grupo de niños y niñas es fundamental, para lograr los objetivos propuestos.

Dentro del conjunto de materiales que se envían a las escuelas se consideran los ámbitos de las Bases Curriculares y cada uno de sus núcleos, con

---

<sup>176</sup> De acuerdo a la institución la calidad se basa principalmente en el coeficiente técnico del personal y el material que apoya el desarrollo curricular. Además, considera la implementación de las bases curriculares, del programa de alimentación y la aplicación de las normas de higiene y seguridad e infraestructura de los edificios

<sup>177</sup> Serie Educación Parvularia 2002. Aportes para mejorar la calidad de los contextos de aprendizaje MINEDUC

<sup>178</sup> Guía de apoyo para el uso de Material Didáctico MINEDUC 1996

<sup>179</sup> De acuerdo al documento oficial de las Bases curriculares elaboradas por la Unidad de Currículo y Evaluación del MINEDUC: ISBN 956-7933-76-6 de Agosto de 2005: "Las Bases Curriculares corresponden al nuevo currículo que se propone como marco orientador para la educación desde los primeros meses hasta el ingreso a la Educación Básica, ofrece a las educadoras un conjunto de fundamentos, objetivos de aprendizaje y orientaciones para el trabajo con niñas y niños... Constituyen un marco referencial amplio y flexible que admite diversas formas de realización".

el objeto de ofrecer una gama de ellos, que potencien en forma equilibrada e integradora los diversos aprendizajes de los párvulos.

Se incluyen en forma especial, aquellos que dicen relación, por una parte, con dar énfasis a la categoría de aprendizaje del núcleo de lenguaje verbal según las Bases Curriculares, a través de una biblioteca de aula y también materiales específicos para ejercitar la psico-motricidad y así favorecer una vida más activa a temprana edad, como procedimiento anticipatorio para evitar y contener los alarmantes índices de obesidad y sedentarismo de menores de seis años, y avanzar finalmente en la consecución de estilos de vida saludable y pleno bienestar.

## 2.2. Población potencial/objetivo

La población potencial y objetivo está constituida por párvulos del primer y segundo nivel de transición que asisten a los establecimientos municipales y particular subvencionadas de todo el país.

### 2.2.1. Criterios de focalización.

La focalización de este componente ha variado durante el período de ejecución: En los años 2002 al 2004 se priorizaron los cursos de primer y segundo Nivel de Transición de escuelas municipales y particulares subvencionadas con programa de ampliación de cobertura”. (Set Básico, Complementario y Proyectos de Implementación). Entre los años 2005 y 2006, se utilizaron dos criterios y dos focalizaciones diferentes según el tipo de material:

- Cursos de primer y segundo Nivel de Transición de escuelas municipales y particulares subvencionadas del componente “Programa de Ampliación de Cobertura” (Set Básico y Complementario).
- Escuelas municipales y particulares subvencionadas a nivel nacional, con Educación parvularia, incluyendo aquellas con “Programa de Ampliación de Cobertura”.

No obstante, la actual Matriz de Marco Lógico del Programa de Educación Preescolar no hace mención a focalización en párvulos.

### 2.2.2. Enfoque de género.

En la descripción de este componente y antecedentes del Programa de que se dispuso para efectuar la evaluación, no se menciona la aplicación del enfoque de género. Sin embargo, las especificaciones técnicas de los materiales educativos requeridos por la UEP incorporan el enfoque de género. En este

sentido, se busca por ejemplo que las ilustraciones del material impreso muestren a niños y niñas compartiendo en las mismas situaciones y bajo las mismas condiciones de dificultad.

### 2.3. Forma de ejecución del producto.

Las actividades necesarias para la ejecución del componente son:

- Elaboración Especificaciones Técnicas / Términos de Referencia, que contiene el requerimiento de materiales didácticos requeridos por la institución, así como plazos de entrega, formas de pago, entre otras.
- Licitación pública para compra de material educativo a través de la Unidad de Compras y Logística, para lo cual se utiliza el portal Chile Compra.
- Evaluación técnica de muestras, de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos indicados en los Términos de Referencia y evaluación económica.
- Adjudicación
- Control de calidad en la recepción
- Almacenaje, preparación y distribución de materiales educativos.
- Seguimiento a la recepción del material.

### 3. Componente 3: Formación inicial y en servicio para la implementación curricular.

El Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Educación Parvularia, ha desarrollado durante los últimos años el fortalecimiento docente para educadoras de párvulos, a través de diferentes estrategias y fases con el propósito de fortalecer la instalación de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, promoviendo mejores prácticas pedagógicas de los docentes para alcanzar más y mejores aprendizajes de los niños y niñas.

Ello ha permitido iniciar un proceso orientado a asegurar que ciertas dimensiones hagan posible las transformaciones buscadas en el nuevo currículo y que impacten en los enfoques y modos de enseñar, el tipo de recursos, materiales, valores y creencias que hacen posible su incorporación.

Este componente está conformado por tres subcomponentes que se describen a continuación:

3.1. Subcomponente 1: Educadoras(es) participan en perfeccionamiento profesional entre pares en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia<sup>180</sup>, en base a textos producidos por la Unidad de Educación Parvularia.

#### 3.1.1. Descripción.

Los objetivos de este subcomponente son:

- Profundizar en la didáctica de al menos dos núcleos (lenguaje y matemáticas) de aprendizajes de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia.
- Potenciar el trabajo en equipo en el comité y en su escuela (Dirección, Jefe Unidad Técnico Pedagógica, otros educadores, profesores y familia).
- Conformar una red de intercambio y apoyo comunal y provincial con educadoras, directivos, Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), Departamentos Provinciales, para la instalación de cambios pedagógicos claves que permitan poner en práctica aprendizajes desafiantes para los niños y niñas.

Este subcomponente ha tenido distintas modalidades de ejecución. La modalidad de perfeccionamiento para el período 2002 – 2003 fue la realización de un curso taller presencial para los Comités Comunales<sup>181</sup> de Educación Parvularia: “Construyendo nuevas oportunidades educativas para niños y niñas. Bases Curriculares de la Educación Parvularia”.

---

<sup>180</sup> Integrados por Educadoras de Párvulos.

<sup>181</sup> Los Comités Comunales de la Educación Parvularia son organizaciones de encuentro voluntario y autónomo de carácter pedagógico, convocadas por Educadores de Párvulos con el propósito de favorecer la creación de un espacio de intercambio, construcción colectiva, de estudio y reflexión, a partir de las propias experiencias, incentivando la responsabilidad personal y grupal de educadoras frente a su propio quehacer educativo y favoreciendo el trabajo cooperativo entre ellos. (“Construyendo nuevas oportunidades educativas para niños y niñas” Página 22. Ministerio de Educación. 2003).

Las modalidades de perfeccionamiento para el año 2004 fueron:

- **Talleres en el Comité Comunal:** Instancia de intercambio pedagógico entre los educadores participantes, a partir de las actividades propuestas contenidas en el texto “Propuesta didáctica para mejorar la calidad de los aprendizajes de niñas y niños”.
- **Muestra Comunal:** Espacio para la difusión en la comuna de los principales aprendizajes que las educadoras deben entregar a los niños y niñas cuyas educadoras participaron del perfeccionamiento del subcomponente 2.

Las modalidades de perfeccionamiento para el año 2005 fueron:

- **Talleres:** Los talleres son instancias de trabajo presencial con las educadoras de párvulos y los docentes de las universidades y tienen los siguientes propósitos:
  - Proporcionar una asesoría didáctica a las educadoras de párvulos que contribuya a la bajada pedagógica del currículo.
  - Orientar la planificación, evaluación y aplicación de experiencias de aprendizaje en el aula creadas por las propias educadoras.
  - Intercambiar experiencias pedagógicas entre las educadoras a partir de la aplicación de experiencias propuestas por el texto de apoyo y por la creación de las propias participantes.
  - Promover la revisión crítica de las experiencias que como educadoras realizan en el aula.

La modalidad de perfeccionamiento para el año 2006 consistió en organizar una muestra de carácter público, a nivel comunal, provincial y/o regional que rescata los principales aprendizajes de las educadoras participantes, según los énfasis curriculares trabajados en el aula.

La muestra considera el diseño, ejecución y evaluación (análisis crítico de la práctica pedagógica) de la experiencia. Es importante hacer partícipes a los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM), comunidad educativa de las escuelas, comunidad Universitaria y padres.

La organización de la muestra tiene como finalidades:

- Mostrar los aprendizajes de las educadoras a partir de sus experiencias y de lo aprendido en capacitaciones en la Universidad.
- Favorecer el trabajo colectivo, interactivo y autónomo entre los educadores.
- Apoyar el fortalecimiento de redes entre educadores, profesores, directivos, familia, tanto de las escuelas como con aquellos agentes claves de la comuna, que puedan proporcionar nuevas y diversas oportunidades para enriquecer la educación de niñas y niños.

### 3.1.2. Población potencial/objetivo.

La población potencial corresponde a las educadoras de párvulos en general<sup>182</sup>.

#### 3.1.2.1. Criterios de focalización.

Los siguientes han sido los criterios de selección de las educadoras de párvulos a lo largo de período 2002-2006.

Para el período 2002 – 2003:

- Educadoras que participan en Comités Comunales antiguos y nuevos.
- Educadoras de Comités Comunales de Educación Parvularia ubicados en diversos lugares de las regiones del país.
- Educadoras de establecimientos con dependencia municipal y particular subvencionada.
- Educadoras de establecimientos que atienden a población en condiciones de vulnerabilidad.
- Educadoras que no cuentan con un perfeccionamiento sobre la reforma curricular del nivel.

---

<sup>182</sup> En rigor no hay restricciones para no hacer participar a las educadoras del sector privado en el Comité Comunal.

Los criterios de selección para el año 2004 fueron:

- Tener presente el mapa regional para seleccionar geográficamente los establecimientos municipales y particulares subvencionados que no han participado del perfeccionamiento.
- Compromiso expreso del establecimiento a través del Equipo de Gestión o similar donde acepta participar en el perfeccionamiento.
- Participación del Equipo de Gestión del establecimiento en las reuniones y tutorías planificadas por las Universidades.
- Establecimientos que estén en proceso de instalación de las Bases Curriculares y que estén participando en diferentes propuestas planteadas por el Ministerio de Educación como son: Informática, Necesidades Educativas Especiales, Vida saludable y Prevención Temprana de Drogas, Educación Intercultural Bilingüe.

En relación a las Educadoras de Párvulos:

- Educadoras con algún tipo de liderazgo pedagógico en sus comunas y escuelas.
- Educadoras que participan en Comités Comunales de Educación Parvularia.
- Educadoras de establecimientos de dependencia municipal que hayan recibido algún tipo de fortalecimiento docente: TELEDUC, Comités Comunales, otros.

Los criterios de selección para el año 2005 fueron:

- Educadoras con pocas o ninguna instancia de perfeccionamiento sistemático.
- Educadoras que no sean de Escuelas de Referencia<sup>183</sup>.
- Educadoras con posibilidad de traslado y de escuelas cercanas, para ser agrupadas en algunas ciudades intermedias.

---

<sup>183</sup> Las Escuelas de Referencia Curricular, son establecimientos que han realizado o están realizando innovaciones al interior de sus proyectos educativos, en torno a los cuales se despliegan diversas acciones referidas a las Bases Curriculares y a la Reforma Educacional.

Los criterios de selección para el año 2006 fueron:

- Educadoras de Párvulos que participan en un Comité Comunal y que se desempeñan en establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados.
- Comités Comunales que cuenten con un número grande de educadores (más de 60 personas) y que se puedan organizar en dos grupos, con el fin de facilitar la participación y la realización de las actividades de cada módulo.

No obstante, la actual Matriz de Marco Lógico del Programa de Educación Preescolar no hace mención a focalización.

#### 3.1.2.2. Enfoque de género.

En la descripción de los componentes y antecedentes del Programa de que se dispuso para efectuar la evaluación, no se menciona la aplicación del enfoque de género para este subcomponente.

#### 3.1.3. Forma de ejecución del subcomponente.

Las actividades necesarias para la ejecución de este subcomponente son:

- Se elabora el curso a distancia
- Se procede al diseño, impresión y distribución de materiales del curso.
- Se ejecutan los comités.
- Seguimiento y apoyo directo a comités por parte de supervisores.

3.2. Subcomponente 2: Educadores(as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales y que participan en perfeccionamiento en Universidades.

#### 3.2.1. Descripción.

El programa entrega una capacitación para educadoras de párvulos de establecimientos municipales y particulares subvencionados en distintas universidades del país.

Este subcomponente ha tenido distintas modalidades de perfeccionamiento. Para el período 2002 – 2003 se realizó a través de un curso presencial vía

Universidades: “Bases Curriculares de la Educación Parvularia”. Dirigido a líderes pedagógicos de los Comités Comunales cuyos educadores pertenecen a las escuelas municipalizadas, particulares subvencionadas, jardines infantiles de la Junta Nacional de Jardines Infantiles y Fundación INTEGRA.

En el año 2004 la modalidad de perfeccionamiento contempló la Aplicación en el aula, instancia en que cada educadora de forma planificada, va introduciendo los cambios pedagógicos propuestos en los contenidos de cada módulo los que van dirigidos a promover aprendizajes más desafiantes en lo socio-emocional y cognitivo en sus niños y niñas.

Las modalidades de perfeccionamiento para el año 2005 fueron:

- **Aplicación en el aula:** Instancia donde cada educadora en forma organizada e intencionada aplica planificaciones elaboradas a partir del texto guía y de la asesoría de la Universidad. Cada educadora lleva un registro (Bitácora, Portafolios) del trabajo que realiza, considerando sus fortalezas, debilidades, así como un análisis crítico de su proceso de cambio pedagógico, destacando los avances, dificultades y propuestas de cambios, los que irá evaluando periódicamente. Este material es parte del análisis que se realiza en los talleres.
- **Tutoría en el aula:** Son instancias de acompañamiento a las educadoras en el aula con el objeto de que puedan contar con una retroalimentación directa de sus propias prácticas. La Tutoría contempla la asesoría de la Universidad a las educadoras en las aulas del colegio a lo menos una vez en el año. Tiene como propósito observar, orientar, apoyar y retroalimentar la labor pedagógica de las educadoras. Esta instancia ha de favorecer la implementación adecuada de las planificaciones realizadas, generando capacidad de reflexión sobre las prácticas pedagógicas en el aula.

Las modalidades de perfeccionamiento para el año 2006 fueron:

- **Jornadas:** Las Jornadas son instancias de trabajo teórico-práctico donde se abordan los principales contenidos del curso y la experiencia pedagógica que van llevando a cabo las educadoras
- **Tutorías:** Se desarrolla a través de universidades. La Universidad deberá diseñar un plan de tutoría que permita a sus académicos la retroalimentación del trabajo pedagógico aplicado en el aula por

parte de las educadoras y la recolección de información sobre la puesta en práctica del curso considerando dos niveles:

- **Educadoras en el Aula:** Considera la observación, acompañamiento “in situ”, por parte de la Universidad, y su retroalimentación en relación a la aplicación de la planificación y pertinencia de las prácticas pedagógicas.
- **Equipo Gestión de la Escuela:** Considera la realización de reuniones con el Director y/o Jefe UTP, con la personal de la Universidad y comunidad educativa para dar a conocer el tipo de trabajo que está llevando a cabo la educadora del jardín y la integración, al quehacer de la escuela de los aspectos curriculares, pedagógicos y administrativos.
- **Aplicación en el Aula:** Se refiere al período de tiempo planificado en que las educadoras ponen en práctica las competencias que van adquiriendo en el curso, realizan experiencias de aprendizaje con los niños y niñas, previamente planificadas y con objetivos claros para su evaluación; analizan críticamente la puesta en práctica de las experiencias de aprendizaje en el aula y evalúan los aprendizajes logrados por los niños y niñas.

### 3.2.2. Población potencial/objetivo.

La población potencial la constituyen educadoras con algún tipo de liderazgo pedagógico, Coordinadoras y Vicecoordinadoras de Comités Comunales de Educación (C.C.E.), Educadoras pertenecientes a establecimientos de dependencia Municipal y Particular Subvencionado y Representación Amplia<sup>184</sup>.

#### 3.2.2.1. Criterios de focalización.

Este subcomponente está orientado a los educadores(as) de párvulos de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, focalizados por medio de criterios impuestos por las Direcciones Provinciales, que dan cuenta de las necesidades de apoyo de los establecimientos con bajos rendimientos o problemas de tipo social.

---

<sup>184</sup> Educadoras(es) que acrediten experiencia de cómo mínimo 5 años, en sus labores, y que demuestran excelencia en el ejercicio de la profesión.

### 3.2.2.2. Enfoque de género.

En la descripción de los componentes y antecedentes del Programa de que se dispuso para efectuar la evaluación, no se especifica la aplicación del enfoque de género para este subcomponente.

### 3.2.3. Forma de ejecución del subcomponente.

Para la ejecución de este subcomponente, se realizan las siguientes actividades por parte del nivel central:

- Reunión con universidades, para determinar los objetivos del fortalecimiento.
- Selección de educadoras de párvulos que participarán en curso, en concordancia con los Departamentos Provinciales y Secretarías Ministeriales.
- Seguimiento a la realización de jornadas presenciales.
- Evaluación de informes de las universidades para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados para el fortalecimiento.

## 3.3. Subcomponente 3: Educadores que participan y forman parte de la Red de maestros para ser líderes pedagógicos frente a sus pares.

### 3.3.1. Descripción.

Este subcomponente corresponde a capacitaciones realizadas entre educadores de párvulos. Su propósito es fortalecer la profesión docente, mediante el aprovechamiento de las capacidades de los profesionales previamente acreditados como docentes de excelencia, contribuyendo así al desarrollo profesional del conjunto de docentes de aula. El fortalecimiento docente es desarrollado por educadores con mayor experiencia, que hayan participado en capacitaciones anteriores organizadas por la UEP, y pertenezcan a la Red Maestros de Maestros. La coordinación es realizada por la Unidad de Educación Parvularia.

Este subcomponente se comienza a ejecutar en el año 2006.

### 3.3.2. Población potencial/objetivo.

La población potencial la constituyen las educadoras y educadores de párvulos que se desempeñan en establecimientos municipalizados y/o particulares subvencionados.

#### 3.3.2.1. Criterios de focalización.

La selección de los educadores(as) a participar se realiza en función de los antecedentes académicos del postulante y de la experiencia del trabajo con menores. Son requisitos para pertenecer a la Red de Maestros de Maestros estar acreditado para percibir la Asignación de Excelencia Profesional<sup>185</sup> y ejercer como docente de aula en establecimientos educacionales del sector municipal o particular subvencionado.

#### 3.3.2.2. Enfoque de género.

En la descripción de los componentes y antecedentes del Programa de que se dispuso para efectuar la evaluación, no se menciona la aplicación del enfoque de género para este subcomponente.

#### 3.3.3. Forma de ejecución del subcomponente.

La Unidad se encarga de organizar e invitar a los participantes, organiza el material de apoyo y entrega las orientaciones y contenidos. En general se realizan jornadas en donde un educador(a) o un grupo de ellos realizan ponencias o capacitaciones a sus pares generando instancias de reflexión. Además, una vez finalizada la actividad, se realiza un seguimiento de forma tal de tener una percepción del posible impacto cualitativo causado.

La red de maestros tiene un sitio Web que facilita la comunicación y gestión de la red ([www.rmm.cl](http://www.rmm.cl)).

---

<sup>185</sup> El Programa de Acreditación para la Asignación de Excelencia Pedagógica es una iniciativa del Ministerio de Educación que consiste en un beneficio económico para los profesores acreditados como docentes de excelencia cuyo objetivo es lograr el fortalecimiento de la calidad de la educación a través del reconocimiento del mérito profesional de las y los docentes de aula. El proceso de acreditación, al cual se postula en forma voluntaria, evalúa distintos ámbitos del quehacer docente: conocimiento de las disciplinas, didáctica y contenido curricular, así como habilidades y competencias ejercidas por los docentes en el aula.

#### 4. Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia<sup>186</sup>.

El objetivo de este componente es potenciar el rol educativo permanente de la familia. La unidad de Educación Parvularia ha desarrollado, durante el período 2002 – 2006, diferentes programas para el trabajo con la familia.

Este programa es uno de los más antiguos del MINEDUC. Fue aplicado en forma experimental el año 1982, y después entre los años 1995 - 1997, habiendo sido trabajado en más de 1.500 escuelas de sectores vulnerables. Ha experimentado variaciones en su estructura, contenidos y diseño, en relación al material de trabajo y a la aplicación del programa de 1997. La actualización y rediseño del material educativo fue realizada los años 2000-2002.

En la actualidad este programa se ejecuta bajo el nombre **Manolo y Margarita**.

##### 4.1. Descripción.

Este programa está destinado a madres, padres o adultos a cargo del cuidado de los niños y niñas de cuatro a cinco años, que asisten a establecimientos educacionales al primer y segundo nivel de transición, preferentemente a escuelas con ampliación de cobertura.

La implementación de este programa tiene cobertura nacional y su objetivo principal es potenciar el rol de los padres como primeros educadores, para que promuevan el desarrollo integral de sus hijos e hijas.

El desarrollo de este programa contempla tres aspectos:

- Dar cierta uniformidad al trabajo educativo con los padres.
- Flexibilizar el tratamiento de temáticas pertinentes a distintas realidades.
- Abordar temas emergentes tales como: la exploración, la investigación, el aprender haciendo, manejo de la autoestima, la prevención temprana, el arte y la cultura, la afectividad y sexualidad,

---

<sup>186</sup> La Matriz de Marco Lógico incluida en los términos de referencia de esta evaluación incluyó un componente 4 denominado “Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia”, el que finalmente, y después de sucesivas revisiones y modificaciones hechas en conjunto con la contraparte, se mantuvo en la matriz.

integración de la diversidad y temas de género, estilos de vida saludable.

Los contenidos son abordados de manera complementaria y vinculante con las Bases Curriculares de la Educación Parvularia y con los programas de primero y segundo básico.

El programa se constituye de dos etapas, las que contienen el siguiente material:

- Manual para la educadora: primera y segunda etapa.
- Set de 10 guías de apoyo para los padres: primera y segunda etapa. El set de guías de apoyo se multiplica por el número de familias de cada uno de los cursos.

Cada educadora puede trabajar simultáneamente con 15 ó 20 adultos representantes de cada una de las familias.

La primera etapa contempla los siguientes 10 temas que se materializan en guías de trabajo con los padres:

- 1° Conociéndonos como grupo y conociendo el Programa.
- 2° Los Padres de Manolo y Margarita educan con cariño.
- 3° Manolo y Margarita exploran el mundo.
- 4° Manolo y Margarita enriquecen su lenguaje.
- 5° Manolo y Margarita aprenden jugando.
- 6° La Familia y la escuela de Manolo y Margarita enseñan en conjunto.
- 7° Manolo y Margarita fortalecen su autoestima.
- 8° Modelando valores en Manolo y Margarita.
- 9° La curiosidad sexual de Manolo y Margarita.
- 10° Manolo y Margarita se alimentan bien.

La segunda etapa contempla los siguientes 10 temas en las guías de trabajo con los padres:

- 1° Manolo y Margarita se expresan a través del arte y la cultura.
- 2° Bienestar de niños y niñas. Prevención temprana.
- 3° Manolo y Margarita tienen una vida activa y saludable.
- 4° Manolo y Margarita juegan con otros.
- 5° Manolo y Margarita aprenden a ser hombre y ser mujer.
- 6° Manolo y Margarita vivencian la magia de los cuentos.
- 7° Ver Televisión tiene efectos sobre Manolo y Margarita.
- 8° Manolo y Margarita se preparan para 1er año Básico.
- 9° Manolo y Margarita son más autónomos y sociables.
- 10° Los Padres de Manolo y Margarita educan para la Paz.

Los temas que presentan el total de 20 guías, han sido elaborados de tal manera que pueden ser trabajados cada uno de forma independiente, con el fin de poder profundizar en algunos casos o poder tratar otros que sean pertinentes al contexto y al interés del grupo de padres.

El ideal es que todos los temas sean tratados con las familias de los niños y niñas, con la profundidad que el grupo necesite. La educadora puede optar por realizarlos en sus reuniones habituales con padres y apoderados o constituir grupos determinados para su realización. En este sentido no hay un plazo formal definido para completar las etapas.

#### 4.2. Población potencial/objetivo.

La población potencial corresponde a los padres, madres, y adultos a cargo del cuidado de los niños y niñas de cuatro a cinco años, incluido los mismos párvulos.

##### 4.2.1. Criterios de focalización.

Para el año 2007, en las orientaciones estratégicas de la Unidad de Educación Parvularia, y en coordinación con Educación Básica, se han establecido criterios de focalización para el programa con la Familia. Considerando que este programa no es obligatorio, generalmente tiene

participación y cooperación de las regiones que lo solicitan y requieren el trabajo con las familias de los niños y niñas.

Los criterios utilizados para la focalización son los siguientes:

- Escuelas Focalizadas por la División de Educación General (DEG) con primer y segundo nivel de transición.
- Escuelas con Jornada Escolar Completa (JEC) y Educación Parvularia.
- Escuelas con programa de Ampliación de Cobertura 2007.

Estos criterios se sustentan en:

- Mantener una coherencia con la focalización de la DEG para el nivel de Educación Básica del MINEDUC y potenciar aquellos establecimientos que en general presentan mayores índices de vulnerabilidad.
- Privilegiar el apoyo a las Escuelas con JEC, para el nivel de Educación Parvularia.
- Apoyo a las escuelas que ingresan al programa de Ampliación de Cobertura 2007.

#### 4.2.2. Enfoque de género.

En la descripción de los componentes y antecedentes del Programa de que se dispuso para efectuar la evaluación, no se menciona la aplicación del enfoque de género para este componente. No obstante, el programa Manolo y Margarita está diseñado considerando este enfoque, lo cual se refleja en el diseño de sus módulos, por ejemplo, “Manolo y Margarita aprende a ser hombre y mujer”, y en que las actividades se realizan junto a la madre y el padre de los niños y niñas.

#### 4.3. Forma de ejecución del componente.

No se cuenta con información sobre la forma en como se desarrolla este componente.

#### II.4.5. Reformulaciones del Programa.

Los principales cambios en el Programa de Educación Preescolar se han efectuado en el Componente 3: Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular.<sup>187</sup>

El cuadro siguiente muestra sólo los componentes que se han desarrollado durante el período 2002 – 2006, y que ya no se encuentren en ejecución:

**Cuadro N°76. Modificaciones al Programa, Componente Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular**

| Programas                  | Años |      |      |      |      |                    |
|----------------------------|------|------|------|------|------|--------------------|
|                            | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007               |
| Televisión educativa       | Sí   | Sí   | No   | No   | No   | No                 |
| Línea Informática /*       | Sí   | Sí   | Sí   | Sí   | Sí   | Sí                 |
| Programa Conozca a su Hijo | Sí   | Sí   | Sí   | Sí   | Sí   | Traspasado a JUNJI |
| Programa PMI               | Sí   | Sí   | Sí   | Sí   | Sí   | Traspasado a JUNJI |

Nota:  
/\* La línea informática se mantiene como actividades en algunos componentes del programa y no como componente propiamente tal.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información enviada por la Unidad de Educación Parvularia

##### II.4.5.1. Televisión educativa.

Consistió en un curso a distancia vía Televisión Educativa: “Reforma Curricular en Educación Parvularia”. Dirigido a Educadores de Párvulos de escuelas municipalizadas, particulares subvencionadas y educadores de la Junta Nacional de Jardines Infantiles y Fundación Educacional Integra. Este subcomponente se desarrolló entre los años 2002 y 2003,

Los objetivos fueron:

- Iniciar un proceso de perfeccionamiento progresivo, diversificado e incremental que permitiera comprender los sentidos, propósitos y orientaciones de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia en el marco de la Reforma Educacional Chilena que favoreciera aprendizajes de calidad en los niños y niñas, de acuerdo a sus distintas modalidades.

<sup>187</sup> El Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia”, ha presentado modificaciones sólo al material del programa “Manolo y Margarita aprenden con sus padres”.

- Favorecer un perfeccionamiento profesional equitativo y de calidad para educadores de párvulos y responsables de la instalación de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia en sus diversos ámbitos.
- Implementar proyectos de aprendizaje acorde a las diversas realidades y en la línea de la innovación curricular propuesta.

La población potencial/objetivo estaba constituida por:

- Educadoras que se desempeñaban en establecimientos municipalizados y particulares subvencionados distantes y/o dispersos geográficamente.
- Educadoras sin posibilidades reales de acceso a un perfeccionamiento sistemático sobre la reforma curricular del nivel.
- Educadoras que no hubieran tenido un perfeccionamiento reciente sobre la reforma curricular del nivel.
- Educadoras de localidades que recibieran correctamente la señal de televisión abierta.
- Educadoras con acceso directo a conexión Internet y/o teléfono.
- Educadoras con el respaldo del director/a del establecimiento.
- Educadoras que se desempeñaban en establecimientos que atienden población en condiciones de vulnerabilidad.

#### II.4.5.2. Línea informática.

Esta línea buscó desarrollar el perfeccionamiento necesario acerca de las estrategias metodológicas a utilizar en el trabajo pedagógico, estableciendo alianzas con universidades que imparten la carrera de Educación Parvularia, quienes en forma gratuita actúan como ente ejecutor coordinador del proyecto en la respectiva región beneficiada<sup>188</sup>.

---

<sup>188</sup> La Unidad de Educación Parvularia señala que se siguen realizando gestiones relacionadas con la línea informática, en el sentido de introducir las tecnologías de información al aula. No obstante, esta actividad no está presente como componente del programa, por lo cual queda fuera del

En el marco de la implementación de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia en escuelas de referencia, durante el segundo semestre del año 2002, se estableció el énfasis curricular Tecnológico a través del desarrollo del proyecto “KidSmart de apoyo a la Educación Parvularia”.

Éste se concreta a través de la donación de computadores y software gratuitos en los primeros y segundos niveles de transición de 51 escuelas de la II, V, VIII, IX y Región Metropolitana, por parte de la empresa IBM.

En base a este trabajo en el mes de Diciembre de 2003, se establece con Enlaces, Centro de Educación y Tecnología, la Política de Informática educativa para párvulos, que consiste en que se establecen diversos modelos de aplicación para incorporar este recurso pedagógico en este nivel pedagógico.

A partir del año 2004, el proyecto se desarrolla totalmente a cargo de un profesional del nivel Central de MINEDUC, en coordinación con los equipos técnicos regionales y provinciales de educación parvularia.

El año 2006, el nivel de educación parvularia se incorpora al reglamento de la red Enlaces, por lo que es a través de esta red que se hace entrega del equipamiento, la asistencia técnica y la subvención para la instalación de redes en 185 aulas de escuelas de todas las regiones del país, dándose prioridad en esta oportunidad a las escuelas de párvulos, establecimientos que por normativa no podían acceder anteriormente a estos beneficios.

A partir del año 2002, el programa benefició a párvulos de establecimientos municipales y particulares subvencionados con primer y segundo nivel de transición.

A partir del año 2006 este programa prioriza su población a párvulos de establecimientos municipales.

El mecanismo de selección de la población beneficiaria es el siguiente:

- La Unidad de Educación Parvularia en coordinación con Enlaces, centro de educación y tecnología, establecen los criterios de selección, en forma anual, acorde a las políticas de infancia y focos de prioridad establecidos en las orientaciones de la División de Educación General, y la Unidad de Educación Parvularia de MINEDUC, en específico.

---

análisis posterior. No obstante, se incorpora como actividad en los componentes 2 y 3 de la Matriz de Marco Lógico.

- Desde la Unidad de Educación Parvularia, se informan a las coordinaciones regionales y a la supervisión educativa en los departamentos provinciales, los criterios de selección del año correspondiente.
- Las coordinaciones regionales, envían al nivel central su propuesta de escuelas beneficiadas.
- Se revisan las preselecciones y se establecen comunicaciones con las coordinaciones regionales respectivas, en caso de alguna inquietud o requerimiento especial (no se cumplen con todos los criterios, se excede el número de cupos, etc.).
- Se define el listado final de escuelas favorecidas, que se informa a cada coordinación regional y supervisión del departamento provincial, y a Enlaces, centro de educación y tecnología, para entrar en proceso de adjudicación.

En la actualidad, aunque la línea informática no es un componente del programa, ésta se mantiene como actividad para algunos de los componentes que aún permanecen en él<sup>189</sup>.

#### II.4.5.3. Programa Conozca a su Hijo (CASH)

El Programa Conozca a su Hijo nace de la necesidad de atender a los niños y niñas menores de seis años de sectores rurales, que por vivir en áreas de alta dispersión geográfica, no tienen acceso a programas de educación parvularia formal.

El Programa fue el resultado de la acción desarrollada por profesionales del Departamento de Educación Parvularia del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) y otros profesionales de la Educación, en el marco del Proyecto de Educación Integral en Zonas Rurales Pobres que llevó a cabo el Ministerio de Educación en convenio con la Organización de Estados Americanos (O.E.A), entre los años 1982 y 1986, en una zona de extrema pobreza rural en la VIII Región del país, las comunas de Santa Bárbara y Quilaco.

---

<sup>189</sup> Específicamente en los Componentes 2: Adquisición y entrega de material educativo, y el Componente 3: Fortalecimiento inicial y en servicio para la implementación curricular, en su subcomponente 2.

Ambas comunas, pertenecientes a la provincia de Bío-Bío, estaban clasificadas como áreas rurales pobres debido a los bajos índices que presentaban en relación al ingreso promedio, calidad de la vivienda, salud, trabajo y otros parámetros habitualmente utilizados para medir condiciones de vida de las familias.

A partir de 1993, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE), el Ministerio de Educación, retomó esta experiencia educativa, se reelaboran los materiales y se inicia gradualmente su aplicación a nivel nacional como parte de las políticas de ampliación de cobertura para el nivel de educación parvularia. Hasta el año 2006, el programa forma parte de los programas que lleva a cabo la Unidad de Educación Parvularia de la División de Educación del Ministerio de Educación. Desde el año 2004 el programa se aplica en convenio con MIDEPLAN, quién lo financia a través del Programa Chile Solidario.

El objetivo del programa es contribuir a mejorar el desarrollo físico, psíquico y social de las niñas y niños menores de seis años y la calidad de las relaciones intrafamiliares, a través de actividades que promueven la adquisición, por parte de los padres y las madres de conocimientos, criterios, pautas y prácticas que los apoyen en su rol de educadores.

El programa es desarrollado con agentes educativos que son mujeres líderes de la comunidad capacitadas para ser monitoras y desarrollar el Programa con las madres.

La monitora es la persona que organiza, planifica y anima las reuniones de desarrollo del programa con el grupo de madres participantes y que se compromete a apoyar a las familias de su sector durante la aplicación del programa.

Cada monitora es elegida por y entre las participantes y trabaja con un grupo aproximado de doce madres.

El educador: es un profesional responsable de la implementación del programa, y de preferencia es una educadora o educador de párvulos.

Su misión es focalizar, apoyar técnicamente y hacer seguimiento a la aplicación del programa y capacitar a las monitoras que luego van a reproducir su experiencia con el grupo de madres en sus comunidades.

Desde los inicios del programa el rol de Educador lo ejercían sólo las Supervisoras de educación Parvularia de los departamentos Provinciales del Ministerio de Educación. Posteriormente, ese rol fue asumido en conjunto con los Educadores Comunales de Infancia, profesional, a quién los municipios han

contratado para hacerse cargo de la capacitación de monitoras, seguimiento y acompañamiento de los grupos y de la sistematización de la información comunal del programa en el respectivo municipio.

Actualmente el rol de educador lo ejercen profesionales de los Departamentos Técnicos Regionales de JUNJI, en conjunto con los educadores y Educadoras Comunales de Infancia.

El programa se compone de seis Unidades Temáticas, que cuentan con un conjunto de talleres educativos que se desarrollan en modalidad de reunión, Las monitoras capacitadas transfieren las actividades educativas a los grupos, en estas reuniones de aproximadamente dos horas, una vez a la semana, apoyándose en los materiales educativos del programa. (Manuales de la Monitora).

El programa funciona principalmente en las escuelas básicas rurales, si cuentan con una sala disponible una tarde a la semana para que las madres puedan reunirse. Puede también funcionar en algún local de la comunidad de fácil acceso para las madres (Posta rural, Centro de Madres o Sede Comunitaria).

El programa funciona durante dos años, es decir, cada madre participante asiste a él durante 2 años, en los cuales ellas, se desarrollan como personas, elevan su autoestima, y por sobre todo, aprenden formas de enseñar a sus hijos, proporcionándoles oportunidades creativas de aprendizajes y desarrollo integral.

Los beneficiarios son madres, y mujeres adultas que tienen a su cargo la crianza de niños y niñas menores de seis años, y, a través de ellas a la familia y la comunidad. Aunque en el programa participan casi en un 100% madres, pueden participar los padres y las madres. En todo caso, los contenidos del programa se transmiten a los padres y en general a todos los adultos de la familia a través de las conversaciones que promueven en el hogar las madres que participan en el programa.

La metodología que utiliza el programa es activa y participante, es decir, requiere un rol activo de los educandos en el proceso de aprendizaje. Para ello, se estimula la participación en una serie de actividades de enseñanza y aprendizaje, que se desarrollan dentro de un ambiente que acoge la expresión de los sentimientos e ideas, promoviendo diversas acciones de tipo lúdico, tales como juegos, simulaciones, dramatizaciones, etc., en donde la idea no solo es aprender haciendo, sino también, “aprender jugando”.

La metodología se implementa a través de reuniones educativas que permiten tanto el aprendizaje individual como grupal, al confrontar colectivamente

las vivencias individuales en la educación y socialización de los hijos(as), y en la solución de la problemática familiar con los contenidos del programa.

La metodología incluye un conjunto de materiales educativos que son pilares fundamentales en el programa. Estos materiales han sido reelaborados en dos ocasiones a partir de las evaluaciones realizadas a las madres, niños y niñas y, comunidades. La edición actual es del año 2006 y sus contenidos están contextualizados en las Bases Curriculares para la Educación Parvularia chilena.

➤ Alianza con Municipios.

La necesidad de desconcentrar la gestión del programa, por una parte, y por otra, la voluntad de compartir responsabilidades con los Municipios en torno a procesos que son fundamentales para el desarrollo del programa en las respectivas comunas, significó que a partir de 1997, se establecieron alianzas entre el MINEDUC y los municipios, las que se concretaron en la suscripción de convenios a través de los cuales, los municipios han contratado una educadora o educador de párvulos o profesional afín, denominado Educador Comunal de Infancia, que se responsabiliza de la focalización, capacitación de monitoras, seguimiento y acompañamiento de los grupos y de la sistematización de la información comunal del programa en el respectivo municipio. El Ministerio de Educación, por su parte, asumió el compromiso de capacitar y perfeccionar a dichos profesionales para que cumplan en forma óptima las tareas para la aplicación del programa, en coordinación con el equipo de Supervisoras y Coordinadoras y Coordinadores del MINEDUC.

Anualmente se suscriben aproximadamente 70 convenios con municipios. Además, se han suscrito convenios con Fundaciones y otras instituciones educacionales como el Hogar de Cristo, en la VIII región, y el Vicariato de la Araucanía.

A partir del año 2007, JUNJI, a través de los respectivos Directores o Directoras Regionales suscribe los convenios con los municipios, a través de los cuales asume el compromiso de capacitar y perfeccionar a dichos profesionales en la línea del programa.

Se ha dotado de materiales educativos a los grupos, de manera que los niños y niñas asistentes, desarrollen actividades educativas paralelas a las reuniones de las madres.

Los criterios de focalización son, comunas en las que exista:

- Educador comunal de infancia. Cada educador comunal de infancia deberá tener a su cargo un mínimo de 2 grupos.

- Comunidades y/o localidades con altos índices de ruralidad y alta dispersión geográfica con niños de 0 a 5 años no atendidos.
- Comunidades y/o localidades donde no haya programas de Educación Parvularia, y que a futuro existan escasas posibilidades de que se implementen programas de este tipo, dada la dispersión geográfica de la población.
- Localidades y comunidades en las que preferentemente haya familias en el Programa Puente de FOSIS.
- Un grupo de al menos doce madres dispuestas a participar en el programa.

Durante el año 2006 el Programa se atendieron a aproximadamente 3.492 madres y 3995 niños y niñas de cero a seis años. Y el 26% de las madres atendidas pertenecen al Sistema Chile Solidario. Esto significa un aumento de 7% respecto del 2005.

Desde el año 2007, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, aplicará el Programa Conozca a su hijo, en convenio con MIDEPLAN, y en el marco del Sistema Chile Solidario, en las regiones III, IV, VII, VIII, IX, X y Metropolitana.

#### II.4.5.4. Programa de Mejoramiento de la Infancia (PMI).

El PMI es un programa no formal que se desarrolló a través de la Unidad de Educación Parvularia desde 1993 hasta 2006, proporcionando educación a niños(as) menores de cinco años<sup>190</sup> que viven en condiciones de pobreza y extrema pobreza en sectores urbano marginales. Consecuente con lo anterior se establecen alianzas con los municipios para la implementación y aplicación del programa PMI, con el fin de concordar acciones de colaboración que den respuesta por una parte, a la necesidad de apoyar a los padres en el rol de facilitadores del desarrollo de sus hijos(as) y por otra, a la necesidad de dar educación a niños(as) menores de cinco años que no tienen acceso a Programas de Educación Parvularia formal.

El programa PMI permite cubrir las necesidades educacionales de los niños(as) de zonas rurales concentrados y urbano-marginales que viven en condiciones de vulnerabilidad.

---

<sup>190</sup> Entre los años 2002 y 2005 el programa consideró la atención de niños menores de seis años.

Por otra parte, si se considera que la intervención es fundamental en los primeros años de vida, y dado que los niños(as) de las zonas señaladas no tienen acceso a la educación parvularia formal, se hace necesario apoyar a sus familias, y en especial a los padres, a través de vías no convencionales, tales como programas no formales de educación que se orienten a la estimulación de los niños(as) incentivando su creatividad y fomentando un mejor aprovechamiento de los recursos familiares para la nutrición y la higiene familiar.

➤ Población Potencial/Objetivo

Niños(as) entre cero a cinco años de edad y sus familiares, en situación de vulnerabilidad, jefas de hogar, beneficiarios de programa PUENTE que viven en ruralidad o sectores urbano-marginales y que no reciben otro tipo de atención en Programas de Educación Parvularia.

En el plano de la focalización, el programa PMI, orientó sus mayores esfuerzos hacia las familias puente, ofreciendo a través de nuevos grupos, de preferencia ubicados en sectores urbano-marginales, una atención durante todo el día y durante toda la semana a hijos e hijas que requieren de cuidado y educación, porque sus madres y familiares necesitan insertarse en el campo laboral.

#### *II.4.6. Organización y gestión del Programa.*

##### *II.4.6.1. Estructura organizacional de la unidad responsable del Programa.*

El Programa de Educación Parvularia se encuentra a cargo de la Unidad de Educación Parvularia del MINEDUC, la cual depende administrativamente de la División de Educación General de la Subsecretaría de Educación.

A nivel directivo la Unidad de Educación Parvularia tiene los cargos de Coordinadora Nacional y Vice Coordinadora.

A nivel operativo, para la ejecución de los componentes, la Unidad cuenta con los cargos de: Implementación Curricular, Fortalecimiento Docente y Cobertura.

Para apoyar la ejecución del Programa se cuenta con el cargo de Administrador.

Las funciones asociadas a cada uno de los cargos se presentan a continuación.

➤ Coordinadora

- Responsable por el cumplimiento de las metas fijadas en la ley de presupuestos y en los compromisos ministeriales vinculados a educación parvularia.
- Dar cuenta y examinar permanentemente el gasto asignado a la unidad, en cumplimiento del propósito que esta expresado en la ley de presupuestos.
- Coordinar reuniones del equipo profesional y administración para la ejecución de las acciones que se derivan del presupuesto y de los compromisos y metas gubernamentales.
- Participación en reuniones de la DEG y con unidades que la integran para el cumplimiento de las metas en las que esta involucrada la unidad.
- Dar respuesta a requerimientos de los gabinetes de subsecretaría y de la Ministra.
- Generar y mantener relaciones con JUNJI e INTEGRRA y sus equipos técnicos para desarrollar iniciativas conjuntas.
- Mantener contacto permanente con coordinadores regionales para apoyar su trabajo en el cumplimiento de metas regionales y su labor profesional en la región y con las provincias.
- Generar coordinaciones con otras unidades relacionadas con el Ministerio como CPEIP<sup>191</sup> y JUNAEB para el cumplimiento de las metas comprometidas para la unidad.
- Mantener relaciones con otros ministerios en relación al cumplimiento de las metas y a iniciativas que surjan en el transcurso del año y que contribuyan en este mismo sentido.
- Mantener relaciones con otras instituciones con las cuales se comparten objetivos afines como universidades, organizaciones de directores de carrera, colegio de educadores de párvulo, universidades internacionales, entre otros.

---

<sup>191</sup> Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

- Representar a la ministra y subsecretaria, en actos públicos o reuniones, cuando estas autoridades así lo soliciten.
- Preparar, a través del gabinete de la Ministra y Subsecretaria, diversos documentos que sirvan de insumo para actividades relacionadas con su cargo.
- Revisar y firmar documentos vinculados a los diferentes componentes

➤ Vice Coordinadora

- Responsabilidad por el cumplimiento de las metas fijadas en la ley de presupuestos y en los compromisos ministeriales vinculados a educación parvularia.
- Dar cuenta y examinar permanentemente el gasto asignado a la unidad, en cumplimiento del propósito que esta expresado en la ley de presupuesto.
- Coordinar reuniones del equipo profesional y administración para la ejecución de las acciones que se derivan del presupuesto y de los compromisos y metas gubernamentales.
- Participación en reuniones de la DEG y con unidades que la integran, en caso que la coordinadora lo delegue, para el cumplimiento de las metas en las que esta involucrada la unidad.
- Dar respuesta a requerimientos de los gabinetes de subsecretaría y de la Ministra.
- Generar y mantener relaciones con JUNJI e INTEGRAL y sus equipos técnicos para desarrollar iniciativas conjuntas.
- Mantener contacto permanente con coordinadores regionales para apoyar su trabajo en el cumplimiento de metas regionales y su labor profesional en la región y con las provincias.
- Generar coordinaciones con otras unidades relacionadas con el Ministerio como CPEIP y JUNAEB para el cumplimiento de las metas comprometidas para la unidad.
- Mantener relaciones con otras instituciones con las cuales se comparten objetivos afines como universidades, organizaciones de

directores de carrera, colegio de educadores de párvulo, universidades internacionales, entre otros.

- Preparar, a través del gabinete de la Ministra y Subsecretaria, diversos documentos que sirvan de insumo para actividades relacionadas con su cargo.
- Revisar y firmar documentos vinculados a los diferentes componentes

➤ Implementación Curricular.

Considera la coordinación y ejecución de la adquisición de material didáctico, lo cual incluye:

- Evaluar técnicamente con expertos del MINEDUC el material que se propondrá a la coordinación para iniciar los trámites de adquisición.
- Efectuar cotización de todos los materiales educativos que se requieran para tener costo estimado de los productos.
- Hacer propuesta técnica con costo estimado del material educativo a la coordinación de la unidad y obtener autorización, para posteriormente iniciar el proceso de adquisición.
- Elaborar los términos de referencia/especificaciones técnicas para enviar al Administrador del programa e iniciar proceso operativo de compra.
- Revisar y evaluar técnicamente el material educativo recibido de los diferentes oferentes y emitir informes técnicos a la unidad de compras, y efectuar evaluación económica a través del administrador del programa.
- Certificar la recepción del material licitado, tanto en calida como cantidad y que se ajuste a lo requerido.
- Entregar instrucciones y orientaciones a bodega para el armado de los set de materiales para su distribución e impartir instrucciones sobre distribución en base a criterios previos de la unidad (escuelas focalizadas Municipales y Particular Subvencionadas)
- Recepcionar informes de material educativo recibido por las escuelas.

Además, se realizan funciones para la ejecución de la informática educativa de la unidad en coordinación con Enlaces.

Con relación al Programa Manolo y Margarita las funciones que se realizan son:

- Efectuar revisión anual y actualización de los contenidos del programa.
- Elaborar términos de referencia para el diseño e impresión que se deben enviar al proceso administrativo de licitación a través del Administrador del Programa.
- Certificar la recepción y revisar el material adquirido que cumpla con los requerimientos de los términos de referencia.
- Hacer cuadros de distribución y solicitar distribución a la sección de bodegas.
- Elaborar informes de distribución y recepción del material a los diferentes establecimientos.
- Apoyar al equipo de adquisición de material educativo en las labores pertinentes.

➤ Fortalecimiento Docente.

Esta función busca contribuir al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, especialmente, a través de la selección y graduación de aprendizajes esperados y de la didáctica de cada uno de los núcleos, las funciones consideran:

- Contribuir al diseño y seguimiento de acciones de formación para educadores (as) de párvulos.
- Contribuir a la elaboración de políticas públicas de formación inicial y en servicio para educadores(as) de párvulos.
- Orientar y apoyar el proceso evaluativo de los proyectos de cursos de la modalidad presencial del nivel Pre-escolar, presentados al CPEIP por instituciones acreditadas.
- Contribuir en la gestión, diseño y ejecución d los programas de perfeccionamiento docente y apropiación curricular.
- Elaborar Términos de Referencia de capacitaciones.

- Efectuar seguimiento de trabajo a las Universidades, organismos locales.
- Confeccionar informes de los diferentes procesos de perfeccionamiento a educadores (as) de párvulos.
- Coordinar trabajo con CPEIP en trabajo de fortalecimiento y de recursos.
- Realizar jornadas de trabajo regionales en el ámbito de los talleres comunales de la infancia con el propósito de evaluar y reflexionar sobre los procesos de perfeccionamiento.

➤ Ampliación de Cobertura

Considera monitorear y desarrollar acciones y condiciones pertinentes para el logro de la meta de cobertura, esta función incluye:

- Elaborar informes mensuales, monitorear avance meta anual.
- Establecer coordinación con Unidad de Subvenciones MINEDUC.
- Identificar elementos que puedan facilitar u obstaculizar el logro de la meta 2007 para desarrollar las acciones pertinentes.
- Establecer coordinaciones con JUNJI e INTEGRA para el traspaso de los niños(as) de primer y segundo nivel de transición desde JUNJI y Fundación INTEGRA a los establecimientos educacionales subvencionados por MINEDUC.
- Establecer coordinación con la División de Planificación MINEDUC, JUNJI e INTEGRA para georreferenciar a nivel país, los jardines infantiles de las 3 instituciones.
- Establecer coordinación con JUNAEB para la provisión de alimentos para el primer y segundo Nivel de Transición.
- Obtención y análisis de información para la geo-referenciación de los establecimientos educacionales subvencionados por MINEDUC, JUNJI e INTEGRA

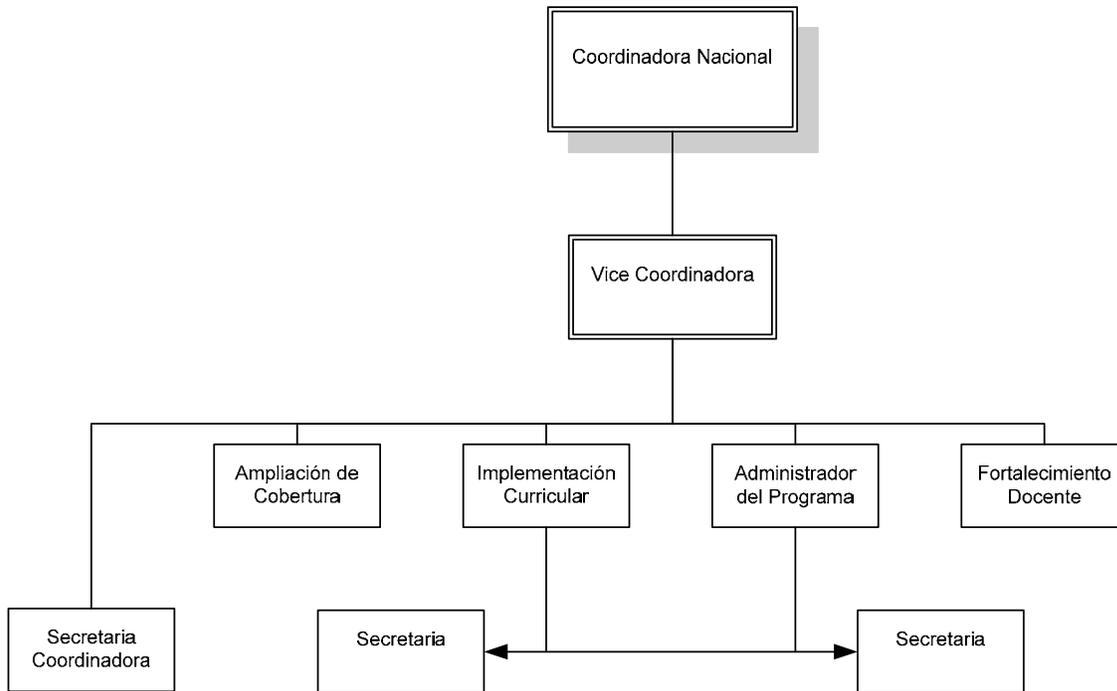
➤ Administrador del Programa.

- Participar en la confección del Marco Lógico, proponer indicadores de gestión pertinentes al programa y revisión de los mismos en

concordancia con la Unidad de Administración de Programa del MINEDUC.

- Confeccionar la Órdenes Administrativas de la Unidad de Educación Parvularia.
- Recopilar y adjuntar la documentación pertinente para proceso como las Órdenes de Compra del portal Chile Compras.
- Seguimiento operacional de los procesos de compra.
- Verificar cumplimiento de requisitos de facturas para su pago.
- Confeccionar reportes de gestión presupuestaria y de los procesos de compra.
- Otras labores administrativas.

**Figura N°6. Organigrama Unidad de Educación Parvularia**



Fuente: Unidad de Educación Parvularia.

#### II.4.6.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

##### II.4.6.2.1. Mecanismos de coordinación.

En la UEP, se realizan reuniones semanales de coordinación, a la cual asisten todos y todas las profesionales de la unidad, entre lo(a)s cuales están lo(a)s diferentes responsables de los componentes y subcomponentes del Programa. En estas reuniones se asignan y distribuyen responsabilidades y se chequea el cumplimiento de compromisos adquiridos en reuniones anteriores.

Con la Subsecretaría de Educación se desarrollan relaciones a través de las coordinaciones que establece la División de Educación General en reuniones semanales de trabajo orientadas a las acciones permanentes y a proyectos emergentes. Existen relaciones directas con la subsecretaría, así como con el gabinete de la ministra, que se generan por la iniciativa de éstos. Por lo general están generadas por solicitud de representación de las autoridades y la preparación de minutas para su presentación en actividades de carácter público.

Con los sostenedores de los establecimientos la UEP se relaciona a través de coordinadoras regionales de educación parvularia, supervisoras y jefes comunales de educación.

También se relaciona con JUNJI y Fundación INTEGRA, en conjunto con la División de Planificación MINEDUC, con el objeto de coordinar esfuerzos en cuanto a la ampliación de cobertura se refiere. Esto se traduce en la coordinación que se realiza para el traspaso de los niños(as) de primer y segundo nivel de transición desde JUNJI y Fundación INTEGRA hacia los establecimientos educacionales subvencionados por MINEDUC.

Asimismo, existe coordinación entre la UEP con las Coordinaciones Regionales de Educación Parvularia, las cuales son responsables de las coordinaciones con instituciones como JUNJI, INTEGRA, SERPLAC y otros a nivel regional. Las Coordinaciones Regionales de Educación Parvularia también realizan funciones de coordinación con las Supervisoras de los respectivos Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV), departamentos que dependen administrativamente de la Secretaría Regional Ministerial de Educación.

Además, la UEP utiliza el correo electrónico, correspondencia (oficios, memorandums) y también existe la posibilidad de responder inquietudes directamente a través de la página Web o telefónicamente.

#### II.4.6.2.2. Instrumentos de monitoreo

Los instrumentos de monitoreo utilizados por la UEP, están dados por la recolección de información a través de pautas, distribuidas para cada establecimiento educacional que recibe material educativo, identificado a través del respectivo RBD<sup>192</sup>. En esta pauta se registran los materiales y se les comunica a los departamentos provinciales (DEPROV) correspondientes, para que realicen la recepción y control de los mismos, en lo que respecta al Material Educativo. Otro informe de resultado se obtiene a partir de los informes de los supervisores de los DEPROV<sup>193</sup>.

Otra fuente utilizada por la UEP, para evaluar sus procesos son los estudios que se realizan a través de universidades, tanto para el Programa de Fortalecimiento docente educadores (as) e implementación curricular, como para otros estudios relacionados con actividades de la unidad.

---

<sup>192</sup> Dígito identificador de los establecimientos educacionales que se encuentran en la base de datos del MINEDUC.

<sup>193</sup> No se tuvo información de la forma de procesar esta información.

El aumento de cobertura para el primer nivel de transición se monitorea a través del informe mensual de subvenciones que realiza la Unidad de Subvenciones del MINEDUC para este nivel, a partir del cual se elabora un informe del avance en el cumplimiento de la meta de aumento de cobertura.

No se dispuso de antecedentes con las mediciones de otros indicadores que sean utilizados por la unidad.

#### II.4.6.3. Recursos humanos.

En esta sección se presenta la situación contractual, evolución, distribución geográfica, por edad, estamento, antigüedad, nivel educacional y capacitación de los recursos humanos de la Unidad de Educación Parvularia y de aquellos relacionados con el Programa y que tienen dependencia administrativa de las Secretarías Ministeriales de Educación de cada región del país. Se contempla el período 2002-2006, presentando una mayor profundidad para el año 2006.

##### II.4.6.3.1. Situación contractual del personal

El personal total relacionado con el Programa, a diciembre del 2006 estaba conformado por 86 personas, considerando las tres modalidades de contrato utilizadas por la institución, es decir, personal de planta, a contrata y otros.

La situación contractual<sup>194</sup> y su evolución en el período 2002-2006 se presenta en el cuadro y gráfico siguientes:

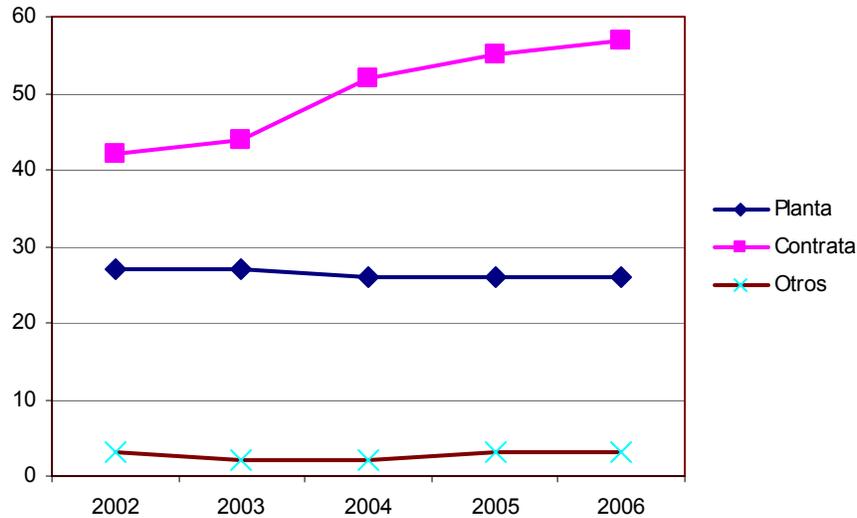
**Cuadro N°77. Situación contractual del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, período 2002 – 2006**

|                                 | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Planta                          | 27        | 27        | 26        | 26        | 26        |
| Contrata                        | 42        | 44        | 52        | 55        | 57        |
| <b>Dotación efectiva (1)</b>    | <b>69</b> | <b>71</b> | <b>78</b> | <b>81</b> | <b>83</b> |
| Otros (2)                       | 3         | 2         | 2         | 3         | 3         |
| <b>Personal total (1) + (2)</b> | <b>72</b> | <b>73</b> | <b>80</b> | <b>84</b> | <b>86</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

<sup>194</sup> Para efectos de esta descripción se entenderá por dotación efectiva al personal permanente, es decir: personal de planta, a contrata, jornales permanentes y otro personal permanente que se encontraba desempeñando funciones a diciembre de cada año; Otros: incluye a trabajadores que se rigen por el código del trabajo.

**Gráfico N°6. Situación contractual del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, período 2002 – 2006**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anteriores, la dotación de personal en el año 2002 estaba conformada por 27 personas de planta, 42 personas a contrata y 3 en la categoría Otros. En el año 2006 era de 26 personas de planta, 57 personas a contrata y 3 en la categoría Otros. El aumento del personal a contrata se debe a requerimientos derivados del aumento de la actividad de los componentes del Programa, particularmente el componente de aumento de cobertura y la disminución de una persona en el personal de planta se debe a retiro voluntario.

#### II.4.6.3.2. Distribución territorial del personal

Para apreciar la distribución territorial del personal relacionado con el Programa existente al año 2006, se presenta el cuadro y gráfico siguientes:

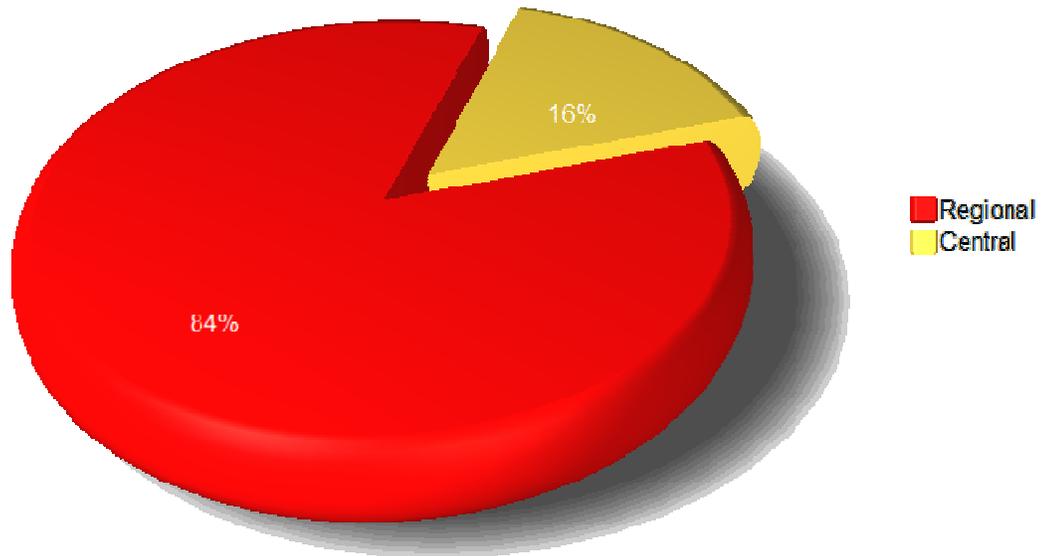
**Cuadro N°78. Distribución territorial del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, año 2006.**

| Región               | N         | %             |
|----------------------|-----------|---------------|
| I Región             | 4         | 4,8%          |
| II Región            | 3         | 3,6%          |
| III Región           | 3         | 3,6%          |
| IV Región            | 7         | 8,4%          |
| V Región             | 8         | 9,6%          |
| VI Región            | 4         | 4,8%          |
| VII Región           | 6         | 7,2%          |
| VIII Región          | 11        | 13,3%         |
| IX Región            | 6         | 7,2%          |
| X Región             | 6         | 7,2%          |
| XI Región            | 2         | 2,4%          |
| XII Región           | 1         | 1,2%          |
| Región Metropolitana | 9         | 10,8%         |
| Dirección Central    | 13        | 15,7%         |
| <b>Total</b>         | <b>83</b> | <b>100,0%</b> |
| UEP regional         | 70        | 84,3%         |
| UEP central          | 13        | 15,7%         |

Nota: No se cuenta con información de la distribución por regiones de las personas incluidas en la clasificación contractual Otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

**Gráfico N°7. Distribución territorial del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, año 2006**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en el Nivel Central se desempeñan 13 funcionarios (15,7% del total) y en regiones 70 funcionarios (84,3% del total). Las regiones con mayor cantidad de personal son la VIII región, con 11 personas, lo que representa el 13,3% del personal total y la Región Metropolitana, con 9 personas, lo que representa el 10,8 % del personal total. Las regiones XII y XI por su parte, son las que poseen una menor cantidad de personal, 1 y 2 personas, respectivamente.

#### II.4.6.3.3. Distribución por rango etario

El siguiente cuadro y gráfico muestran la distribución por rangos de edad de la dotación de personal total en el año 2006.

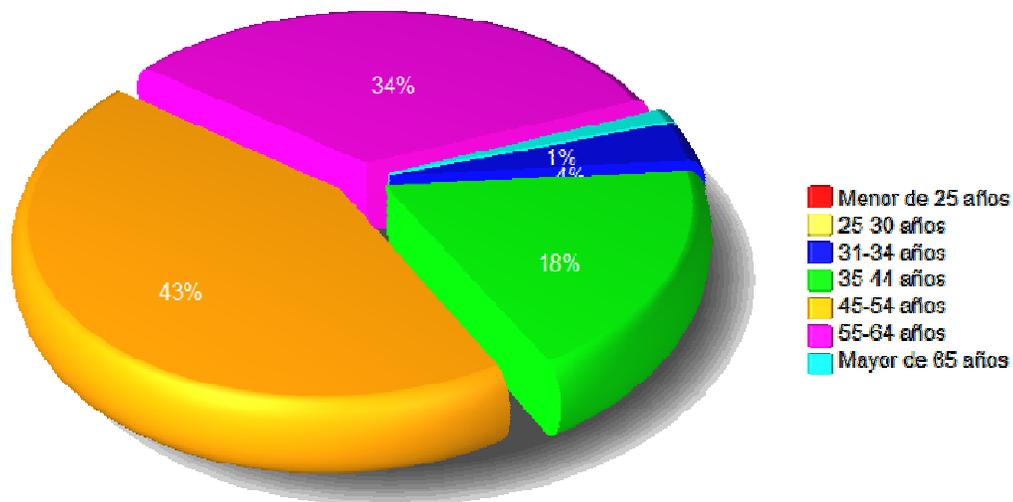
**Cuadro N°79. Distribución por grupo etario y estamento del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, año 2006**

| Edad             | Estamento  |               |          |                 |            |                 | Total | %      |
|------------------|------------|---------------|----------|-----------------|------------|-----------------|-------|--------|
|                  | Directivos | Profesionales | Técnicos | Administrativos | Auxiliares | Otros           |       |        |
| Menor de 25 años | 0          | 0             | 0        | 0               | 0          | 0               | 0     | 0,0%   |
| 25-30 años       | 0          | 0             | 0        | 0               | 0          | 0               | 0     | 0,0%   |
| 31-34 años       | 0          | 3             | 0        | 0               | 0          | 0               | 3     | 3,5%   |
| 35-44 años       | 0          | 15            | 0        | 0               | 0          | 0               | 15    | 17,4%  |
| 45-54 años       | 0          | 34            | 1        | 1               | 0          | 0               | 36    | 41,9%  |
| 55-64 años       | 1          | 27            | 0        | 0               | 0          | 0               | 28    | 32,6%  |
| Mayor de 65 años | 0          | 1             | 0        | 0               | 0          | 0               | 1     | 1,2%   |
| Totales          | 1          | 80            | 1        | 1               | 0          | 3               | 86    | 100,0% |
| Edad promedio    | 58         | 50            | 53       | 51              | No aplica  | Sin Información | 50,57 |        |

Nota: No se cuenta con información de la edad de las personas incluidas en la clasificación contractual Otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

**Gráfico N°8. Distribución por grupo etario del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, año 2006**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Del cuadro y gráfico presentados anteriormente se desprende lo siguiente:

- El personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, se concentra en el rango de edad entre 45 – 54 años. En este rango se encuentran 36 personas, lo que representan el 41,9% del total del personal.
- El mayor número de funcionarios se encuentra en el estamento profesionales, con 80 de un total de 83 funcionarios.
- El promedio de edad de los Profesionales es de 50 años.
- Ninguno de los estamentos cuenta con personal menor a 30 años.

#### II.4.6.3.4. Distribución del personal por cargo

En el cuadro siguiente se presenta la dotación de personal total relacionado con el Programa, clasificada por cargo de acuerdo a la estructura vigente al año 2006.

**Cuadro N°80. Distribución por cargo y tipo de contrato del personal del año 2006**

| Desglose                   | N° personas |                                     |          |           | N° personas por tipo contrato |           |            |          |           |
|----------------------------|-------------|-------------------------------------|----------|-----------|-------------------------------|-----------|------------|----------|-----------|
|                            | Central     | Por región<br>(Regiones<br>1a a RM) | Otros    | Total     | Planta                        | Contrata  | Honorarios | Otros    | Total     |
| Coordinadora Nacional      | 1           | 0                                   | 0        | 1         | 0                             | 1         | 0          | 0        | 1         |
| Vice Coordinadora          | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Coordinadores regionales   | 0           | 13                                  | 0        | 13        | 6                             | 7         | 0          | 0        | 13        |
| Jefes provinciales         | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Jefes de departamento      | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Jefes de Subdepartamento   | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Jefes de Unidad            | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Jefes de Sección           | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Directores de Jardín       | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Supervisores               | 0           | 57                                  | 0        | 57        | 18                            | 39        | 0          | 0        | 57        |
| Encargados                 | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Especialistas y expertos   | 10          | 0                                   | 0        | 10        | 2                             | 9         | 0          | 0        | 11        |
| Analistas                  | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Administrador del Programa | 1           | 0                                   | 0        | 1         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Administrativos            | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Educadoras de Párvulos     | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Técnicos de Párvulos       | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Nutricionistas             | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Coordinadores              | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Secretarias                | 1           | 0                                   | 0        | 1         | 1                             | 0         | 0          | 0        | 1         |
| Auxiliares                 | 0           | 0                                   | 0        | 0         | 0                             | 0         | 0          | 0        | 0         |
| Otros                      | 0           | 0                                   | 3        | 3         | 0                             | 0         | 0          | 3        | 3         |
| <b>TOTALES</b>             | <b>13</b>   | <b>70</b>                           | <b>3</b> | <b>86</b> | <b>27</b>                     | <b>56</b> | <b>0</b>   | <b>3</b> | <b>86</b> |

Nota: No se cuenta con información de los cargos que ocupan las personas incluidas en la clasificación contractual Otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente:

- El cargo que tiene un mayor número de personas es el de Supervisores, con 57 personas, lo que representan el 66,3% del total de personal de la Unidad. De estas personas 18 corresponden a personal de planta y 39 a contrata.
- En el Nivel Central, 10 personas corresponden a especialistas que desarrollan funciones relativas a la ejecución de los componentes y coordinación intersectorial.
- Hay una persona dedicada a labores de administración.

#### II.4.6.3.5. Nivel educacional del personal

En el cuadro siguiente se presenta la distribución del personal total, según su nivel educacional al año 2006.

**Cuadro N°81. Nivel educacional del personal de relacionado con el Programa de Educación Preescolar, 2002 – 2006.**

|                              | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | %             |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Profesionales Universitarios | 68        | 69        | 76        | 79        | 81        | 94,2%         |
| Técnicos                     | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1,2%          |
| Licencia Media               | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1,2%          |
| Otros                        | 3         | 2         | 2         | 3         | 3         | 3,5%          |
| <b>Total</b>                 | <b>72</b> | <b>73</b> | <b>80</b> | <b>84</b> | <b>86</b> | <b>100,0%</b> |

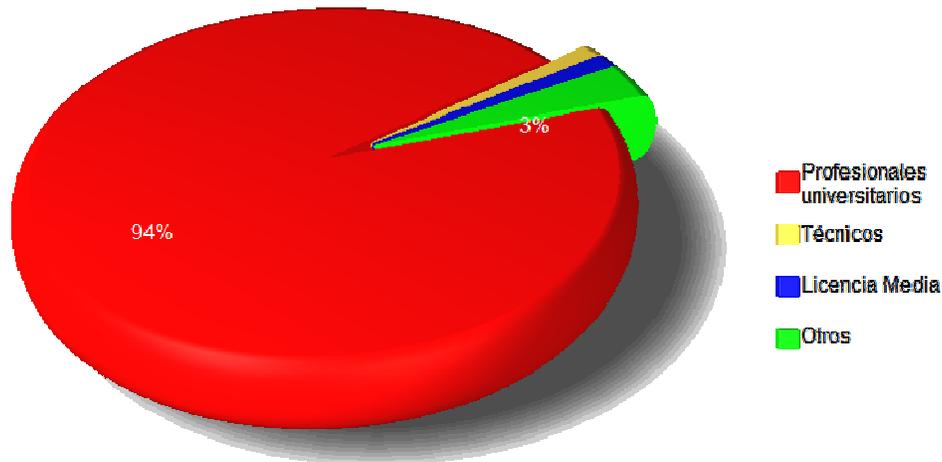
Nota: No se cuenta con información del nivel educacional del personal clasificado como Otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

En el cuadro anterior se aprecia que el 94,2% de la dotación de personal de relacionado con el Programa del año 2006, son profesionales universitarios, el 1,2% tiene estudios a nivel técnico y el 1,2% tiene Licencia de Educación Media. La proporción relativa de profesionales se ha mantenido en un porcentaje entre el 94 y 95% del total en el período 2002-2006.

En el gráfico siguiente se presenta la distribución del personal de la UEP del año 2006, según su nivel educacional.

**Gráfico N°9. Nivel educacional del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, año 2006.**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

#### II.4.6.3.6. Capacitación del personal

La Unidad no desarrolla actividades de capacitación, no hay planes específicos para el personal de la UEP. No se tiene identificadas brechas de competencia en la Unidad y el personal accede a la capacitación realizada en forma general para la Subsecretaría de Educación.

#### II.4.6.3.7. Antigüedad del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar.

En el siguiente cuadro se presentan los datos de antigüedad del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, por estamento, a fines del año 2006.

**Cuadro N°82. Antigüedad del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, al año 2006.**

| Clasificación  | Directivos | Profesionales | Técnicos | Administrativos | Auxiliares | Otros              | Total     | %             |
|----------------|------------|---------------|----------|-----------------|------------|--------------------|-----------|---------------|
| 0 a 2 años     | 0          | 13            | 0        | 0               | 0          | Sin<br>Información | 13        | 15,1%         |
| 3 a 5 años     | 0          | 23            | 0        | 1               | 0          |                    | 24        | 27,9%         |
| 6 a 10 años    | 0          | 7             | 0        | 0               | 0          |                    | 7         | 8,1%          |
| Más de 10 años | 1          | 37            | 1        | 0               | 0          |                    | 39        | 45,3%         |
| Otros          | 0          | 0             | 0        | 0               | 0          |                    | 3         | 3,5%          |
| <b>Totales</b> | <b>1</b>   | <b>80</b>     | <b>1</b> | <b>1</b>        | <b>0</b>   | <b>3</b>           | <b>86</b> | <b>100,0%</b> |

Nota: No se cuenta con información del personal clasificado como Otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Se observa que el 45,3% del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar presenta una antigüedad de más de 10 años, dentro de este rango se incluye al directivo que ocupó el cargo de Coordinadora hasta comienzos del año 2007.

**II.4.6.3.8. Ausentismo del personal**

En el cuadro siguiente se muestra la estadística de los días no trabajados de la dotación efectiva del 2006 y el porcentaje que estos representan respecto a los días trabajados, durante los años 2002 a 2006.

**Cuadro N°83. Número y porcentaje días no trabajados, 2002 – 2006.**

|   | 2002 | 2003  | 2004 | 2005 | 2006   |
|---|------|-------|------|------|--------|
| Total días no trabajados  | 364  | 697,5 | 769  | 1159 | 1339,5 |
| Licencias médicas   | 364  | 697,5 | 769  | 1159 | 1339,5 |
| Otros (1)   | 0    | 0     | 0    | 0    | 0      |
| Dotación efectiva   | 72   | 73    | 80   | 84   | 86     |
| % de días no trabajados respecto al total de días que debieron trabajarse en el año (2) | 2,0% | 3,7%  | 3,7% | 5,3% | 6,0%   |

Nota (1): La UEP informó que no se registran ausencias por otros motivos, tales como permisos sin goce de sueldos y permisos administrativos.

Nota (2): Este porcentaje fue calculado como la razón entre los días no trabajados con respecto al total de días que debieron trabajarse en el año, considerando 258 días laborales por trabajador.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad.

Como se puede observar, el porcentaje de días no trabajados en relación al total de días que debieron trabajarse fue de 2,0% el año 2002, 3,7% en los años año 2003 y 2004, 5,3% el año 2005 y 6,0% en el año 2006. La principal causa de ausentismo del personal fueron las licencias médicas, las cuales representaron un 100% de los días no trabajados en el período 2002 - 2006.

#### II.4.6.3.9.Egresos de personal

En el cuadro siguiente se muestra la información de los egresos anuales de personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, para el período 2002 – 2006.

**Cuadro N°84. Egresos de personal relacionado con el Programa, 2002 – 2006**

| Estamento       | Personal desvinculado |          |          |          |          | Dotación de personal |           |           |           |           | Porcentaje de egresos de personal por año |           |           |           |           |
|-----------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | 2002                  | 2003     | 2004     | 2005     | 2006     | 2002                 | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | 2002                                      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |
| Directivos      | 0                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 1                    | 1         | 1         | 1         | 1         | 0%  | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| Profesionales   | 1                     | 2        | 1        | 1        | 4        | 67                   | 68        | 75        | 78        | 80        | 1%  | 3%        | 1%        | 1%        | 5%        |
| Técnicos        | 0                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 1                    | 1         | 1         | 1         | 1         | 0%  | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| Administrativos | 0                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0                    | 1         | 1         | 1         | 1         | 0%  | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| Auxiliares      | 0                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0                    | 0         | 0         | 0         | 0         | 0%  | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| Otros           | 0                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 3                    | 3         | 3         | 3         | 3         | 0%  | 0%        | 0%        | 0%        | 0%        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>1</b>              | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>72</b>            | <b>74</b> | <b>81</b> | <b>84</b> | <b>86</b> | <b>1%</b>                                 | <b>3%</b> | <b>1%</b> | <b>1%</b> | <b>5%</b> |

Nota: No se cuenta con información del personal clasificado como Otros.  
Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad.

En el cuadro anterior se puede observar que el número de egresos fue de un funcionario en el año 2002, lo que representa el 1% del personal total; 2 funcionarios el 2003, que equivale al 3% del personal total; y de 4 funcionarios el 2006, que constituyen el 5% del personal total. El 100% de los egresos corresponden al estamento de Profesionales y el mayor número de egresos se produjo en el año 2006.

Las causas de los egresos del personal son jubilación (22% del total de egresos del período) y retiros voluntarios (78%). No se han producido egresos de personal por fallecimiento ni despidos de personal, según se muestra en el cuadro siguiente.

El cuadro siguiente presenta los egresos de personal por cargo para el año 2006.

**Cuadro N°85. Egresos de personal por cargo, año 2006.**

| <b>Desvinculados por cargo</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>Total</b> | <b>%</b>    |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| Coordinadora Nacional          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Vice Coordinadora              | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Coordinadores regionales       | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Jefes provinciales             | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Jefes de departamento          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Jefes de Subdepartamento       | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Jefes de Unidad                | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Jefes de Sección               | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Directores de Jardín           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Supervisores                   | 1           | 2           | 0           | 0           | 2           | 5            | 56%         |
| Encargados                     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Especialistas y expertos       | 0           | 0           | 1           | 1           | 2           | 4            | 44%         |
| Analistas                      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Administrativos                | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Educadoras de Párvulos         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Técnicos de Párvulos           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Nutricionistas                 | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Coordinadores                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Secretarias                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Auxiliares                     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| Otros                          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>1</b>    | <b>1</b>    | <b>4</b>    | <b>9</b>     | <b>100%</b> |

Nota: No se cuenta con información del personal clasificado como Otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Los egresos de personal del período se concentraron en los cargos de Supervisores, que es el que tiene mayor dotación, con un 56% del total de egresos de personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar, y en el de Especialistas y Expertos, con un 44% del total de egresos.

El cuadro siguiente presenta la edad promedio de los egresados de la institución:

**Cuadro N°86. Edad promedio del personal relacionado con el Programa de Educación Preescolar desvinculado.**

| Edad promedio de los desvinculados | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | Edad promedio por estamento año 2006 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| Directivos                         | No aplica | 58                                   |
| Profesionales                      | 42        | 48        | 44        | 51        | 48        | 50                                   |
| Técnicos                           | No aplica | 53                                   |
| Administrativos                    | No aplica | 51                                   |
| Auxiliares                         | No aplica                            |
| Otros                              | No aplica | Sin información                      |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Del cuadro anterior se puede ver que la edad promedio de los egresados en la Unidad el 2006, fue en general inferior a la edad promedio del personal del estamento respectivo, según se puede observar en el cuadro siguiente

**II.4.6.4. Recursos tecnológicos.**

No se dispone de antecedentes suficientes para la descripción completa de los recursos tecnológicos de la Unidad de Educación Parvularia<sup>195</sup>, ya que se dispuso sólo de un catastro sobre el número de computadores personales asignados para cada una de las regiones del país.

**II.4.6.4.1. Infraestructura de usuario.**

**1. Hardware de usuario.**

Las respectivas coordinaciones regionales, incluyendo las actividades de supervisión, cuentan con 64 computadores personales, los cuales se distribuyen regionalmente como se muestra en el cuadro siguiente.

<sup>195</sup> Solamente se recibieron los cuestionarios correspondientes a la II, IV, XII regiones, considerado insuficiente para describir, analizar y recomendar acerca de los recursos tecnológicos asociados a la UEP, tanto a nivel central como a nivel de coordinaciones regionales y DEPROV.

**Cuadro N°87. Distribución regional computadores**

| Región | Nº | %       |
|--------|----|---------|
| I      | 3  | 4.69%   |
| II     | 3  | 4.69%   |
| III    | 3  | 4.69%   |
| IV     | 5  | 7.81%   |
| V      | 6  | 9.38%   |
| VI     | 4  | 6.25%   |
| VII    | 5  | 7.81%   |
| VIII   | 11 | 17.19%  |
| IX     | 3  | 4.69%   |
| X      | 7  | 10.94%  |
| XI     | 2  | 3.13%   |
| XII    | 1  | 1.56%   |
| RM     | 11 | 17.19%  |
| Total  | 64 | 100.00% |

Fuente: Elaboración Propia en base a la información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

De los 64 computadores personales el 17,2% tienen procesadores Celeron, y el 73% procesadores tipo Pentium III y Pentium IV. El 22% de los PC tiene procesadores con velocidad inferior a 1 GHz.

## 2. Software de usuario.

El 21,9% de los computadores personales tiene sistema operativo Windows XP Professional. No se informó el tipo de los sistemas operativos del resto de las unidades.

Con respecto a los programas de productividad, el 43,7% tiene MS Office en sus diferentes versiones (17,2% corresponde a MS Office 2007).

### II.4.6.5. Infraestructura física.

No se dispuso de antecedentes para la descripción de la infraestructura física de la Unidad de Educación Parvularia<sup>196</sup>.

---

<sup>196</sup> Solamente se recibieron los cuestionarios correspondientes a la II, IV y XII regiones, considerado insuficiente para describir, analizar y recomendar acerca de la infraestructura física asociada a la UEP, tanto a nivel central como a nivel de coordinaciones regionales y DEPROV.

#### II.4.6.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.

La totalidad de los recursos de que dispone la Unidad de Educación Parvularia, UEP, para el cumplimiento del propósito del Programa de Educación Prebásica<sup>197</sup>, están consignados dentro del Programa 03 Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media del presupuesto de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC, con financiamiento del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de estos recursos entre las diferentes actividades de la UEP está detallada en las glosas del presupuesto de cada año. Dichas glosas reflejan el análisis de las necesidades que determinan los equipos profesionales de la UEP.

A partir del año 2007, los recursos disponibles según las referidas glosas sólo consideran dos conceptos: “Material Educativo” y “Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular”, los que corresponden respectivamente a los Componentes N°2 Adquisición de Material Educativo y N°3 Formación Inicial y en Servicio para la Implementación Curricular del diseño del Programa. Los recursos para Material Educativo son asignados en forma centralizada y con identificación de cada establecimiento educacional beneficiario, conforme a un mecanismo que considera los antecedentes disponibles sobre las diferentes regiones y departamentos provinciales del país, así como, la aplicación de criterios de focalización según niveles de pobreza. De igual manera, en lo concerniente a Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular, se aplica un mecanismo de asignación centralizado, conforme a antecedentes históricos, distribuyéndose los recursos a nivel de departamentos provinciales para el desarrollo de las actividades de este componente.

El mecanismo de asignación de recursos no considera una participación directa desde las instancias regionales. La UEP mantiene información detallada para definir las asignaciones. Las decisiones finales son aprobadas por la Coordinadora Nacional de la UEP.

La UEP no efectúa transferencia de recursos a terceros conforme a convenios o contratos. Sin embargo, los recursos para el componente de Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular se transfieren a los niveles regionales y provinciales encargados de su ejecución, a través de los funcionarios ministeriales que ejercen los roles de Coordinadores y Supervisores .

---

<sup>197</sup> La expresión “Prebásica” es la utilizada en la Ley de Presupuestos desde 2004. Anteriormente se utilizaba la expresión “Preescolar”. Actualmente se prefiere utilizar la expresión “Parvularia”

#### II.4.6.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la provisión de los componentes.

La adquisición del material educativo se realiza a través de un llamado anual de licitación pública que se gestiona a través de la Sección Compras y Logística de la Subsecretaría de Educación, utilizándose además las facilidades del sistema ChileCompras. La modalidad de pago considera la inspección de recepción conforme del material, emitiéndose un certificado que se adjunta a las facturas de los proveedores para ser tramitados los pagos a través de las unidades administrativas y financieras pertinentes de la Subsecretaría de Educación.

Con respecto a las actividades de fortalecimiento e implementación curricular, que implica principalmente la realización de jornadas y talleres, así como, difusión radial y material de difusión, su adquisición se efectúa igualmente a través del sistema ChileCompras y los pagos se efectúan a los correspondientes proveedores conforme cumplimiento de lo contratado. Algunas actividades, tales como el encargo de estudios a Universidades, se realizan bajo la modalidad de adjudicación directa.

#### II.4.6.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

La Unidad de Educación Parvularia está afecta a los mecanismos de auditoría que se aplican para todo el MINEDUC a través de la Unidad de Auditoría Interna que depende directamente de la Subsecretaría de Educación. Esto implica que sus actividades son objeto de revisiones conforme a los planes anuales de auditoría interna que se basan en estudios de áreas críticas de riesgo y los objetivos planteados por el Gobierno a través del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. Durante el período objeto de esta evaluación, no se han realizado auditorías específicas sobre el Programa. La Auditoría Interna Ministerial cuenta con una dotación de cinco profesionales.

Los recursos transferidos a las unidades regionales y departamentos provinciales correspondientes para las actividades de fortalecimiento docente e implementación curricular son rendidos por los respectivos funcionarios ministeriales encargados, a través de procedimientos formales de rendición de cuentas aplicables a las Secretarías Regionales Ministeriales.

#### *II.4.7. Antecedentes presupuestarios.*

El Programa de Educación Prebásica, a cargo de la Unidad de Educación Parvularia, UEP, tiene un presupuesto 2007 de \$2.125 millones. Este presupuesto está consignado como transferencias corrientes dentro del Programa 03 Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media de la Subsecretaría de Educación. Dicho Programa 03 tiene un presupuesto 2007 de \$25.145 millones; el Ministerio de Educación tiene un presupuesto autorizado para 2007 que alcanza a un monto de \$2.868.436 millones.

Hacia el mes de junio de cada año, la UEP prepara un proyecto de presupuesto que es discutido y presentado a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), por intermedio de la División de Planificación y Presupuesto del MINEDUC. Dicho proyecto constituye el resultado de un proceso interno de los equipos profesionales de la UEP, identificándose los requerimientos de continuidad del Programa y las necesidades de recursos adicionales. El Proyecto de presupuesto identifica los conceptos de gasto, así como, los costos totales por componente.

El presupuesto anualmente aprobado en la Ley de Presupuestos está itemizado conforme al texto que se incorpora en Glosas correspondientes al ítem del Programa de Educación Preescolar. Estas glosas varían conforme a los detalles de los componentes y subcomponentes del Programa a ser financiados en cada año. El cuadro siguiente presenta las Glosas correspondientes a los años 2006 y 2007 (cifras en miles de pesos de cada año).

**Cuadro N°88. Glosas al Ítem Presupuestario del Programa de Educación Preescolar**

| AÑO  | GLOSA  |
|------|--|
| 2006 | <p>Incluye financiamiento de los siguientes programas:</p> <p>a) Apoyo pedagógico a los establecimientos educacionales regidos por el DFL.(Ed.) N°2 de 1998, que imparten Educación Parvularia de primer y/o segundo nivel de transición. Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de material educativo 1.123.277</li> <li>- Fortalecimiento Docente 77.069</li> </ul> <p>b) Conozca a su Hijo y Proyectos Mejoramiento Atención de la Infancia (PMI) 1.045.314</p> <p>Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención de preescolares de sectores rurales, conforme el decreto N°342, del Ministerio de Educación, de 1998 y sus modificaciones. Incluye \$114.330 miles para la contratación de monitores, los que serán contratados a honorarios mediante resolución del Secretario Regional Ministerial de Educación respectivo, con una remuneración que no podrá exceder de 5 UTM., sin sujeción a las exigencias del Decreto de Hacienda N°98, de 1991, ni a las del artículo 11 de la Ley N°18.834 y su pago se hará mediante planilla, previa retención del impuesto, y no les será exigible boleta de servicio.</li> <li>- Considera los recursos para la administración y financiamiento de los PMI, previamente seleccionados por el Ministerio de Educación. Incluye recursos que se transferirán al Fondo de Inversión Social (FOSIS), a través de un convenio de ejecución o transferencia, los que no se incorporarán al presupuesto de dicho Fondo. Incluye la contratación de coordinadores de los PMI y demás gastos de operación. Los Programas Conozca a su Hijo y los PMI darán acceso preferente a los niños en edad preescolar beneficiarios del Sistema Chile Solidario.</li> </ul> |
| 2007 | <p>Financiamiento para el apoyo pedagógico a los establecimientos educacionales regidos por el DFL.(Ed.) N°2 de 1998, que imparten Educación Parvularia de primer y/o segundo nivel de transición. Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adquisición de material educativo 1.925.492</li> <li>b) Fortalecimiento Docente e implementación curricular 200.000</li> </ul> <p>La ejecución de estos recursos se establecerá conforme a un decreto del Ministerio de Educación, con la visación del Ministerio de Hacienda, que se dictará antes del 31 de enero de 2007.</p>   |

Fuente: Ley de Presupuesto de cada año.

De conformidad con el detalle de las Glosas del Presupuesto, a través de la Unidad de Administración de Procesos de la Subsecretaría de Educación se mantiene un control y registro del presupuesto. El cuadro siguiente muestra el presupuesto ejecutado para los años 2002 a 2006 y el presupuesto aprobado para

2007; se incluyen además las cifras del presupuesto vigente hacia fines de los años 2002 a 2006.

**Cuadro N°89. Presupuesto UEP 2002 – 2007, en MM\$ del 2007.**

| Componente              | Presupuesto Ejecutado |              |              |              |              | Ppto. Aprobado 2007 |
|-------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|
|                         | 2002                  | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         |                     |
| Familia y Comunidad     | 38                    |              |              |              |              |                     |
| Fortalecimiento docente | 373                   | 91           | 86           | 80           | 65           | 200                 |
| Gastos operación        | 100                   | 53           | 59           |              |              |                     |
| Mat. Educativo          | 584                   | 520          | 531          | 914          | 1.212        | 1.925               |
| Programa CASH           | 188                   | 211          | 214          | 439          | 522          |                     |
| Programa PMI            | 334                   | 326          | 237          | 497          | 544          |                     |
| <b>Total</b>            | <b>1.617</b>          | <b>1.201</b> | <b>1.127</b> | <b>1.930</b> | <b>2.344</b> | <b>2.125</b>        |

|                            |              |              |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Presupuesto Vigente</b> | <b>1.628</b> | <b>1.208</b> | <b>1.144</b> | <b>1.942</b> | <b>2.389</b> |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por la UEP.

Cabe señalar que los presupuestos asignados a la UEP para el Programa de Educación Preescolar, no consideran los gastos que por concepto de personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo corriente (ítem 22) son asociados al programa; estos incluyen aproximadamente 15 profesionales de la UEP, más el personal de coordinadores regionales (13) y supervisores encargados del programa en los departamentos provinciales (57). Actualmente dichos gastos están en su totalidad consignados dentro de los respectivos ítems de la Subsecretaría de Educación. Hasta el año 2004, se asignaron recursos para contrataciones a honorarios, como “Gastos de Operación”.

El cuadro anterior permite apreciar como han ido variando los montos asignados a los diferentes componentes del Programa, reduciéndose para el año 2007 sólo a dos componentes: Componente N° 2, Adquisición de Material Educativo y Componente N° 3, Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular. El programa “Familia y Comunidad” termina en 2002; los programas “Conozca a su Hijo” (CASH) y “Mejoramiento de Atención de la Infancia” (PMI) han sido traspasados a JUNJI a partir del año 2007.

Con respecto al Componente N°1, Ampliación de Cobertura, no hay una asignación presupuestaria específica, por tratarse básicamente de actividades de monitoreo, definición de criterios y de coordinación para la gestión de cumplimiento de las metas establecidas como aumento de cobertura en establecimientos municipales y particulares subvencionados. Dichas actividades son realizadas por el personal profesional de la UEP, por lo que, como se ha

indicado anteriormente, el gasto asociado al componente está dentro de los ítems 21 y 22 de la Subsecretaría.

También es preciso señalar que los recursos correspondientes al pago propiamente tal de la subvención para niños de educación parvularia cuya cobertura ha sido ampliada conforme a este Componente N°1, están consignados separadamente en el Programa 20, Subvenciones a los Establecimientos Educativos de la Subsecretaría de Educación

### III. EVALUACIÓN.

#### III.1. Reformulaciones a nivel de diseño y proceso de reforma.

En este acápite se realiza una evaluación del diseño de JUNJI, INTEGRA y Programa Preescolar, desde el punto de vista de si el diseño actual de cada institución y las modificaciones programadas, se adecuan a los objetivos e instrumentos de las nuevas iniciativas dirigidas a niños en edad preescolar en proceso de implementación como parte del Sistema *Chile Crece Contigo* y en los proyectos de ley relacionados con el sector educación que actualmente se encuentran en trámite legislativo<sup>198</sup>. Adicionalmente, también se analizan las propuestas de reformas contenidas en el Informe del Consejo Asesor Presidencial para las Reformas de las Políticas de Infancia y en el Informe del Consejo Asesor para la Calidad de la Educación.

La política relativa a la infancia del Gobierno de Chile se refleja en el Sistema de Protección Integral de la Infancia, *Chile Crece Contigo*, cuyo propósito es atender las necesidades y apoyar el desarrollo en cada etapa de la primera infancia, (desde la gestación hasta los 4 años), promoviendo las condiciones básicas necesarias, en el entendido que el desarrollo infantil es multidimensional y, por tanto, simultáneamente influyen aspectos biológicos, físicos, psíquicos y sociales del niño/a y su entorno. Su objetivo central es garantizar el trabajo conjunto y la coordinación intersectorial e interinstitucional de las instancias gubernativas involucradas en la ejecución de políticas relativas a la infancia.

El rol que *Chile Crece Contigo* le asigna a JUNJI e INTEGRA es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad a los niños y niñas pertenecientes a los hogares del 40% de menores recursos o que presenten alguna vulnerabilidad<sup>199</sup>. Se considera que el diseño de ambas instituciones, a

---

<sup>198</sup> Proyecto que modifica la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE); proyecto que crea la Superintendencia de Educación y proyecto de subvención escolar preferencial.

<sup>199</sup> Los aspectos de vulnerabilidad que JUNJI considera en la selección de beneficiarios son: riesgo nutricional, madres adolescentes, madres que trabajan, si provienen o no de la red SENAME, discapacidad, padres drogadictos, padres alcohólicos, violencia intrafamiliar/ maltrato infantil, hacinamiento, discapacidad física/mental de los padres, párvulos a cargo de hermanos, permanencia de los niños o niñas en los lugares de trabajo (ferias libres, comercio ambulante o similar), y ausencia de centros de atención preescolar en el lugar de residencia del menor. En el caso de INTEGRA esta son: derivación de Chile Solidario, cuidado del niño/a, previsión de salud, nivel de escolaridad de la madre, actividad ocupacional de la madre, madre estudiante, condición de jefa de hogar de la madre, presencia de discapacidad en los padres,

nivel general, es consistente con el rol que se les asigna en el diseño de *Chile Crece Contigo*, dado que ambas instituciones contemplan entre sus productos el servicio de educación parvularia integral, que comprende los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil, orientado a la misma población objetivo. Cabe señalar que el producto estratégico Fono Infancia de INTEGRRA, fue incorporado como parte del sistema *Chile Crece Contigo*, para el apoyo a las familias y comunidad en general, vía plataforma telefónica.

Sin embargo, cabe mencionar que las dos principales definiciones o iniciativas de *Chile Crece Contigo* relacionadas con la educación parvularia, tienen implicancias, para ambas instituciones:

1. La definición que acotó el rango de edad de los niños y niñas considerados en este Sistema a entre cero y cuatro años, reduce el rango etario de los niños y niñas que atienden JUNJI e INTEGRRA. Ello implica que ambas instituciones, en forma paulatina tienen que dejar de atender los niveles de transición, lo cual trae como consecuencia que la capacidad de atención de los recintos donde éstas cuentan se reduce, ya que para niños/niñas más pequeños algunos de los estándares de personal técnico e infraestructura establecidos en la normativa vigente son más exigentes<sup>200</sup>.
2. La otra definición es la que establece que *Chile Crece Contigo* garantizará que la educación parvularia que reciban los niños y niñas sea de calidad acreditada. Para ello dispondrá de un mecanismo de acreditación y certificación de calidad de todas las modalidades de educación parvularia y en todos los niveles considerados, el cual además fiscalizará el cumplimiento de los estándares de calidad definidos para todos los prestadores, sean éstos públicos o privados. Dicho mecanismo aún no se encuentra definido por lo que no es posible analizar sus implicancias para las instituciones objeto de la evaluación. En todo caso, se puede mencionar que si el mecanismo de acreditación se basa en los estándares de personal contemplados en la normativa vigente, relacionada con la educación parvularia, las capacidades de ambas instituciones se verían afectadas, dado que, como se señaló anteriormente, actualmente ambas instituciones

---

presencia de enfermedad crónica y/o catastrófica, condiciones de habitabilidad del niño/a. Para detalles ver capítulo II, Descripción.

<sup>200</sup> De acuerdo a la normativa del MINEDUC (DS 181/2005), el coeficiente de personal técnico para sala cuna es de una Técnica hasta 6 lactantes, en el nivel medio menor es de una hasta 12 niños y en el nivel medio mayor es de una hasta 16 niños. En cambio en el primer y segundo nivel de transición es de una hasta 25 niños. Por otra parte, de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción (OGUC), en el caso de la sala de actividades la exigencia de superficie es de 2,5 m<sup>2</sup>/al en sala cuna y de 1,1 m<sup>2</sup>/al en el jardín infantil.

utilizan coeficientes de personal menos exigentes que los contemplados en la normativa del MINEDUC.

El proyecto de ley que modifica la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), no incluye mayores modificaciones para el sector de educación parvularia. En efecto dicho proyecto reconoce a la educación parvularia como el primer nivel de la educación, lo cual refuerza la importancia de ésta para el desarrollo de los niños y niñas y no afecta el diseño de las instituciones.

Por otra parte, el proyecto de Ley que crea la Superintendencia de Educación, cuyo objeto es evaluar y fiscalizar que los sostenedores y los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, en los niveles parvulario, básico y medio, cumplan con los estándares establecidos para el sistema educativo, implica una redistribución de roles, separando los roles normativos y de fiscalización de los de provisión de servicios.

El proyecto de ley de subvención diferenciada no afecta a JUNJI ni a INTEGRA, por cuanto se está discutiendo aumentar el monto de subvención a los niños(as) en situación de pobreza y/o vulnerabilidad a partir del primer nivel de transición, población que no corresponde al foco de atención de estas instituciones. Tampoco afecta al Programa de Educación Parvularia de la Subsecretaría de Educación, aunque la población objetivo de éste cae dentro del grupo que se vería favorecido con el cambio legal, el Programa no se hace cargo de las actividades relacionadas con el pago, seguimiento y control de las subvenciones. Eventualmente, esta subvención podría favorecer el cumplimiento de las metas del componente de ampliación de cobertura del Programa, dado que una mayor subvención estimularía el interés de los sostenedores para incorporar niños(as) que se encuentren en situación de pobreza y/o vulnerabilidad.

Las propuestas del Consejo Asesor de la Calidad de la Educación, en general, no guardan relación con la educación parvularia, y las que se relacionan están contenidas en las propuestas del Consejo de la Infancia<sup>201</sup>. En particular, la propuesta de indicadores de calidad, que se puede considerar contenida en la de estándares a que se refiere el Consejo de la Infancia, es más específica ya que propone un conjunto de indicadores, algunos de los cuales incluyen a la educación parvularia<sup>202</sup>. Se estima que algunos de éstos tendrían incidencia en los sistemas

---

<sup>201</sup> Entre ellas se encuentran las siguientes propuestas: crear una Superintendencia de Educación (o Agencia de Aseguramiento de la Calidad) y un sistema de acreditación de calidad.

<sup>202</sup> Entre los indicadores que de acuerdo a su definición aplican a la educación parvularia se encuentran los siguientes: tasa neta de matrícula; flexibilidad curricular (% de establecimientos con planes y programas propios); número promedio de horas lectivas versus no lectivas de profesores; acceso a recursos de aprendizaje e intensidad de uso; gasto educacional por alumno;

de información y registro de JUNJI e INTEGRA, ya que actualmente no se dispone de los datos específicos requeridos para su medición<sup>203</sup>.

Por otra parte el Gobierno tiene definidos Compromisos Ministeriales 2006-2010<sup>204</sup> y Compromisos Programáticos 2007 del Ministerio de Educación, de los cuales los que se relacionan con las instituciones en evaluación son los siguientes dos: i) Sistema de protección a la infancia destinado a igualar las oportunidades de desarrollo de los niños chilenos en sus primeros ocho años de vida, complementando acciones en el área de salud, nutrición, apoyo a los padres, estimulación temprana y educación formal, organizadas en un sistema coherente y ii) Implementación de un sistema de atención preescolar para niños entre cero y cuatro años que entregará atención a todos los niños de hogares pertenecientes al 40 por ciento más pobre de la población y a todos los niños cuyas madres trabajen.

### *III.1.1. Diseño de JUNJI.*

El diseño de JUNJI se vería afectado en el caso de aprobarse el proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, ya que el rol de supervigilancia que actualmente tiene JUNJI en jardines públicos y privados, se asigna a dicho organismo. En el mismo sentido el Consejo Asesor de la Infancia propuso que JUNJI se concentre exclusivamente en la función de provisión de prestaciones. La fiscalización de toda la normativa, incluyendo las obligaciones derivadas del sistema de acreditación y certificación que dicho Consejo propone, pasarían a ser de responsabilidad de la Superintendencia de Educación.

Además de este significativo efecto en el diseño de JUNJI, se considera que las propuestas relativas a contar con un sistema de acreditación y fiscalización de la calidad para establecimientos y programas de educación parvularia, implicarían la necesidad de contar con una función o plan orientado a obtener la acreditación de los jardines y salas cunas de JUNJI. Adicionalmente, como se señaló anteriormente, dependiendo del tipo y nivel de exigencia de los estándares que se establezcan, podrían verse afectadas las capacidades institucionales de JUNJI, aspecto que no es posible dimensionar dado que dichos estándares no están definidos.

---

<sup>203</sup> Es el caso del gasto por alumno, ya que las instituciones no disponen de sistemas de costos, y número de horas lectivas versus no lectivas de los profesores.

<sup>204</sup> Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Compromisos Ministeriales 2006-2010.

En cuanto a los requerimientos de aumento de cobertura, considerando que la capacidad de los establecimientos operados por JUNJI se encuentra prácticamente copada<sup>205</sup>, ello implica necesariamente ampliar el número de locales escolares, ya sean operados por la institución o por terceros. Se estima que la institución cuenta con la capacidad técnica para implementar y supervisar una ampliación gradual, especialmente a través de establecimientos administrados por terceros, como se ha venido ejecutando en los años recientes.

A un nivel más específico, cabe mencionar que en relación a la disponibilidad de modalidades de educación parvularia no convencionales que considera el Sistema *Chile Crece Contigo*, JUNJI cuenta con programas educativos orientados a la población rural y trabajadores de temporada, sin embargo no contempla una modalidad específica para atender a los hijos/hijas de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades consideradas en dicho sistema.

### *III.1.2. Diseño de INTEGRÁ.*

Las propuestas relativas a contar con un sistema de acreditación y fiscalización de la calidad para establecimientos y programas de educación parvularia, implicarían la necesidad de contar con una función o plan orientado a obtener la acreditación los jardines y salas cunas de la Fundación y con un sistema de información y evaluación de los estándares. Adicionalmente, como se señaló anteriormente, dependiendo del tipo y nivel de exigencia de los estándares que se establezcan, podrían verse afectadas las capacidades institucionales de INTEGRÁ, aspecto que no es posible dimensionar debido a que dichos estándares no están definidos.

En cuanto a los requerimientos de aumento de cobertura, dado que la capacidad de los establecimientos operados por INTEGRÁ se encuentra prácticamente copada<sup>206</sup>, ello implica necesariamente ampliar el número de locales escolares administrados por la institución o por terceros a través de la modalidad de administración delegada. Se estima que la institución cuenta con la capacidad técnica para implementar y supervisar una ampliación gradual.

---

<sup>205</sup> El porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención en programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico, administrado por JUNJI, presenta cifras cercanas al 100%.

<sup>206</sup> Según la información aportada por INTEGRÁ, a septiembre de 2007 la capacidad de sus establecimientos estaría ocupada en un 97%

Por otra parte, también podrían verse afectados los procesos de generación de información de INTEGRA si a través del Convenio Anual de Colaboración entre el MINEDUC y Fundación INTEGRA<sup>207</sup>, se le hacen exigibles los requerimientos del Sistema de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, que el Consejo Asesor de la Infancia propone para todas las instituciones del Gobierno Central que formen parte del sistema de educación parvularia, dado que actualmente INTEGRA no elabora informes que den cuenta en forma integral de su gestión anual, en particular aquellos aspectos relacionados con los resultados por producto estratégico. Por lo mismo sus sistemas de información no están preparados para cumplir con este requerimiento.

A un nivel más específico, cabe mencionar que en relación a la disponibilidad de modalidades de educación parvularia no convencionales que considera el Sistema *Chile Crece Contigo*, INTEGRA cuenta con modalidades orientadas a la población rural y trabajadores de temporada, sin embargo no contempla una modalidad específica para atender a los hijos/hijas de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades consideradas en dicho sistema.

### *III.1.3. Diseño Programa de Educación Preescolar.*

El Consejo Asesor de la Infancia propone que el Ministerio de Educación continúe con sus funciones ya definidas respecto de la provisión de servicios, y agrega la función de establecer los sistemas de acreditación y certificación para garantizar la calidad de las prestaciones, de acuerdo a las metas que se definan para la Política Integral de la Infancia. Asimismo el Sistema *Chile Crece Contigo* menciona explícitamente dicho sistema. Ello significa que se debería incorporar un componente referido al diseño e implementación del sistema de acreditación y certificación de calidad de la educación parvularia y el sistema de información y monitoreo del sistema de acreditación periódica, los cuales actualmente no están contemplados en alguna otra institución como tampoco en la futura Superintendencia de Educación.

La propuesta de acceso asegurado de todos los niños del país a educación de calidad acreditada y sin segregación de alumnos en los niveles de Transición 1 (Kinder) y Transición 2 (Pre Kinder), implicaría modificar el Fin del programa reemplazando “Contribuir a mejorar el acceso...” por “Asegurar el acceso...”. Por otra parte, el Programa no contempla acciones referidas a integración de

---

<sup>207</sup> Dicho convenio tiene por objeto la transferencia de recursos a INTEGRA que deberán destinarse a financiar los gastos de operación y funcionamiento de la Fundación.

preescolares con necesidades especiales y provenientes de minorías étnicas que el Consejo propone, las cuales se deberían incorporar.

Respecto a la realización de un reforzamiento de la formación de educadores (as) de párvulos y sus prácticas pedagógicas, el Programa incluye el Componente Formación Inicial y en Servicio, a través de diversas modalidades y entidades, con aproximadamente 10 años de experiencia sistemática en su gestión. En función de las propuestas del Consejo de la Infancia se debería evaluar si hay necesidad de incrementar este componente y/o ajustar sus contenidos.

En el cuadro que se incluye en el Anexo 4 se presenta un análisis de las principales propuestas del Consejo Asesor de la Infancia, en relación a si afectan al Programa de Educación Preescolar e instituciones objeto de la evaluación. Dicho análisis se realiza sólo para fines ilustrativos dado que las propuestas del Consejo Asesor de la Infancia fueron recogidas y analizadas en su oportunidad por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidenta un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en Chile Crece Contigo. Por lo tanto, se entiende que las propuestas no consideradas por el Comité de Ministros fueron descartadas y no tienen ninguna obligatoriedad para las instituciones objeto de la evaluación.

Por contraposición entre las propuestas del Consejo Asesor de la Infancia y las iniciativas en proceso de implementación a través de *Chile Crece Contigo* y de los proyectos de ley actualmente en trámite legislativo, se desprende que las principales que fueron acogidas son las siguientes:

- 1° la de crear en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) un espacio institucional adicional que cumpla el rol de coordinar las políticas y programas orientados a la infancia, lo cual dio origen a *Chile Crece Contigo*,
- 2° la de garantizar el acceso a niños y niñas de la población más vulnerable a educación de calidad garantizada, propuesta que forma parte de las iniciativas que contempla *Chile Crece Contigo*, y
- 3° la de asignar a la Superintendencia de Educación la fiscalización de todos los prestadores que entreguen prestaciones escolares o preescolares, sean estos públicos, privados o municipales, propuesta que fue materializada a través del proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, actualmente en trámite en el Parlamento.

## III.2. Evaluación Junta Nacional de Jardines Infantiles – JUNJI.

En esta sección se presenta el análisis realizado al diseño institucional de la JUNJI, considerando tanto la consistencia que debe existir entre sus definiciones estratégicas como del punto de vista organizacional. El análisis de consistencia se realizó respecto del MINEDUC, entidad con la cual se relaciona la JUNJI, y respecto de sí misma. En ambos casos el análisis se sustenta en el mandato legal de ambas instituciones, sus misiones, objetivos y productos estratégicos. En la evaluación interna de la JUNJI se incorpora el análisis de los clientes y subproductos. También se ha considerado el análisis de consistencia respecto de las políticas de infancia.

El análisis se realizó a partir de las definiciones estratégicas vigentes al año 2007 contenidas en la “Ficha de Identificación Año 2007 – Definiciones Estratégicas”, por lo tanto no incluye las nuevas definiciones que la institución está analizando. Sin embargo, se considera que en lo sustancial, la evaluación es válida, dado que los productos principales se mantienen vigentes.

### III.2.1. *Consistencia definiciones estratégicas de JUNJI respecto a las del MINEDUC.*

El análisis del diseño institucional que se presenta en esta sección, incorpora en primer lugar la revisión de la coherencia que existe entre el mandato legal y misión del MINEDUC, y aquellos que corresponden a JUNJI. Se espera que exista una relación de consistencia lógica entre las obligaciones que por ley recaen sobre la institución, y las propias del MINEDUC.

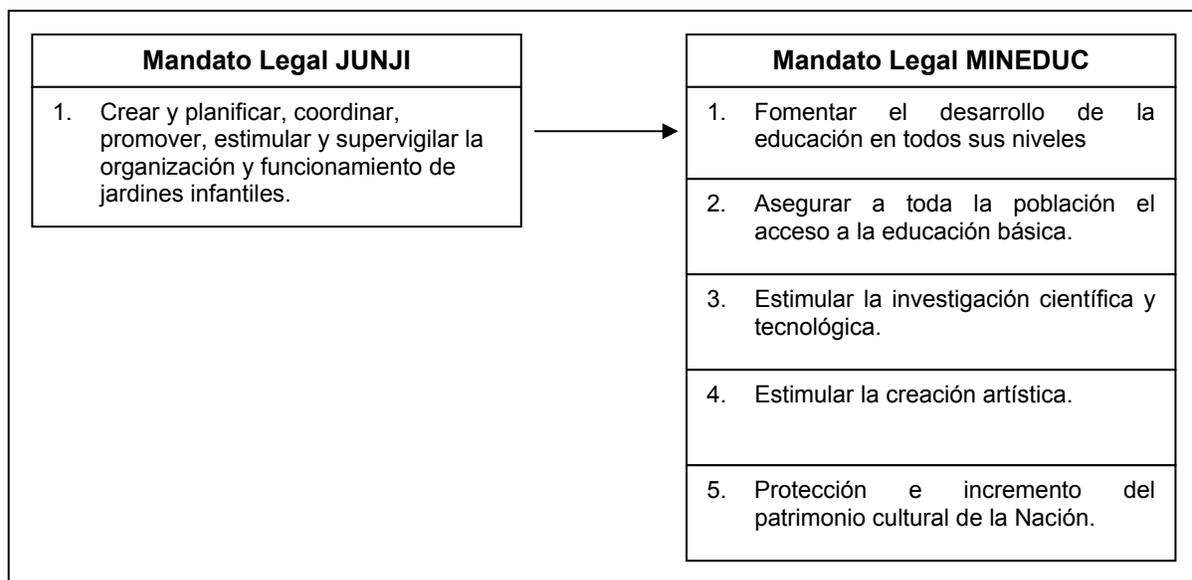
Posteriormente, y como centro de la evaluación del diseño, se presenta el análisis realizado para evaluar la coherencia entre los objetivos estratégicos de JUNJI y los del MINEDUC.

#### III.2.1.1. Consistencia del Mandato Legal.

El Art. 1° de la Ley 17.301, que crea la JUNJI, señala que ésta “...tendrá a su cargo “...crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de jardines infantiles.”, que según los define el Art 3° de la LEY 17.301, son “...establecimientos educacionales que atienden niños

*durante el día, hasta la edad de su ingreso a la Educación General Básica....”<sup>208</sup>*  
 Este mandato de creación y fomento de establecimientos educacionales para la educación “prebásica”, se encuentra alineado con el mandato legal del MINEDUC, que según lo dispone el Art°1 de la Ley N°18.956 que reestructura el Ministerio de Educación Pública, estará encargado de, entre otras obligaciones, “...fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles...”.

**Cuadro N°90. Mandato Legal: JUNJI v/s MINEDUC**



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, se considera que el mandato legal de la JUNJI es consistente y no presenta contradicciones con el mandato legal del MINEDUC.

### III.2.1.2. Consistencia de la Misión.

La misión de la JUNJI, contenida en la “Ficha de Identificación Año 2007”, se puede separar en tres aspectos diferentes: entregar educación parvularia integral de calidad por medio de administración directa y mediante administración en convenio, ambas con focalización en niños y niñas en situación de pobreza y

<sup>208</sup> Este mandato utiliza los verbos “promover” y “estimular” que a juicio del Consultor se interpretan de la misma forma. Es difícil tratar de reproducir a partir de la letra de la ley cuál es el sentido distintivo que el legislador quiso plasmar con la utilización de estas dos palabras.

vulnerabilidad; promover el cumplimiento de la normativa del sector; y supervigilar el cumplimiento de dicha normativa<sup>209</sup>.

Cada uno de los aspectos que fueron desagregados a partir de la misión de la JUNJI ha sido objeto de análisis con relación a la declaración de misión del MINEDUC.

En primer lugar, “Entregar educación parvularia integral de calidad”, como señala la misión de JUNJI, ya sea en modalidad de administración directa o en convenio, es consistente con “asegurar un sistema educativo de...calidad” que el MINEDUC se ha impuesto como misión. En efecto, por un lado la JUNJI como operador de Jardines Infantiles es parte del sistema educativo del nivel de educación preescolar. Por otro lado, no se observan diferencias en lo que ambas instituciones entienden por educación de **calidad**<sup>210</sup>, aspecto central de las definiciones, ya que las dos aluden al cumplimiento de normas respecto de: relación profesional/niño, idoneidad del personal, infraestructura, material didáctico, y planificación curricular. Tanto es así que JUNJI establece condiciones a las entidades con las cuales firma convenios de transferencias de fondos que dicen relación con el cumplimiento permanente de requisitos mínimos respecto a personal, material didáctico, equipamiento y normas arquitectónica<sup>211</sup>.

La focalización declarada por JUNJI, esto es, considerar como universo de atención a las “niñas y niños que se encuentren en situación de pobreza y vulnerabilidad”, es consistente con “Asegurar un sistema educativo equitativo”, por cuanto se está velando por conseguir que la población de menores pobres y vulnerables no quede fuera del sistema de educación preescolar.

JUNJI también tiene como parte de su misión “promover y supervigilar en jardines infantiles públicos y privados el cumplimiento de la normativa emanada de JUNJI y de otras instituciones vinculadas con el sector”, lo cual es coherente con la “implementación de...normas sectoriales” que se incluye en la misión del MINEDUC.

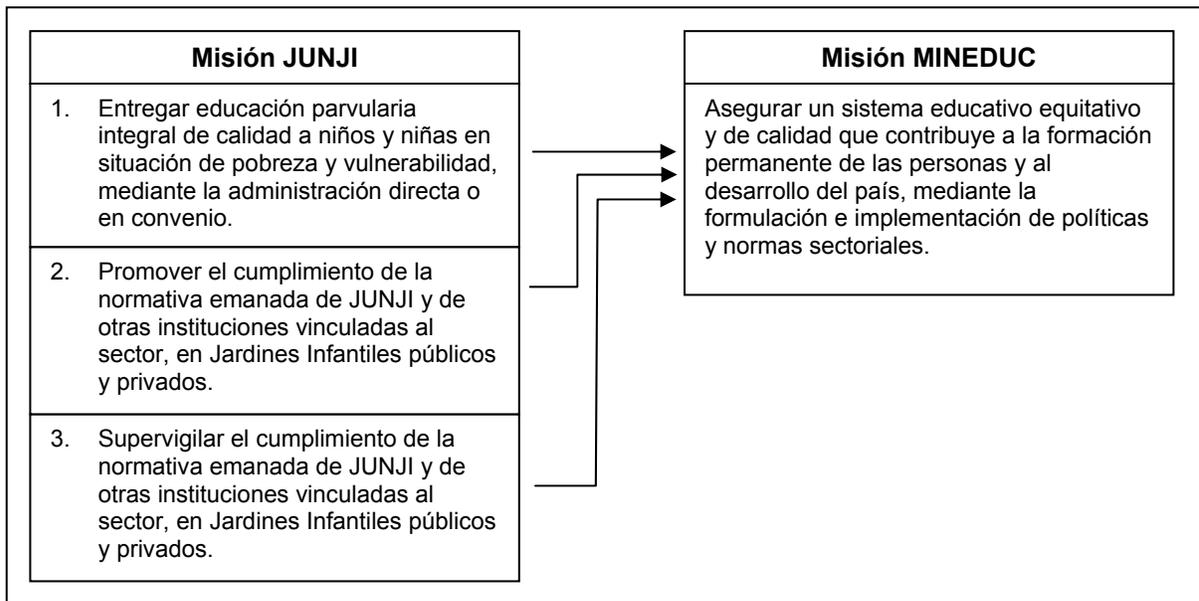
---

<sup>209</sup> Para efectos de esta evaluación se ha considerado que la función de JUNJI de promover el cumplimiento de la normativa tiene relación con el fomento y difusión de la misma, y la supervigilancia con las acciones específicas de verificación de la normativa.

<sup>210</sup> JUNJI ha trabajado en un proyecto orientado a la acreditación de calidad, de carácter voluntario para los sostenedores, de las salas cunas y jardines infantiles de todo el país. Ver JUNJI, Nov 2005, “Hacia un sistema de acreditación de Calidad – Salas cuna y jardines infantiles - Propuesta”.

<sup>211</sup> JUNJI, “Manual del Sistema de Transferencias a Terceros”, pág. 17.

**Cuadro N°91. Misión: JUNJI v/s MINEDUC**



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que la misión de JUNJI es consistente con la misión del MINEDUC.

### III.2.1.3. Consistencia Objetivos Estratégicos.

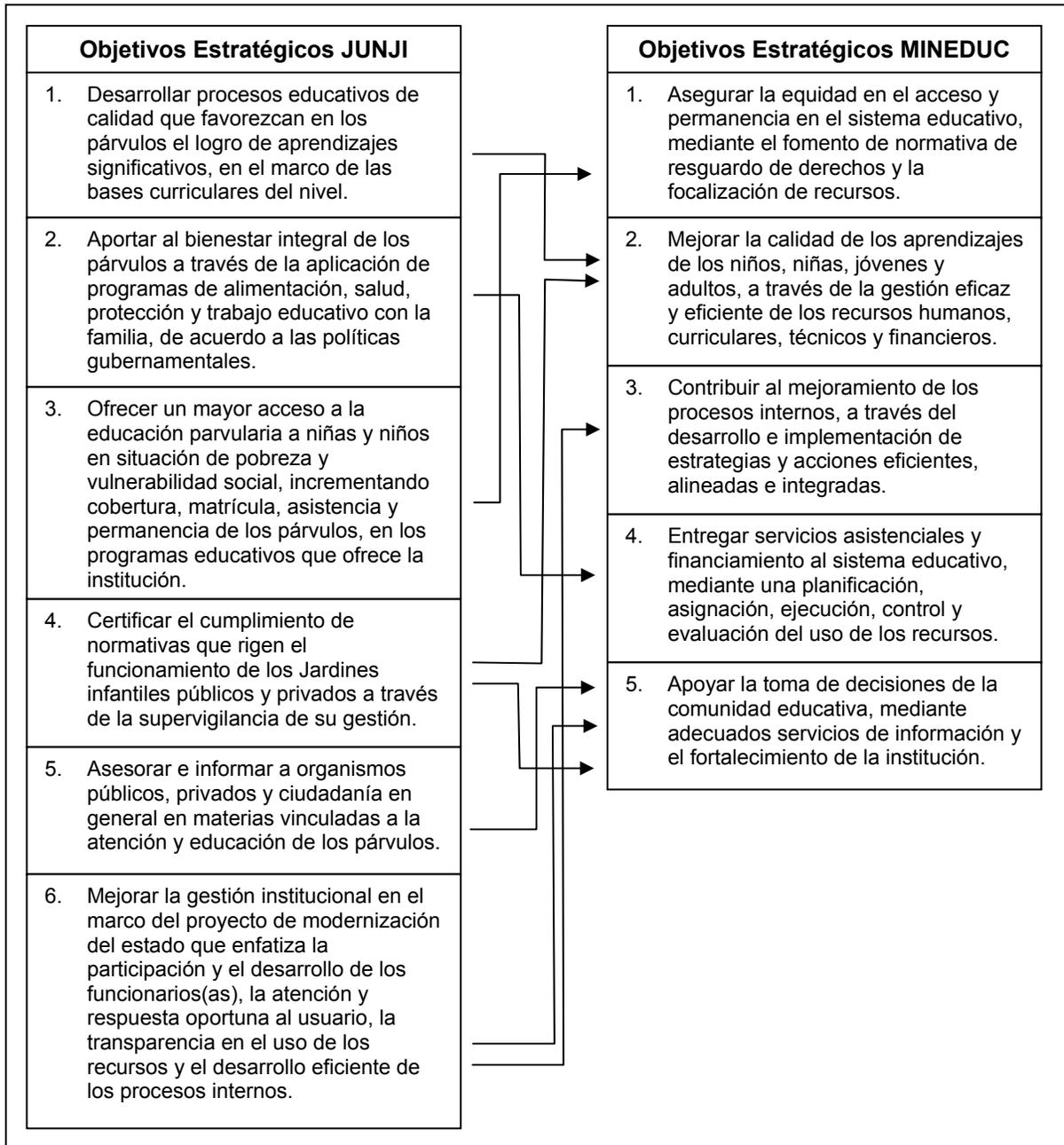
Al analizar los objetivos estratégicos de la JUNJI con relación a los objetivos estratégicos del MINEDUC, cuyas relaciones se presentan en el cuadro que sigue, se aprecia lo siguiente:

- El objetivo 1 de la JUNJI, “desarrollar procesos educativos de calidad...”, junto con el objetivo 4, “certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines Infantiles públicos y privados...”, se relacionan con el objetivo ministerial 2, “mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas...”. No obstante, cabe señalar que hay una diferencia de énfasis entre éstos, ya que el objetivo 1 de JUNJI se refiere a procesos de calidad y el objetivo 2 ministerial enfatiza la calidad de los aprendizajes.
- El objetivo estratégico 2 de la JUNJI, “aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud,

protección...” se relaciona directamente con la parte del objetivo ministerial 4 que dice relación con “Entregar servicios asistenciales...”.

- El objetivo 3 de la JUNJI se relaciona con el objetivo 1 del MINEDUC, por cuanto el primero declara “Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia de los niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social...”, en total consistencia con el objetivo ministerial de “Asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educacional mediante “...la focalización de los recursos.”.
- El objetivo 4 de JUNJI, como se mencionó anteriormente, se relaciona con el objetivo ministerial número 2 y también con el objetivo 5 de MINEDUC. En efecto, JUNJI busca “Certificar el cumplimiento de normativas...a través de la supervigilancia de su gestión” lo que está en consonancia con el objetivo MINEDUC en lo relativo a “Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa...”, ya que la certificación de los establecimientos permite a la comunidad educativa contar con un antecedente relevante para la toma de decisiones.
- El objetivo JUNJI número 5, “asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía...”, tiene relación con el objetivo ministerial 5 de “apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados sistemas de información...”.

**Cuadro N°92. Objetivos Estratégicos: JUNJI v/s MINEDUC**



Fuente: Elaboración propia a partir de las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI y de la Subsecretaría de Educación.

- El objetivo 6 de JUNJI está relacionado con el objetivo ministerial número 3 por cuanto JUNJI busca “Mejorar la gestión institucional...” lo que permite a MINEDUC “ Contribuir al mejoramiento de los proceso internos...” ya que ambas instituciones se interrelacionan entre sí. También se relaciona en parte con el objetivo ministerial 5 en cuanto a “apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados sistemas de información...”. JUNJI considera “...la atención y respuesta oportuna al usuario...”, quienes se pueden considerar como parte de la comunidad educativa, los cuales al recibir atención y respuestas oportunas, obtienen un apoyo para su toma de decisiones.

En general el análisis anterior permite señalar que los objetivos planteados por JUNJI son consistentes con los objetivos ministeriales, existiendo una relación directa entre cada objetivo de JUNJI con alguno de los objetivos del MINEDUC, e incluso con más de uno, como es el caso de los objetivos 4 y 6, que se relacionan con dos objetivos del MINEDUC.

El cumplimiento de los objetivos de JUNJI<sup>212</sup> contribuye al logro de los objetivos del MINEDUC, por cuanto la consistencia encontrada entre ellos permite afirmarlo.

### *III.2.2. Consistencia entre las definiciones estratégicas de JUNJI.*

A continuación se muestra el análisis de consistencia de las definiciones estratégicas de JUNJI.

#### III.2.2.1. Consistencia Misión respecto del Mandato Legal.

En un primer nivel de análisis se encuentra la consistencia entre el mandato legal que se entrega a JUNJI y como éstos se recogen en la declaración de misión de la institución. Al respecto el siguiente cuadro muestra las relaciones que se han encontrado.

La misión de la JUNJI menciona que esta institución busca “Entregar educación parvularia integral de calidad...” declaración que en primera instancia no se aprecia consistente con el mandato legal de “Crear y planificar, coordinar,

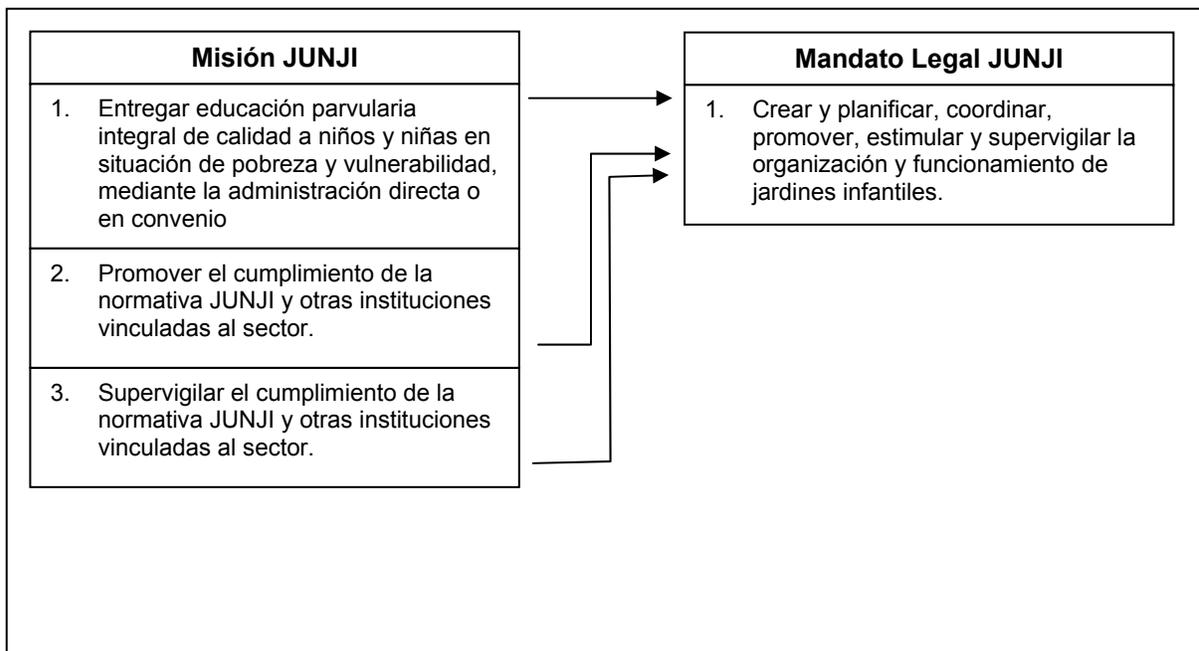
---

<sup>212</sup> El análisis relativo a la pertinencia de los objetivos estratégicos son tratados en la sección III.2.2.2.

promover, estimular...la organización y funcionamiento de Jardines Infantiles.”, ya que la ley no hace explícito que JUNJI debe entregar en forma directa los servicios de educación parvularia.

No obstante, al revisar el reglamento de la Ley 17.301, se aprecia que su Art. 3° señala que JUNJI “...realizará su tarea de promoción y estímulo de jardines infantiles: 1° Directamente, mediante la creación, apertura, y puesta en marcha de establecimientos destinados a jardines infantiles, que administrará por sí misma.” Por consiguiente, el reglamento establece que una de las formas que JUNJI tiene para realizar la tarea de promoción y estímulo es mediante la administración directa de jardines infantiles, en consecuencia, “Entregar educación parvularia...mediante la administración directa” es consistente, aunque de forma indirecta, con el mandato legal de “...promover y estimular...la organización y funcionamiento de jardines infantiles.”

**Cuadro N°93. Misión v/s Mandato Legal.**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

El otro aspecto de la misión dice relación con “promover y supervigilar el cumplimiento de la normativa JUNJI y otras instituciones vinculadas al sector”, lo cual está directamente congruente con la función de “promover...y supervigilar la organización y funcionamiento de Jardines Infantiles” contenida en la ley de creación de JUNJI.

Por otro lado la Misión se encuentra bien concebida en el sentido que identifica:

- 1° Qué hace la institución y para quién: entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad, promover y supervigilar el cumplimiento de la normativa JUNJI, y
- 2° Cómo lo hace: mediante la administración directa o en convenio<sup>213</sup>.

#### III.2.2.2. Consistencia entre Objetivos Estratégicos y Misión.

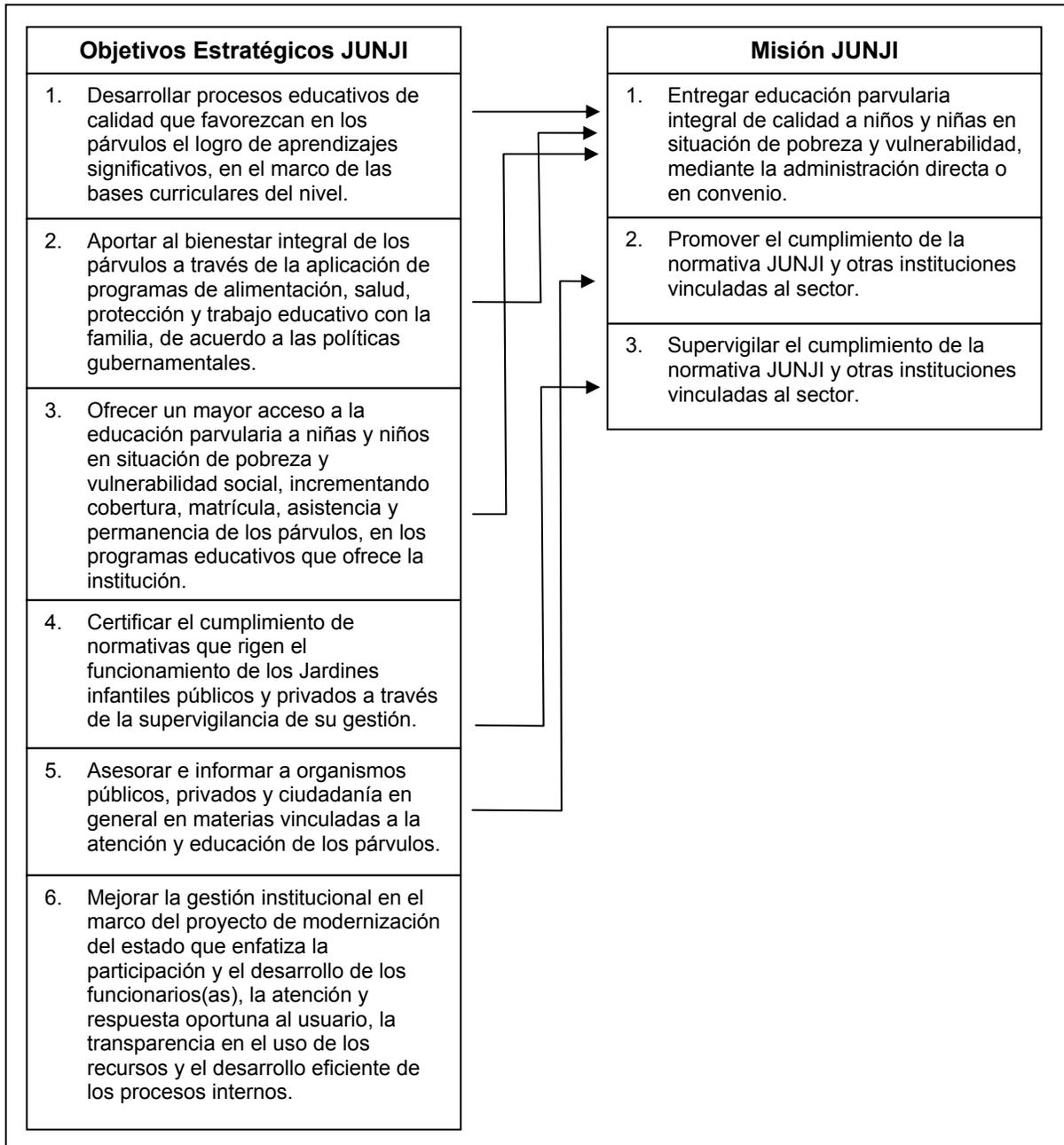
El cuadro que sigue muestra las relaciones que se han encontrado entre los objetivos estratégicos y la misión declarada de la institución.

Cada uno de los objetivos estratégicos de JUNJI fue cotejado con cada uno de los aspectos contenidos en su Misión, y que fueron presentados anteriormente, y al mismo tiempo contrastado con los requisitos que la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda define para que éstos puedan ser considerados como tales. El análisis se realiza por objetivo estratégico, el cual se pasa a detallar en lo que sigue.

---

<sup>213</sup> Según el BGI 2006 de JUNJI, dentro de las Prioridades Políticas en Programa de Gobierno se incluye el aporte a la creación de 800 nuevas salas cuna, **fundamentalmente a través de la transferencia de fondos a terceros**, reconociendo en esta modalidad el principal instrumento para ampliar la cobertura.

**Cuadro N°94. Objetivos Estratégicos v/s Misión**



Fuente: Elaboración Propia en base a las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

- El objetivo estratégico 1 de JUNJI, “Desarrollar procesos educativos de calidad que favorezcan en los párvulos el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las bases curriculares del nivel”, está relacionado con los aspectos de la misión que tratan sobre “Entregar educación parvularia integral de calidad...”, tanto en su modalidad de administración directa como en convenio. Esto se debe a la mención a la calidad que se esgrime tanto en este objetivo como en la misión.

La especificación de este objetivo hace referencia al desarrollo de procesos educativos que favorezcan el logro de aprendizajes, lo que se considera un resultado deseado. Implícitamente este “desarrollo” tiene que ser realizado en un plazo acotado. En este caso los procesos educativos se realizan día a día. También puede traducirse en tareas específicas, ya que como se expone más adelante (ver sección III.2.3), los productos estratégicos que dan respuesta a este objetivo consideran una serie de actividades, las que además son claramente asignables.<sup>214</sup>

- El objetivo 2 de JUNJI, “Aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección y trabajo educativo con la familia, de acuerdo a las políticas gubernamentales”, se relaciona con la misión de la institución en lo relativo a “Entregar educación integral de calidad...”. En efecto, el objetivo hace explícito lo que JUNJI entiende por educación integral, que según la descripción de los productos estratégicos comprende, además de la entrega del servicio educativo, un programa de alimentación y un ambiente afectivo en directa relación con la familia.

Este objetivo tiene como resultado esperado aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de ciertos programas, el cual es posible de revisar y evaluar. Este bienestar integral se hace día a día y puede traducirse en tareas específicas, ya que como se ve más adelante

---

<sup>214</sup> Según las “Instrucciones para la formulación – Formulación A1: Definiciones Estratégicas Año 2008”, un Objetivo Estratégico debe cumplir los siguientes requisitos:

- Consistentes con la misión,
- Ser especificados en efectos o resultados deseados susceptibles de revisar y evaluar,
- Ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos,
- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles, y
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos.

(ver sección III.2.3), los productos estratégicos que dan respuesta a este objetivo consideran una serie de actividades claramente asignables.<sup>215</sup>

- El objetivo 3, “Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niñas y niños en situación de pobreza y vulnerabilidad social, incrementando cobertura, matrícula, asistencia y permanencia de los párvulos, en los programas educativos que ofrece la institución”, está ligado con los aspectos de la misión que tratan sobre la entrega de una “...educación parvularia integral de calidad...a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad”, tanto en su modalidad de administración directa como en convenio. Su relación es evidente al hacer mención explícita, tanto en el objetivo como en la misión, sobre el grupo al cual se focaliza la entrega de educación<sup>216</sup>.

Este objetivo busca como resultado que exista un mayor acceso a la educación parvularia. Este resultado es posible de revisar y evaluar. Evidentemente que puede ser factible de ser realizado en un plazo determinado. Este objetivo puede traducirse en tareas específicas, ya que como se ve más adelante (ver sección III.2.3), los productos estratégicos que dan respuesta a este objetivo consideran una serie de actividades claramente asignables.<sup>217</sup>

- El objetivo estratégico de JUNJI número 4, “Certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines infantiles públicos y privados a través de la supervigilancia de su gestión”, se relaciona directamente con el aspecto de la misión que trata sobre “supervigilar el cumplimiento de la normativa JUNJI y otras instituciones vinculadas al sector.” La relación es directa y se explica por sí misma.

La especificación de este objetivo hace referencia a certificar el cumplimiento de las normativas que rigen el funcionamiento de los jardines infantiles, lo que evidentemente se considera un resultado esperado. En efecto, lo que se espera es que aquellas instituciones que reciben supervigilancia cumplan la norma. En términos de plazos, este objetivo es cíclico, debido a que una vez que se cumple, inmediatamente comienza

---

<sup>215</sup> Ver nota 214.

<sup>216</sup> JUNJI utiliza una ficha de inscripción en la cual se considera un módulo especial para calcular el ingreso per cápita de la familia del niño(a), y otro para la identificación de su situación de vulnerabilidad. Entre las situaciones de vulnerabilidad del menor se encuentran: madres que trabajan, madres que estudian, situación de violencia intrafamiliar, entre otras.

<sup>217</sup> Ver nota 214.

otro ciclo con el mismo objetivo<sup>218</sup>. Este objetivo puede traducirse en tareas específicas, ya que como se ve más adelante (ver sección III.2.3), el producto estratégico que da respuesta a este objetivo, específicamente el de “Supervigilancia de Jardines Infantiles”, considera una serie de actividades claramente asignables.<sup>219</sup>

- El objetivo estratégico 5, “Asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía en general en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos.”, se ha asociado al aspecto de la misión que dice relación con el “promover el cumplimiento de la normativa JUNJI y otras instituciones vinculadas al sector”, debido a que esta última es una materia relacionada con la atención de los párvulos sobre la cual se plantea como objetivo el asesorar e informar, lo que podría interpretarse como una actividad de promoción, tal vez no en forma directa, de su cumplimiento.

La especificación de este objetivo hace referencia a asesorar e informar materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos, el cual se considera un resultado esperado. El objetivo se alcanza cuando se entrega la asesoría a la institución que lo solicita y cuando se entrega información a quienes la solicitan, por lo que es factible de realizar en un plazo determinado<sup>220</sup>. Además, este objetivo puede traducirse en tareas específicas, ya que como se ve más adelante (ver sección III.2.3), el producto estratégico que da respuesta a este objetivo, específicamente el de “Asesorías en materia de educación parvularia”, considera una serie de actividades claramente asignables.<sup>221</sup>

- El objetivo estratégico 6, y último de JUNJI, “Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos”, no presenta una relación directa con la misión declarada por la institución. No obstante, éste corresponde a un objetivo de gestión interna de la JUNJI cuyo cumplimiento contribuye, a modo de complemento, al logro de la Misión institucional.

---

<sup>218</sup> Se espera los establecimientos siempre cumplan la normativa, por lo que se realizan actividades de supervigilancia al menos una vez al año por establecimiento.

<sup>219</sup> Ver nota 214.

<sup>220</sup> Las asesorías que JUNJI da a los establecimientos con transferencias de fondos durante algunas semanas (1 o 2) antes del inicio de los convenios, constituyen un ejemplo claro de que el objetivo se cumple en un plazo bien definido.

<sup>221</sup> Ver nota 214.

Este es un objetivo que espera como resultado que la gestión de la institución mejore a lo largo del tiempo y es de carácter permanente en el sentido que no basta cumplirlo una vez, si no que hay que cumplirlo siempre. Es factible de medir y evaluar su avance año a año, y por lo mismo puede ser factible de alcanzar en un periodo determinado, en la medida que se definan hitos de avance.

Los objetivos estratégicos de JUNJI son consistentes y se consideran adecuados para el cumplimiento de la Misión de la institución. Particular es el caso del objetivo número 6, que a pesar de no tener una relación directa con la Misión de JUNJI, su cumplimiento se considera necesario para alcanzar de mejor manera la Misión institucional. En efecto, hacer explícito mejorar la gestión institucional a nivel de objetivo, obliga a evaluar la gestión con la misma rigurosidad que el resto de los objetivos estratégicos institucionales.

En general todos los objetivos están especificados en términos de efectos o resultados esperados, posibles de ser medidos y evaluados. Pueden ser traducidos en tareas, las cuales son parte de los productos estratégicos que se analizan en la sección siguiente. Además, pueden ser logrados en plazos determinados. En consecuencia, los objetivos de JUNJI cumplen con ser estratégicos.

### *III.2.3. Objetivos estratégicos de JUNJI, productos estratégicos y sus clientes.*

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, JUNJI ha definido y diseñado la provisión de ciertos productos (y subproductos) estratégicos con los cuales se espera alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos. En este apartado se presenta el análisis de consistencia entre los productos (y subproductos) y los objetivos estratégicos de la institución, y entre los beneficiarios y los productos estratégicos, incluyendo además el análisis de los criterios de focalización y/o selección de los beneficiarios definidos por la institución. A continuación se muestra el análisis por cada producto estratégico.

#### III.2.3.1. Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral.

El cuadro que sigue sintetiza la relación que existe entre el producto estratégico 1, Educación Parvularia Integral, y sus subproductos, Servicio Educativo y Servicio de Alimentación, con los objetivos estratégicos y con los clientes/beneficiarios que la JUNJI ha definido para este producto.

El Subproducto 1, Servicio Educativo, se considera consistente con el objetivo estratégico 1 de JUNJI relativo al desarrollo de "...procesos educativos de calidad que favorezcan el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las

bases curriculares del nivel”, debido a que, de acuerdo a la descripción contenida en el punto II.2.1.3, se busca favorecer en forma oportuna y pertinente aprendizajes relevantes y significativos, sobre la base de los fundamentos, principios y propósitos de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia (BCEP)<sup>222</sup>,. En efecto, el logro de aprendizajes mediante experiencias significativas<sup>223</sup> es un concepto central en las BCEP<sup>224</sup>. También este subproducto se relaciona con el objetivo estratégico número 2, considerando que las experiencias de aprendizaje permiten “aportar al bienestar integral de los párvulos...” y al número 3, ya que permite “Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niños y niñas...en los programas que ofrece la institución”.

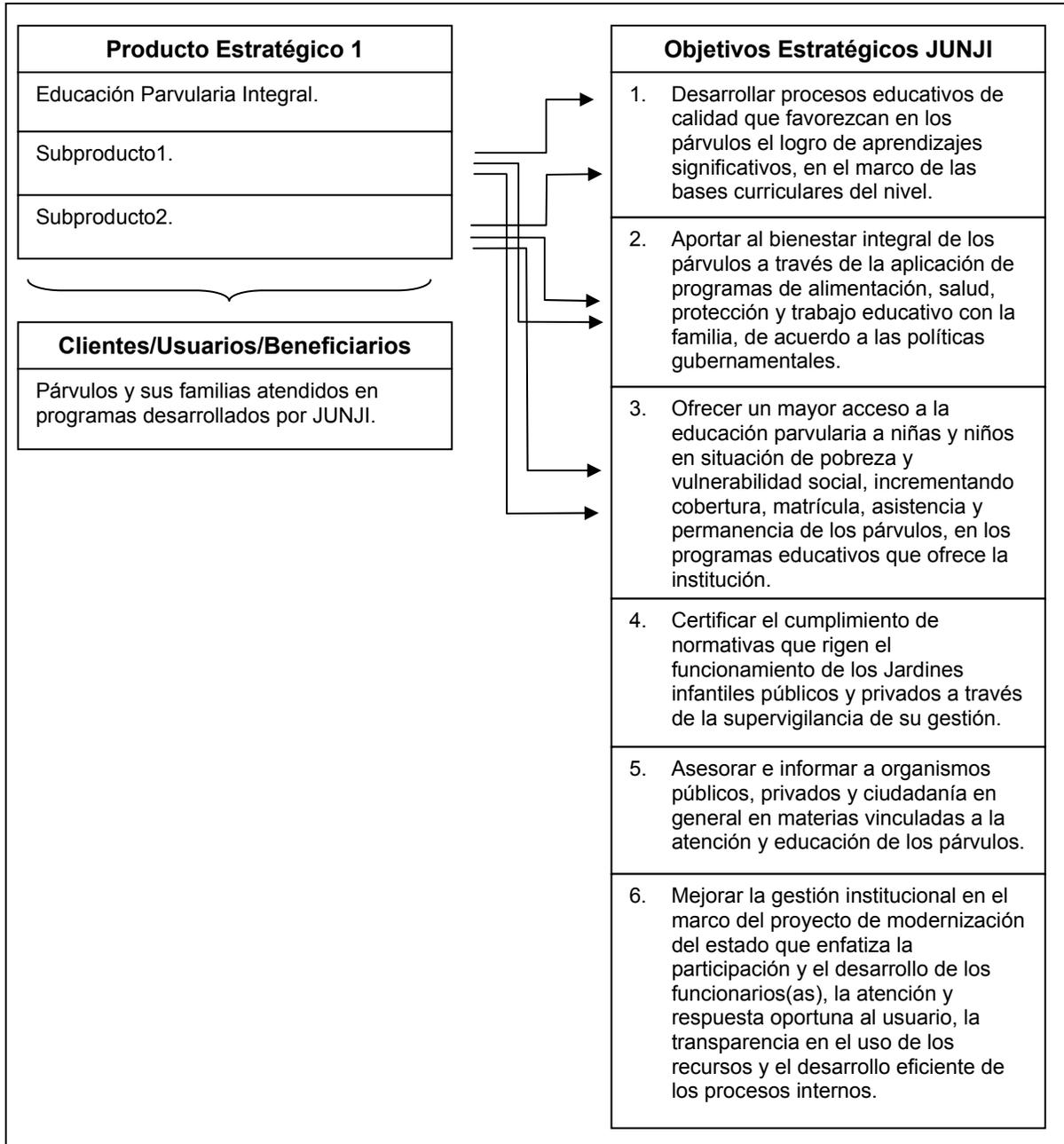
---

<sup>222</sup> El “Marco Curricular de la Junta Nacional de Jardines Infantiles” incluye, según lo señala su texto, los fundamentos y componentes estructurales definidos en las BCEP.

<sup>223</sup> La palabra “significativo” debe entenderse en la acepción más amplia relativa a “que tenga significado” para el párvulo en el tiempo.

<sup>224</sup> Ver BCEP.

**Cuadro N°95. Producto Estratégico 1 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

El subproducto 2, Servicio de Alimentación, está directamente relacionado con el objetivo estratégico 2 ya que éste se refiere a “aportar al bienestar integral de los párvulos a través de programas de alimentación...”. También se relaciona con el objetivo estratégico 3 debido a que el programa de alimentación es un incentivo para lograr la permanencia de los niños y niñas en los programas educativos de JUNJI. Indirectamente se relaciona con el objetivo estratégico 1 ya que una adecuada alimentación permite que mejoren los aprendizajes de los párvulos.

Con relación a la asociación de este producto y el objetivo estratégico 3 de la institución, respecto de la focalización del producto, hay que recurrir nuevamente a la descripción del producto. Esto se debe a que se ha omitido en la “Ficha de Identificación Año 2007” y en la Matriz Comprehensiva del Gasto, lo relativo a que tanto el servicio educativo como el de alimentación se ofrecen a niños y niñas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. En consecuencia, es posible afirmar que este producto es consistente con el objetivo 3 al cual la institución lo ha vinculado.

Con respecto a los beneficiarios no es posible concluir directamente que exista consistencia con el producto estratégico y los objetivos que se le vinculan. Ello se debe a que en la descripción de los beneficiarios falta mencionar la situación de pobreza y/o vulnerabilidad de los niños, grupo al cual se orientan los servicios educativos y de alimentación que proporciona JUNJI, aspecto que sí se encuentra mencionado en forma explícita en los objetivos institucionales. Por último, la descripción y caracterización de beneficiarios a quienes la institución quiere atender es muy general, ya que no se especifican sus características, tales como grupo etario, condición de pobreza, etc.

Por otro lado, JUNJI tiene criterios de focalización bien definidos para este producto, cuales son la situación de pobreza y vulnerabilidad de las familias de los párvulos. La definición de pobreza considera los quintiles I y II de ingresos y para la vulnerabilidad, la institución ha definido criterios tales como: madres que trabajan, madres que estudian, etc.<sup>225</sup> Estos criterios se consideran adecuados, ya que permiten focalizar la provisión de los servicios en la población más pobre y/o vulnerable.

---

<sup>225</sup> Los aspectos de vulnerabilidad de los párvulos que JUNJI considera en la selección de beneficiarios son: riesgo nutricional, madres adolescentes, madres que trabajan, si provienen o no de la red SENAME, discapacidad, padres drogadictos, padres alcohólicos, violencia intrafamiliar/maltrato infantil, hacinamiento, discapacidad física/mental de los padres, párvulos a cargo de hermanos, permanencia de los niños o niñas en los lugares de trabajo (ferias libres, comercio ambulante o similar), y ausencia de centros de atención preescolar en el lugar de residencia del menor.

Para aplicar los criterios de focalización, durante el proceso de postulación (abierto todo el año), se utiliza la Ficha de Postulación que registra información respecto a composición del grupo familiar,..., ingreso per cápita, con lo cual se puede establecer en forma directa a qué quintil de ingresos pertenece la familia del párvulo que solicita matrícula. La información contenida en la citada Ficha se considera adecuada para la evaluación de los criterios de focalización, ya que en base a ella es posible establecer qué niños(as) cumplen los criterios establecidos, lo cual favorece el logro de los objetivos estratégicos que, como ya se ha dicho, incorporan de forma explícita la focalización de los servicios JUNJI. La selección de los beneficiarios depende de a cuántas condiciones de vulnerabilidad el párvulo está enfrentado, lo que se considera adecuado, ya que se busca atender aquellos menores que se encuentran en mayor riesgo social. No obstante, las ponderaciones de los criterios no se consideran adecuadas ya que cada situación de vulnerabilidad tiene igual ponderación<sup>226</sup>, a excepción de los niños o niñas pertenecientes a familias que pertenecen al programa Chile Solidario, que tienen ingreso preferencial por sobre cualquier condición.

El instrumento aplicado para la medición de los aprendizajes esperados se estima pertinente, las evaluaciones son realizadas anualmente por la propia institución lo cual puede introducir algún tipo de sesgo. Se aplica a una muestra de párvulos, diseñada por el nivel central, considerando casos de reemplazo<sup>227</sup>, pero no se dispone de la metodología de diseño muestral<sup>228</sup>, por lo cual no se puede determinar si los resultados que arroja son estadísticamente representativos.

La encuesta de satisfacción se considera adecuada para los fines que fue diseñada, dado que en ella se tocan los aspectos relevantes del servicio, esto es se recogen evaluaciones relativas al servicio educativo y de alimentación. Como debilidad se ha detectado que los términos utilizados son demasiado técnicos lo cual puede provocar confusiones en quien debe contestarla, lo que puede traducirse en potenciales sesgos en los resultados de dirección y magnitud desconocidos.

Según la institución, el enfoque de género aplica en lo relativo al subproducto “Servicio educativo”, en particular en la modalidad jardín infantil tradicional, y en el subproducto “Servicio de alimentación”. Esto se considera adecuado, tomando en cuenta que la “Educación Parvularia Integral” no debe

---

<sup>226</sup> Por ejemplo, se podría querer ponderar con una mayor probabilidad de atención a aquellos bajo condición de violencia intrafamiliar y/o problemas de adicción.

<sup>227</sup> Se considera adecuado el uso de casos de reemplazo, con lo cual se consigue que el tamaño muestral se mantiene, y por tanto los niveles de error de diseño también.

<sup>228</sup> Se desconoce si se han aplicado los conceptos estadísticos estándares para la selección del tamaño de la muestra, o si se utilizó algún método de muestreo.

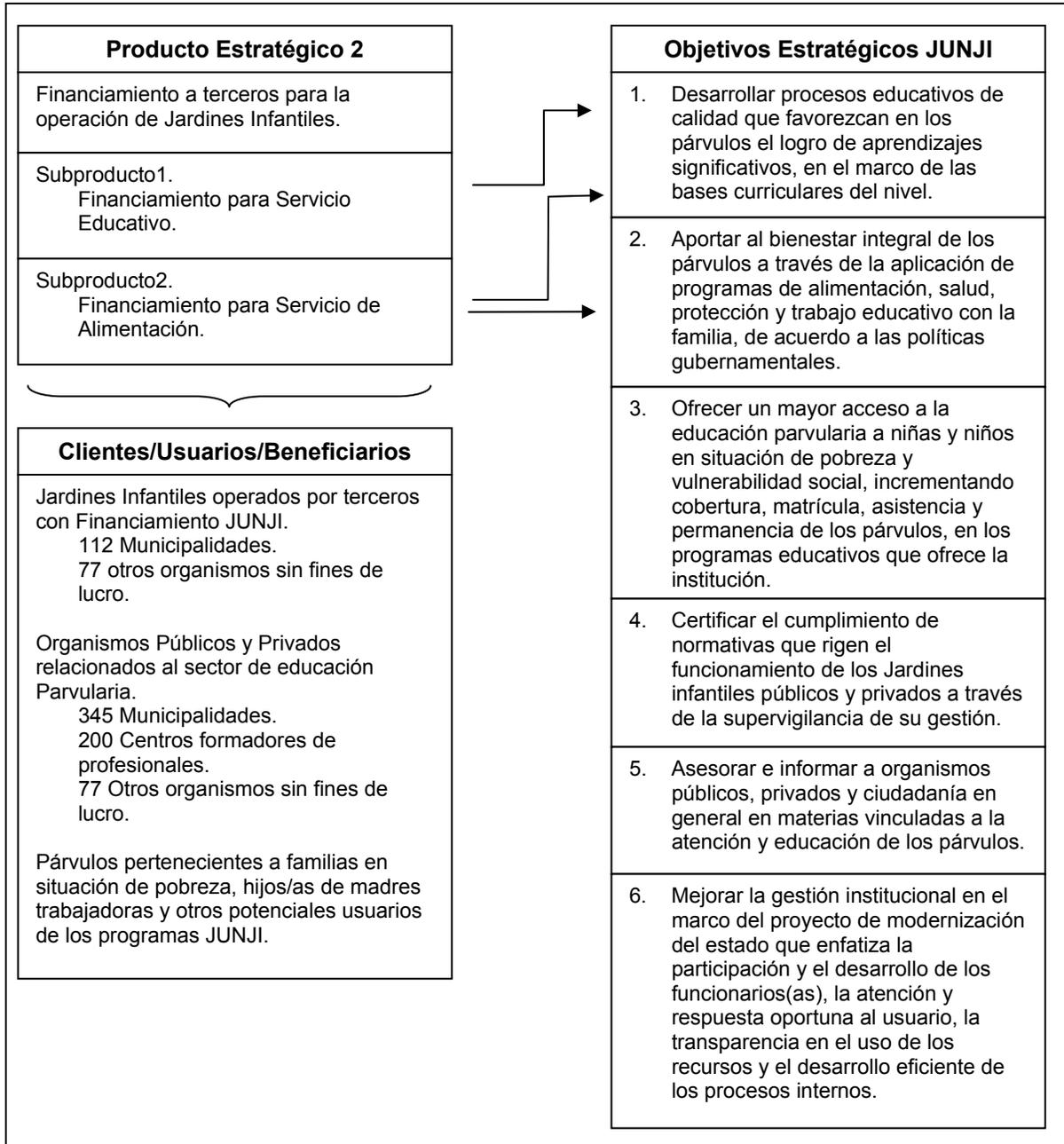
establecer diferencias entre niños y niñas, aspecto que de no ser cautelado puede producir efectos negativos en su desarrollo, específicamente en la posibilidad de introducir estereotipos de género en la formación de los párvulos que vayan en contra de ofrecer igualdad de oportunidades a niños y niñas.

En conclusión, este producto es considerado estratégico debido a que su materialización ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, en particular de los objetivos 1, 2 y 3.

#### III.2.3.2. Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros para la operación de Jardines Infantiles.

El financiamiento a terceros considera 2 subproductos estratégicos, que de forma análoga al producto anterior, tienen relación con financiamiento para el servicio educativo y para el servicio de alimentación. El cuadro que sigue muestra la relación entre estos subproductos y los objetivos estratégicos institucionales, incluyéndose además la definición de beneficiarios.

**Cuadro N°96. Producto Estratégico 2 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

El financiamiento a terceros para servicio educativo es consistente con el objetivo estratégico 1. El financiamiento a terceros se realiza por medio de convenios que se establecen entre los establecimientos (jardines infantiles y/o salas cuna) pertenecientes a instituciones sin fines de lucro (ONG, municipalidades, instituciones religiosas, etc.) y JUNJI. Este tipo de convenios contienen obligaciones explícitas para los sostenedores de Jardines Infantiles que obtienen subvención, entre otras, en lo relacionado a que el proyecto educativo de la institución que recibe financiamiento esté basado en las Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Este podría entenderse como un “...proceso educativo de calidad...” que favorece el “...logro de aprendizajes significativos...” en el párvulo “en el marco de las bases curriculares del nivel.”

El subproducto financiamiento a terceros para servicio de alimentación está directamente ligado al objetivo estratégico 2, toda vez que éste ayuda a “aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación...”. Indirectamente podría relacionarse con el objetivo estratégico 1 ya que la alimentación podría mejorar la calidad de los aprendizajes de los párvulos.

En cuanto a los beneficiarios, JUNJI ha hecho mención a tres grupos:

- Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI,
- Organismos Públicos y Privados relacionados con el sector educación Parvularia, y
- Párvulos pertenecientes a familias en situación de pobreza, hijos(as) de madres trabajadoras y otros potenciales usuarios de los programas JUNJI.

Los párvulos de las familias en situación de pobreza y vulnerabilidad, son beneficiarios directos de las instituciones y para los cuales se justifica la existencia de este producto, por lo que debe hacerse mención al grupo de interés, esto es, los niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad, incluyendo su rango etario, sin caer en generalidades como “...otros potenciales usuarios de los programas JUNJI.” Las instituciones son sólo meros intermediarios de este producto, pudiendo postular las organizaciones públicas u organismos privados que atienden o deseen atender a la misma población objetivo. La Dirección Nacional evalúa los antecedentes y selecciona el listado de entidades favorecidas mediante un procedimiento ad-hoc.

Desde el punto de vista formal, no es correcto incluir cuantificación del actual nivel de atención considerando que esto corresponde a una medida para el seguimiento de la gestión, aspecto que se analiza más adelante, y no a un

elemento de diseño. En su reemplazo falta registrar los datos que den cuenta de la población potencial y/o población objetivo a la cual está orientado el producto.

Según la institución en este componente aplica el enfoque de género, lo que se considera adecuado toda vez que los párvulos reciben por medio de las instituciones favorecidas con financiamiento el servicio de educación parvularia, el cual no debe establecer diferencias entre niños y niñas, aspecto que de no ser cautelado puede producir efectos negativos<sup>229</sup> sobre todo en la posibilidad de estar introduciendo estereotipos de género en la formación de los párvulos que vayan en contra de ofrecer igualdad de oportunidades a niños y niñas.

En conclusión, este producto es considerado estratégico debido a que su materialización ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, en particular de los objetivos 1 y 2.

### III.2.3.3. Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros.

Este producto se relaciona con el objetivo estratégico 4 “Certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de Jardines Infantiles públicos y privados a través de la supervigilancia de su gestión”. La consistencia es evidente por lo cual no hay más que agregar.

Con relación a los beneficiarios, JUNJI hace mención a tres grupos:

- Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI,
- Jardines Infantiles operados por terceros sin financiamiento JUNJI, y
- Organismos Públicos y Privados relacionados al sector Educación Parvularia.

Los párvulos de las familias en situación de pobreza y vulnerabilidad, son beneficiarios directos de las instituciones y para los cuales se justifica la existencia de este producto, por lo que debe hacerse mención al grupo de interés, esto es, los niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad, incluyendo su rango etario, sin caer en generalidades como “...otros potenciales usuarios de los

---

<sup>229</sup> Podría argumentarse que como los clientes de este producto son instituciones, el enfoque de género no aplica. Sin embargo, lo central de la transferencia a terceros es ampliar la cobertura con establecimientos que entreguen educación integral.

programas JUNJI.” Las instituciones son sólo meros intermediarios de este producto.

La institución no tiene definido criterios de focalización para este producto, lo cual no se considera necesario, toda vez que, en el marco de la supervigilancia, la institución realiza al menos tres inspecciones<sup>230</sup> al año en cada establecimiento con convenio de transferencia de fondos, e igual número de visitas a aquellos que han solicitado empadronamiento JUNJI y lo han obtenido. Esta frecuencia se considera adecuada ya que se hace una revisión de todos los establecimientos con convenio.

No es correcto incluir cuantificación del actual nivel de atención considerando que esto corresponde a una medida para el seguimiento de la gestión, aspecto que se analiza más adelante, y no a un elemento de diseño. En cambio falta registrar los datos que den cuenta de la población potencial y/o población objetivo a la cual está orientado el producto.

Según la institución en este componente no aplica el enfoque de género, lo que se considera adecuado toda vez que la supervigilancia se hace a instituciones. No obstante, en las actividades de aula que se desarrollen en estos establecimientos, debe cautelarse evitar la introducción de estereotipos de género en la formación de los párvulos que vayan en contra de ofrecer igualdad de oportunidades a niños y niñas.

El diagnóstico que se realiza, tanto a nivel regional como nacional se considera adecuado por cuanto permite conocer el estado del funcionamiento de los jardines infantiles vía transferencia de fondos, empadronados y en convenio de alimentación. Este diagnóstico, sumado a las diferentes realidades de cada región, se traduce en un plan anual de fiscalización, el cual es considerado pertinente ya que al contener el número de fiscalizaciones a realizar y que establecimientos se procederá a revisar, se eliminan las improvisaciones.

La pauta de fiscalización se considera un instrumento adecuado, por cuanto permite verificar las normas que los Jardines Infantiles deben cumplir utilizando un formulario simple de completar, controlando los aspectos normativos requeridos por los organismos competentes<sup>231</sup> y aquellos establecidos por la propia JUNJI en materias relacionados con el ámbito educativo.

---

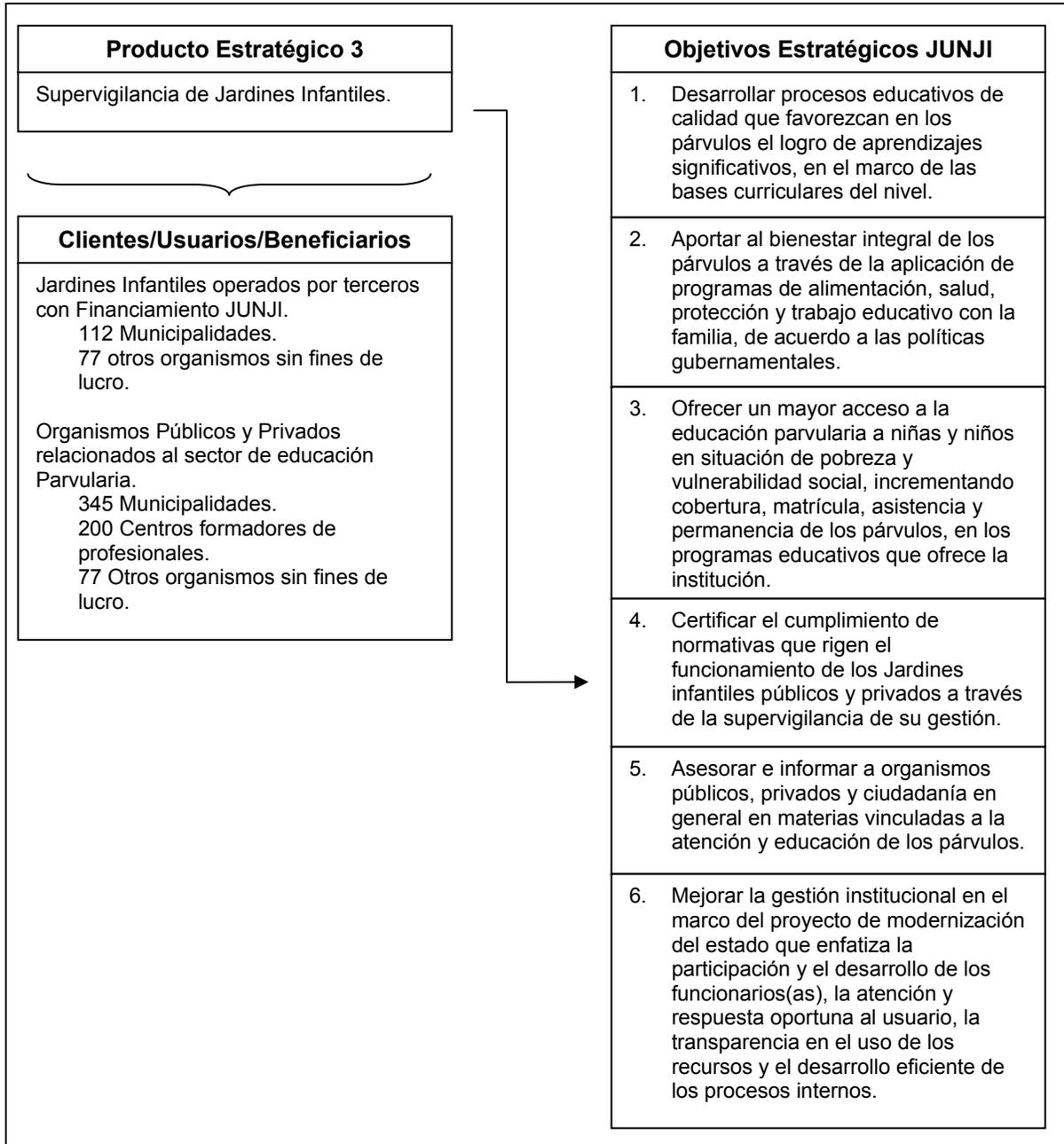
<sup>230</sup> Las inspecciones tienen por objeto controlar los aspectos normativos requeridos por los organismos competentes (MINSAL, MINEDUC, y MINVU) y aquellos establecidos por la propia JUNJI en materias relacionados con el ámbito educativo.

<sup>231</sup> La normativa se refiere a la que se incluye en la nota 27.

En conclusión, este producto es considerado estratégico debido a que su materialización ayuda al cumplimiento del objetivo estratégico 4.

Las relaciones entre producto y objetivos, junto con la definición de los beneficiarios del mismo, se presentan en el cuadro que sigue.

**Cuadro N°97. Producto Estratégico 3 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

#### III.2.3.4. Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de educación Parvularia.

Este producto estratégico está conformado por un único subproducto denominado “Información de usuarios”, razón por la cual, y en lo formal, no se justifica la existencia de éste, salvo que a futuro se quiera incorporar nuevos subproductos.

Este producto se ha relacionado con el objetivo estratégico 5, cuya consistencia es directa en el sentido que éste explícitamente se refiere a “Asesorar e informar a organismos públicos y privados y ciudadanía en general en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos”.

Se relaciona también con el objetivo estratégico 6 con lo que se refiere a la “...atención y respuesta oportuna al usuario...”.

Con relación a los beneficiarios, JUNJI menciona cuatro grupos de interés:

- Párvulos y sus familias atendidos en programas JUNJI
- Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI,
- Organismos Públicos y Privados relacionados al sector Educación Parvularia, y
- Párvulos pertenecientes a familias en situación de pobreza, hijos(as) de madres trabajadoras y otros potenciales usuarios de los programas JUNJI.

El primer grupo no se justifica, ya que es suficiente con lo enunciado en el último. El resto se considera consistente con el producto, salvo que en la descripción del segundo grupo falta precisar que los que usan directamente este producto son los sostenedores de los Jardines Infantiles y los beneficiarios finales los niños y niñas a los que se hace mención en el último grupo de los antes listados.

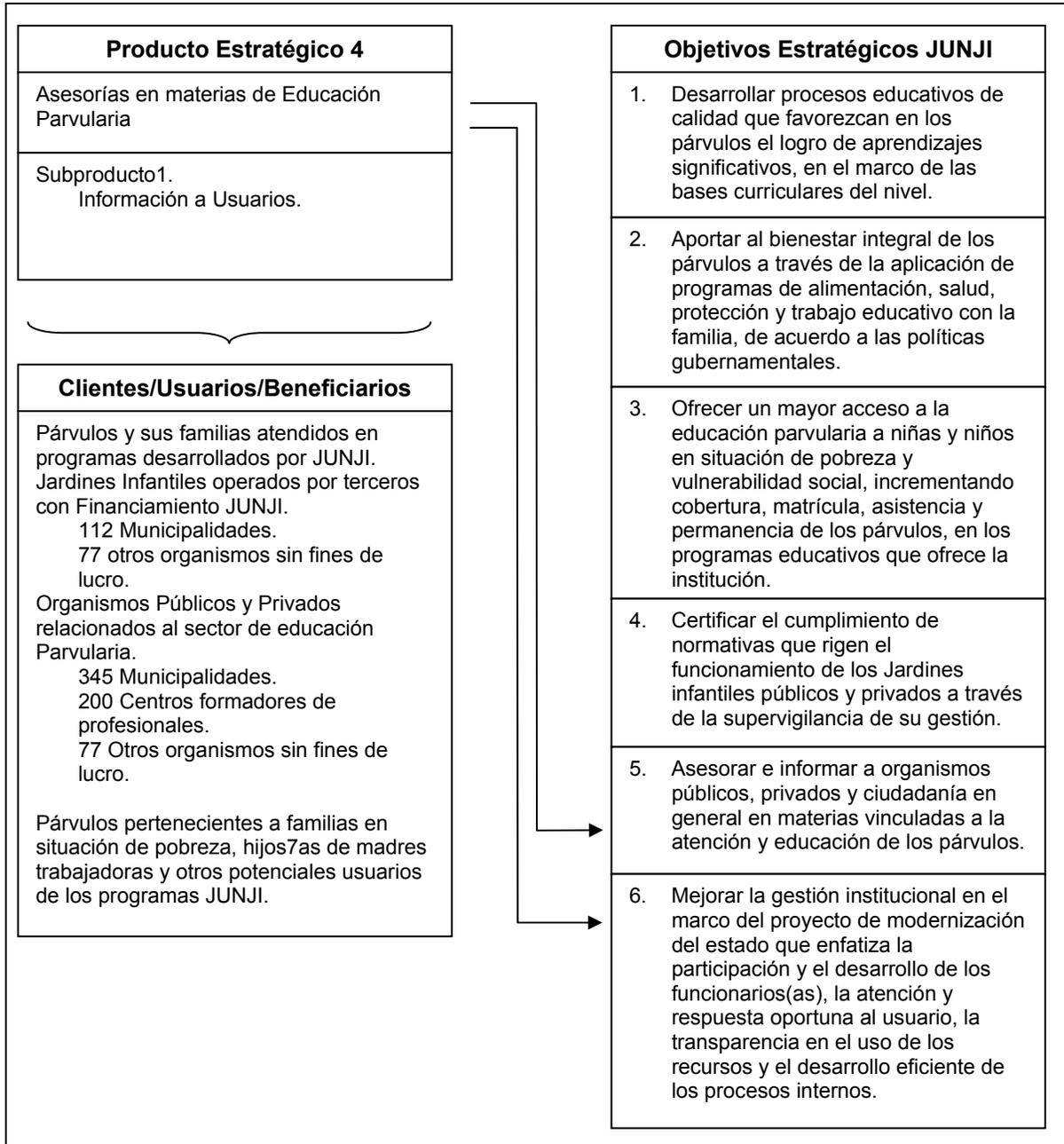
La institución no cuenta con criterios de focalización para este producto, lo que se considera adecuado, toda vez que la asesoría e información es de carácter general y responde a necesidades específicas de alguna persona o institución, de entre las antes descritas, que lo solicitan.

No es correcto incluir cuantificación del actual nivel de atención considerando que esto corresponde a una medida para el seguimiento de la gestión y no a un elemento de diseño. La inclusión de cifras se considera adecuada en la medida que de cuenta de la población potencial y/o población

objetivo a la cual está orientado el producto. La inclusión de otra información simplemente llama a confusión.

Las relaciones entre producto y objetivos, junto con la definición de los beneficiarios del mismo, se presentan en el cuadro que sigue.

**Cuadro N°98. Producto Estratégico 4 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios.**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

Según la institución en este componente no aplica el enfoque de género, lo que se considera adecuado toda vez que las asesorías e información son solicitadas por instituciones.

En conclusión, este producto es considerado estratégico debido a que su materialización ayuda al cumplimiento del objetivo estratégico 5 de la institución.

#### III.2.3.5. Producto Estratégico 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI.

Este producto no posee subproductos asociados, y JUNJI lo ha vinculado al cumplimiento de los objetivos estratégicos 4 y 5.

La consistencia con el objetivo estratégico 4, “certificar el cumplimiento de normativas...”, es directa, por cuanto la descripción de este producto busca acreditar que los establecimientos sometidos a empadronamiento cumplen las normas para impartir educación parvularia.

La relación con el objetivo 5, “...informar...en materias vinculadas a la atención y educación de párvulos”, radica en que la forma de ejecución del producto comienza con la recopilación de antecedentes por parte de quien solicita el empadronamiento, para lo cual JUNJI dispone de sus oficinas OIRS en todas las Direcciones Regionales del país para la entrega de información respecto del proceso.

Los clientes se encuentran claramente identificados y en consistencia con el producto entregado, toda vez que son los Jardines Infantiles particulares (privados) que no cuentan con subvención JUNJI los que hacen uso de este producto<sup>232</sup>. Se considera adecuada su definición, la cual además hace referencia a la población objetivo.

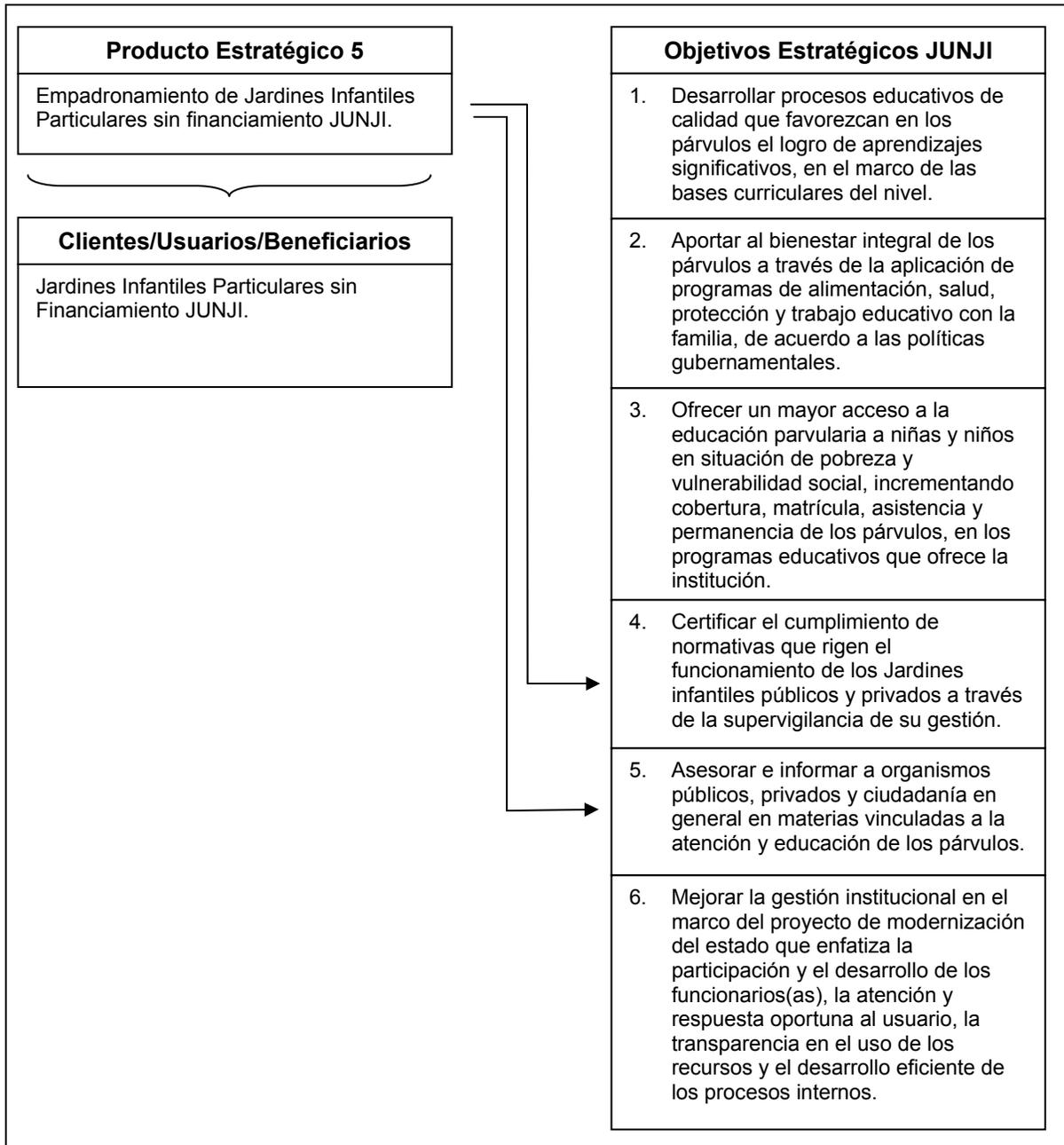
La institución no cuenta con criterios de focalización para este producto, lo que se considera adecuado, debido a que el empadronamiento es voluntario y se origina por una solicitud de la institución interesada. No existe ninguna legislación que obligue a los Jardines Infantiles privados al empadronamiento o a la obtención del reconocimiento oficial que entrega el Estado. No obstante, una vez que el establecimiento ha optado por solicitar alguno de estos tipos de certificación, debe cumplir con cada una de las exigencias que se le imponen.

---

<sup>232</sup> Aquellos que reciben financiamiento de la institución deben cumplir la normativa, lo cual se hace explícito en la firma de los respectivos convenios.

Las relaciones entre el producto y los objetivos estratégicos de JUNJI, junto con la definición de cliente/beneficiario se incluyen en el cuadro siguiente.

**Cuadro N°99. Producto Estratégico 5 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios.**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de JUNJI.

Según la institución en este componente no aplica el enfoque de género, lo que se considera adecuado toda vez que la supervigilancia se hace a instituciones.

Según la institución en este componente no aplica el enfoque de género, lo que se considera adecuado toda vez que el empadronamiento lo solicitan instituciones con personalidad jurídica.

En conclusión, este producto es considerado estratégico debido a que su materialización ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, en particular de los objetivos 4 y 5.

#### *III.2.4. Consistencia definiciones estratégicas de JUNJI respecto de las políticas de infancia.*

En esta sección se presenta el análisis de consistencia de las definiciones estratégicas de JUNJI respecto al sistema de protección de la infancia Chile Crece Contigo, en proceso de implementación, dada la relevancia de las definiciones que éste contiene en la política social del Gobierno. El sistema de protección social Chile Crece Contigo es la materialización de la propuesta de acciones para la implementación de un sistema de protección para la primera infancia, presentado a la Presidencia por el Consejo de Ministros de Infancia. El rol que le corresponde a INTEGRA como parte de *Chile Crece Contigo* es de prestador de servicios educativos.

El cuadro que se muestra en las páginas siguientes presenta la misión y objetivos institucionales, junto con un resumen de los principales elementos relativos a la educación parvularia contenidos en el sistema de protección Chile Crece Contigo.

**Cuadro N°100. Consistencia Definiciones Estratégicas JUNJI – Chile Crece Contigo.**

| Misión JUNJI   | Objetivos JUNJI   | Chile Crece Contigo  |
|--|---|--|
| <p>“Entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, mediante la administración directa y en convenio, y promover y supervigilar, en jardines infantiles públicos y privados el cumplimiento de la normativa emanada de JUNJI y otras instituciones vinculadas con el sector.”</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar procesos educativos de calidad que favorezcan en los párvulos el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las bases curriculares del nivel.</li> <li>2. Aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección y trabajo educativo con la familia, de acuerdo a las políticas gubernamentales.</li> <li>3. Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niñas y niños en situación de pobreza y vulnerabilidad social, incrementando cobertura, matrícula, asistencia y permanencia de los párvulos, en los programas educativos que ofrece la institución.</li> <li>4. Certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines infantiles públicos y privados a través de la supervigilancia de su gestión.</li> <li>5. Asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía en general en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos.</li> <li>6. Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos.</li> </ol> | <p>Acompañamiento de niños desde el nacimiento hasta que ingresan al Prekinder.</p> <p>Proveer acceso a los servicios y prestaciones de carácter universal.</p> <p>Generar condiciones básicas del entorno en que se desenvuelven los niños.</p> <p>Trabajo con los padres para fomentar el desarrollo de los niños.</p> <p>Generar espacios educativos.<br/>Material educativo y didáctico para los niños</p> <p>Apoyo diferenciado y garantías para los niños del I y II quintiles o que presentan condiciones de vulnerabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala cuna gratuita para todos los niños y niñas menores de 2 años, cuyas madres o adultos responsables trabajen, estudien, busquen trabajo, o presenten una situación de especial vulnerabilidad.</li> <li>• Jardines Infantiles gratuitos y de calidad en jornada parcial, completa o extendida en niños(as) de 2 y 3 años.</li> <li>• Modalidades Sala cuna y jardines no convencionales.</li> <li>• Ayudas técnicas en educación para niños con necesidades especiales.</li> </ul> |

En este contexto, y a partir del cuadro anterior, se observa que las definiciones y productos estratégicos de JUNJI en general son consistentes con el rol que se le asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo*, ya que dicho rol es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas pertenecientes al 40% de hogares de menores recursos del país (I y II quintil de ingresos) o que presenten alguna vulnerabilidad y tanto la misión como los objetivos estratégicos de JUNJI se refieren a la entrega del servicio de educación parvularia de calidad.

*Chile Crece Contigo* garantiza la entrega de prestaciones tales como: un apoyo diferenciado para los niños y niñas más pobres (pertenecientes al I y II quintil de ingresos); un servicio de sala cuna gratuita para todas los hijos(as) de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo; sala cuna gratuita para aquellos párvulos que presenten necesidades especiales; jardines infantiles gratuitos para niños y niñas de 2 y 3 años, en establecimientos de calidad, en jornada normal o extendida; y modalidades de sala cuna y jardines infantiles no convencionales<sup>233</sup>. JUNJI contempla entre sus productos los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo<sup>234</sup>. Sin embargo no contempla una modalidad especial de atención para los hijos de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades no convencionales a que alude *Chile Crece Contigo*.

Por otra parte, el producto estratégico de supervigilancia en jardines públicos y privados de JUNJI, no es consistente con el proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, ya que el rol de fiscalización de los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, incluyendo el nivel parvulario, se radica en dicha Superintendencia<sup>235</sup>.

---

<sup>233</sup> Estas políticas son parte de las propuestas generadas por el Consejo Asesor de Políticas de la Infancia, que fueron recogidas y analizadas por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidencia un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en *Chile Crece Contigo*

<sup>234</sup> Incluso atiende a menores de 2 años.

<sup>235</sup> El artículo 2° del proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación establece que "El objeto de la Superintendencia es evaluar y fiscalizar que los sostenedores y los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, **en los niveles parvulario**, básico y medio, cumplan con los estándares establecidos para el sistema educativo. Asimismo, proporcionará información, en el ámbito de su competencia, a las comunidades educativas y otros usuarios e interesados, y atenderá los reclamos y denuncias de éstos, estableciendo las sanciones que en cada caso corresponda."

### III.2.5. *Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de gestión.*

#### III.2.5.1. Evaluación de la estructura institucional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos de JUNJI.

Para realizar la evaluación de la estructura institucional, es necesario tener presente que ésta no es un fin en si misma sino que está supeditada a los objetivos de las instituciones y, por lo tanto, debe apoyar la estrategia de provisión de los productos en forma descentralizada territorialmente.

Teniendo presente este alcance, la evaluación de la estructura institucional<sup>236</sup> se realiza desde las siguientes perspectivas:

- El diseño organizacional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos.
- Las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional.
- Los cambios organizacionales ocurridos durante el período en evaluación.

La estructura y distribución de funciones de JUNJI se considera adecuada, ya que tanto en el nivel central como regional, existe una adecuada separación de las funciones principales de la institución, entre aquellas relacionadas con el diseño, evaluación y supervisión de la provisión de los productos, respecto de las funciones vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos y financieros. Esta separación se visualiza por la existencia en el nivel central de un Departamento Técnico y Pedagógica y uno de Gestión y Desarrollo, por un lado y un Departamento de Informática y Planificación, uno de Administración y Recursos Humanos, y uno de Recursos Financieros, por otro. Dicha organización se replica a nivel regional ya que por un lado existe una Subdirección Técnica Pedagógica y una de Planificación y Gestión, y por otro una Subdirección de Gestión de Personas y una de Recursos Financieros y Físicos, lo cual se considera adecuado.

Por otro lado, la existencia de las Direcciones Regionales revela que la organización vigente es consistente con una estrategia de provisión de productos en forma descentralizada territorialmente, lo cual se considera adecuado debido a que por las características de los productos de la institución estos se deben entregar en forma descentralizada. Estas direcciones son el vínculo directo con todos los Jardines Infantiles bajo su jurisdicción.

---

<sup>236</sup> La evaluación se refiere a la estructura vigente de JUNJI, INTEGRA y la UEP.

En lo relativo a la entrega de la Educación Parvularia Integral, las definiciones generales las realiza el Departamento Técnico del nivel central, área a cargo de la orientación, supervisión y evaluación de todas aquellas acciones que dicen relación con brindar una atención integral de calidad a los párvulos que atiende la institución. Diseña e implementa programas de atención educativa y asesora en materia de nutrición, educación, salud y desarrollo social, lo cual se considera adecuado. La operatividad de los Jardines Infantiles, centro de actividad de JUNJI, se encuentra directamente a cargo de las Direcciones Regionales, las que cuentan en su estructura con unidades tales como Cobertura y Focalización, Infraestructura, Control de Gestión, entre otras, además de los Jardines Infantiles, lo cual se considera que permite una adecuada entrega del producto.

A nivel regional se encuentra la Unidad de Ampliación de Cobertura, dependiente de la Subdirección de Planificación y Gestión, que entre otras cosas está encargada con la autorización de las transferencias de fondos a terceros. La Subdirección Técnica Pedagógica le corresponde implementar la fiscalización a jardines infantiles, junto con ser la unidad responsable del empadronamiento, además de velar por el adecuado funcionamiento de los programas educativos de JUNJI.

#### III.2.5.1.1. Fortalezas de la estructura organizacional.

Otro aspecto positivo identificado es la dependencia de la función de auditoría interna directamente del Vicepresidente Ejecutivo, lo cual le otorga el grado de independencia requerido por esta Unidad respecto de las unidades ejecutoras y administradoras de recursos, para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos.

La ubicación de la función informática, junto con la función de planificación, en el Departamento de Informática y Planificación se considera adecuada. En efecto, la función informática no es un tema crítico para la provisión de los productos de JUNJI, dado que el recurso principal para su provisión son las personas, y además por tratarse de servicios muy especializados, no es conveniente que estén bajo la supervisión del directivo principal, a pesar del posible sesgo que pueda existir a favor de atender las funciones de planificación en desmedro de las necesidades de las otras áreas.

#### III.2.5.1.2. Debilidades de la estructura organizacional.

La institución no cuenta con un Manual de Cargos, herramienta que tiene por objetivo especificar y delimitar las funciones y responsabilidades de cada cargo, lo cual le permite al personal existente tener claridad de las funciones,

objetivos y metas que le competen y facilita la incorporación del personal nuevo, ya que le permite familiarizarse con las responsabilidades de su trabajo. Sin embargo, existe una definición de responsabilidades por área a través de una resolución de la Dirección Ejecutiva de la institución, que permite delimitar a ese nivel las atribuciones y responsabilidades, lo cual subsana parcialmente la falta de un manual de Cargos.

#### III.2.5.1.3. Evaluación de los cambios organizacionales del período en evaluación<sup>237</sup>.

El cuadro siguiente muestra los cambios ocurridos en la estructura organizacional en el período de evaluación. Se incluyen únicamente los años en los cuales se produjeron los cambios.

---

<sup>237</sup> De acuerdo a Balance de Gestión Integral (BGI) 2002, 2003, 2004. Se consideraron esos años, debido a que en los BGI respectivos se detectaron diferencias en la estructura. No se pudo analizar los cambios en la organización a nivel regional debido a que no se dispuso del organigrama de las Direcciones Regionales de los años anteriores. El año 2007 refleja el organigrama actualmente vigente.

**Cuadro N°101. Cambios en el Organigrama**

| Área                    | Años                         |                              |  |   |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------|--|---|
|                         | 2002                         | 2003                         | 2004   | 2007  |
| Dirección               | Vicepresidente ejecutivo     | Vicepresidente ejecutivo     | Vicepresidente ejecutivo                             | Vicepresidente ejecutivo                                  |
| Apoyo a la Dirección    | Auditoría Interna            | Auditoría Interna            | Auditoría Interna                                    | Unidad Auditoría Interna                                  |
|                         | Comunicaciones               | Comunicaciones               | Comunicaciones                                       | Unidad Comunicaciones                                     |
|                         | Fiscalía                     | Fiscalía                     | Fiscalía   | Fiscalía  |
|                         |                              |                              | Unidad de Control de Jardines Infantiles de Terceros | Unidad de Control de Jardines Infantiles de Terceros      |
|                         |                              |                              |  | Unidad Relaciones Internacionales y Alianzas Estratégicas |
|                         |                              | Gabinete                     | Gabinete   | Gabinete  |
| Nivel Operativo         | Departamento Técnico         | Departamento Técnico         | Departamento Técnico                                 | Departamento Técnico                                      |
|                         |                              |                              |  | Departamento Técnico Pedagógico                           |
|                         |                              |                              |  | Departamento Contraloría Interna, Terceros y Cobertura    |
| Apoyo a nivel operativo | Recursos Financieros         | Recursos Financieros         | Recursos Financieros                                 | Recursos Financieros                                      |
|                         | Administración y RRHH        | Administración y RRHH        | Administración y RRHH                                | Administración y RRHH                                     |
|                         |                              |                              |  | Departamento Gestión de Personas                          |
|                         |                              |                              |  | Departamento de Recursos Financieros y Físicos            |
|                         | Informática y Planificación. | Informática y Planificación. | Informática y Planificación.                         | Departamento de Informática y Planificación.              |
|                         |                              | Contraloría Interna          | Contraloría Interna                                  | Contraloría Interna                                       |
|                         |                              | Fiscalía                     | Fiscalía   | Departamento Fiscalía                                     |

Fuente: Elaborado por consultora en base BGI JUNJI, años 2002, 2003 y 2004. Año 2007 organigrama vigente JUNJI.

Durante el período objeto de evaluación la institución ha presentado cambios menores, manteniendo una estructura organizacional prácticamente estable. A contar del año 2003, la Fiscalía cambia de posición en el organigrama, pasando de estar como unidad de apoyo de la Dirección al mismo nivel que las áreas operativas de la institución, manteniendo esta posición hasta la actualidad.

Además, en el año 2003 aparece en el organigrama, y como apoyo a la Dirección, un Gabinete, el cual no figura en los años siguientes.

Las modificaciones al organigrama se consideran, en general, perfeccionamientos adecuados que permiten desarrollar de mejor manera las actividades relacionadas con la provisión de los productos. En efecto, por un lado, la creación del Departamento Contraloría Interna, Terceros y Cobertura permite contar con una unidad abocada a la supervisión de los productos 1 y 2, oferta directa de educación ya sea en forma directa o mediante convenios. Por otro lado, el cambio de la Fiscalía, desde unidad asesora a unidad operativa, es consistente con la necesidad de contar con su participación directa en los procesos de confección de los convenios con terceros.

### III.2.5.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

#### III.2.5.2.1. Mecanismos de coordinación.

Los mecanismos de coordinación utilizados por JUNJI se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros. La realización de reuniones entre los departamentos, a nivel nacional y regional, así como la organización de talleres y jornadas, permite dar a conocer los lineamientos de la institución y alinear a los recursos humanos con la estrategia.

La coordinación con organismos externos se considera adecuada, ya que existen los canales apropiados para revisar todos los temas relativos a la ejecución de los productos. A nivel central como regional se realizan reuniones con autoridades de las instituciones vinculadas con el sector, en particular con INTEGRA y el MINEDUC para los efectos de la ampliación de cobertura. Con INTEGRA se coordina la instalación de establecimientos de modo de evitar superponer Jardines Infantiles en una misma zona de atención. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI, lo que se considera adecuado. En el caso de MINEDUC, la coordinación dice relación con el traspaso de los niños y niñas de primer nivel de transición desde los jardines de la JUNJI hacia los establecimientos municipales y particulares subvencionados por MINEDUC.

También se destaca las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias; las coordinaciones con JUNAEB para la licitación del programa alimentario, específicamente en la definición de las bases técnicas de los alimentos y su manipulación y preparación.

La opinión de la Consultora es coincidente con la percepción del personal de la institución, expresada a través de un cuestionario enviado como parte de esta evaluación<sup>238</sup>, quienes consideran adecuados los mecanismos de coordinación existentes, en la institución, ya que un 94,7% califica como adecuados los mecanismos de coordinación existentes al interior de su departamento, un 84,2% considera adecuados los mecanismos utilizados con unidades externas de la institución.

Por otro lado, no existe coordinación entre JUNJI y Fundación INTEGRAL en cuanto a realizar mediciones estandarizadas de los logros de los párvulos que atienden, como tampoco lo hacen en cuanto a la definición de estrategias para mejorar la calidad de la educación. Cosa similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de cada institución sin tener un espacio común en el cual se compartan e intercambien, lo que se considera inadecuado.

#### III.2.5.2.2. Instrumentos de monitoreo JUNJI

El principal instrumento de Monitoreo utilizado corresponde a los sistemas de información de la institución, entre los cuales están los siguientes: Sistema de párvulos, Sistema de evaluación integral de los párvulos, Sistema de supervisión de los procesos educativos, y Sistema de transferencias, los cuales son accesibles desde todas las regiones y están vinculados a los indicadores utilizados por la institución, por lo cual se consideran adecuados.

En opinión de los Consultores, los indicadores que contiene el Sistema de Planificación y Control de Gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la JUNJI, están vinculados con los sistemas de la institución y son adecuados para realizar un monitoreo razonable de los procesos estratégicos, lo que permite a la institución disponer de la información necesaria, aunque no suficiente, para apoyar la toma de decisiones respecto de la provisión de los productos y sus resultados, y rendir cuentas de su gestión institucional. Evidencia de esto se puede apreciar en el análisis cuantitativo de los resultados de esta evaluación, donde se denota la falta de información en relación a los gastos por producto, debido a que aún no se contemplan en los sistemas de información de la institución.

---

<sup>238</sup> El cuestionario se envió a 82 personas: 1 Vicepresidenta ejecutiva, 3 unidades nivel central, 6 jefes de departamento nivel central, 14 directores regionales, 2 unidades regionales y 56 subdirecciones regionales. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 83%.

### III.2.5.3. Recursos humanos.

La evaluación de los recursos humanos se realiza considerando los siguientes aspectos:<sup>239</sup>

- la dotación y composición del personal de la institución
- el tipo de contrato y localización del personal
- análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal
- el cumplimiento de los perfiles de estudios, experiencia y competencia definidos por JUNJI.

#### III.2.5.3.1. Análisis de la dotación y composición del personal.

La dotación total de personal de JUNJI a fines del año 2006 era de 6.713 personas, 60 menos que el año 2002, lo que equivale a una disminución de un 0,8%. Esta disminución se explica por una reducción de 83 personas a contrata y un aumento de 23 personas de planta<sup>240</sup>.

La composición del personal por estamento se considera adecuada, ya que un 27% corresponde a profesionales y un 55% a técnicos, un 15% a auxiliares y un 3% a personal administrativo, lo cual es consistente con el rol principal de prestador de servicios de educación parvularia de la institución, para cuyo cumplimiento se requiere de una mayor proporción de técnicos que de profesionales.

En el cuadro siguiente se presenta una comparación de la composición del personal de JUNJI con otras tres instituciones relacionadas con la educación<sup>241</sup>:

---

<sup>239</sup> Según lo establecido en los términos de referencia, la evaluación no incluye el análisis de aspectos tales como clima organizacional, administración de recursos humanos, remuneraciones, etc.

<sup>240</sup> No se dispone de información detallada que permita analizar si la disminución corresponde a personal de apoyo o relacionado con la provisión de los productos estratégicos.

<sup>241</sup> Dichas instituciones son: INTEGRA, Subsecretaría de Educación y JUNAEB, las cuales se eligieron porque todas están relacionadas con la educación.

### Cuadro N°102. Comparación dotación del personal por estamento

|                            | Directivos | Profesionales | Técnicos | Administrativos | Auxiliares |
|----------------------------|------------|---------------|----------|-----------------|------------|
| JUNJI                      | 0,3%       | 27,0%         | 55,1%    | 3,1%            | 14,6%      |
| INTEGRA                    | 8,4%       | 6,0%          | 66,0%    | 6,1%            | 13,4%      |
| Subsecretaría de Educación | 4,7%       | 58,0%         | 10,7%    | 19,0%           | 7,6%       |
| JUNAEB                     | 25,0%      | 34,9%         | 10,8%    | 25,2%           | 4,1%       |

Fuente: Elaborado por la Consultora a base de información de los Balances de Gestión Integral de cada institución.

Según se observa en el cuadro anterior, la proporción de profesionales de JUNJI es inferior a la de Subsecretaría de Educación y JUNAEB, lo cual es razonable dado que los roles de estas instituciones no incluyen la prestación directa de servicios, como si ocurre en el caso de JUNJI e INTEGRA. En cambio la proporción de profesionales es claramente superior a la de INTEGRA y la de técnicos de JUNJI es inferior. La proporción de JUNJI se considera más adecuada, por cuanto la composición de personal de sala de JUNJI es de 23% de educadoras y de 77% de técnicos<sup>242</sup>, ya que se ajusta a la relación que está implícita en el D.S. 181/2005 de Educación, que es del orden de 20/80 a 25/75 (20 a 25% de educadoras y 80 a 75% de técnicos).

No se dispone de información pertinente para hacer un análisis que sea representativo de la evolución de la productividad del personal, ya que la información de personal disponible del período que comprende la evaluación no está desglosada por producto estratégico<sup>243</sup>. Para los productos de provisión de educación parvularia, en forma directa o a través del financiamiento a terceros, es posible calcular para el año 2006 la relación de personal de apoyo respecto al número total de párvulos atendidos, da un valor de 185, el cual es comparativamente mayor al de INTEGRA, que en dicho año registró 132 párvulos por persona de apoyo<sup>244</sup>.

<sup>242</sup> Según dotación de personal a diciembre de 2006, considerando el total de educadoras y el total de técnicos.

<sup>243</sup> Con los datos disponibles se podría calcular la relación de número de párvulos atendidos en el producto 1 y 2, respecto a la dotación total de personal, sin embargo este indicador no se considera apropiado, ya que lo deseable es que la relación de número de niños por adulto en sala sea baja.

<sup>244</sup> No se cuenta con el desglose de la información del personal que trabaja en los jardines infantiles.

Otro indicador de productividad, aunque no se considera representativo de la productividad global del personal, es el de fiscalizaciones por fiscalizador, correspondiente al producto 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles, cuya evolución<sup>245</sup> se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°103. Fiscalizaciones por Fiscalizador.**

|  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006 |
|--|-------|-------|-------|-------|------|
| N° Fiscalizaciones al año.   | 1.420 | 3.309 | 3.116 | 3.099 | s.i. |
| Fiscalizadores /*  | 39    | 49    | 38    | 41    | s.i. |
| N° Fiscalizaciones por fiscalizador/**   | 36,4  | 67,5  | 83,1  | 76,0  | 83,1 |
| Nota:<br>/* El número de fiscalizadores del año 2002 se obtuvo de forma indirecta a partir del BGI JUNJI del respectivo año.<br>/** Obtenido directamente BGI 2006.<br>/*** s.i.: Sin Información. |       |       |       |       |      |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

Como se puede observar en el cuadro anterior la productividad de este producto muestra un aumento, lo cual se considera adecuado, sin embargo, no se dispone de antecedentes para opinar sobre la calidad de las mismas<sup>246</sup>.

Por otra parte, de acuerdo a la opinión del personal directivo de JUNJI, que contestó un cuestionario<sup>247</sup> que se envió como parte de esta evaluación, el 53% considera que la dotación de personal es suficiente para la provisión de los distintos productos estratégicos, en tanto un 47% considera que la dotación es insuficiente. En el caso específico de las funciones de supervisión y control de las regiones relacionada con los productos estratégicos 1, 2 y 3, el 63% de los que respondieron esta pregunta<sup>248</sup> indica que es insuficiente la dotación de personal y en el caso de las funciones de administración y finanzas, el 58% de los que respondieron esta pregunta<sup>249</sup>, la considera insuficiente.

<sup>245</sup> Los datos corresponden a los contenidos en el BGI de la institución

<sup>246</sup> Un aumento de las fiscalizaciones por fiscalizador podría implicar un deterioro en su calidad.

<sup>247</sup> El cuestionario se envió a una selección de 82 personas consideradas claves: 1 Vicepresidenta ejecutiva, 3 unidades nivel central, 6 jefes de departamento nivel central, 14 directores regionales, 2 unidades regionales y 56 subdirecciones regionales (para todos los efectos este es el universo de análisis y no constituye una muestra del personal). La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 83%.

<sup>248</sup> Esta pregunta fue respondida por el 100% de los que se le envió el cuestionario.

<sup>249</sup> Esta pregunta fue respondida por el 100% de los que se les envió el cuestionario.

Aunque no se dispuso de la dotación detallada de personal por producto estratégico, se puede concluir que la dotación de personal es insuficiente para una adecuada provisión del producto estratégico educación parvularia integral, el cual representa más del 90% de los requerimientos de personal de la institución, por cuanto según el análisis de la infraestructura de los recintos educativos, se observa un bajo cumplimiento de los coeficientes de personal establecidos por el MINEDUC (DS 181), según se muestra en el cuadro que sigue. En efecto, el porcentaje de cumplimiento oscila entre un 35% y un 59% dependiendo del nivel que se trate.

**Cuadro N°104. Número de Establecimientos que Cumplen con el Coeficiente de Personal según JUNJI**

| NIVEL                   | N° Establecimientos que cumple DS 181 | N° Total de Establecimientos | % de Cumplimiento |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------|-------------------|
| Salas Cuna              | 116                                   | 197                          | 58,9%             |
| Medio Menor             | 187                                   | 372                          | 50,3%             |
| Medio Mayor             | 132                                   | 377                          | 35,0%             |
| 1er Nivel de Transición | 161                                   | 386                          | 41,7%             |
| 2do Nivel de Transición | 9                                     | 15                           | 60,0%             |

Fuente: Elaboración personal en base a información de cumplimiento enviada por JUNJI.

Adicionalmente, cabe señalar que la relación número de niños por persona que trabaja directamente con los párvulos en las salas de actividades, en los Jardines Infantiles clásicos de la institución, para el año 2006 fue de 11,4<sup>250</sup> y lo deseable es que sea alrededor de 6 en el nivel sala cuna y entre 10 y 12 en los niveles medios<sup>251</sup>.

<sup>250</sup> Considerando como personal de sala el total de Educadoras de Párvulos y Técnicos y la matrícula promedio del Programa Jardín Infantil, según datos proporcionados por JUNJI.

<sup>251</sup> Según lo normado por el MINEDUC (DS 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser de 6 en sala cuna, 12 en el nivel medio menor y 16 en el medio mayor.

### III.2.5.3.2. Análisis del tipo de contrato y localización del personal.

Del total de personal de JUNJI a diciembre de 2006, un 27% es de planta y un 73% a contrata, relación que se ha mantenido relativamente estable en el período 2002-2006, lo cual se considera razonable por la mayor flexibilidad que otorga para la administración del personal, el contar con una mayor proporción de personal a contrata.

La localización del personal se considera adecuada, ya que el 98% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 2% trabaja en el nivel central. Cabe señalar, que la proporción de personal que trabaja en el nivel central es similar a la de INTEGRRA e inferior al de la Unidad de Educación Parvularia, según se observa en el cuadro siguiente:

**Cuadro N°105. Distribución del personal**

|                                | Nivel Central | Regiones |
|--------------------------------|---------------|----------|
| JUNJI                          | 2%            | 98%      |
| INTEGRA                        | 2%            | 98%      |
| Unidad de Educación Parvularia | 16%           | 84%      |

Fuente: Elaborado por la Consultora

### III.2.5.3.3. Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal.

Como parte de la evaluación de los recursos humanos de JUNJI, a continuación se presenta una comparación de la rotación, ausentismo y capacitación de la dotación efectiva de personal, con INTEGRRA, la UEP, la Subsecretaría de Educación y la JUNAEB<sup>252</sup>.

---

<sup>252</sup> En el caso de JUNJI, INTEGRRA y UEP, esta comparación se realizó sobre la base de la información enviada a la Consultora para esta evaluación por las instituciones. Para la Subsecretaría de Educación y JUNAEB, se utilizaron los respectivos indicadores contenidos en los Balances de Gestión Integral (BGI) del año 2006

**Cuadro N°106. Comparación indicadores de gestión de recursos humanos**

| Indicadores                    | Rotación de personal                                   |       | Días no trabajados                                      |      | Capacitación   |                 |   |                 |
|--------------------------------|--|-------|---|------|--|-----------------|---|-----------------|
|                                | Porcentaje de egresos respecto a la dotación efectiva. |       | Promedio mensual de días no trabajados por funcionario. |      | Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario. |                 | Porcentaje de funcionarios capacitados con respecto a la dotación efectiva. |                 |
|                                | 2005   | 2006  | 2005  | 2006 | 2005   | 2006            | 2005  | 2006            |
| JUNJI                          | 4,0%   | 2,8%  | 2,8   | 2,9  | 29,3   | 28,7            | 71,8%   | 71,7%           |
| INTEGRA                        | 30,7%  | 31,1% | 4,2   | 4,4  | 103,4  | 35,9            | 85,0%   | 92,0%           |
| Unidad de Educación Parvularia | 1,2%   | 4,7%  | 1,1   | 1,3  | Sin información  | Sin información | Sin información   | Sin información |
| Subsecretaría de Educación (1) | 4,8%   | 6,7%  | 1,3   | 1,0  | 33,8   | 1,5             | 79,8%   | 78,2%           |
| JUNAEB                         | 5,0%   | 5,7%  | 0,2   | 1,7  | 5,2  | 11,8            | 89,0%   | 97,9%           |

Nota (1): El valor del promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario del año 2005, de la Subsecretaría de Educación, está sobredimensionado, debido a que por un error en el BGI se agregaron a las de capacitación las horas utilizadas en evaluación de desempeño. No se dispuso del valor correcto.

Fuente: Elaborado por la Consultora

De acuerdo a los indicadores presentados en el cuadro anterior, la gestión de recursos humanos de JUNJI, en términos comparativos muestra mejores resultados que INTEGRA pero menores que la Subsecretaría de Educación y la JUNAEB, por las siguientes consideraciones:

- Registró el segundo más alto promedio mensual de días no trabajados por funcionario en los 2 años analizados, sólo menor al de INTEGRA, con un leve aumento el año 2006 (2,8 días el año 2005 y 2,9 el 2006).
- Presenta el más bajo porcentaje de egresos de personal en el año 2006 y el segundo más bajo el año 2005, con una disminución el año 2006, lo cual se origina en un 40,7% por retiros voluntarios de la institución y en un 55,7% por la causa otros, de la cual no se dispone información, según se puede apreciar en el cuadro siguiente:
- En el indicador de Capacitación, registra el porcentaje más bajo de funcionarios capacitados en los 2 años analizados (71,8% el año 2005 y 71,7% el 2006) y el segundo más bajo promedio anual de horas de

capacitación por funcionario el año 2005<sup>253</sup> (29,5 horas por funcionario el 2005 y 28,7 el 2006).

**Cuadro N°107. Causas de egresos del personal**

| Causa                   | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       | 2006       | Total        | %             |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------|
| Funcionario jubilados   | 7          | 0          | 7          | 1          | 0          | 15           | 1,4%          |
| Funcionarios fallecidos | 5          | 5          | 2          | 4          | 7          | 23           | 2,1%          |
| Retiros voluntarios     | 126        | 18         | 92         | 128        | 74         | 438          | 40,7%         |
| Otros (1)               | 79         | 213        | 69         | 137        | 101        | 599          | 55,7%         |
| <b>Total</b>            | <b>217</b> | <b>236</b> | <b>170</b> | <b>270</b> | <b>182</b> | <b>1.075</b> | <b>100,0%</b> |

Nota (1): No se dispone información de la agrupación de la causa otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora, en base a BGI, años que se indica

El cuadro siguiente presenta una comparación entre las necesidades de capacitación detectadas por la institución y las actividades de capacitación programadas:

---

<sup>253</sup> El porcentaje relativamente más bajo de capacitación no necesariamente representa un resultado más bajo, ya que también se debe considerar la pertinencia y calidad de la capacitación realizada, aspectos que no son posibles de evaluar con los antecedentes disponibles en los BGI.

**Cuadro N°108. Necesidades y actividades de Capacitación año 2006**

| Necesidad de capacitación             | Actividades de capacitación                  |
|---------------------------------------|--|
| Mejorar gestión                       | Contabilidad (4 actividades)                 |
|                                       | Control de gestión (2 actividades)           |
|                                       | Prácticas presupuestarias (2 actividades)    |
|                                       | Probidad administrativa                      |
|                                       | Excel básico e intermedio (3 actividades)    |
|                                       | Atención público                             |
|                                       | Estatuto administrativo (4 actividades)      |
|                                       | Trabajo en equipo (6 actividades)            |
|                                       | Talleres flujo de información                |
|                                       | Norma ISO 9001:200 (3 actividades)           |
|                                       | Auditor líder                                |
|                                       | Power Point                                  |
|                                       | Recaudación electrónica                      |
|                                       | Equipos de trabajo                           |
|                                       | Prevención de riesgos                        |
| Configuración SIGFE                   |  |
| Profundizar conocimiento en educación | Seminario educación y pedagogía especial     |
|                                       | Promoción apego seguro                       |
|                                       | Congreso Internacional educación y pedagogía |

Fuente: Elaborado por la Consultora a base de la información proporcionada por JUNJI.

En el cuadro anterior se puede ver que las actividades de capacitación que predominan son las relacionadas con la gestión de la institución, entre las cuales destaca la capacitación en la norma ISO 9001:2000. La institución no proporcionó información detallada de las necesidades de capacitación, por lo cual no se pudo realizar un análisis de si fueron satisfechas dichas necesidades.

De acuerdo a las respuestas obtenidas del cuestionario que se envió a la institución, un 79% indica que la capacitación disminuyó las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias que posee el personal<sup>254</sup>.

No se obtuvo información de los perfiles de educación, experiencia y brechas de competencia del personal, debido a que la institución no dispone de estos antecedentes. Sin embargo, cuenta con un estudio parcial de brechas de

<sup>254</sup> Recordar que el cuestionario fue enviado a la totalidad de las personas definidas como claves (no constituye una muestra del personal). La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 100%.

competencias<sup>255</sup> que comprende el segundo nivel jerárquico, sobre la base del cual y de una malla curricular que contiene una lista de cursos atingentes a las actividades de capacitación, se elabora el plan anual de capacitación. La institución se encuentra en la Etapa IV al año 2006 de un total de seis, que contempla el Sistema de Capacitación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

#### III.2.5.4. Recursos tecnológicos.

##### III.2.5.4.1. Infraestructura de red.

###### 1. Infraestructura física.

Se considera adecuada la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas utilizando un enlace IP, ya que es flexible, se adapta a las necesidades institucionales y es compatible con los formatos de transmisión de voz y datos. La institución cuenta con los instrumentos necesarios para garantizar el correcto uso de la red, que corresponde Firewall Cisco PIX 515E<sup>256</sup>. Este ofrece las medidas de protección que requieren los usuarios para defenderse de amenazas que abundan en Internet causadas virus y SPAM (correo basura). Esta es una herramienta adecuada para controlar las comunicaciones, permitiéndolas o prohibiéndolas según las políticas de red que haya definido la organización. Se busca principalmente proteger la red interna de intentos de acceso no autorizados desde Internet que puedan aprovechar vulnerabilidades de los sistemas de la red interna.

En relación con las redes MPLS<sup>257</sup> de las oficinas regionales y central, éstas tienen un 100% de puntos certificados, lo que permite minimizar los riesgos de fallas en las comunicaciones, pérdidas de datos o lentitud en la transmisión.

Respecto a los equipos de comunicación, en las oficinas de JUNJI ocupan equipos tipo Switch para la interconexión de los equipos de las redes locales en un

---

<sup>255</sup> No se dispuso del estudio de brechas de competencias del personal realizado, lo cual no permite pronunciarse respecto a sus resultados.

<sup>256</sup> Aparato de seguridad con capacidad de procesamiento y almacenamiento, se conecta a la red de la institución y otorga protección criptográfica de los contenidos intercambiados en la red, filtrado de contenidos de Internet, entre otros.

<sup>257</sup> MPLS (siglas de Multiprotocol Label Switching) es un mecanismo de transporte de datos estándar creado por la IETF y definido en el RFC 3031. Opera entre la capa de enlace de datos y la capa de red del modelo OSI. Fue diseñado para unificar el servicio de transporte de datos para las redes basadas en circuitos y las basadas en paquetes. Puede ser utilizado para transportar diferentes tipos de tráfico, incluyendo tráfico de voz y de paquetes IP.

100%. Este equipamiento se considera adecuado por cuanto los Switch son dispositivos eficientes, que manipulan en forma inteligente los paquetes de datos que circulan en la red reduciendo el tráfico.

Los equipos usados como servidores<sup>258</sup>, esto es, máquinas destinadas a atender requerimientos de clientes (usuarios), como por ejemplo el acceso a bases de datos por múltiples usuarios, se consideran adecuados. En efecto, los procesadores de cada servidor, las memorias RAM de 1 Gb permiten afirmar que estos equipos permiten responder a las necesidades informáticas actuales de JUNJI, sin perder de vista que la obsolescencia tecnológica puede tenerse en uno o dos años fácilmente.

El sistema de soporte (UPS) para los servidores del nivel central se considera adecuado para proteger los equipos de posibles fallas eléctricas, ya que permite disponer de 38 minutos, tiempo suficiente para realizar el “cierre”<sup>259</sup> de todas las máquinas.

## 2. Infraestructura lógica

### ➤ Sistema Operativo:

En los servidores se considera apropiado el uso de los sistemas operativos: Windows 2000 Server, Windows 2003 Server, Solaris 9, debido a que son sistemas especialmente diseñados para trabajo bajo la arquitectura cliente/servidor. Si bien no existe uniformidad en los sistemas operativos utilizados, esto se justifica debido a los diferentes propósitos de la institución que genera necesidades informáticas con soluciones que se ejecutan con distintos tipos de servidores.

### ➤ Sistemas de aplicación:

En general, los sistemas transversales de que dispone JUNJI se consideran adecuados debido a que proveen las herramientas necesarias para el control financiero y contable, generando además información para el control de gestión de JUNJI. En efecto, los sistemas tales como el de contabilidad financiera, presupuestos, remuneraciones y personal, y el de administración de adquisiciones

---

<sup>258</sup> Un servidor no es necesariamente una máquina de última generación, si no que depende del uso que se le dé al servidor. Si se necesita capacidad de almacenamiento y procesamiento de bases de datos de alta complejidad puede necesitarse incluso de máquinas con procesadores especiales y una cantidad alta de memoria RAM (varios GB).

<sup>259</sup> Se deben apagar los equipos en forma correcta, es decir, se considera previamente poner fin en forma adecuada a todas las rutinas y programas que estén en ejecución.

y central de abastecimientos, permiten mantener información relevante y generar reportes útiles para la gestión institucional.

Por otro lado, el sistema especializado en el control de las transferencias de fondos a terceros que operan jardines infantiles con financiamiento, permite controlar de mejor manera este producto estratégico y en consecuencia una mejor gestión en su ejecución. De similar manera el sistema de evaluación de integral de los párvulos permite consultar y generar reportes relativos a los procesos evaluativos que realiza la JUNJI, lo cual presta un soporte que se considera adecuado para el producto estratégico educación parvularia integral, y sus subproductos.

De las respuestas obtenidas a través de un cuestionario enviado a la institución, instrumento que con carácter referencial se utilizó para esta evaluación<sup>260</sup>, se tiene que un 37,5% de las oficinas manifiesta<sup>261</sup> haber tenido problemas con el uso de los sistemas de la institución. Entre los problemas mencionados con mayor frecuencia se encuentran el no estar en línea con el nivel central, poca facilidad de emisión de listados entregados por el sistema conforme a las necesidades específicas del usuario, falta de integración de los sistemas para cruzar información.

El 81,3% de las oficinas manifiesta<sup>262</sup> que los sistemas satisfacen sus requerimientos de información, y un 18,7% dice que no los satisface. La causa principal de insatisfacción en algunas oficinas regionales se debe a que el sistema tiene un motor de búsqueda lento, y por otra parte, la segunda más mencionada es que no está vinculado a los otros sistemas.

Con respecto al soporte<sup>263</sup>, el 68,8% de las oficinas dice haberlo utilizado cuando han tenido problemas con el sistema, de los cuales el 62,5% señala que las respuestas le han ayudado a resolver su problema.

En cuanto a la capacitación<sup>264</sup>, tan solo un 62,5% de las oficinas menciona haberla recibido, y un 43,8% dice que la capacitación le ha servido para mejorar y entender el uso de los sistemas.

---

<sup>260</sup> Se remitieron 16 cuestionarios en total, 3 dirigidos tanto al nivel central y 13 a las direcciones regionales. Para efectos de análisis, estos 16 cuestionarios constituye el universo de casos. La tasa de respuesta a este cuestionario fue de un 31,7%

<sup>261</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 100%.

<sup>262</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 100%.

<sup>263</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 100%.

<sup>264</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 100%.

➤ Portal de la JUNJI:

El sitio contiene información útil para los beneficiarios, ejecutores y visitantes en general respecto a las áreas en que se desarrolla la JUNJI. Junto con lo anterior, posee una amplia cantidad de links relacionados a su quehacer, tanto, nacionales como internacionales. Además, el sitio tiene un vínculo con la OIRS, donde se puedan realizar las consultas y reclamos directamente en línea.

#### III.2.5.4.2. Infraestructura de usuario.

En esta sección se analiza el hardware y software de usuario con relación a la vigencia de los equipos y sistemas operativos que utilizan los usuarios, la disponibilidad de computadoras para ellos y software de aplicación. Para esto se utilizarán los siguientes indicadores:

- N° de usuarios por computador<sup>265</sup>
- Proporción de computadores vigentes<sup>266</sup>

##### 1. Hardware de usuario

El número de usuarios por computador disponible es de 1 en el nivel central y de 1 en el nivel regional, lo cual se considera adecuado<sup>267</sup>, debido a que ello no dificulta el desarrollo de las actividades propias de los usuarios. Este índice está basado en las respuestas recibidas a un cuestionario que se envió a las direcciones regionales y nivel central, como parte de esta evaluación<sup>268</sup>. Cabe destacar que a nivel de oficinas, el 80% encuentra que el número de computadores disponibles es suficiente y el 20% lo considera insuficiente debido a que por la capacidad de los equipos no permiten realizar de manera eficiente el procesamiento de la información.

---

<sup>265</sup> N° Usuarios / N° Computadoras. Este índice corresponde al número de usuarios por número de computadores, siendo usuario la persona que dentro de sus funciones necesita del uso de estos equipos, y computador se refiere al equipo físico existente. El número de usuarios de computadoras es de 468 en regiones, de acuerdo a lo informado por la institución, y el número total de computadores en regiones es de 465. En el nivel central son 163 computadores y 163 usuarios. A nivel nacional existen 628 computadores para 631 usuarios, según respuestas al cuestionario.

<sup>266</sup> N° Computadoras Vigentes / N° Computadoras totales. Por Computadoras vigentes, se considera a equipos con procesador Pentium III o superior, que aún pueden ser ampliados.

<sup>267</sup> Se considera inadecuado que el número de usuarios por computador sea superior a 1, ya que la propia institución ha definido el número de usuarios que necesitan de este equipo para el desarrollo de sus labores, ya sea a tiempo completo o parcial.

<sup>268</sup> Recordar que son 16 cuestionarios que constituyen el universo de análisis.

Por otra parte, al considerar sólo los computadores vigentes dicho indicador empeora, ya que sube a 1,2 usuarios por computador<sup>269</sup>, lo cual se estima elevado y por lo tanto inadecuado, debido al uso intensivo de esta herramienta, tanto en el nivel central como regional, en los diversos procesos relacionados con la provisión de los productos estratégicos, incluyendo la carga de los datos en los sistemas de información. Se considera adecuado que un 85,8% de los computadores poseen procesadores igual o superior a Pentium III, lo cual representa una cifra alta, aún cuando debieran contar con una política de renovación de hardwares que actualice los computadores no vigentes. Cabe señalar que en general los jardines infantiles no disponen de computador restando de esta manera posibilidades de una mejora en la gestión, al menos en la recopilación de información, ya que, por ejemplo, no es posible remitir datos en línea sobre matrícula, asistencia u otros antecedentes de gestión relevantes.

Respecto a las impresoras, y según la información entregada por JUNJI, se cuenta con un total de 239 equipos, de los cuales 92 son a inyección de tinta, 33 del tipo láser, y 108 de matriz de punto, por lo que se deduce que existe un buen equipamiento.

## 2. Software de usuario

En relación con los sistemas operativos usados en las computadoras, no existe un registro de cuantos tienen licencia, lo cual es inconveniente para generar políticas de mejoramiento tecnológico y de creación o migración de sistemas utilizados. Tampoco existe información de las aplicaciones instaladas en los computadores. El problema principal es que se deja de recibir soporte por parte de los proveedores de software, sobre todo ante fallos inesperados de los programas, lo cual incluso puede traducirse en pérdidas de información crítica.

### III.2.5.4.3. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Gobierno Electrónico.

En lo que respecta a Gobierno Electrónico JUNJI se encuentra en la IV Etapa del PMG, con una prioridad mediana dentro de los objetivos generales de gestión de éste. Según información del Balance de Gestión Integral Año 2006 de JUNJI, hasta ahora cumple con las metas planteadas de acuerdo a lo establecido en el Programa de Trabajo de los proyectos implementados. De acuerdo al programa 2006 de desarrollo del PMG, Gobierno Electrónico, se considera

---

<sup>269</sup> El número de usuarios es de 631 personas de acuerdo a la información proporcionada por la institución y el número de computadores considerados vigentes es de 539.

adecuado el cumplimiento de las etapas y los desarrollos implementados por la institución.

#### III.2.5.4.4. Conclusión general.

Como conclusión general se considera que los recursos tecnológicos de JUNJI son necesarios, pero no suficientes para la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos de la institución, por cuanto la disponibilidad de equipamiento por usuario es insuficiente, de acuerdo al número de personas que requieren de esta herramienta para el desempeño de sus funciones (1,2 usuarios por computador vigente, siendo lo adecuado 1 usuario por equipo).

#### III.2.5.5. Infraestructura física.

##### III.2.5.5.1. Análisis infraestructura física oficinas.

El análisis de la infraestructura física de JUNJI destinada a oficinas, se realiza a partir de los antecedentes proporcionados por la institución<sup>270</sup> y corresponde a información sólo de las tres oficinas del nivel central, más una bodega en donde funciona la Central de Abastecimiento de la institución, y comprende la disponibilidad de espacio por usuario, la relación de propiedad y el estado en que se encuentra.

La disponibilidad promedio de espacio por funcionario<sup>271</sup> de las oficinas del nivel central es de 13,8 mts<sup>2</sup>, la cual se considera adecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos<sup>272</sup>, que es de 14 a 18 mts<sup>2</sup> por persona.

Dos de los tres inmuebles utilizados por el nivel central son de propiedad de la institución y el 100% es de construcción sólida.

---

<sup>270</sup> La información entregada por JUNJI se refiere sólo a las oficinas del nivel central y comprende la ubicación, tipo de inmueble, tipo de material, año de construcción, superficie, n° de usuarios y tipo de planta.

<sup>271</sup> Para el cálculo se consideró los 2.008 mts<sup>2</sup> de superficie útil dividido por 146 funcionarios que trabajan en el nivel central de JUNJI.

<sup>272</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos.

En cuanto al estado de la infraestructura, un 50% es considerado bueno y un porcentaje similar como regular, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se envió como parte de esta evaluación<sup>273</sup>, lo cual es consistente con el hecho que las oficinas del nivel central se ubican en casas de más de 50 años de antigüedad. En el cuadro siguiente se resumen las respuestas a la encuesta aplicada sobre el estado de la infraestructura física:

**Cuadro N°109. Resumen estado de infraestructura**

|              | <b>Estado General</b> | <b>Pinturas muros</b> | <b>Ventanas y puertas</b> | <b>Iluminación Natural</b> | <b>Iluminación Artificial</b> | <b>Ventilación</b> | <b>Mobiliario o Artefactos</b> |
|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| Muy Buena    | 0,0%                  | 0,0%                  | 0,0%                      | 0,0%                       | 0,0%                          | 0,0%               | 0,0%                           |
| Buena        | 50,0%                 | 0,0%                  | 100,0%                    | 0,0%                       | 75,0%                         | 0,0%               | 25,0%                          |
| Regular      | 50,0%                 | <b>75,0%</b>          | 0,0%                      | 100,0%                     | 0,0%                          | 100,0%             | 50,0%                          |
| Mala         | 0,0%                  | 25,0%                 | 0,0%                      | 0,0%                       | 25,0%                         | 0,0%               | 25,0%                          |
| <b>Total</b> | <b>100,0%</b>         | <b>100,0%</b>         | <b>100,0%</b>             | <b>100,0%</b>              | <b>100,0%</b>                 | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>                  |

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar, un 100% de las respuestas considera regular la iluminación natural de los edificios y un 75% califica como buena la iluminación artificial. El mobiliario es considerado bueno por un 25%, mientras que un 75% lo estima como regular o malo. Por otra parte, un 75% considera regular la pintura de los muros.

A juicio de la Consultora se considera adecuada la infraestructura física con que cuenta JUNJI para oficinas en el nivel central, dado que, en general, se dispone del espacio suficiente para realizar con normalidad los procesos de apoyo requeridos para la provisión de los productos estratégicos y, de acuerdo a la opinión del 50% de las personas que respondieron un cuestionario que se envió, se encuentra en regular estado. No obstante, no se puede emitir juicio en relación a la infraestructura física de las regiones, debido a que la institución no proporcionó información al respecto.

---

<sup>273</sup> Recordar que el cuestionario fue enviado a las 13 oficinas regionales y 3 oficinas en el nivel central el nivel central, y constituyen el universo de casos.

### III.2.5.5.2. Análisis infraestructura física recintos educativos.

En relación a los recintos educativos, de 408 Jardines Infantiles clásicos para los cuales la institución proporcionó información<sup>274</sup> (los que corresponden al 98,5% de un total de 414 establecimientos de este tipo que administra JUNJI), un 14% cuenta con certificado de recepción de obras municipales, lo cual significa que cumplen con las normas de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción (OGUyC)<sup>275</sup> relacionadas con locales escolares y un 19,4% tiene certificado sobre condiciones sanitarias<sup>276</sup>.

Por lo tanto, se considera que la infraestructura física de JUNJI destinada a la provisión del servicio de educación parvularia, no es del todo adecuada para tales efectos ya que en un porcentaje significativo no cumple con las normas establecidas en la OGUyC y por el MINSAL. No obstante, según lo informado por la DIPRES, los presupuestos de JUNJI aprobados para los años 2007 y 2008 incorporaron recursos para la normalización municipal y sanitaria de las plantas físicas de los Jardines Infantiles.

### III.2.5.6. Mecanismos de asignación y transferencias de recursos.

De conformidad con las características institucionales de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, prácticamente la totalidad de los recursos asignados para el cumplimiento de su misión provienen del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de los recursos del gasto corriente está determinada, en lo principal, por la dotación de personal y la provisión de alimentación para mantener la continuidad de las operaciones del Servicio, por lo que no ha sido necesario que la institución aplique criterios y mecanismos específicos de asignación o distribución, lo cual se considera adecuado.

Para la distribución de recursos de expansión, los criterios utilizados se basan en la definición de prioridades discutidas conforme a las peticiones regionales, que siguen los lineamientos dados por la Vicepresidencia de la JUNJI,

---

<sup>274</sup>La institución no dispone de información de los locales que corresponden a la modalidad Jardines Alternativos (784 locales al 2006).

<sup>275</sup> Normas que regulan la construcción de locales escolares contenidas en el Capítulo 5 de la OGUyC.

<sup>276</sup> Normas relativas a las condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales (DS N°289/89 MINSAL, entre otros)

de conformidad con el marco lógico institucional, lo cual se considera razonable como un mecanismo para asignar estos recursos a las áreas de responsabilidad.

En cuanto a las transferencias de recursos que realiza la JUNJI, tanto las que dicen relación con el programa de alimentación administrado por la JUNAEB, como aquellas relativas al programa de Convenios con Municipalidades y otras instituciones, están debidamente reguladas por los términos de los convenios suscritos por las partes, los que se consideran adecuados de conformidad con el conjunto de cláusulas que resguardan sus respectivos intereses, según se analiza a continuación:

- En el caso del convenio con JUNAEB, ésta se obliga principalmente a administrar el programa de alimentación, suscribiendo contratos con los concesionarios para dar cumplimiento al programa y prestando apoyo técnico y administrativo a la JUNJI para su supervisión y fiscalización; además, el convenio y su reglamento disponen mecanismos de rendición de cuentas, debiendo la JUNAEB poner con oportunidad a disposición de la JUNJI los documentos de respaldo de cada año para facilitar el cierre presupuestario. Por su parte, JUNJI se obliga básicamente a transferir con oportunidad los fondos, informar la cantidad de beneficiarios y avisar los cambios de cobertura.
- Con respecto a los Convenios con Municipalidades y otras instituciones, los respectivos documentos obligan a las entidades beneficiarias a velar por el buen funcionamiento de los establecimientos y cumplir con las normativas dictadas por la JUNJI, lo que incluye elementos de planificación, calidad y coeficientes técnicos del personal, sistema de registro y control de matrícula, inventarios, reclamos, etc. Por su parte, la JUNJI se obliga a realizar con oportunidad el traspaso de recursos conforme a las tarifas determinadas en los convenios según la asistencia registrada en cada nivel, así como, a velar por el correcto uso de los aportes; además, se obliga a proporcionar alimentación a los niños y niñas, a través del programa administrado por la JUNAEB.

Por otro lado, no se considera adecuado que en los convenios de transferencias de recursos a terceros no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y de logros de aprendizaje y desarrollo de

los niños y niñas, lo que se estima factible en la medida que se disponga de un instrumento validado para su medición<sup>277</sup>.

### III.2.5.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos.

Como modalidad de pago para el mayor ítem de gasto, Personal (37% del presupuesto total en 2007), se utiliza un proceso que se considera adecuado, por cuanto el pago de remuneraciones se realiza a través del Banco Estado conforme a los términos de un convenio vigente desde 1996 que ha operado hasta el momento satisfactoriamente<sup>278</sup>. Para el ítem de Bienes y Servicios, se efectúan regularmente las adquisiciones a través del sistema ChileCompras, que se considera adecuado debido a que se obtiene competencia de oferentes y transparencia en el proceso de licitación y adjudicación.

También se considera adecuada la modalidad de pago para la administración del Programa de Alimentación, que es un componente del producto estratégico N°1, “Educación Parvularia Integral”, y N°2, “Financiamiento a Terceros”, que alcanza a 21,5% del presupuesto total en 2007. Esto, por cuanto se aplica un mecanismo de transferencia de recursos a la JUNAEB, de conformidad con los términos de un Convenio que se suscribe anualmente con dicha institución, el cual considera el pago de anticipos a la JUNAEB, quien a su vez, anticipa recursos a los concesionarios adjudicados y seguidamente se realiza el pago final conforme a la cantidad de párvulos efectivamente atendidos, según fichas o registros de control que se llenan en los jardines infantiles. Las tarifas aplicadas son adecuadas, considerando que éstas son el resultado de las licitaciones conjuntas que realiza la JUNAEB para todos los programas de alimentación escolar.

Por su parte, en lo que dice relación con el producto estratégico N° 2 “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, que representa un 25% del presupuesto de 2007, JUNJI suscribe convenios con municipalidades y otras instituciones. Estos convenios contienen modalidades de pago adecuados, debido a que contemplan la entrega de anticipos de recursos y luego liquidaciones conforme a la asistencia efectiva de niños/as. Además, los convenios establecen elementos esenciales para regular las relaciones entre las partes: modalidad de

---

<sup>277</sup> Actualmente se encuentran en desarrollo los Mapas de Progreso, a partir de los cuales se espera surjan instrumentos de medición de logros. Mientras estos instrumentos no se encuentren disponibles, la institución debe hacerse cargo de la falta de cláusulas que establezcan indicadores de resultados utilizando instrumentos de medición adecuados y verificables por terceros.

<sup>278</sup> Según lo manifestado por la propia institución este convenio ha sido evaluado positivamente.

funcionamiento del establecimiento; determinación del monto de la transferencia por párvulo atendido; capacidad máxima del establecimiento por nivel que atiende; uso y destino de los fondos transferidos; rendición de cuentas; sanciones; vigencia. El aporte por alumno es diferenciado por nivel de enseñanza y región, lo cual se considera adecuado por las diferencias de costos y factores de vulnerabilidad existentes entre las distintas regiones. La aplicación de dicho valor se basa en la asistencia mensual, lo cual no se considera adecuado por la alta inasistencia<sup>279</sup> que registra este grupo etario y el carácter fijo de la mayoría de los gastos necesarios para la prestación del servicio. Por otra parte, se considera inadecuado que en dichos convenios no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y/o de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, lo que se estima factible en la medida que se disponga de un instrumento validado para su medición.

Los demás productos estratégicos, no contemplan mecanismos o modalidades específicas de pago, ya que sus gastos están conformados por personal y bienes y servicios, ítems que contemplan las modalidades específicas ya analizadas.

#### III.2.5.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

Desde el punto de vista organizacional, la dependencia de la Unidad de Auditoría es adecuada, por cuanto corresponde a una función de asesoría bajo dependencia directa de la Vicepresidencia Ejecutiva de la JUNJI.

La dotación total (a nivel nacional) de la Unidad de Auditoría Interna, que ha contado en los últimos años con 5 a 6 profesionales, se considera sobredimensionada. Esto, a la luz de las características de la JUNJI, donde la mayoría de los gastos son de carácter fijo o semifijo, es decir, recurrentes, y donde se cuenta con procedimientos claramente definidos (por ejemplo, para postulación e inscripción; ingresos de datos en los sistemas de información, adquisiciones; rendiciones de cuenta) y poco variables, con actividades bastante uniformes a través de las diferentes direcciones regionales y considerando que la institución está afecta a revisiones periódicas por parte de la Contraloría General de la República.

Por otro lado, se consideran adecuados los mecanismos aplicados por parte de la Unidad de Auditoría Interna en cuanto a planificación de actividades basada en estudios de áreas críticas de riesgo, requerimientos internos

---

<sup>279</sup> El porcentaje de asistencia del programa Jardín Infantil se sitúa entre el 75% y 80% respecto de la matrícula.

determinados por la Vicepresidencia y los objetivos planteados por el Gobierno a través del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y la Auditoría Ministerial. Sin embargo, la Unidad de Auditoría no efectúa seguimiento sobre las recomendaciones de la Contraloría General de la República, por cuanto todo lo relacionado con las revisiones de la Contraloría es atendido por el Departamento de Fiscalía del Servicio.

Los mecanismos generales de control y rendición de cuentas de carácter institucional se consideran adecuados, teniendo presente que la JUNJI prepara mensualmente la información completa que la legislación y las normas actuales le obligan y que tiene como destinatarios básicos al Ministerio de Hacienda, la Contraloría General de la República y el Ministerio de Educación. Además, la institución prepara anualmente un Balance de Gestión Integral, por medio del cual se da cuenta al Congreso Nacional de los objetivos, metas y resultados de la gestión, informe que se publica en el portal de Internet de la institución.

Asimismo, se consideran adecuados los mecanismos de rendición de cuentas para recursos transferidos a terceros, tanto aquellos que dicen relación con el programa de alimentación, que contempla la entrega por parte de la JUNAEB de rendiciones detalladas debidamente documentadas con facturas por anticipos y liquidaciones según la cantidad de raciones servidas y tarifas vigentes, así como, los mecanismos de rendición de cuentas pertinentes a los recursos transferidos a municipalidades y otras instituciones en convenio, los que requieren al prestador rendir cuenta con factura por servicios prestados e información de la asistencia de niños/as. Estas rendiciones son objeto de revisión por parte del área financiera de la respectiva Dirección Regional.

### *III.2.6. Análisis del presupuesto y disciplina financiera.*

#### III.2.6.1. Estructura y evolución del presupuesto.

El presupuesto de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, representa un porcentaje menor en relación al presupuesto total de MINEDUC, conforme a lo autorizado en la Ley de Presupuestos. En efecto, de acuerdo con las cifras mostradas en los Cuadros 3 y 4 del Capítulo II de este informe, como promedio histórico, alcanza al 2,6% entre 2002 y 2006, pero se incrementa a un 3,5% en 2007.

La estructura presupuestaria de la JUNJI se caracteriza por disponer prácticamente de la totalidad de sus ingresos, con recursos provenientes del aporte fiscal previsto año a año a través de la Ley de Presupuestos. En cuanto a gastos, la misma Ley contempla, por una parte, aquellos ítems necesarios para la normal operación del servicio (21 - gasto corriente en personal y 22 - bienes y

servicio de consumo) y por otra parte, los recursos correspondientes a transferencias corrientes para: programa de alimentación que se administra a través de la JUNAEB, convenios con municipalidades y otras instituciones y para el programa de material de enseñanza. Respecto de esta última asignación, cabe señalar que el material de enseñanza corresponde a adquisiciones de bienes y servicios de consumo para los servicios educativos provistos directamente por JUNJI, por lo que se considera que no es apropiado que los recursos no estén registrados en la respectiva asignación del Subtítulo 22 de su presupuesto.

El cuadro siguiente muestra en forma resumida la evolución histórica que ha tenido el presupuesto inicial de la JUNJI conforme a lo aprobado en la Ley de Presupuestos de cada año. Es posible apreciar el incremento que ha tenido el presupuesto total inicial asignado, y por ende, el aumento del Aporte Fiscal; un 17% entre 2003 y 2006. En cuanto al gasto, en dicho período es posible observar un incremento paulatino y moderado de la asignación para gasto en personal, 8%; un aumento significativo en las asignaciones para bienes y servicios de consumo (25%); un incremento moderado en el programa de alimentación (11%) y un aumento más significativo del gasto previsto por concepto de transferencias a terceros para la operación de jardines infantiles (95%), conforme a la intención de aplicar esta modalidad para dar cumplimiento a las metas de mayor cobertura que se han impuesto a la institución. En cuanto al material de enseñanza, se observa una moderada disminución de 11% entre 2003 y 2006.

**Cuadro N°110. Presupuesto Inicial JUNJI, 2003 – 2006, en MM\$ del 2007**

| Clasificación Económica              | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | %<br>Variación<br>2003-2006 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| Otros Ingresos Corrientes            | 323           | 501           | 669           | 674           | 108,6%                      |
| Aporte Fiscal                        | 56.094        | 59.535        | 63.044        | 65.785        | 17,3%                       |
| Saldo Inicial de Caja                | 35            | 35            | 34            | 34            | -4,4%                       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                | <b>56.452</b> | <b>60.070</b> | <b>63.747</b> | <b>66.493</b> | <b>17,8%</b>                |
| Gastos en Personal                   | 30.658        | 32.321        | 32.835        | 33.202        | 8,3%                        |
| Bienes y Servicios de Consumo        | 3.348         | 3.428         | 3.863         | 4.171         | 24,6%                       |
| Prestaciones Previsionales           | 226           | 228           | 225           | 384           | 70,3%                       |
| Transferencias Corrientes:           |               |               |               |               |                             |
| Programa de Alimentación             | 15.334        | 15.954        | 16.575        | 17.066        | 11,3%                       |
| Convenios Municip.y otras Inst.      | 5.122         | 6.485         | 8.643         | 9.972         | 94,7%                       |
| Programa de Material de Enseñanza    | 707           | 657           | 649           | 627           | -11,3%                      |
| Inversión y Activos no Financieros   | 1037          | 978           | 946           | 1060          | 2,2                         |
| Otros: años anteriores y compromisos | 20            | 19            | 11            | 11            | -45,0%                      |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                  | <b>56.452</b> | <b>60.070</b> | <b>63.747</b> | <b>66.493</b> | <b>17,8%</b>                |

Fuente: Elaboración propia a partir del presupuesto aprobado por Ley.

Los presupuestos iniciales autorizados por Ley han sufrido modificaciones de conformidad con las solicitudes que al efecto fueron debidamente discutidas con la DIPRES para adecuar los presupuestos a los nuevos desafíos y metas impuestas por las autoridades de Gobierno en cuanto a educación preescolar. De esta forma, el total del Presupuesto Vigente resultante hacia el final de cada año muestra incrementos, que alcanzan niveles moderados de 8,3% en 2003 y 12,3% en 2006, principalmente por mayores gastos de remuneraciones al personal y provisión de gastos para el programa alimentario. El cuadro siguiente muestra las

variaciones que experimentaron las cifras de los presupuestos iniciales y los presupuestos vigentes resultantes hacia el final de cada año.

**Cuadro N°111. Comparación Presupuesto Inicial y Vigente, MM\$ del 2007**

|                                      | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Total Presupuesto Inicial            | 56.452 | 60.070 | 63.747 | 66.493 |
| Total Presupuesto Vigente (*)        | 61.125 | 64.633 | 66.496 | 74.678 |
| <b>% Aumento Vigente vs. Inicial</b> | 8,3%   | 7,6%   | 4,3%   | 12,3%  |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI.

(\*) Corresponde al monto autorizado al final de cada año.

De conformidad con lo anterior, puede concluirse que la JUNJI mantiene una estructura presupuestaria bastante estable, tanto respecto de los ingresos como de los gastos, con una formulación presupuestaria inicial que experimenta cambios menores hacia finales de cada año. Por otra parte, la evolución del presupuesto a través de los años muestra una tendencia creciente acorde con el crecimiento operacional de la institución y con fluctuaciones que son menores entre un año y otro.

### III.2.6.2. Ejecución presupuestaria.

Los cuadros siguientes muestran los montos de ejecución presupuestaria para los años 2003 a 2006, según clasificación económica del presupuesto y la distribución porcentual de los principales subtítulos del presupuesto.

Las cifras y porcentajes de estos cuadros permiten confirmar que prácticamente la totalidad de los recursos de la JUNJI están constituidos por el Aporte Fiscal, lo cual se considera razonable ya que se trata de roles o funciones que, conforme se comenta en otras secciones de esta evaluación, corresponde al Estado asumir el financiamiento.

En cuanto a los gastos, se confirma que los principales ítems son el gasto en personal, en promedio 56%, y el programa de alimentación que alcanza un promedio de 22%. Le sigue en orden de importancia, el programa de Convenios con Municipalidades y otras instituciones, que tiene un promedio de 11%, pero con un incremento en su importancia relativa desde 9% en 2003 a 15% en 2006; es

más, en el presupuesto 2007 aumenta a 25%, disminuyendo consecuentemente la importancia relativa de los otros conceptos de gasto. Esto se considera razonable, porque refleja el crecimiento de la modalidad operacional de financiamiento a terceros para la prestación de servicios para alcanzar las metas de cobertura.

**Cuadro N°112. Presupuesto Ejecutado JUNJI 2003 – 2006, en MM\$ 2007**

| <b>Clasificación Económica</b>       | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>% Variación<br/>2003 - 2006</b> |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| Otros Ingresos Corrientes            | 1.867         | 1.975         | 2.370         | 3.284         | 75,9%                              |
| Aporte Fiscal                        | 58.585        | 61.611        | 63.346        | 64.338        | 9,8%                               |
| Saldo Inicial de Caja                | 812           | 1.079         | 642           | 1.282         | 57,8%                              |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                | <b>61.263</b> | <b>64.665</b> | <b>66.358</b> | <b>68.904</b> | <b>12,5%</b>                       |
| Gastos en Personal                   | 34.052        | 36.772        | 36.832        | 38.870        | 14,2%                              |
| Bienes y Servicios de Consumo        | 3.429         | 3.748         | 3.911         | 4.857         | 41,6%                              |
| Prestaciones Previsionales           | 226           | 360           | 375           | 440           | 95,1%                              |
| Transferencias Corrientes:           |               |               |               |               |                                    |
| Programa de Alimentación             | 15.328        | 14.804        | 14.469        | 11.760        | -23,3%                             |
| Convenios Municip.y otras Inst.      | 5.323         | 6.550         | 7.862         | 9.997         | 87,8%                              |
| Programa de Material de Enseñanza    | 665           | 614           | 618           | 629           | -5,4%                              |
| Inversión y Activos no Financieros   | 980           | 960           | 863           | 1.093         | 11,5%                              |
| Otros: años anteriores y compromisos | 171           | 146           | 150           | 187           | 9,3%                               |
| Saldo Final de Caja                  | 1.090         | 710           | 1.279         | 1.072         | -0,9%                              |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                  | <b>61.263</b> | <b>64.665</b> | <b>66.358</b> | <b>68.904</b> | <b>12,5%</b>                       |

Fuente: Cifras proporcionadas por JUNJI.

**Cuadro N°113. Distribución porcentual del Presupuesto Ejecutado**

| Clasificación Económica              |               |               |               |               | %             |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                      | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | Promedio      |
| Otros Ingresos Corrientes            | 3,0%          | 3,1%          | 3,6%          | 4,8%          | 3,6%          |
| Aporte Fiscal                        | 95,6%         | 95,3%         | 95,5%         | 93,4%         | 94,9%         |
| Saldo Inicial de Caja                | 1,3%          | 1,7%          | 1,0%          | 1,9%          | 1,5%          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Gastos en Personal                   | 55,6%         | 56,9%         | 55,5%         | 56,4%         | 56,1%         |
| Bienes y Servicios de Consumo        | 5,6%          | 5,8%          | 5,9%          | 7,0%          | 6,1%          |
| Prestaciones Previsionales           | 0,4%          | 0,6%          | 0,6%          | 0,6%          | 0,5%          |
| Transferencias Corrientes:           | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          |
| Programa de Alimentación             | 25,0%         | 22,9%         | 21,8%         | 17,1%         | 21,7%         |
| Convenios Municip.y otras Inst.      | 8,7%          | 10,1%         | 11,8%         | 14,5%         | 11,3%         |
| Programa de Material de Enseñanza    | 1,1%          | 0,9%          | 0,9%          | 0,9%          | 1,0%          |
| Inversión y Activos no Financieros   | 1,6%          | 1,5%          | 1,3%          | 1,6%          | 1,5%          |
| Otros: años anteriores y compromisos | 0,3%          | 0,2%          | 0,2%          | 0,3%          | 0,3%          |
| Saldo Final de Caja                  | 1,8%          | 1,1%          | 1,9%          | 1,6%          | 1,6%          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                  | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI.

El cuadro siguiente muestra para los años 2003 a 2006 la ejecución global de ingresos y gastos comparativos con los presupuestos vigentes.

**Cuadro N°114. Porcentaje de ejecución presupuestaria, en MM\$ 2007**

|  | 2003          | 2004          | 2005         | 2006         |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Total Presupuesto Vigente de Ingresos      | 61.125        | 64.632        | 66.496       | 74.678       |
| Total Presupuesto Ejecutado de Ingresos    | 61.263        | 64.665        | 66.358       | 68.904       |
| <b>% Ejecución Presupuestaria Ingresos</b> | <b>100,2%</b> | <b>100,1%</b> | <b>99,8%</b> | <b>92,3%</b> |
| Total Presupuesto Vigente de Gastos        | 61.125        | 64.535        | 66.496       | 74.677       |
| Total Presupuesto Ejecutado de Gastos      | 60.173        | 63.955        | 65.080       | 67.832       |
| <b>% Ejecución Presupuestaria Gastos</b>   | <b>98,4%</b>  | <b>99,1%</b>  | <b>97,9%</b> | <b>90,8%</b> |

Fuente: Elaboración propia basado en cifras de los Informes de ejecución semestral de la Dirección de Presupuestos. Se incluyen saldos iniciales de caja en los Ingresos. No se incluyen saldos finales de caja en los Gastos.

En términos globales la ejecución presupuestaria es cercana al 100% tanto con respecto a los ingresos como a los gastos para los años 2003, 2004 y 2005. Una situación diferente se observa en 2006, donde luego que el presupuesto inicial fuera aumentado en un 12,3%, de MM\$66.493 a MM\$74.678, la ejecución presupuestaria del gasto sólo ha alcanzado a MM\$67.832 que representa un 90,8% sobre el presupuesto vigente. Esta situación responde a que el Aporte Fiscal se incrementó para financiar una meta presidencial de habilitación de 800 salas cunas, pero el inicio de actividades fue posterior a las fechas programadas. El ítem que explica esta menor ejecución fue el programa de alimentación, con sólo un 69% de ejecución, ya que no se gastaron \$ 5.337 millones.

### III.2.6.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.

La institución no dispone de un sistema de costos por producto estratégico. Sin embargo, a partir de la información contable disponible, la JUNJI ha realizado un ejercicio extracontable para estimar los gastos por producto estratégico, definiendo criterios de distribución y aplicando algunos supuestos. Se han efectuado ajustes para eliminar los ítems de inversión, adquisición de activos no financieros y deuda flotante. Pero además, la Consultora ha debido redistribuir el costo de alimentación de 2006, conforme al promedio de años anteriores, debido a que la distribución efectuada por JUNJI para dicho año tenía inconsistencias con los años anteriores. No obstante, con los ajustes indicados, se considera que las

cifras resultantes son adecuadas para realizar un análisis de las tendencias históricas del gasto y para efectuar comparaciones entre los dos principales productos estratégicos: N°1.1, Jardín Infantil, y N°2, Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines. Estos dos productos estratégicos son comparables porque en esencia ambos entregan el mismo servicio, según se ha explicado en otras secciones de este informe.

El cuadro siguiente presenta, para los años 2003 a 2006 la distribución porcentual del presupuesto ejecutado por producto estratégico, excluyendo los ítems señalados en el párrafo anterior. Las cifras permiten apreciar una tendencia decreciente de la importancia relativa del Producto Estratégico N°1, Educación Parvularia Integral, mientras en igual proporción se observa una tendencia creciente del Producto Estratégico N°2, Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines. Como se ha indicado anteriormente, esto se considera razonable porque refleja que para alcanzar las metas de cobertura, se ha decidido privilegiar la modalidad operacional de firma de convenios con terceros para la prestación de servicios de educación parvularia. Sin embargo, no parece adecuado, desde el punto de vista del gasto, que la institución tenga definidos tres productos estratégicos que en su conjunto representan menos del 1% del presupuesto.

**Cuadro N°115. Distribución Porcentual Gastos por Producto Estratégico 2003 – 2006**

|  | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| N° 1 Educación Parvularia Integral                 |                |                |                |                |
| N° 1.1 Jardín Infantil                             | 67,13%         | 66,34%         | 64,60%         | 63,75%         |
| Jardín Alternativo y Otros                         | 16,68%         | 15,24%         | 15,10%         | 14,16%         |
|  | 83,81%         | 82,28%         | 80,03%         | 78,09%         |
| N° 2 Financ. a terceros para operación de Jardines | 16,01%         | 17,57%         | 19,88%         | 21,87%         |
| N° 3 Supervigilancia de Jardines Infantiles        | 0,12%          | 0,10%          | 0,06%          | 0,02%          |
| N° 4 Asesoría en Educación Parvularia              | 0,04%          | 0,04%          | 0,03%          | 0,01%          |
| N° 5 Empadronamiento de Jardines Particulares      | 0,01%          | 0,01%          | 0,01%          | 0,00%          |
| <b>Total Gasto</b>                                 | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI.

Un análisis comparativo del gasto por producto considerando su distribución regional, como se muestra en el cuadro siguiente, permite observar la mayor importancia relativa que tiene el Producto Estratégico N°1, Educación Parvularia Integral, en todas las regiones, con un promedio de 78%, pero con variaciones significativas entre las diferentes regiones; así, mientras en la XI Región este porcentaje alcanza a 70%, en la XII alcanza a 87%. Por su parte, en lo que se refiere al Producto Estratégico N°2, Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines, éste tiene una importancia relativa promedio de 22%, también con variaciones significativas entre las regiones; por ejemplo, 14% en la IV Región y 33% en la VI.

El cuadro también permite apreciar la mayor importancia relativa de las diferentes regiones en el total de gastos; se observa que la Región Metropolitana alcanza un 31%, lo cual es consistente con el hecho que esta región tiene mayor población que el resto, la cual alcanza a 40% del total nacional.

**Cuadro N°116. Gasto 2006 por Producto Estratégico y Región, MM\$ 2007**

| Región       | Prod. Estrat. N° 1 |              | Prod. Estrat. N° 2 |              | Otros       | TOTAL           | % Regional    |
|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------|---------------|
|              | MM\$               |              | MM\$               |              | MM\$        |                 |               |
| I            | 3.234,3            | 78,0%        | 909,1              | 21,9%        | 2,0         | 4.145,4         | 6,2%          |
| II           | 1.997,1            | 82,8%        | 413,1              | 17,1%        | 1,3         | 2.411,4         | 3,7%          |
| III          | 1.541,0            | 79,0%        | 409,1              | 21,0%        | 0,3         | 1.950,3         | 2,9%          |
| IV           | 3.147,1            | 85,8%        | 520,1              | 14,2%        | 0,9         | 3.668,1         | 5,6%          |
| V            | 4.697,1            | 77,6%        | 1.354,2            | 22,4%        | 1,6         | 6.052,8         | 9,0%          |
| VI           | 2.241,8            | 68,0%        | 1.053,1            | 32,0%        | 0,7         | 3.295,6         | 4,7%          |
| VII          | 3.125,0            | 78,9%        | 835,1              | 21,1%        | 0,9         | 3.961,1         | 5,9%          |
| VIII         | 4.856,5            | 72,1%        | 1.878,3            | 27,9%        | 2,5         | 6.737,2         | 9,9%          |
| IX           | 2.312,9            | 79,7%        | 589,1              | 20,3%        | 0,8         | 2.902,9         | 4,4%          |
| X            | 2.538,5            | 66,9%        | 1.257,2            | 33,1%        | 1,0         | 3.796,7         | 5,4%          |
| XI           | 1.070,8            | 66,8%        | 532,1              | 33,2%        | 0,5         | 1.603,3         | 2,3%          |
| XII          | 1.499,9            | 91,1%        | 147,0              | 8,9%         | 0,3         | 1.647,2         | 2,6%          |
| RM           | 16.053,2           | 77,3%        | 4.701,6            | 22,6%        | 7,6         | 20.762,5        | 31,1%         |
| DIR.NAC      | 3.803,8            | 100,0%       | 0,0                | 0,0%         | 1,3         | 3.805,0         | 6,2%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>52.118,9</b>    | <b>78,1%</b> | <b>14.598,9</b>    | <b>21,9%</b> | <b>21,8</b> | <b>66.739,7</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI.

Resulta ilustrativo realizar un análisis del gasto por beneficiario de los productos estratégicos N°1 y N°2, sobre la base del cuadro siguiente. Para el Producto Estratégico N°1.1, “Educación Parvularia Integral, Modalidad Jardín Infantil”, se puede observar una clara tendencia creciente del costo total anual por niño/a entre 2003 y 2006, con un incremento cercano al 15%, en términos reales,

aumento que se explica principalmente por el incremento de los gastos en personal, el cual a su vez se relaciona con un aumento de las remuneraciones, ya que tanto la dotación de personal como su composición se han mantenido prácticamente constantes. Para la modalidad de Jardín Alternativo, producto Estratégico 1.2, también se aprecia una tendencia creciente de los costos unitarios, de más de un 28% entre 2003 y 2006. En ambos productos el aumento en el gasto puede estar relacionado con un mejoramiento de calidad, pero no se dispone de información sistemática y pertinente que permita formarse un juicio al respecto<sup>280</sup>. En cuanto al Producto Estratégico N°2, “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, la tendencia es exactamente a la inversa, observándose una disminución de los costos unitarios superior al 11%, lo cual indica una mayor eficiencia, bajo el supuesto de una calidad constante, ya que no se dispone de información para formarse un juicio al respecto.

**Cuadro N°117. Costo Anual por Niño/a Productos N° 1 y N° 2; moneda 2007**

|   | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | % Variación    |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gasto Prod. Estrat. N° 1.1 MM\$ >>                          | 39.738         | 41.790         | 41.486         | 42.546         | 7,1%           |
| Matrícula Promedio Mensual Programa Jardín Infantil Clásico | 60.327         | 59.240         | 57.763         | 56.363         | - 6,7%         |
| <b>Costo Anual por Niño/a Prod. Est. N° 1.1 \$ &gt;&gt;</b> | <b>658.711</b> | <b>705.440</b> | <b>718.199</b> | <b>754.867</b> | <b>14,6%</b>   |
| Gasto Prod. Estrat. N° 1.2 MM\$ >>                          | 9.499          | 9.601          | 9.694          | 9.452          | - 0,5%         |
| Matrícula Promedio Mensual Programa Jardín Alternativo      | 23.824         | 23.434         | 21.323         | 19.000         | - 20,2%        |
| <b>Costo Anual por Niño/a Prod. Est. N° 1.2 \$ &gt;&gt;</b> | <b>398.717</b> | <b>409.713</b> | <b>454.614</b> | <b>497.492</b> | <b>24,7%</b>   |
| Gasto Prod. Estrat. N° 2 MM\$ >>                            | 9.479          | 11.069         | 12.768         | 14.599         | 54,0%          |
| Matrícula Promedio Mensual Jardines en Convenio             | 13.485         | 16.245         | 19.141         | 23.385         | 73,4%          |
| <b>Costo Anual por Niño/a Prod. Est. N° 2 \$ &gt;&gt;</b>   | <b>702.908</b> | <b>681.387</b> | <b>667.041</b> | <b>624.287</b> | <b>- 11,2%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI y ajustadas por la Consultora, por inconsistencias en las cifras de alimentación.

<sup>280</sup> Si bien en el caso de la modalidad Jardín Infantil, según el indicador de % de unidades educativas que en promedio presentan resultados de aprendizajes satisfactorios (sobre 80%), hubo una mejora, ya que dicho porcentaje subió de 75,6% el 2004 a un 90,1% el 2006 (no se dispone del dato para el año 2003), el instrumento aplicado para la medición de los aprendizajes esperados, aunque se estima pertinente, puede tener algún sesgo potencial ya que son realizadas por la propia institución. Además no se dispone de la metodología de diseño muestral, por lo cual no se puede determinar si los resultados que arroja son estadísticamente representativos.

A partir del cuadro anterior, es posible comparar entre sí los costos unitarios de los productos estratégicos N°1.1 “Educación Parvularia Integral, Modalidad Jardín Infantil Clásico” y N°2, “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, por cuanto, de acuerdo a las definiciones y normativas que los regulan, no se presentan mayores diferencias entre los servicios educativos prestados directamente por la JUNJI con los prestados por los establecimientos operados por terceros con los cuales se han establecido convenios. En los cuatro años mostrados, el costo promedio del Producto Estratégico N°1.1, correspondiente a los jardines de administración directa de JUNJI (\$709.304), es superior en un 6% al costo promedio del producto N°2, jardines operados por terceros (\$668.906). En 2006 esta diferencia alcanza a 21%, lo que permite confirmar como adecuada la preferencia que se ha dado a la administración delegada para realizar el aumento de cobertura que se ha requerido a la institución en los últimos años, suponiendo que ambos productos sean de calidad similar, lo cual con la información disponible no es posible afirmar<sup>281</sup> como tampoco de los costos asumidos por los operadores ni de la composición del personal.

#### III.2.6.4. Análisis de disciplina financiera.

El cuadro siguiente muestra los flujos de ingresos y gastos correspondientes a 2006, año en el cual la institución recibe ingresos extraordinarios para responder a los desafíos de aumento de cobertura que le fueron encomendados.

---

<sup>281</sup> La institución dispone de información del promedio de logros de aprendizaje en los jardines propios, pero no de los administrados por terceros. Por otra parte, según las encuestas aplicadas a una muestra de familias usuarias de los productos, los porcentajes de satisfacción son similares (97,2% en el caso de los jardines propios y 98,5% en los jardines operados por terceros, en el año 2006).

**Cuadro N°118. Flujo de Ingresos y Gastos año 2006 (millones de pesos corrientes)**

|                   | Saldo Inicial | Aporte Fiscal Recibido | Otros Ingresos | Total Ingresos | Gastos        | Saldo Final  |
|-------------------|---------------|------------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| <b>Enero</b>      | 1.238         | 4.160                  | 327            | 4.487          | 3.823         | 1.902        |
| <b>Febrero</b>    | 1.902         | 3.425                  | 262            | 3.687          | 3.378         | 2.212        |
| <b>Marzo</b>      | 2.212         | 6.261                  | 286            | 6.547          | 6.004         | 2.755        |
| <b>Abril</b>      | 2.755         | 4.990                  | 168            | 5.158          | 4.959         | 2.953        |
| <b>Mayo</b>       | 2.953         | 3.098                  | 440            | 3.538          | 5.052         | 1.439        |
| <b>Junio</b>      | 1.439         | 6.728                  | 211            | 6.939          | 6.553         | 1.824        |
| <b>Julio</b>      | 1.824         | 5.140                  | 188            | 5.328          | 5.141         | 2.012        |
| <b>Agosto</b>     | 2.012         | 5.259                  | 228            | 5.487          | 5.149         | 2.349        |
| <b>Septiembre</b> | 2.349         | 6.417                  | 187            | 6.604          | 6.462         | 2.492        |
| <b>Octubre</b>    | 2.492         | 5.500                  | 177            | 5.677          | 5.228         | 2.941        |
| <b>Noviembre</b>  | 2.941         | 5.159                  | 173            | 5.332          | 5.206         | 3.068        |
| <b>Diciembre</b>  | 3.068         | 6.025                  | 526            | 6.551          | 8.584         | 1.035        |
| <b>TOTAL 2006</b> | <b>1.238</b>  | <b>62.162</b>          | <b>3.173</b>   | <b>65.336</b>  | <b>65.538</b> | <b>1.035</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras proporcionadas por JUNJI.

Los ingresos de Aporte Fiscal, que representan el 95% de los ingresos totales, se han recibido en forma oportuna, de conformidad con las programaciones de caja mensuales que prepara la institución para atender a sus necesidades regulares. Dichas necesidades, según el comportamiento de los gastos, muestran una tendencia con fluctuaciones trimestrales, esto es, alzas significativas en marzo, junio, septiembre y diciembre. Llama la atención el mayor gasto que ocurre en el mes de diciembre, un 13% del total, lo cual da cuenta de atrasos en los pagos y por tanto de una irregular disciplina financiera.

Los saldos resultantes por diferencias de ingresos y gastos, también muestran fluctuaciones significativas, expresados en pesos de 2007, principalmente entre noviembre (\$3.068 millones) y diciembre (\$1.035 millones). El saldo promedio alcanza a \$2.250 millones, cifra que se considera excesivamente alta, por cuanto representa un porcentaje superior al 40% del promedio mensual de ingresos.

Conforme a lo anterior, se considera que la disciplina financiera de JUNJI no es adecuada ya que, si bien el flujo de ingresos ha permitido disponer con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos, se han generado saldos de caja significativamente altos.

### III.2.7. Análisis de los resultados obtenidos.

A continuación se presentan y analizan los resultados<sup>282</sup> de la JUNJI para el período 2002-2006. El modelo de evaluación se basa en la Notas Técnicas que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) ha establecido para la evaluación de programas públicos<sup>283</sup>.

El análisis se desarrolla separadamente por cada Producto Estratégico, sobre la base de la evolución que muestran en el período un conjunto de indicadores seleccionados, de acuerdo a la información disponible, y para cada una de las cuatro dimensiones definidas en las Notas Técnicas de la DIPRES: Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía. Cada una de estas dimensiones son factibles de aplicar a distintos ámbitos de control, para los cuales DIPRES ha identificado los relativos a: Procesos, Productos, y Resultados (intermedios o finales). Adicionalmente, se considera si se debe realizar una desagregación de los indicadores por sexo.

#### III.2.7.1. Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral.

##### III.2.7.1.1. Eficacia y Calidad.

La Educación Parvularia Integral es el principal producto de la JUNJI, y corresponde a la materialización de parte de la oferta educativa pública para el nivel<sup>284</sup>. Esta oferta se traduce en diferentes programas institucionales para los cuales se incluye el nivel de matrícula al año en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°119. Matrícula por Programa: Matrícula Promedio Anual.**

| Programa  | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Jardín Infantil   | 59.190 | 60.327 | 59.240 | 57.763 | 56.363 |
| Jardín Infantil Alternativo /*  | 24.016 | 23.824 | 23.434 | 21.323 | 19.000 |
| Educativo para la Familia   | 5.758  | 9.545  | 10.287 | 11.116 | 12.391 |
| TOTAL   | 88.964 | 93.695 | 92.961 | 90.203 | 87.754 |
| Notas:<br>/* Incluye: Jardín Infantil Familiar, Laboral, Estacional y para Comunidades Indígenas. |        |        |        |        |        |

Fuente: JUNJI

<sup>282</sup> Este análisis fue elaborado de acuerdo a la información disponible a la fecha del informe.

<sup>283</sup> Las principales características de esta metodología son que los resultados se miden en una línea de tiempo a través de cuatro dimensiones: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad.

<sup>284</sup> La otra parte de oferta educativa pública del nivel la constituye los jardines infantiles Fundación INTEGRAL y las escuelas municipales que ofrecen educación parvularia.

Como se aprecia del cuadro, en general la matrícula de los programas atendidos directamente por JUNJI presenta una tendencia a la baja equivalente a un 1,4% si se considera que el nivel de atención al 2006 era de 87.754 niños(as) mientras que en el año 2002 alcanzó a los 88.964 párvulos. Esta reducción es similar a la experimentada en el programa Jardín Infantil<sup>285</sup>, para el cual la disminución en la matrícula observada en el período 2002-2006 fue de un 4,8%, lo cual se explica por el paso de párvulos de los niveles de prekindergarten y kindergarten a la enseñanza básica, y porque el presupuesto institucional JUNJI no le permite crecer vía establecimientos propios debido a que DIPRES restringió los recursos para este tipo de gasto. La baja mayor se observa en el programa Jardín Infantil Alternativo, con una disminución del 20,9%<sup>286</sup>. Por otro lado, el programa Educativo para la Familia ha presentado un fuerte aumento equivalente al 115,2%. No se considera pertinente que en términos relativos esté aumentando la participación de las modalidades no convencionales, tomando en cuenta que dichas modalidades no reúnen todas las condiciones que a juicio del panel se consideran necesarias para la adecuada prestación de este tipo de servicio<sup>287</sup>.

El siguiente cuadro muestra la cobertura que representa la matrícula atendida por la institución durante el período de evaluación, en relación al grupo correspondiente a niños y niñas menores de 4 años, que es el correspondiente a la población objetivo de la institución. La cobertura<sup>288</sup> se ha calculado tanto respecto a los niños y niñas de familias que se encuentran en situación de pobreza<sup>289</sup> como respecto a las familias que se encuentran en los quintiles I y II de ingresos que corresponden a los de menores recursos, la cual se ha obtenido considerando los datos de la encuesta Casen 2006 para su módulo de primera infancia.

---

<sup>285</sup> Corresponde a la modalidad tradicional de atención.

<sup>286</sup> No se dispone de información que permita explicar esta disminución. Una hipótesis plausible indicaría que se debe a que a partir del año 2006 los niños y niñas de 4 y 5 años han emigrado a las escuelas municipales y/o particulares subvencionadas y no se han incorporado nuevos.

<sup>287</sup> Por ejemplo, se entrega la responsabilidad a los padres y/o adultos responsables del menor realizar actividades en el hogar, mientras que en el programa Jardín Infantil éstas son entregadas en el aula con supervisión directa de los profesionales y técnicos.

<sup>288</sup> Cabe señalar que el cálculo de la cobertura tiene una distorsión debido a que los datos de matrícula proporcionados por la institución incluyen párvulos de edades de 4 y 5 años, y que no se ha podido estimar debido a que la desagregación de matrícula proporcionada por la institución no lo permite.

<sup>289</sup> La definición de pobreza corresponde a la utilizada por MIDEPLAN que indica que a un individuo se le considera pobre si su nivel de ingreso se sitúa por debajo de un nivel mínimo que le permita satisfacer sus necesidades básicas; e indigente, si éste no le permite satisfacer sus necesidades alimentarias. Las cifras se han tomado directamente de los resultados encuesta CASEN 2006.

**Cuadro N°120. Cobertura JUNJI.**

|  | <b>2003</b> | <b>2006</b> |
|--|-------------|-------------|
| Niños(as) menores de 4 años.                         | 927.649     | 868.328     |
| % Niños(as) en situación de pobreza.                 | 28,0%       | 21,9%       |
| Niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza. | 259.742     | 190.164     |
| Niños(as) en I y II quintil de ingresos.             | N.D.        | 485.001     |
|  |             |             |
| Niños(as) atendidos por JUNJI.                       | 93.695      | 87.754      |
| Cobertura sobre niños en situación de pobreza.       | 36,1%       | 46,2%       |
| Cobertura sobre niños I y II quintil de ingresos.    | N.D.        | 18,1%       |
| Nota:  |             |             |
| N.D.: No Disponible.                                 |             |             |

Fuente: Elaboración propia con base en información encuesta Casen 2006 y datos de atención JUNJI.

Del cuadro anterior se observa que la cobertura ha aumentado, pasando de un 36,1% en el año 2003, a un 46,2% que se alcanzó el 2006<sup>290</sup>. Este aumento equivale a un alza de 25,3%, el cual se debe a una disminución de los niños(as) en situación de pobreza (indigentes y no indigentes según clasificación de MIDEPLAN) en un 27%, lo cual más que compensó la disminución de la matrícula de JUNJI en el período (1,4%). Cabe señalar que la definición de población objetivo ha cambiado a partir del año 2007, siendo el grupo de atención la población de niños(as) menores de 4 años que se encuentran en el primer y segundo quintil de ingresos, por lo cual al recalcularse el indicador de cobertura para el año 2006, ésta se reduce a 18,1%<sup>291</sup>, lo que se explica por el mayor número de menores que se encuentran en el quintil I y II. No ha sido posible determinar esta cobertura para el año 2003, de forma tal de visualizar cuál fue la tendencia en el período.

El siguiente indicador da cuenta del porcentaje de matrícula con relación a la capacidad de atención<sup>292</sup> de los jardines infantiles operados directamente por JUNJI bajo la modalidad Jardín Infantil Clásico, hoy llamado programa Jardín

<sup>290</sup> En el 2003 JUNJI atendió a 93.695 párvulos de una población objetivo de 259.742 que corresponde a niños que vivían en situación de pobreza (indigente y no indigente según MIDEPLAN), mientras que en el año 2006 se atendió a 87.754 de un total de 190.164 párvulos que vivían en la misma situación

<sup>291</sup> El número de niños y niñas que se encuentran en el quintil de ingresos I y II asciende a 485.001 según informa MIDEPLAN.

<sup>292</sup> La capacidad de atención la institución la calcula en función de la capacidad de las salas de actividades o la disponibilidad de personal, el que sea menor, de acuerdo a la normativa vigente

Infantil. Se observa que la matrícula se mantiene a lo largo del horizonte de evaluación por sobre el 95%<sup>293</sup>, esto quiere decir que las instalaciones dedicadas a esta modalidad de atención están siendo utilizadas en forma intensiva y muy cercana al 100%. Por otro lado, el hecho que este indicador no muestre cifras superiores al 100% señala que las instalaciones no están siendo sobreutilizadas<sup>294</sup>.

Al observar el porcentaje de asistencia con respecto a la matrícula, también relativo al programa Jardín Infantil, se aprecia que esta cifra se sitúa por sobre el 75% y que nunca ha superado el 80%. Se puede inferir al respecto que de los 11 meses del período lectivo, que funciona el jardín infantil, en promedio un párvulo asiste poco más de 8 meses. Este nivel de asistencia se considera razonable, dado que los niños y niñas menores son más vulnerables a los efectos del clima, especialmente en el invierno, período en el cual baja en forma significativa la asistencia.

---

<sup>293</sup> El año 2005 se registra un 94,9% que para los efectos prácticos se considera como un 95%.

<sup>294</sup> No ha podido realizarse una verificación sobre la capacidad de las aulas de los jardines infantiles por cuanto no se dispone de la información necesaria para realizar este ejercicio.

**Cuadro N°121. Indicadores de Eficacia.**

| Ámbito de Control | Nombre Indicador  | Fórmula de Cálculo  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | Desagregación de Género |
|-------------------|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Producto          | Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención en programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico, administrado por JUNJI  | (Promedio de matrícula mensual de párvulos en Jardín Infantil Clásico en el año t/Promedio de capacidad de atención mensual de párvulos en jardín infantil Clásico en el año t)*100 | s.i.  | 98,0% | 96,7% | 94,9% | 95,3% | SI                      |
|                   |   | Hombres   | s.i.  | s.i.  | s.i.  | s.i.  | s.i.  |                         |
|                   |   | Mujeres   | s.i.  | s.i.  | s.i.  | s.i.  | s.i.  |                         |
| Producto          | Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos en programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico, administrado por JUNJI | (Promedio de asistencia mensual en Jardín Infantil Clásico en el año t/Promedio de matrícula mensual en jardín infantil Clásico en el año t)*100                                    | 77,2% | 78,9% | 77,7% | 77,1% | 76,6% | SI                      |
|                   |   | Hombres   | 39,8% | 41,0% | 77,8% | 77,1% | 76,6% |                         |
|                   |   | Mujeres   | 37,4% | 38,0% | 77,5% | 77,1% | 76,6% |                         |
| Producto          | Porcentaje de párvulos nuevos en Programas JUNJI pertenecientes al cuadrante de pobreza según método integrado pobreza.   | (N° párvulos nuevos en Programas JUNJI en situación de pobreza según método integrado año t/N° total párvulos nuevos en Programas JUNJI año t)*100                                  | 88,1% | 88,9% | 91,8% | 88,7% | s.i.  | SI                      |
|                   |   | Hombres   | s.i.  | 46,8% | 91,6% | 88,5% | s.i.  |                         |
|                   |   | Mujeres   | s.i.  | 43,1% | 92,0% | 88,9% | s.i.  |                         |

### Indicadores de Eficacia.

| Ámbito de Control   | Nombre Indicador  | Fórmula de Cálculo   | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | Desagregación de Género |
|---|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Producto  | Porcentaje de párvulos nuevos en Programas Jardín Infantil y Programa Alternativo de Atención, administrados por JUNJI, en situación de pobreza según método de Línea de Pobreza                          | (N° párvulos nuevos en Programas Jardín Infantil y Programa Alternativo de Atención, administrados por JUNJI en situación de pobreza según método Línea de Pobreza año t/N° total párvulos nuevos en Programas JUNJI año t)*100  | s.i.  | s.i.  | s.i.  | 88,7% | 78,5% | SI                      |
|   |   | Hombres  | s.i.  | s.i.  | s.i.  | 88,5% | 78,4% |                         |
|   |   | Mujeres  | s.i.  | s.i.  | s.i.  | 88,9% | 82,9% |                         |
| Resultado Intermedio  | Porcentaje de establecimientos del Programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico, administrados por JUNJI con resultados de aprendizajes satisfactorios.                                     | (N° de Jardines Infantiles clásicos administrados por JUNJI con resultados de aprendizaje satisfactorios en la evaluación final año t/N° total de Jardines Infantiles clásicos administrados por JUNJI evaluados el año t)*100   | s.i.  | s.i.  | 75,6% | 90,0% | 90,1% | NO                      |
| Resultado final   | Porcentaje de párvulos matriculados en el programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico, administrado por JUNJI que mantienen el estado nutricional normal entre el inicio y término del año | (N° de párvulos matriculados en el programa Jardín Infantil Clásico administrado por JUNJI que mantienen el estado nutricional normal entre el inicio y término del año/N° de párvulos que asisten al Jardín Infantil Clásico administrado por JUNJI con estado nutricional normal en el inicio del año)*100 | 82,0% | 82,6% | 83,0% | 83,7% | 81,9% | SI                      |
|   |   | Hombres  | 42,6% | 42,8% | 42,3% | 83,7% | 82,5% |                         |
|   |   | Mujeres  | 39,4% | 39,7% | 40,7% | 83,7% | 81,3% |                         |
| Notas:<br>s.i.: Sin Información.<br>Fuente: BGI JUNJI, período 2002 a 2006. |   |  |       |       |       |       |       |                         |

El tercer y cuarto indicador, dan cuenta del nivel de focalización que se observa en el programa Jardín Infantil de JUNJI. Hasta el 2004 la focalización se medía por medio del Método Integrado de Medición de Pobreza<sup>295</sup>, mientras que desde el año 2005 Método de la Línea de Pobreza<sup>296</sup>.

El grado de focalización alcanzado mediante el Método Integrado de Medición de Pobreza fue alto, lo que se desprende al observar un valor para el indicador 92% en el año 2004 y de un 88% en el año 2005. No obstante, al considerar el Método de la Línea de Pobreza, se observa una baja en el año 2006 cayendo desde 88,7% (2005) a 78,5% (2006). En términos relativo esta baja es equivalente a un 11,5%. No obstante, parte de este descenso puede explicarse por la disminución de la pobreza en el segmento etario de interés, según lo muestran los resultado de la encuesta Casen 2006 para la primera infancia.

Los aprendizajes esperados de los párvulos es una variable de sumo importante, por cuanto corresponde al producto final del proceso de educación del nivel. Se dispone de información relativa al porcentaje de establecimientos pertenecientes al programa Jardín Infantil que han obtenido resultados satisfactorios, esto es, establecimientos que presentan más del 80% de párvulos con evaluación satisfactoria. Si bien el instrumento aplicado se estima pertinente, las evaluaciones son realizadas anualmente por la propia institución lo cual podría introducir algún tipo de sesgo sobre valorando los logros de los párvulos de forma tal de mostrar evidencia de progreso. Se aplica a una muestra de párvulos, diseñada por el nivel central, considerando casos de reemplazo<sup>297</sup>, pero no se dispone de la metodología de diseño muestral, por lo cual no se puede determinar si los resultados son estadísticamente representativos, por lo cual estas cifras han de considerarse a modo referencial. Lo que se observa es un aumento en este tipo de establecimiento pasando de un 75,6% registrado en el 2004 a un 90% en el

---

<sup>295</sup> Surge del cruce de los métodos de la “Línea de Pobreza” (ingreso per cápita) y de las “Necesidades Básicas Insatisfechas” (NBI).

<sup>296</sup> Este método arroja tres categorías dependiendo del ingreso per cápita de las familias:

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| Indigente          | = | cuyo ingreso familiar per cápita no alcanza a satisfacer el valor de una canasta básica de alimentos                                   |
| Pobre no indigente | = | cuyo ingreso familiar per cápita alcanza para una canasta básica de alimentos, pero no alcanza para dos canastas básicas de alimentos. |
| No pobre           | = | cuyo ingreso familiar per capita supera el valor de dos canastas básica de alimentos.  |

A partir del año 2007 la focalización recae sobre los párvulos pertenecientes a las familias del I y II quintil de ingresos.

<sup>297</sup> Se considera adecuado el uso de casos de reemplazo, con lo cual se consigue que el tamaño muestral se mantiene, y por tanto los niveles de error de diseño también.

2006. Esto equivale a un alza de casi un 20%. No obstante entre el año 2005 y 2006, la situación se ha mantenido estable.

La educación integral que ofrece JUNJI incorpora el servicio de alimentación, por lo cual un elemento a considerar corresponde a como evoluciona el estado nutricional de los párvulos atendidos por la institución. El último indicador presentado en el cuadro anterior da cuenta del porcentaje de párvulos que mantiene su estado nutricional normal entre el inicio y el término del año, en la modalidad Jardín Infantil Clásico, hoy denominado Programa Jardín Infantil. No obstante, este indicador no muestra la evolución de los niños y niñas que están sobre o bajo el estado de nutrición normal, sino que muestra si el grupo que se recibió en condiciones normales lo sigue estando a finales de año. El indicador se ha mantenido estable a lo largo del período observándose cifras que se sitúan en torno al 82% y 84%, lo cual significa que cerca de un 20% cambia de estado de nutrición de normal a uno sobre o bajo lo normal, lo cual no se considera adecuado, por las implicancias que esto puede tener para la salud.

Los indicadores que se muestran en el cuadro que sigue corresponden a la dimensión de Calidad para los distintos ámbitos de control seleccionados según la disponibilidad de información.

El primer indicador da cuenta de la percepción de las familias sobre el servicio educativo que reciben sus hijos(as) que se atienden en los establecimientos de JUNJI<sup>298</sup>. En todos los años se aprecia un muy alto nivel de satisfacción, lo que se desprende al observar que sobre el 95% de las familias opinan que el servicio educativo que reciben sus hijos(as) es satisfactorio. Sin embargo estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución.

Un indicador similar se tiene para el servicio de alimentación<sup>299</sup>. La situación es un poco distinta, ya que durante los años 2003 y 2004 este porcentaje disminuyó de un 98% a un 92,6% para luego volver a niveles del 97% en el año 2006. No obstante, en todos los años del período bajo evaluación, 9 de cada 10 familias opinan que el servicio de alimentación es satisfactorio. Sin embargo estos

---

<sup>298</sup> No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados, por lo cual estas cifras han de considerarse a modo referencial.

<sup>299</sup> Ver nota de pie de página anterior.

resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución<sup>300</sup>.

---

<sup>300</sup> No se dispone de la metodología con la cual las familias son seleccionadas, como se determina el tamaño muestral, ni del método de muestreo aplicado.

**Cuadro N°122. Indicadores de Calidad.**

| Ámbito de Control                | Nombre Indicador   | Fórmula de Cálculo   | 2002 | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | Desagregación de Género |
|----------------------------------|--|--|------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Producto                         | Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio educativo ofrecido en el Programa Jardín Infantil y Programa Alternativo de Atención, administrados por JUNJI.       | (N° de familias usuarias que califican como satisfactoria la atención educativa ofrecida en los Jardines Infantiles administrados por JUNJI / N° total de familias usuarias de los Jardines Infantiles administrados por JUNJI que responden la encuesta) *100 | s.i. | 97,4% | 98,7% | 96,6% | 97,2% | NO                      |
| Producto                         | Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio de alimentación ofrecido en el Programa Jardín Infantil y Programa Alternativo de Atención, administrados por JUNJI. | (N° de familias usuarias que califican como satisfactoria la alimentación ofrecida en los Jardines Infantiles administrados por JUNJI, / N° total de familias usuarias de los Jardines Infantiles administrados por JUNJI, que responden la encuesta) * 100    | s.i. | 98,0% | 93,4% | 92,6% | 97,2% | NO                      |
| Notas:<br>s.i.: Sin Información. |  |  |      |       |       |       |       |                         |

### III.2.7.1.2. Eficiencia y Economía.

Un indicador de eficiencia muy relevante corresponde al gasto por cada niño(a) que recibe la Educación Parvularia Integral que ofrece JUNJI. Este gasto incluye servicio educativo y servicio de alimentación, que son sus dos subproductos. Los valores se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°123. Gasto por Niño(a) (\$ 2007) – Programa Jardín Infantil.**

| Ámbito de Control    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Resultado Intermedio | 646.846 | 658.711 | 705.440 | 718.199 | 754.867 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por JUNJI.

Del cuadro se aprecia una tendencia al alza al pasar de \$646.846 por niño(a) al año en el 2002, a \$754.867 el año 2006, lo cual equivale a un aumento de 17%, lo cual se explica por un aumento de un 11% en el gasto total de prestación de los servicios<sup>301</sup> y una disminución de un 5% de la matrícula. El aumento en el gasto puede estar relacionado con un mejoramiento de calidad, pero no se dispone de información sistemática y pertinente que permita formarse un juicio al respecto<sup>302</sup>.

Asimismo, el gasto por niño(a) al año de la modalidad Jardín Infantil Alternativo pasó de \$398.717 el 2003 a \$497.492 el 2006, según se observa en el cuadro siguiente, lo que representa un 24,8% de aumento, lo cual se explica por una disminución de más de un 20% de la matrícula, dado que el gasto total de este producto ha permanecido prácticamente constante.

---

<sup>301</sup> Los gastos en personal que corresponden al principal componente del costo (más del 70% el año 2006) aumentaron un 16,3%.

<sup>302</sup> Si bien en el caso de la modalidad Jardín Infantil, según el indicador de % de unidades educativas que en promedio presentan resultados de aprendizajes satisfactorios (sobre 80%), hubo una mejoría, ya que dicho porcentaje subió de 75,6% el 2004 a un 90,1% el 2006 (no se dispone del dato para el año 2003), el instrumento aplicado para la medición de los aprendizajes esperados, aunque se estima pertinente, puede tener algún sesgo potencial ya que es aplicado por la propia institución. Además no se dispone de la metodología de diseño muestral, por lo cual no se puede determinar si los resultados que arroja son estadísticamente representativos. No se tiene información sobre el tamaño muestral, como se obtuvo, ni los métodos de muestreo utilizados.

**Cuadro N°124. Gasto por Niño(a) (\$ 2007) – Programa Alternativo de Atención.**

| Ámbito de Control    | 2002 | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|----------------------|------|---------|---------|---------|---------|
| Resultado Intermedio |      | 398.717 | 409.713 | 454.614 | 497.492 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por JUNJI.

Para contextualizar estas cifras se ha realizado una comparación con los datos correspondientes a países pertenecientes a la OECD<sup>303</sup> que registran información para educación preescolar<sup>304</sup>.

El siguiente gráfico muestra el nivel de gasto de JUNJI (2003 a 2006) comparado con el nivel de gasto en educación pública incurrido durante el año 2003 por algunos países miembros de la OECD<sup>305</sup>, incluyendo Brasil y Argentina. En él se aprecia como la institución se encuentra ubicada en los menores niveles de gasto, entre 1.200 y 1.400 dólares por párvulo, un gasto considerado bajo ya que es sólo superior al de Brasil (más del doble) y prácticamente un tercio del de Argentina.

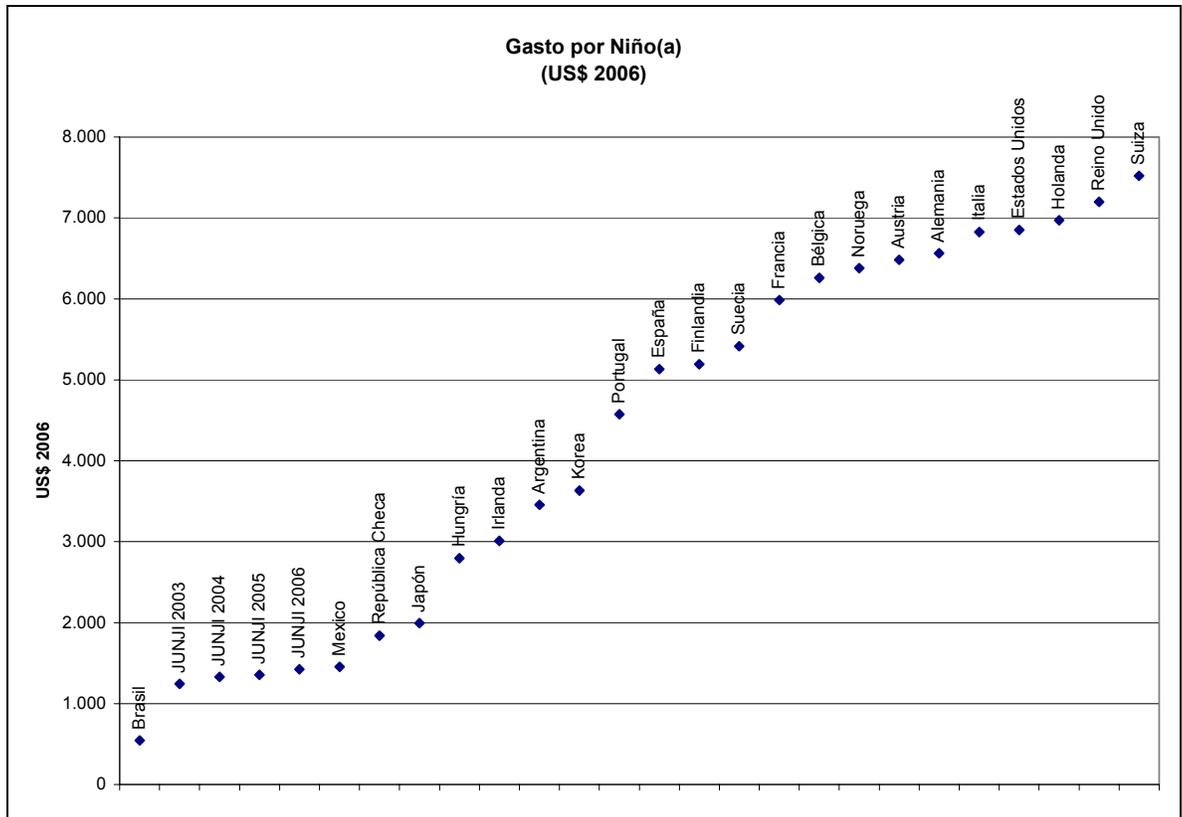
---

<sup>303</sup> Se considera pertinente la comparación con los países de la OECD, dado que Chile está en proceso de incorporación a esta entidad. Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar, entre los cuales se encuentran Brasil y Argentina.

<sup>304</sup> Traducción libre de “pre-primary” que se incluye en la Internacional Standard Classification of Education que lo señala como el nivel inicial de educación. Los datos de la OECD están referidos a este nivel de educación. Esta publicación no separa por edades o niveles de la educación parvularia.

<sup>305</sup> Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar.

**Gráfico N°10. Gasto en Educación Preescolar INTEGRA v/s Países OECD Gasto año 2003 (US\$ 2006).**



No se dispone de información desagregada por producto que permita confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico. Ejemplo de este tipo de indicadores es el porcentaje de presupuesto ejecutado con relación al presupuesto asignado al producto estratégico.

### III.2.7.2. Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros para operación de Jardines Infantiles.

#### III.2.7.2.1. Eficacia y Calidad.

Este producto es relevante no sólo para la institución, si no que se ha convertido en el principal instrumento para el aumento de cobertura<sup>306</sup>. El siguiente cuadro da cuenta de los montos en dinero que otorga JUNJI a terceros para financiar el servicio educativo y de alimentación que ellos prestan.

**Cuadro N°125. Transferencias a terceros: Montos, matrícula y establecimientos.**

|   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Monto transferencia a terceros (\$ Millones , 2007) | s.i.   | 7.389  | 8.824  | 10.295 | 10.401 |
| Matrícula establecimientos de terceros              | 11.190 | 13.485 | 16.245 | 19.141 | 23.385 |
| Número de establecimientos de terceros              | 135    | 158    | 189    | 251    | 348    |

Fuente: Elaboración propia con base en datos JUNJI.

Del cuadro anterior se observa un aumento en los montos que JUNJI entrega para financiar educación y alimentación, equivalente a un alza de un 41% entre el año 2003 y 2006. Entre dicho período también aumentó la matrícula y el número de establecimientos financiados por la institución, cuyos incrementos representan un 119% y 158%, al pasar del año 2002 con 11.190 niños(a) a 23.385 en al año 2006 y de 135 establecimientos a 348, respectivamente. Esto es, un aumento promedio anual de 30% en el caso de la matrícula y de un 40% en el caso de los establecimientos.

El siguiente cuadro muestra la cobertura que representa la matrícula atendida por los establecimientos administrados por terceros, en relación al grupo correspondiente a niños y niñas menores de 4 años, que es el correspondiente a la población objetivo de la institución. La cobertura<sup>307</sup> se ha calculado tanto

<sup>306</sup> En JUNJI, BGI 2006, en la sección "Prioridades Políticas en Programa de Gobierno", número 2 se señala como prioridad de gobierno "Aportar a la creación de 800 nuevas salas cuna, fundamentalmente a través de la transferencia de fondos a terceros".

<sup>307</sup> Cabe señalar que el cálculo de la cobertura tiene una distorsión debido a que los datos de matrícula proporcionados por la institución incluyen párvulos de edades de 4 y 5 años, y que no se

respecto a los niños y niñas de familias que se encuentran en situación de pobreza<sup>308</sup> como respecto a las familias que se encuentran en los quintiles I y II de ingresos que corresponden a los de menores recursos, la cual se ha obtenido considerando los datos de la encuesta Casen 2006 para su módulo de primera infancia.

**Cuadro N°126. Cobertura Establecimientos Administrados por Terceros.**

|  | 2003    | 2006    |
|--|---------|---------|
| Niños(as) menores de 4 años.                         | 927.649 | 868.328 |
| % Niños(as) en situación de pobreza.                 | 28,0%   | 21,9%   |
| Niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza. | 259.742 | 190.164 |
| Niños(as) en I y II quintil de ingresos.             | N.D.    | 485.001 |
|  |         |         |
| Niños(as) atendidos por Terceros.                    | 13.485  | 23.385  |
| Cobertura sobre niños en situación de pobreza.       | 5,2%    | 12,3%   |
| Cobertura sobre niños I y II quintil de ingresos.    | N.D.    | 4,8%    |
| Nota:<br>N.D.: No Disponible.                        |         |         |

Fuente: Elaboración propia con base en información encuesta Casen 2006 y datos de atención en Establecimientos Administrados por Terceros.

Del cuadro anterior se observa que la cobertura ha aumentado, pasando de un 5,2% registrado en el 2003, al 12,3% que se alcanzó el 2006. Este aumento equivale a un alza de 2,4 veces la cobertura del año 2003, lo que se explica con un alza en el número de niños(as) atendidos en los establecimientos administrados por terceros, y en la disminución de de los niños(as) en situación de pobreza. Al considerar la población de niños(as) menores de 4 años que se encuentran en el primer y segundo quintil de ingresos, la cobertura se reduce a 4,8%, lo que se explica por el mayor número de menores que se encuentran en este grupo. No ha sido posible determinar esta cobertura para el año 2003, de forma tal de visualizar cuál fue la tendencia en el período.

---

ha podido estimar debido a que la desagregación de matrícula proporcionada por la institución no lo permite.

<sup>308</sup> La definición de pobreza corresponde a la utilizada por MIDEPLAN que indica que a un individuo se le considera pobre si su nivel de ingreso se sitúa por debajo de un nivel mínimo que le permita satisfacer sus necesidades básicas; e indigente, si éste no le permite satisfacer sus necesidades alimentarias. Las cifras se han tomado directamente de los resultados encuesta CASEN 2006.

Los indicadores que se muestran en el cuadro que sigue corresponden a la dimensión de Eficacia para los distintos ámbitos de control seleccionados según la disponibilidad de información.

El primer indicador da cuenta del porcentaje de matrícula con relación a la capacidad de atención para los jardines infantiles operados por terceros que cuentan con financiamiento JUNJI. Se observa que la matrícula superó el 100% en los años 2003 y 2004, lo que da cuenta de una leve sobreutilización de los establecimientos<sup>309</sup>. Hacia el 2005 y 2006 se muestra que en general las instalaciones de terceros están siendo ocupadas casi a plena capacidad con indicadores por sobre el 98%.

Al observar el porcentaje de asistencia con respecto a la matrícula, se aprecia que esta cifra se sitúa entre el 78% y 82%, para lo cual se puede inferir que de los 11 meses del período lectivo que funciona el jardín infantil, en promedio un párvulo asiste casi 9 meses. Esto tiene relación con la inasistencia en los meses de invierno. Estos porcentajes de asistencia son levemente superiores a los que se registran en los Jardines administrados directamente por JUNJI, ya que en estos oscilan entre 75% y 80%.

---

<sup>309</sup> No ha podido realizarse una verificación sobre la capacidad de las aulas de los jardines infantiles operados por terceros por cuanto no se dispone de la información necesaria para realizar este ejercicio.

**Cuadro N°127. Indicadores de Eficacia.**

| Ámbito de Control | Nombre Indicador   | Fórmula de Cálculo  | 2002   | 2003   | 2004   | 2005  | 2006  | Desagregación de Género |
|-------------------|--|---|--------|--------|--------|-------|-------|-------------------------|
| Producto          | Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención en programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico administrado por terceros con financiamiento JUNJI.   | (Promedio de matrícula mensual de párvulos en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t/Promedio de capacidad de atención mensual de párvulos en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t)*100 | 100,0% | 101,4% | 100,8% | 99,3% | 98,4% | SI                      |
|                   |  | Hombres   | s.i.   | s.i.   | s.i.   | s.i.  | s.i.  |                         |
|                   |  | Mujeres   | s.i.   | s.i.   | s.i.   | s.i.  | s.i.  |                         |
| Producto          | Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos en programa Jardín Infantil modalidad Jardín Infantil Clásico, administrado por terceros con financiamiento JUNJI. | (Promedio de asistencia mensual en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t/Promedio de matrícula mensual en Jardín Infantil Clásico administrado por terceros en el año t)*100                                    | 81,0%  | 78,6%  | 80,2%  | 79,5% | 81,3% | SI                      |
|                   |  | Hombres   | s.i.   | s.i.   | s.i.   | s.i.  | s.i.  |                         |
|                   |  | Mujeres   | s.i.   | s.i.   | s.i.   | s.i.  | s.i.  |                         |

Notas:

s.i.: Sin Información.

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

Los indicadores que se muestran en el cuadro que sigue corresponden a la dimensión de Calidad para el ámbito de control Producto según la disponibilidad de información.

El primero de ellos da cuenta del porcentaje de familias que opinan que la educación que reciben sus hijos(as) en los establecimientos financiados por JUNJI es satisfactoria. Las cifras de este indicador muestran un alto nivel de satisfacción con valores que superan el 98% en todos los casos. Sin embargo estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución y porque se desconoce si el diseño muestral fue construido para realizar una inferencia estadística de los resultados<sup>310</sup>.

De igual manera, el segundo indicador que se presenta en el cuadro, indica que más del 93% de las familias opinan que la alimentación que se da en este tipo de establecimientos es satisfactoria.

---

<sup>310</sup> Se desconoce el tamaño muestral, como se obtuvo, y los métodos de muestreo utilizados.

**Cuadro N°128. Indicadores de Calidad.**

| Ámbito de Control                | Nombre Indicador  | Fórmula de Cálculo  | 2002 | 2003 | 2004  | 2005   | 2006  | Desagregación de Género |
|----------------------------------|---|---|------|------|-------|--------|-------|-------------------------|
| Producto                         | Porcentaje de familias usuarias de los Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que califican como satisfactoria la educación ofrecida.    | $(\text{N}^\circ \text{ de familias usuarias de los Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que califican como satisfactoria la educación ofrecida} / \text{N}^\circ \text{ total de familias usuarias de los Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que responden la encuesta}) * 100$    | s.i. | s.i. | 98,7% | 100,0% | 98,5% | NO                      |
| Producto                         | Porcentaje de familias usuarias de los Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que califican como satisfactoria la alimentación ofrecida. | $(\text{N}^\circ \text{ de familias usuarias de los Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que califican como satisfactoria la alimentación ofrecida} / \text{N}^\circ \text{ total de familias usuarias de los Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que responden la encuesta}) * 100$ | s.i. | s.i. | 93,5% | 100,0% | 97,7% | NO                      |
| Notas:<br>s.i.: Sin Información. |   |   |      |      |       |        |       |                         |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

El cuadro que sigue muestra, según la información disponible, el indicador de la dimensión de Calidad en el ámbito de control de Resultado Intermedio, que tiene relación con el porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantiene una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa<sup>311</sup>, con respecto al total de establecimientos de este tipo que fueron fiscalizados tanto al inicio como al final del año.

De acuerdo a las cifras contenidas en el cuadro anterior, se aprecia que el porcentaje de establecimientos que cumplen la normativa se ha mantenido en torno al 70% durante los años 2004 a 2006. En todo caso este porcentaje se considera bajo, considerando que la normativa establece las condiciones mínimas para un adecuado servicio educativo.

---

<sup>311</sup> Este indicador se recoge directamente del BGI 2006 de JUNJI, y no queda claro si corresponde a sólo las normas de carácter general o se incluyen aquellas especiales emanadas de JUNJI. A partir del año 2007 JUNJI ha comenzado a desagregar la cuantificación de este indicador, midiendo el "Porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa sobre material didáctico, entre el inicio y término del año" y "Porcentaje de jardines infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa sobre planificación curricular, entre el inicio y término del año".

**Cuadro N°129. Indicadores de Calidad**

| Ámbito de Control                | Nombre Indicador  | Fórmula de Cálculo   | 2002 | 2003 | 2004  | 2005  | 2006  | Desagregación de Género |
|----------------------------------|---|--|------|------|-------|-------|-------|-------------------------|
| Resultado Intermedio             | Porcentaje de Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente entre el inicio y término del año. | (N° de Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente entre el inicio y término del año t/N° total de Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, con fiscalización inicial y final en el año t)*100 | s.i. | s.i. | 71,8% | 70,5% | 70,0% | NO                      |
| Notas:<br>s.i.: Sin Información. |   |  |      |      |       |       |       |                         |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

### III.2.7.2.2. Eficiencia y Economía.

Un indicador de eficiencia relevante, en el ámbito de control producto, tiene relación con el nivel de gasto por párvulo atendido por terceros que reciben financiamiento JUNJI. El cuadro que sigue muestra la evolución de este indicador para el período 2002-2006, incluyendo además, el gasto mensual por establecimiento, de forma tal de tener un segundo indicador que entregue información complementaria al primero.

**Cuadro N°130. Monto de Transferencias según matrícula y establecimientos.**

|   | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Monto por niño(a) atendido por terceros<br>(\$ , 2007/niño(a)/año) /* | 736.378 | 702.898 | 681.387 | 667.041 | 624.287 |
| Monto por establecimiento<br>(\$ Millones , 2007/establecimiento/mes) | 61,04   | 59,99   | 58,57   | 50,87   | 41,95   |

Nota:  
/\* Sólo se incluye los niños(a) que asisten a establecimientos operados por terceros. Existe otro número de párvulos que reciben alimentación mediante organismos sin fines de lucro financiados por JUNJI exclusivamente para la provisión de este servicio, los cuales no se incluyen en el indicador.

Fuente: Elaboración propia con base en datos JUNJI.

El monto por niño(a) atendido por terceros ha ido disminuyendo a lo largo del horizonte de análisis, cayendo entre el año 2002 y 2006 de \$736.378 a casi \$624.287, lo cual equivale a una baja de un 15% la cual se explica porque si bien en el período se registró un aumento de un 77% en los gastos de este producto, el aumento en la matrícula fue mayor (109%). Esta disminución contrasta con el aumento experimentado en el costo por niño(a) del servicio de educación parvularia en jardines administrados directamente por JUNJI, el cual como antes se señaló, pasó de \$646.846 el año 2002 a \$754.867 el 2006. En principio ello indica como más eficiente la opción de operación a través de terceros, pero no se dispone de antecedentes de la evaluación de los logros de aprendizaje de los niños (as) con dicha modalidad, para analizar si hay diferencias en la calidad del servicio<sup>312</sup>.

<sup>312</sup> A manera referencial se puede señalar que, según las mediciones efectuadas por la propia institución a través de encuestas aplicadas a una muestra de familias usuarias de los productos, los porcentajes de satisfacción son similares (97,2% en el caso de los jardines propios y 98,5% en los jardines operados por terceros, en el año 2006). No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, como se obtuvo, ni los métodos de muestreo utilizados, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

III.2.7.3. Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros.

III.2.7.3.1. Eficacia y Calidad.

El cuadro que sigue muestra el número de fiscalizaciones realizadas a establecimientos particulares sin financiamiento JUNJI y a establecimientos operados por terceros que sí cuentan con el financiamiento institucional.

**Cuadro N°131. Fiscalizaciones JUNJI**

|   | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| N° Fiscalizaciones establecimientos sin financiamiento. | s.i.         | 1.994        | 1.758        | 1.918        | s.i.         |
| N° Fiscalizaciones establecimientos con financiamiento. | s.i.         | 1.315        | 1.358        | 1.181        | 1.513        |
| <b>Total</b>  | <b>1.420</b> | <b>3.309</b> | <b>3.116</b> | <b>3.099</b> | <b>s.i.</b>  |
|   |              |              |              |              |              |
| N° Establecimientos fiscalizados sin financiamiento.    | s.i.         | 1.025        | 1.514        | 1.240        | 1.288        |
| N° Establecimientos fiscalizados con financiamiento.    | s.i.         | 150          | 189          | 239          | 283          |
| <b>Total</b>  | <b>655</b>   | <b>1.175</b> | <b>1.703</b> | <b>1.479</b> | <b>1.571</b> |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

Como se desprende del cuadro anterior, tanto el número de fiscalizaciones como el número de establecimientos fiscalizados experimentó un fuerte aumento entre el 2002 y 2003, de un 133% y un 79% respectivamente. No obstante, en los años 2004 y 2005 las fiscalizaciones se mantuvieron en torno a 3.100 al año. Las cifras superiores a 3.000 fiscalizaciones al año se explican en la readecuación de las estrategias de fiscalización y reorganización de los equipos técnicos regionales que fueron implementadas durante el año 2003. Este aumento se considera adecuado como respuesta al aumento en el número de establecimientos a controlar.

#### III.2.7.3.2. Eficacia y Calidad.

El cuadro que sigue muestra el número de fiscalizaciones por establecimiento fiscalizado, número de fiscalizaciones por establecimiento, y porcentaje de establecimientos fiscalizados, separando entre los que cuentan o no con financiamiento JUNJI.

**Cuadro N°132. Indicadores de Eficacia Producto.**

|  | 2002 | 2003  | 2004   | 2005  | 2006  |
|--|------|-------|--------|-------|-------|
| N° Fiscalizaciones por establecimiento fiscalizado sin financiamiento JUNJI  | s.i. | 1,95  | 1,16   | 1,55  | s.i.  |
| N° Fiscalizaciones por establecimiento fiscalizado con financiamiento JUNJI  | s.i. | 8,77  | 7,19   | 4,94  | 5,35  |
| N° Fiscalizaciones por establecimientos fiscalizados.  | 2,17 | 2,82  | 1,83   | 2,10  | s.i.  |
| <b>Total establecimientos sin financiamiento JUNJI /*</b>  |      |       |        |       |       |
| Total establecimientos operados por terceros con financiamiento JUNJI  | 135  | 158   | 189    | 251   | 348   |
| Total establecimientos de terceros (Con y sin financiamiento de JUNJI)   | s.i. | 1.716 | 1.838  | 2.060 | 2.804 |
| <b>N° Fiscalizaciones por establecimiento sin financiamiento JUNJI</b>   |      |       |        |       |       |
| N° Fiscalizaciones por establecimiento operados por terceros con financiamiento JUNJI  | s.i. | 8,32  | 7,19   | 4,71  | 4,35  |
| N° Fiscalizaciones por establecimientos.   | s.i. | 1,93  | 1,70   | 1,50  | s.i.  |
| <b>% Establecimientos sin financiamiento JUNJI fiscalizados</b>  |      |       |        |       |       |
| % Establecimientos operados por terceros con financiamiento JUNJI fiscalizados.  | s.i. | 94,9% | 100,0% | 95,2% | 81,3% |
| % Establecimientos de terceros fiscalizados.   | s.i. | 68,5% | 90,4%  | 71,8% | 73,5% |
| Nota:<br>/* El número de total de establecimientos sin financiamiento JUNJI del año 2006 se obtuvo de forma indirecta a partir del BGI JUNJI del respectivo año.<br>/** s.i.: Sin Información. |      |       |        |       |       |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

La cobertura, medida por el indicador de porcentaje de establecimientos fiscalizados respecto al total de establecimientos de terceros, ha fluctuado entre un 68,5% (2003) y un 73,5% (2006), a excepción de lo registrado en el año 2004 en el cual se alcanzó un 90,4%. Con excepción de este último, tales porcentajes se consideran bajos y por lo tanto inadecuados, en comparación al promedio de establecimientos subvencionados fiscalizados por el MINEDUC en el período 2003

2006, que fue de un 94%<sup>313</sup>. Por otro lado, más del 95% de los establecimientos operados por terceros con financiamiento JUNJI han sido fiscalizados, a excepción del año 2006 en que la cobertura sólo llegó al 81%. Estas cifras son en todos los años superiores a las que se observan para los establecimientos que no reciben aportes de JUNJI, de los cuales alrededor del 70% son fiscalizados. Cabe destacar que en el año 2004 todos los establecimientos financiados con fondos JUNJI fueron fiscalizados al menos una vez.

En términos generales, el número de fiscalizaciones por establecimiento fiscalizado se ha mantenido en torno a 2, con excepción del año 2003 que fue de casi 3. No obstante, si se compara entre establecimientos operados por terceros que cuentan con financiamiento JUNJI versus los que no, los primeros han estado sometidos a una mayor fiscalización (entre 5 a 8 fiscalizaciones por establecimiento, versus 1,2 a 2 en el caso de los establecimientos sin financiamiento JUNJI). Esto se explica por el mayor control que JUNJI hace a los fondos que transfiere a terceros, lo cual se considera adecuado, por la necesidad de verificar que se cumplan las condiciones acordadas en los convenios con terceros.

La institución no dispone de antecedentes para confeccionar indicadores que permitan medir la calidad de las fiscalizaciones.

#### III.2.7.3.3. Eficiencia y Economía.

El principal indicador de eficiencia, en el ámbito de control producto, corresponde al gasto que incurre JUNJI por cada fiscalización que realiza. Debido a que no existe un sistema de contabilidad de costos por producto, el análisis respectivo es poco confiable, obteniéndose indicadores con mucha variabilidad, lo cual no se considera razonable<sup>314</sup>. Otro indicador relevante de eficiencia, también en el ámbito de control de producto, tiene relación con el nivel de productividad de los fiscalizadores de la institución. El cuadro que sigue muestra el número de fiscalizaciones por fiscalizador.

---

<sup>313</sup> Fuente: DIPRES, "Informe de evaluación Programa Inspección de Establecimientos Educativos Subvencionados", año 2007.

<sup>314</sup> El gasto por establecimiento fiscalizado ha fluctuado entre \$60.000 y \$9.000.

**Cuadro N°133. Indicadores de Eficiencia Producto.**

|  | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|------|------|------|------|------|
| Fiscalizadores /*  | 39   | 49   | 38   | 41   | s.i. |
|  |      |      |      |      |      |
| N° Fiscalizaciones por fiscalizador  | 36,4 | 67,5 | 83,1 | 76,0 | 83,1 |
| N° Establecimientos fiscalizados por fiscalizador  | 16,8 | 24,0 | 45,4 | 36,3 | s.i. |
| Nota:<br>/* El número de fiscalizadores del año 2002 se obtuvo de forma indirecta a partir del BGI JUNJI del respectivo año.<br>/** s.i.: Sin Información. |      |      |      |      |      |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006.

El número de fiscalizaciones por fiscalizador presenta en general una tendencia al alza, a excepción del año 2005 que bajó de 83 a 76 visitas por funcionario (una baja de un 8,4%), para luego volver en el año 2006 a las 83 fiscalizaciones. Algo similar ocurre al mirar el indicador número de establecimientos fiscalizados por fiscalizador cuya baja en el año 2005 fue de 20%, al pasar de 45,4 el 2004 a 36,3 el 2005. Se considera que el número de fiscalizaciones por fiscalizador es bajo, sobre la base de estimar que cada fiscalizador con dedicación del 60 % de su tiempo puede realizar, en promedio, al menos 4 fiscalizaciones por semana (más de 160 al año) y, además al compararlo con el número promedio de visitas de fiscalización por fiscalizador del Programa Inspección de Establecimientos Educativos Subvencionados del MINEDUC, que entre el año 2003 y el 2006 subió de 96,5 a 105 visitas de fiscalización<sup>315</sup>.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

---

<sup>315</sup> Ídem

### III.2.7.4. Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de educación parvularia.

#### III.2.7.4.1. Nivel de actividad.

El cuadro que sigue muestra el nivel de actividad de este producto para los años que se cuenta con información disponible.

**Cuadro N°134. Asesorías JUNJI**

|  | 2002        | 2003        | 2004         | 2005         | 2006        |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| N° Asesorías a organismos públicos y privados  | s.i.        | s.i.        | 4            | 12           | s.i.        |
| N° Asesorías a establecimientos Postulantes a convenios.   | s.i.        | s.i.        | 112          | 222          | s.i.        |
| N° Asesorías a establecimientos en convenio.   | s.i.        | s.i.        | 975          | 1.047        | s.i.        |
| N° Establecimientos en convenio asesorados   | s.i.        | s.i.        | 174          | 239          | s.i.        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>s.i.</b> | <b>s.i.</b> | <b>1.265</b> | <b>1.520</b> | <b>s.i.</b> |
| Nota:<br>/* El número de fiscalizadores del año 2002 se obtuvo de forma indirecta a partir del BGI JUNJI del respectivo año.<br>/** s.i.: Sin Información. |             |             |              |              |             |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

El cuadro anterior muestra que el número de asesorías se incrementó el año 2005 respecto al 2004, para los distintos tipos de usuarios de este servicio, desde un total de 1.265 el 2004 a 1.520 el 2005, es decir en un 20%. Sin embargo, no se dispone de información del resto de los años para ver si esto corresponde a una tendencia.

#### III.2.7.4.2. Eficacia y Calidad.

La institución no dispone de antecedentes para confeccionar indicadores de eficacia para este producto.

El cuadro que sigue muestra indicadores de calidad en el ámbito de control de producto. El primero de ellos muestra el grado de satisfacción de los usuarios encuestados que califican que su problema fue totalmente resuelto por la Oficina

de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS). De las cifras, se aprecia una tendencia al alza al pasar de un 87% en el año 2003 al 97% en el año 2006. Esta da cuenta de una mejora en la percepción del servicio que entrega la OIRS a los usuarios que atiende. Sin embargo estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución, y porque se desconoce si el diseño muestral fue construido para realizar una inferencia estadística de los resultados<sup>316</sup>.

El segundo indicador da cuenta del tiempo promedio de respuesta a los reclamos presentados por escrito a la OIRS. El tiempo de respuesta disminuyó de 12 a 7 días entre el año 2003 y 2004. Este último plazo se considera razonable, para analizar y responder con fundamentos los reclamos.

El último indicador seleccionado corresponde al tiempo promedio de respuestas a solicitudes de asesoría para acceder al financiamiento de la JUNJI. Este indicador no muestra una tendencia clara, si no más bien años en que se tramitan más rápido que otros. En efecto, el año 2003 y 2005, el tiempo de respuesta registrado, superó los 20 días, mientras que en el año 2004 y 2006 estos tiempos fueron de 16 y 12 días, respectivamente.

---

<sup>316</sup> Se desconoce el tamaño muestral, como se obtuvo, y los métodos de muestreo utilizados.

**Cuadro N°135. Indicadores de Calidad.**

| Ámbito de Control                | Nombre Indicador   | Fórmula de Cálculo  | 2002 | 2003      | 2004     | 2005     | 2006     | Desagregación de Género |
|----------------------------------|--|---|------|-----------|----------|----------|----------|-------------------------|
| Producto                         | Porcentaje de usuarios (encuestados que califica que su problema fue totalmente solucionado en las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias | (N° de usuarios encuestados que califica que su problema fue totalmente solucionado/N° total de usuarios encuestados con problemas que acude a las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias)*100 | s.i. | 86,9%     | 86,0%    | 92,6%    | 96,6%    | NO                      |
| Producto                         | Tiempo promedio de respuesta a reclamos por escrito presentados en las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias                             | (Suma (Fecha de respuesta del reclamo - Fecha de ingreso del reclamo)/N° total de reclamos por escrito presentados en las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias)                              | s.i. | 12,0 días | 7,3 días | 7,1 días | 7,3 días | NO                      |
| Producto                         | Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de asesoría para acceder a financiamiento con Convenio  | (Suma( Fecha de respuesta de la solicitud - Fecha de ingreso de la solicitud)/N° total de solicitudes de asesoría para acceder a financiamiento con Convenio)   | s.i. | 22 días   | 16 días  | 23 días  | 12 días  | NO                      |
| Notas:<br>s.i.: Sin Información. |  |   |      |           |          |          |          |                         |

Fuente: DIPRES, "Cumplimiento Indicadores de Desempeño Año 2006" para JUNJI.

### III.2.7.4.3. Eficiencia y Economía.

No se dispone de antecedentes para confeccionar indicadores de eficiencia y economía, debido a que la institución no lleva registros presupuestarios ni contables por producto estratégico<sup>317</sup>.

### III.2.7.5. Producto Estratégico 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI.

#### III.2.7.5.1. Eficacia y Calidad.

El siguiente cuadro muestra la evolución del número de establecimientos de terceros que, sin contar con financiamiento JUNJI, se encuentran empadronados.

**Cuadro N°136. Establecimientos empadronados.**

|   | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|------|------|------|------|------|
| Establecimientos de terceros sin financiamiento JUNJI Empadronados. | 153  | 664  | 758  | 840  | 904  |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

Como se aprecia del cuadro, en el año 2003 se observa un aumento sustancial en el número de jardines empadronados al pasar de 153 (2002) a 664 establecimientos, equivalente a más de 4 veces, lo cual se considera adecuado, ya que significa que un número creciente de establecimientos operados por terceros está en condiciones de prestar el servicio de educación parvularia cumpliendo los requisitos establecidos en la normativa vigente.

---

<sup>317</sup> Los datos extracontables proporcionados muestran inconsistencias razón por la cual no fueron considerados para estos efectos

El cuadro que sigue muestra el indicador de eficacia, en el ámbito de producto, que mide el porcentaje de establecimientos de terceros que sin contar con fondos JUNJI se encuentran empadronados.

**Cuadro N°137. Cobertura establecimientos empadronados.**

|   | 2002 | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Establecimientos de terceros sin financiamiento JUNJI Empadronados.   | 153  | 664   | 758   | 840   | 904   |
| Establecimientos de terceros sin financiamiento JUNJI                 | s.i. | 1.558 | 1.694 | 1.809 | 1.778 |
| % Establecimientos de terceros sin financiamiento JUNJI Empadronados. | s.i. | 42,6% | 44,7% | 46,4% | 50,8% |

Fuente: Elaboración propia basado en BGI JUNJI 2002 a 2006

El porcentaje de establecimientos empadronados se sitúa entre 42,6% (2003) y 50,8% (2006), tendencia que se considera adecuada considerando que el empadronamiento no es obligatorio para operar jardines infantiles<sup>318</sup>.

El siguiente cuadro muestra el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de empadronamiento. Este es un indicador de calidad, en el ámbito de control asociado al producto.

---

<sup>318</sup> No existe legislación que obligue a los Jardines Infantiles privados al empadronamiento o a la obtención del reconocimiento oficial que entrega el Estado.

**Cuadro N°138. Indicador de Calidad.**

| Ámbito de Control                | Nombre Indicador   | Fórmula de Cálculo   | 2002 | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | Desagregación de Género |
|----------------------------------|--|--|------|--------|--------|--------|--------|-------------------------|
| Producto                         | Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI | Suma (Fecha de respuesta a solicitudes de empadronamiento – Fecha recibo solicitudes de empadronamiento)/Total solicitudes de empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI recibidas | s.i. | 8 días | 3 días | 5 días | 6 días | NO                      |
| Notas:<br>s.i.: Sin Información. |  |  |      |        |        |        |        |                         |

Fuente: DIPRES, "Cumplimiento Indicadores de Desempeño Año 2006" para JUNJI.

Según el cuadro, este indicador muestra que del año 2003 al 2004, se disminuyó sustancialmente el tiempo de respuesta al pasar de 8 a 3 días. Sin embargo, a partir del año 2005 se observa un aumento en los plazos hasta llegar a 6 días en el año 2006, lo que se considera excedido de lo estimado como razonable (3 a 5 días), según se observa se pudo hacer en los años 2004 y 2005.

### III.2.7.5.2. Eficiencia y Economía.

El principal indicador de eficiencia, en el ámbito de control producto, corresponde al gasto que incurre JUNJI por cada empadronamiento que realiza. Sin embargo no se incluye debido a que la institución no lleva registros presupuestarios ni contables por producto estratégico<sup>319</sup>.

### III.3. Evaluación Fundación INTEGRA.

En esta sección se presenta el análisis realizado al diseño institucional de INTEGRA, considerando tanto la consistencia que debe existir entre sus definiciones estratégicas como del punto de vista organizacional. El análisis de consistencia se realizó respecto del MINEDUC, entidad con la cual se relaciona INTEGRA, y respecto de sí misma. En ambos casos el análisis se sustenta en el mandato legal de ambas instituciones, sus misiones, objetivos y productos estratégicos. En la evaluación interna de la Fundación INTEGRA se incorpora el análisis de los clientes y subproductos. También se ha considerado el análisis de consistencia respecto de las políticas de infancia.

El análisis se realizó a partir de las definiciones estratégicas vigentes al año 2007 contenidas en la “Matriz Comprehensiva del Gasto” de INTEGRA.

#### *III.3.1. Consistencia definiciones estratégicas Fundación INTEGRA respecto a las del MINEDUC.*

El análisis del diseño institucional que se presenta en esta sección, incorpora la revisión de consistencia entre las definiciones estratégicas de INTEGRA y las propias del MINEDUC.

##### III.3.1.1. Consistencia de la Misión.

La misión de INTEGRA se puede separar en dos aspectos diferentes: lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cuatro años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad; y promover los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática.

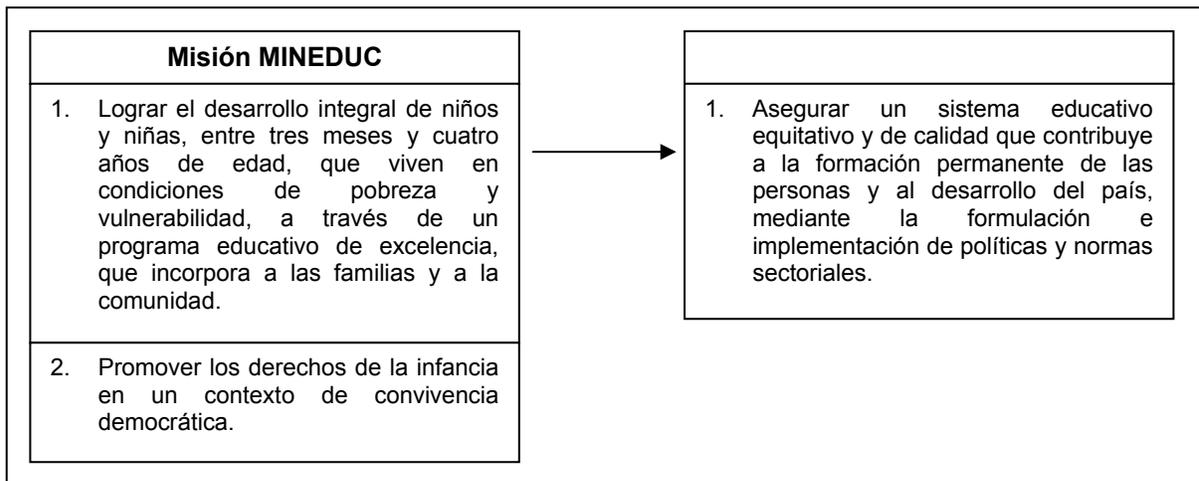
---

<sup>319</sup> Los datos extracontables proporcionados muestran inconsistencias razón por la cual no fueron considerados para estos efectos.

Cada uno de los aspectos que fueron desagregados a partir de la misión de INTEGRA ha sido objeto de análisis con relación a la declaración de misión del MINEDUC, encontrándose que el primero de ellos presenta una relación directa con la misión ministerial. En efecto, “lograr el desarrollo integral...” de párvulos “...que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad...” es consistente con el objetivo ministerial que persigue “asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad”. Esto último se refleja en la mención que INTEGRA hace en su misión al hacer explícito que el medio por el cual se logre el desarrollo integral de los niños(as) es un “...programa educativo de excelencia...”

El cuadro que sigue hace explícita la relación que existe entre ambas misiones.

**Cuadro N°139. Misión: INTEGRA v/s MINEDUC.**



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia existe consistencia entre la misión de INTEGRA y la del MINEDUC.

### III.3.1.2. Consistencia Objetivos Estratégicos.

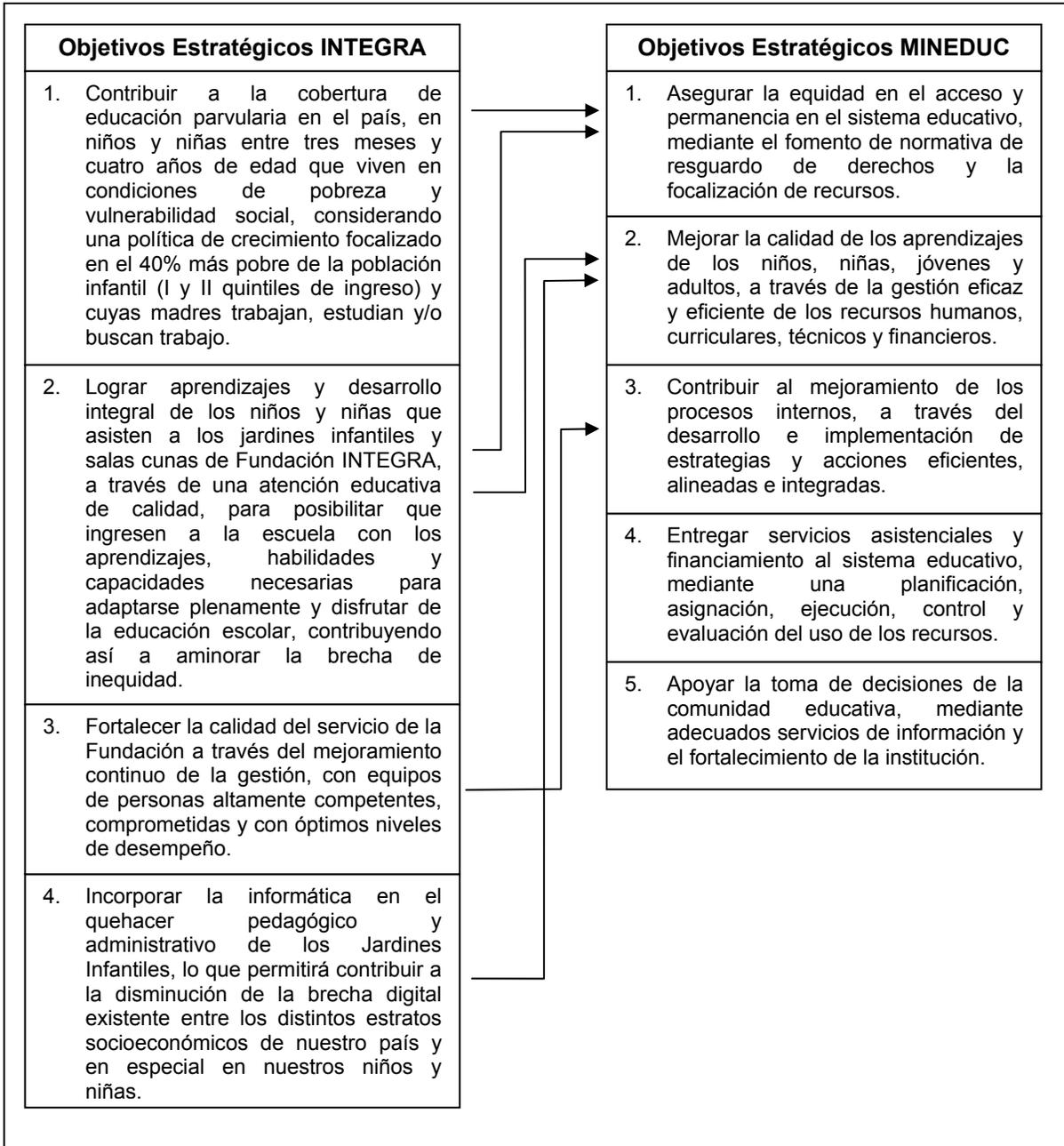
Al analizar los objetivos estratégicos de INTEGRA con relación a los objetivos estratégicos del MINEDUC, cuyas relaciones se presentan en el cuadro que sigue, se aprecia lo siguiente:

- El objetivo 1 de INTEGRA, “contribuir a la cobertura de educación parvularia...” en niños(as) “...que viven en situación de pobreza y

vulnerabilidad...”, se relaciona con el objetivo ministerial 1, “asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educativo, siendo la educación parvularia parte de este sistema.

- El objetivo estratégico 2 de INTEGRA, “lograr aprendizajes y desarrollo integral...” de los niños(as) “...a través de una atención educativa de calidad...” se relaciona directamente con la parte del objetivo ministerial 2 que se refiere a “mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños...”. También se relaciona en parte con el objetivo 1 del MINEDUC en lo referente a “asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educativo, por cuanto INTEGRA incluye al final del enunciado de su objetivo 2, que contribuye “...a aminorar la brecha de inequidad”.

**Cuadro N°140. Objetivos Estratégicos: INTEGRA v/s MINEDUC.**



Fuente: Elaboración propia a partir de las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGRA y de la Subsecretaría de Educación.

- El objetivo 3 de INTEGRRA se relaciona con el objetivo 3 del MINEDUC, por cuanto en el primero se declara “fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión...”, el que se encuentra plenamente consistente con el objetivo ministerial de “contribuir al mejoramiento de los procesos internos...”.
- El objetivo INTEGRRA número 4, “incorporar la informática en el quehacer pedagógico...de los Jardines Infantiles...”, se relaciona con el objetivo ministerial 5 de “mejorar la calidad de los aprendizajes...a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos...técnicos...”, más aún si se considera que el objetivo de INTEGRRA incluye el “...contribuir a la disminución de la brecha digital existente... en el país”.

En general, los objetivos planteados por INTEGRRA son consistentes con los objetivos ministeriales. El cumplimiento de los objetivos de INTEGRRA contribuyen al logro de los objetivos del MINEDUC, por cuanto la consistencia encontrada entre ellos permite afirmarlo.

### *III.3.2. Consistencia entre las definiciones estratégicas de INTEGRRA.*

A continuación se muestra el análisis realizado al diseño institucional de INTEGRRA considerando la consistencia de sus definiciones estratégicas.

#### III.3.2.1. Consistencia Misión respecto de los Estatutos.

En un primer nivel de análisis se encuentra la consistencia entre el objeto social contenido en los estatutos de INTEGRRA y como éstos se recogen en la declaración de misión de la institución.

Como ya se ha mencionado la misión de INTEGRRA puede desagregarse en dos aspectos, el relativo al aprendizaje y aquel relacionado con la promoción de los derechos de la infancia.

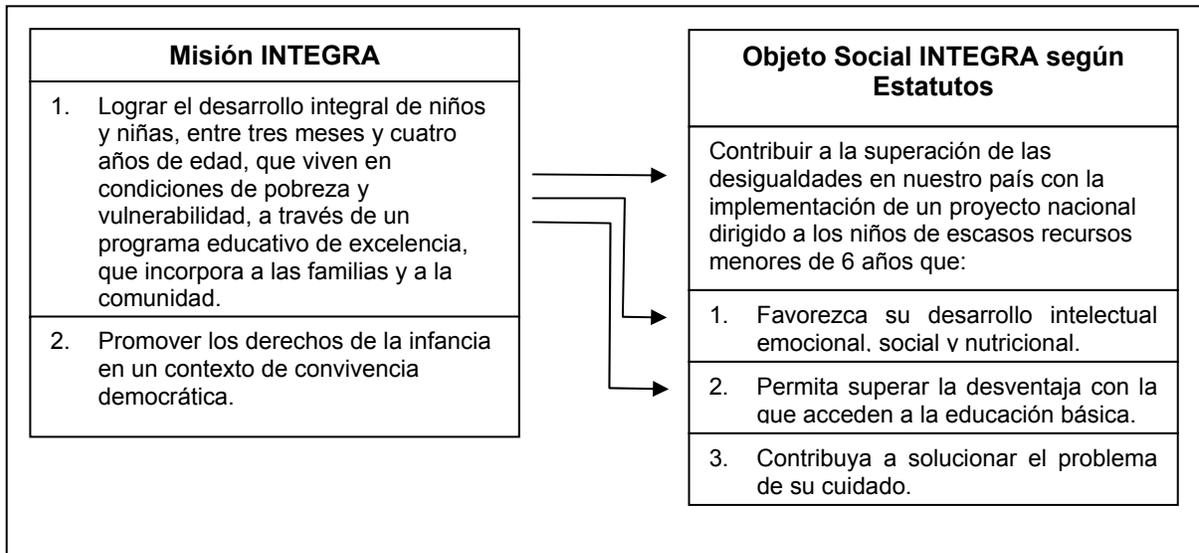
El objeto que se incluye en los estatutos de la fundación<sup>320</sup>, que dice relación con “Contribuir a la superación de las desigualdades de nuestro país con la implementación de un proyecto nacional dirigido a niños de escasos recursos

---

<sup>320</sup> Ver Decreto Exento N°115 de fecha 17 de Enero de 2006 del Ministerio de Justicia que aprueba la reforma de estatutos de la Fundación Integra.

menores de 6 años, que favorezca su desarrollo intelectual, emocional, social y nutricional, que les permita superar las desventajas con la que acceden a la educación básica y que contribuya a solucionar el problema de su cuidado”, ha sido desagregado para su mejor análisis, y relacionado con los aspectos de la misión de la institución según se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°141. Misión v/s Objeto según Estatutos.**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGRADA.

La misión de INTEGRADA recoge la idea central de los estatutos, esto es, “contribuir a la superación de las desigualdades en nuestro país...”, junto con dos de los tres aspectos específicos: favorecer el desarrollo intelectual, emocional, social y nutricional de los niños, y superar las desventajas al acceder a la educación básica.

Del mismo modo, el aspecto de la misión relativo a promover los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática, no se ha visualizado que esté inserto como parte del objeto social establecido en los estatutos.

Por otro lado la misión se encuentra bien concebida en el sentido que identifica:

- 1° Qué hace la institución y para quién: lograr el desarrollo integral de niños y niñas, y promover los derechos de la infancia, y

- 2° Cómo lo hace: a través de un programa educativo de excelencia que incorpora a las familias y a la comunidad.

### III.3.2.2. Consistencia entre Objetivos Estratégicos y Misión.

El cuadro que sigue muestra las relaciones que se han encontrado entre los objetivos estratégicos y la misión declarada de la institución.

Cada uno de los objetivos estratégicos de INTEGRRA fue cotejado con cada uno de los aspectos que contiene su misión, y que ya fueron anteriormente presentados.

El análisis por objetivo estratégico indica que todos son consistentes con el aspecto de la misión que dice relación con “Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cuatro años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad”. En particular, y de forma muy directa, el objetivo estratégico 1 y el objetivo 2. El primero se refiere a contribuir a la cobertura sobre este grupo particular de niños(as), mientras que el segundo se relaciona con el logro de aprendizajes y el desarrollo integral de los párvulos. El objetivo 4, relativo a incorporar la informática para disminuir la brecha digital, es consistente con el programa educativo de excelencia mencionado en la misión. En menor medida el objetivo 3 se relaciona con la misión, considerándose que tal asociación se encuentra entre el fortalecimiento de la calidad del servicio que pretende obtener la institución y el ya mencionado programa educativo de excelencia que contiene la misión.

En conclusión, los objetivos estratégicos de INTEGRRA son consistentes con la misión de la institución, y se consideran adecuados para el cumplimiento de ella.

En general todos están especificados en términos de efectos o resultados esperados, posibles de ser medidos y evaluados. Pueden ser traducidos en tareas, las cuales son parte de los productos estratégicos que se analizan en la sección siguiente. Además, pueden ser logrados en plazos determinados. En consecuencia, los objetivos de INTEGRRA cumplen con ser estratégicos y se encuentran bien definidos.

En efecto, el objetivo 1 está especificado en términos de obtener un aumento de cobertura en un segmento bien definido de la población, niños y niñas de familias pertenecientes al I y II quintil de ingresos, lo cual se puede medir y evaluar si se está cumpliendo o no el objetivo planteado. Además es un objetivo al cual se le fijan metas anuales de cumplimiento, por lo que el plazo es factible de ser determinado. Existen al menos 2 productos estratégicos orientados a cumplir

con este objetivo (ver sección III.3.3), Educación Parvularia Integral y Convenios de administración delegada, que tienen tareas claras y asignables.

Con respecto al objetivo 2, el resultado esperado dice relación con lograr aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles institucionales con el fin de que puedan ingresar a la escuela con los aprendizajes necesarios. Independiente que se mida o no, es factible generar un sistema de medición y seguimiento que permita evaluar si se está cumpliendo el objetivo. El plazo para el cumplimiento del objetivo es determinado, siendo éste el momento que el párvulo entra a la escuela<sup>321</sup>. Las tareas asignables tienen que ver con el proceso educativo del párvulo, para lo cual existe un producto estratégico orientado a cumplir este objetivo (ver sección III.3.3).

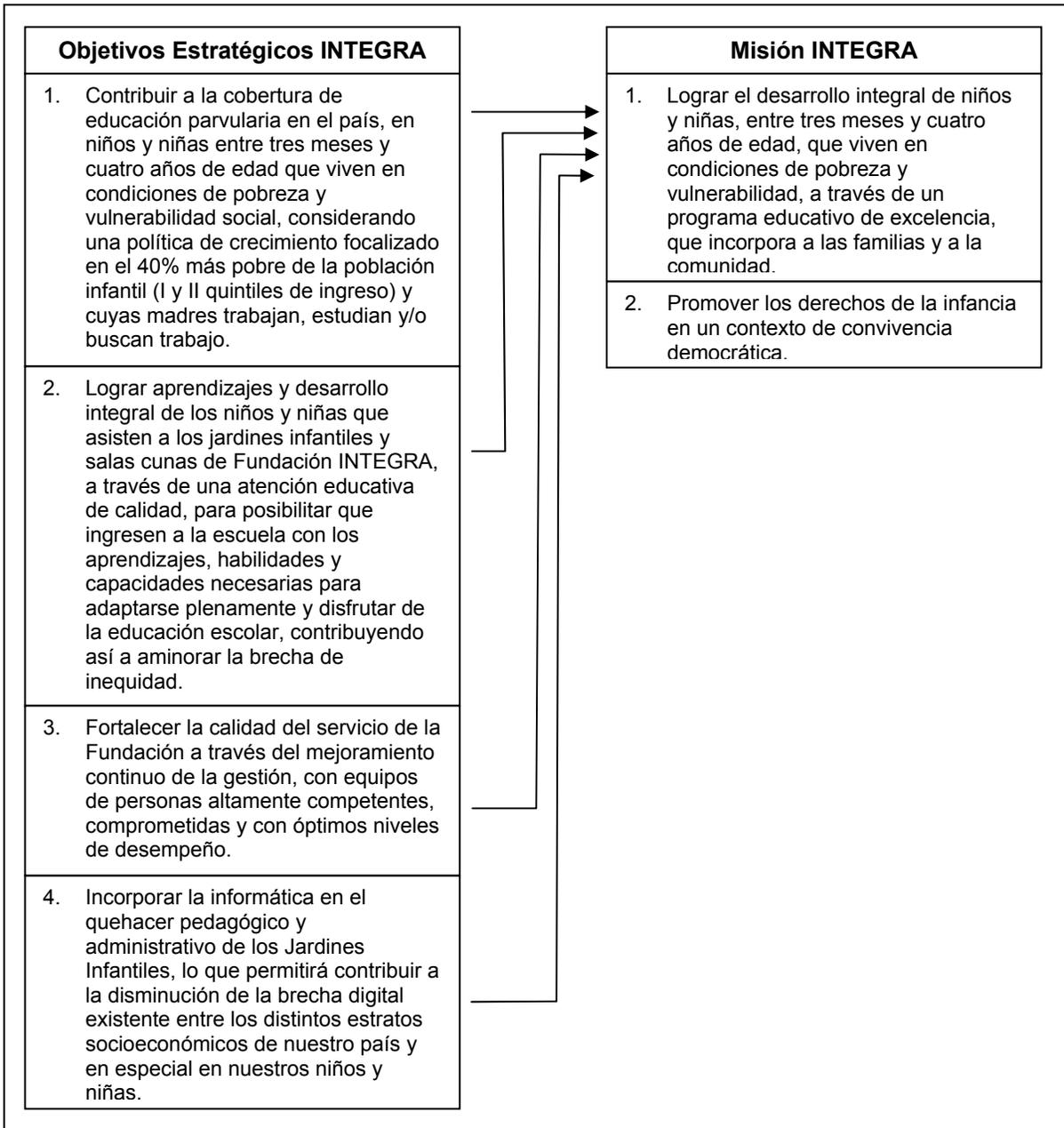
Los argumentos para los objetivos 3 y 4 son similares. Ambos objetivos están definidos en términos de un resultado esperado, factible de medir y evaluar, a los cuales se puede asignar plazos determinados, y se pueden traducir en tareas asignables<sup>322</sup>.

---

<sup>321</sup> Este ingreso se hará en el primer nivel de transición (prekinder).

<sup>322</sup> Lo que se juzga es la factibilidad de que los objetivos se traduzcan en tareas. Como se muestra en la sección III.3.3, no existen productos estratégicos específicos para el cumplimiento de estos objetivos.

**Cuadro N°142. Objetivos Estratégicos v/s Misión**



Fuente: Elaboración Propia en base a las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGR A.

### *III.3.3. Objetivos estratégicos de INTEGRRA, productos estratégicos y sus clientes.*

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, INTEGRRA ha definido y diseñado la provisión de ciertos productos estratégicos con los cuales se espera alcanzar su cumplimiento. Al respecto, el análisis que en este apartado se presenta tiene relación con la consistencia entre estos productos (y subproductos) y los objetivos estratégicos de la institución, considerando además los clientes o beneficiarios de los mismos. A continuación se muestra el análisis por cada producto estratégico.

#### III.3.3.1. Producto Estratégico 1: Educación parvularia integral en jardines infantiles y salas cuna.

El cuadro que sigue sintetiza la relación que existe entre el producto estratégico 1, Educación Parvularia Integral en Jardines Infantiles y Salas Cuna, y sus subproductos, Servicio Educativo y Servicio de Alimentación, en el cual se incluyen los clientes/beneficiarios que la propia INTEGRRA ha definido para este producto. Los subproductos conforman lo que INTEGRRA entiende por educación parvularia integral, esto es, entrega de un programa educativo con base en un currículum propio, y el servicio de alimentación que permite contribuir a su desarrollo y crecimiento, afectando de forma positiva sus procesos de aprendizaje.

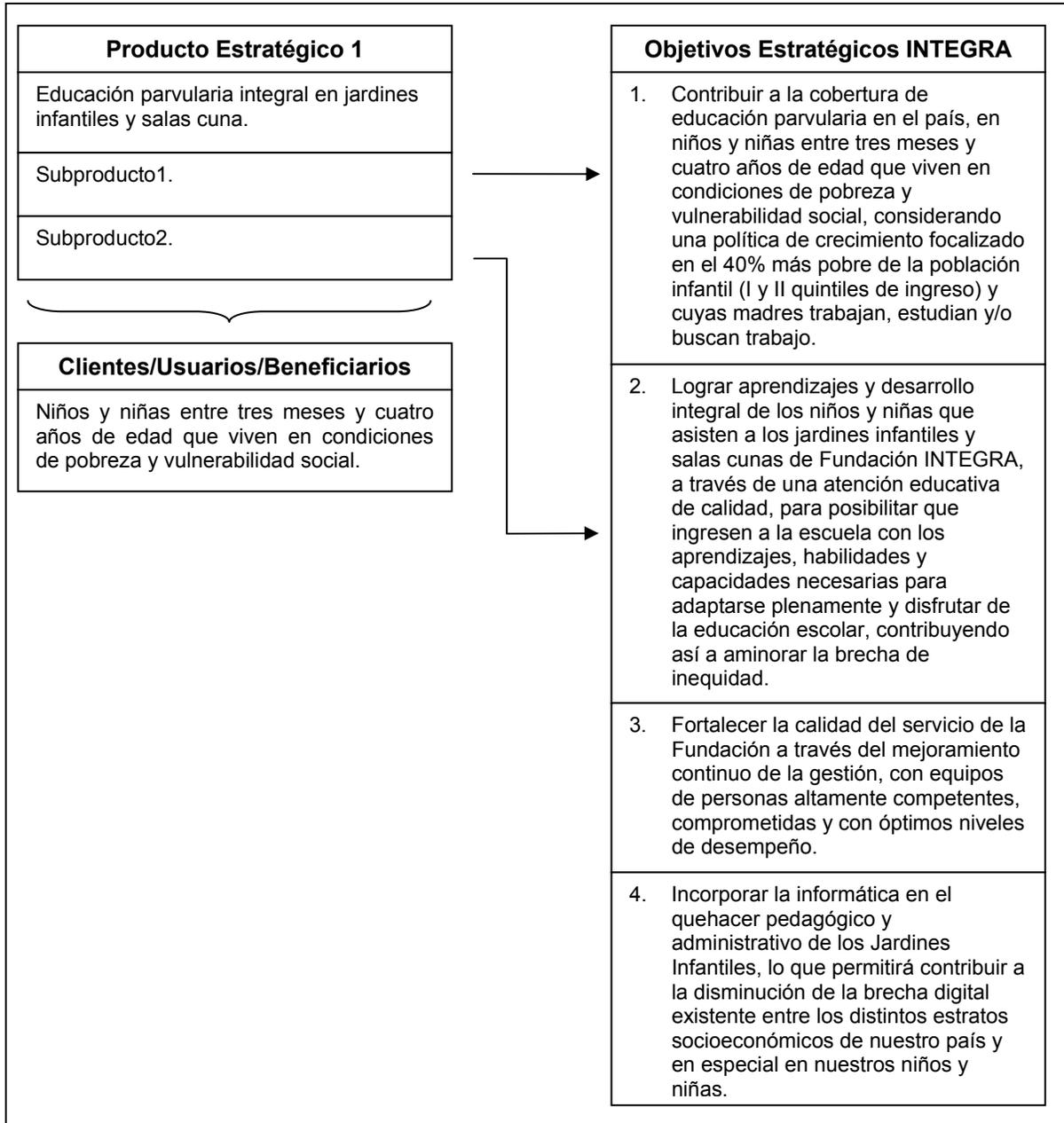
Este producto ha sido vinculado con los objetivos estratégicos 1 y 2 de INTEGRRA, lo que se considera consistente. En efecto, la entrega del servicio educativo contribuye a la "...cobertura de educación parvularia en el país..." (objetivo1), y además, junto con el servicio de alimentación, al logro de "...aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los Jardines Infantiles y Salas Cuna de Fundación INTEGRRA...".

Con respecto a la definición de beneficiarios<sup>323</sup>, existe una relación directa con el producto estratégico y los objetivos que se le vinculan, ya que se hace mención explícita al rango de edad y las condiciones de pobreza y vulnerabilidad social de los niños a los cuales se orientan los servicios educativos y de alimentación que proporciona INTEGRRA. Se considera que la definición de beneficiarios hace una mención general en cuanto a condición de pobreza, en contraposición a lo preciso que es en el objetivo estratégico 1, imprecisión que no se estima adecuada.

---

<sup>323</sup> En este caso se utiliza el término beneficiario ya que en rigor los niños reciben el producto independiente si lo desean o no.

**Cuadro N°143. Producto Estratégico 1 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGRA.

Por otro lado, INTEGRRA tiene criterios de focalización y selección de beneficiarios bien definidos para este producto, relativos a pobreza y vulnerabilidad que se consideran adecuados para la consecución del objetivo estratégico 1. Para ello utiliza la Ficha de Inscripción, como parte del proceso de inscripción y selección; la cual es un instrumento que recoge información relevante y suficiente para determinar las condiciones de pobreza y vulnerabilidad social de los niños y niñas y sus familias<sup>324</sup>. Esta ficha cuenta con puntajes preestablecidos, su aplicación es muy simple, lo mismo que su posterior procesamiento, el que arroja una puntuación por párvulo<sup>325</sup> que determina finalmente quiénes son los primeros niños(as) en acceder a la matrícula.

Según INTEGRRA el enfoque de género aplica, lo cual se considera adecuado, toda vez que los procesos pedagógicos y experiencias de aprendizajes no deben establecer diferencias entre niños y niñas, aspecto que de no ser cautelado puede producir efectos negativos en su desarrollo, específicamente en la posibilidad de introducir estereotipos de género en la formación de los párvulos que vayan en contra de ofrecer igualdad de oportunidades a niños y niñas.

En conclusión, este producto es considerado estratégico debido a que su materialización ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, en particular de los objetivos 1 y 2.

### III.3.3.2. Producto Estratégico 2: Convenios de administración delegada.

El “Convenio de administración delegada” no considera subproductos y se asocia a los objetivos estratégicos institucionales 1 y 2, según se muestra en el siguiente cuadro, en el cual se incluye además la definición de sus clientes/beneficiarios.

En primer lugar, el nombre de este producto se considera poco adecuado por cuanto no refleja por sí mismo lo que INTEGRRA ofrece, esto es financiamiento a terceros, los que se materializan mediante convenios, es decir, los convenios no son el producto como se señala en el nombre sino el medio a través del cual se materializa el acuerdo de transferencia de recursos.

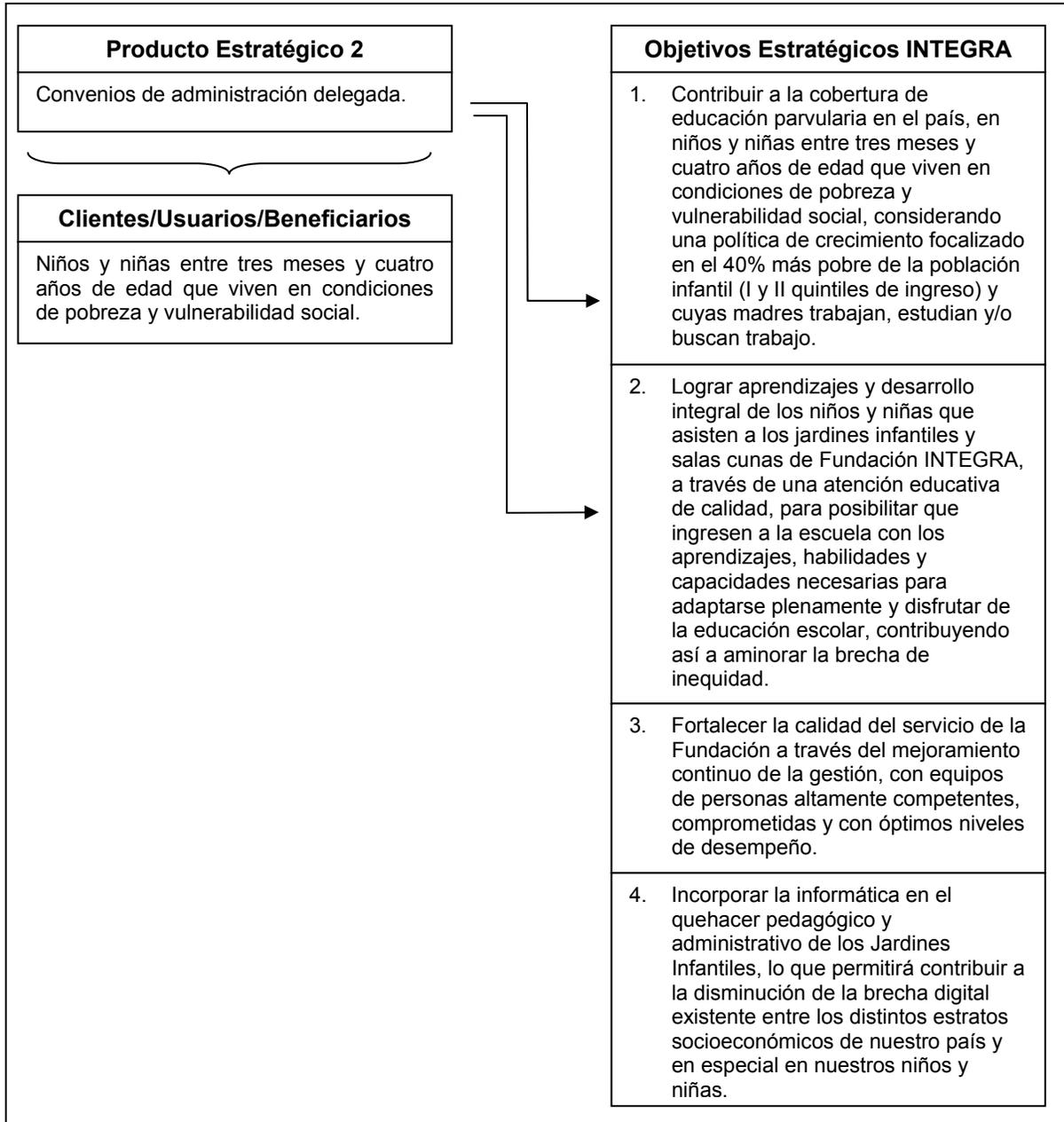
---

<sup>324</sup> Según lo mencionado en la descripción del producto, se registran las siguientes condiciones de vulnerabilidad: derivación de Chile Solidario, cuidado del niño/a, previsión de salud, nivel de escolaridad de la madre, actividad ocupacional de la madre, madre estudiante, condición de jefa de hogar de la madre, presencia de discapacidad en los padres, presencia de enfermedad crónica y/o catastrófica, condiciones de habitabilidad del niño/a.

<sup>325</sup> La aplicación de la ficha puede arrojar un máximo de 200 puntos. Quien alcanza dicho puntaje obtiene la primera prioridad para el ingreso al jardín infantil.

Según la descripción de este producto INTEGRA entrega una subvención a sostenedores de Jardines Infantiles, destinada a gastos de remuneraciones, alimentación y material educativo, sujeto a que los beneficiados implementen el currículo institucional. De esta forma el producto es absolutamente consistente con los objetivos a los cuales se le ha vinculado.

**Cuadro N°144. Producto Estratégico 2 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGRA.

Los niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad que viven en condición de pobreza y vulnerabilidad social son identificados en forma adecuada como beneficiarios, toda vez que el programa ayuda a financiar la operación de un jardín infantil privado, lo que debiera traducirse en mejores condiciones para entregar educación.

Es conveniente hacer la distinción explícita que los sostenedores de Jardines Infantiles y/o Salas Cuna, sean organismos públicos (Ej.: municipios) o privados sin fines de lucro (Ej.: Hogar de Cristo) son meros intermediarios.

A los establecimientos favorecidos con el financiamiento, INTEGRRA les impone aplicar la Ficha de Inscripción de la Fundación, considerando los criterios de selección y focalización de párvulos utilizados en los establecimientos administrados en forma directa, los cuales, como se señaló en el punto anterior, se consideran adecuados.

Como criterios de selección de los establecimientos, INTEGRRA ha definido que pueden hacerse acreedores de un convenio de administración delegada, las instituciones sin fines de lucro que desarrollen o den inicio a un proyecto educativo (fundaciones, ONG, organizaciones comunitarias, Iglesias, centros de atención a menores, etc.), y que atiendan a niños y niñas de menores recursos. Con este criterio INTEGRRA se resguarda que al menos los postulantes atiendan al mismo segmento de la población que procura atender la Fundación.

Los instrumentos y procedimientos de selección de párvulos son los mismo que utiliza INTEGRRA en sus establecimientos de administración directa, por lo cual se consideran adecuados.

Según INTEGRRA el enfoque de género aplica, lo que se considera adecuado toda vez que los párvulos reciben por medio de las instituciones favorecidas con financiamiento el servicio de educación parvularia, el cual no debe establecer diferencias entre niños y niñas, aspecto que de no ser cautelado puede producir efectos negativos<sup>326</sup>, específicamente en la posibilidad de introducir estereotipos de género en la formación de los párvulos que vayan en contra de ofrecer igualdad de oportunidades a niños y niñas.

Finalmente, la realización del producto en cuestión ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos 1 y 2, por lo cual es considerado estratégico.

---

<sup>326</sup> Podría argumentarse que como los clientes de este producto son instituciones, el enfoque de género no aplica. Sin embargo, lo central de la transferencia a terceros es ampliar la cobertura con establecimientos que entreguen educación integral.

### III.3.3.3. Producto Estratégico 3: Modalidad no convencional de educación preescolar.

Este producto estratégico está conformado por un único subproducto denominado “Jardín sobre ruedas”, razón por la cual no se justifica la existencia de éste en la forma de subproducto, salvo que a futuro se quieran incorporar nuevos subproductos.

Este producto ha sido relacionado con el objetivo estratégico 1. Efectivamente, este móvil itinerante recorre las zonas rurales aisladas de nuestro país llevando el Jardín Infantil hacia aquellos lugares donde las condiciones de pobreza, la baja densidad poblacional y la dispersión geográfica dificultan su instalación, contribuyendo a la “...cobertura de educación parvularia en el país...”. También se ha relacionado con el objetivo estratégico 2, lo cual se considera pertinente en la medida que la educación parvularia que se entrega mediante esta modalidad contribuye a que los niños y niñas logren aprendizajes y un desarrollo integral. Este último aspecto también aplica, debido a que esta modalidad de atención incluye el servicio de alimentación.

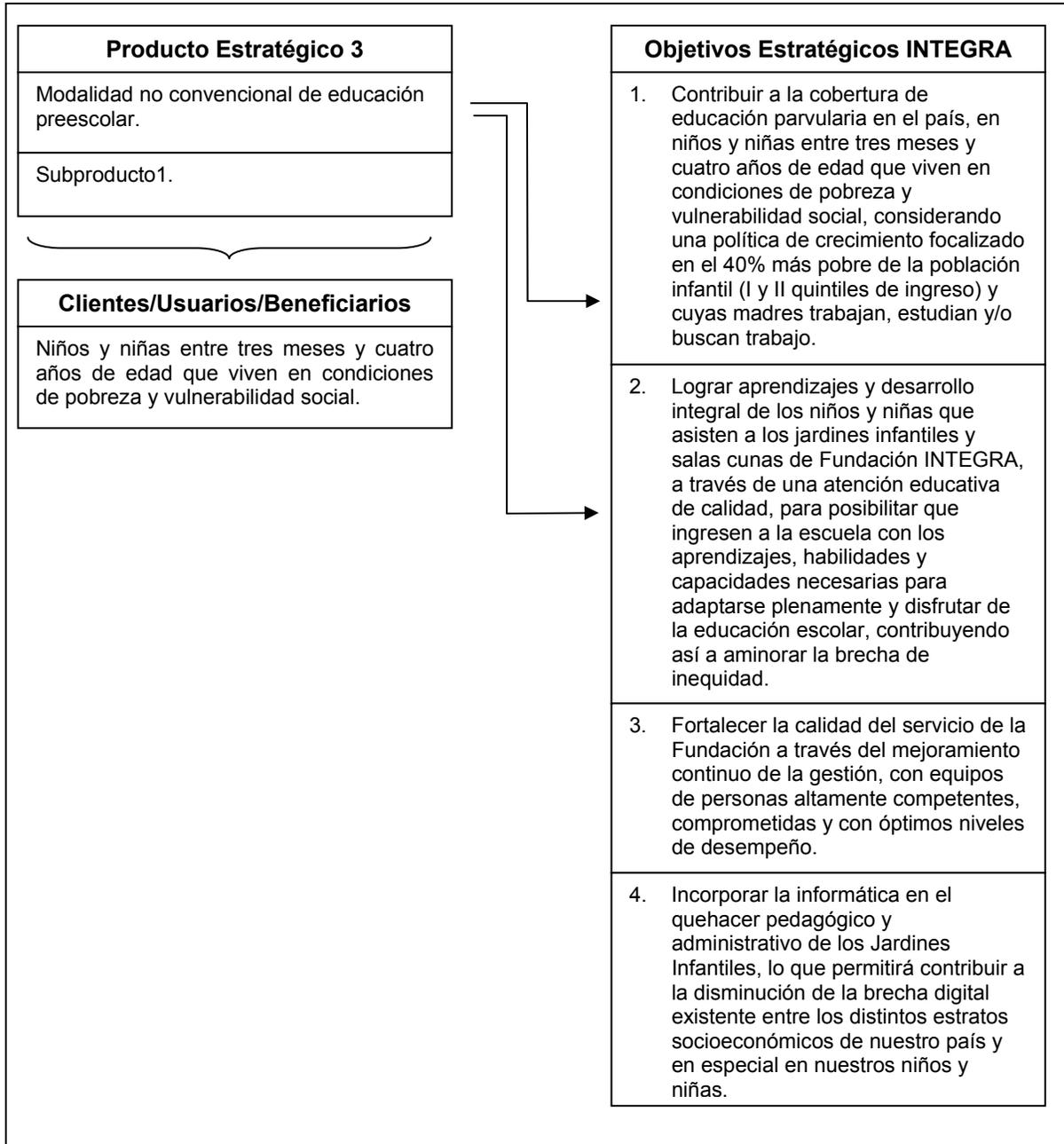
En cuanto a la definición de beneficiarios que hace la institución, existe una relación directa con el producto estratégico y los objetivos que se le vinculan, ya que se hace mención explícita al rango de edad y las condiciones de pobreza y vulnerabilidad social de los niños a los cuales se orientan los servicios educativos y de alimentación que proporciona INTEGRRA.

Los criterios de selección y focalización son los mismos que los expuestos en los anteriores productos estratégicos, por lo que se consideran adecuados.

Según INTEGRRA el enfoque de género aplica, lo que se considera adecuado, debido a que los procesos pedagógicos y experiencias de aprendizajes de esta modalidad no deben establecer diferencias entre niños y niñas, específicamente en la posibilidad de introducir estereotipos de género en la formación de los párvulos que vayan en contra de ofrecerles igualdad de oportunidades.

Finalmente, la materialización de este producto ayuda al cumplimiento de los objetivos estratégicos 1 y 2, por lo cual se considera un producto estratégico.

**Cuadro N°145. Producto Estratégico 3 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGRA.

#### III.3.3.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación de apoyo a la comunidad (Fono Infancia).

Este producto se relaciona con el objetivo estratégico 2, por el lado de lograr el “...desarrollo integral de los niños y niñas...”, considerando que la orientación a los padres, y la que se ofrece a los propios equipos de los Jardines Infantiles, es parte de esta “*integralidad*” que ofrece la Fundación INTEGRÁ.

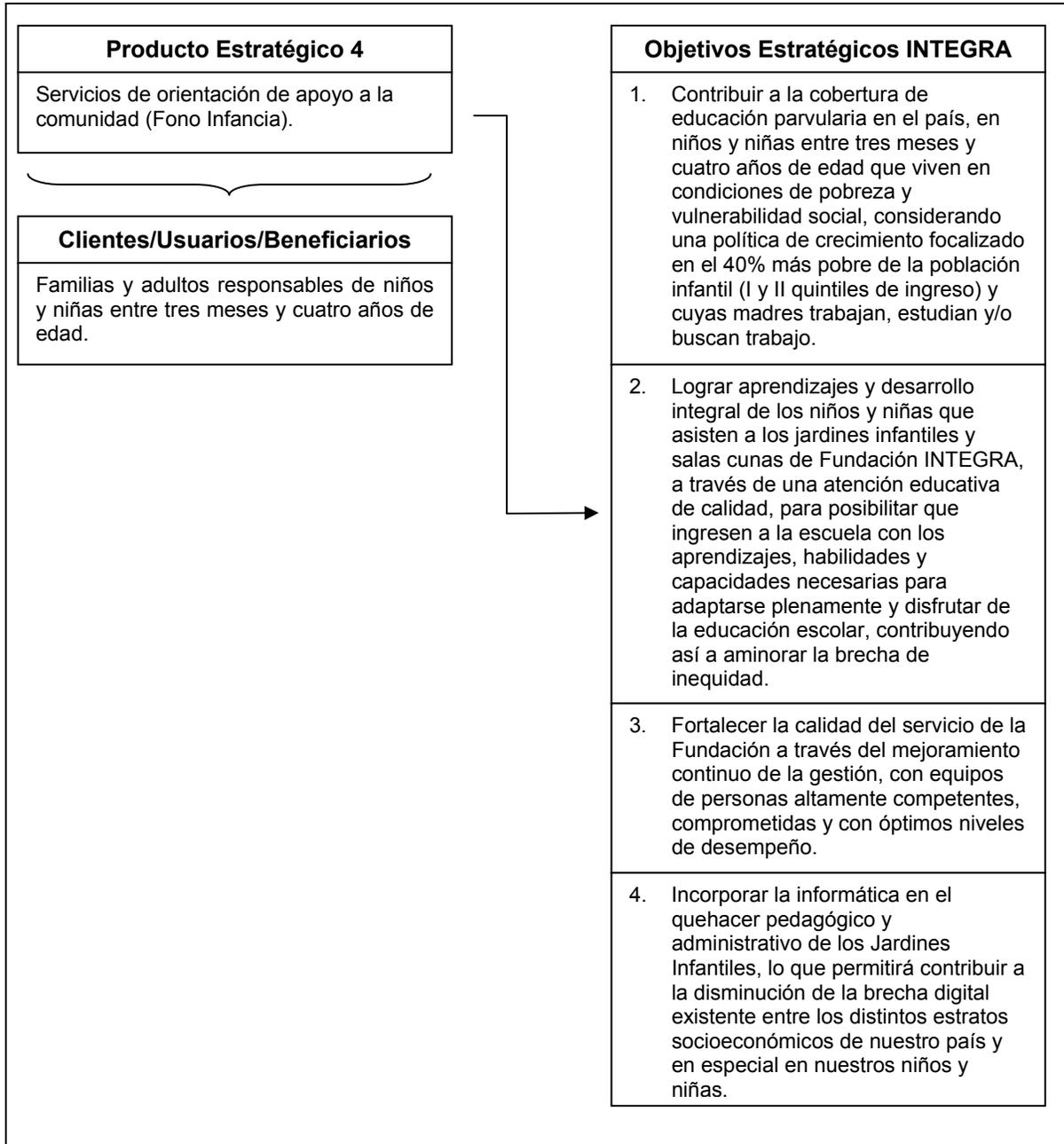
Con respecto a la definición de beneficiarios, existe una relación directa con el producto estratégico y los objetivos que se le vinculan, ya que se hace mención explícita a las familias y adultos responsables de los niños(as) en el rango de edad que interesa a INTEGRÁ.

No existen criterios de focalización, lo que se considera correcto, debido a que Fono Infancia es un servicio de uso universal. Por el mismo motivo no aplica el enfoque de género, tal y como la institución ha señalado en forma adecuada.

Las relaciones entre el producto y objetivos, junto con la definición de los clientes del mismo, se presentan en el cuadro que sigue.

Finalmente, la materialización de este producto ayuda al cumplimiento del objetivo estratégico 2, por lo cual se considera un producto estratégico.

**Cuadro N°146. Producto Estratégico 4 - Objetivos Estratégicos – Clientes/Beneficiarios.**



Fuente: Elaboración Propia con base en las Definiciones Estratégicas 2007 de INTEGRA.

### III.3.4. Consistencia definiciones estratégicas de INTEGRRA respecto de las políticas de la infancia.

En esta sección se presenta el análisis de consistencia de las definiciones estratégicas de INTEGRRA respecto al sistema de protección de la infancia Chile Crece Contigo, en proceso de implementación, dada la relevancia de las definiciones que éste contiene en la política social del Gobierno. El sistema de protección social *Chile Crece Contigo* es la materialización de la propuesta de acciones para la implementación de un sistema de protección para la primera infancia, presentado a la Presidencia por el Consejo de Ministros de Infancia. El rol que le corresponde a INTEGRRA como parte de *Chile Crece Contigo* es el de prestador de servicios educativos y poniendo a disposición del sistema su servicio Fono Infancia.

El cuadro que se muestra en la página siguiente presenta la misión y objetivos institucionales, junto con un resumen de los principales elementos relativos a la educación parvularia contenidos en el sistema de protección.

A partir de dicho cuadro se puede observar que las definiciones y productos estratégicos de INTEGRRA son, en general, consistentes con el rol que se le asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo*, ya que dicho rol es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas pertenecientes al 40% de hogares de menores recursos (I y II quintil de ingresos) o que presenten alguna vulnerabilidad y tanto la misión como los objetivos estratégicos de INTEGRRA se refieren a la entrega del servicio de educación parvularia de calidad a niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, focalizado en aquellos que pertenecen al I y II quintil de ingresos.

*Chile Crece Contigo* garantiza la entrega de prestaciones tales como: un apoyo diferenciado para los niños y niñas más pobres (pertenecientes al I y II quintil de ingresos); un servicio de sala cuna gratuita para todas los hijos(as) de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo; sala cuna gratuita para aquellos párvulos que presenten necesidades especiales; jardines infantiles gratuitos para niños y niñas de 2 y 3 años, en establecimientos de calidad, en jornada normal o extendida; y modalidades de sala cuna y jardines infantiles no convencionales<sup>327</sup>. INTEGRRA contempla entre sus productos los servicios educativos y de

---

<sup>327</sup> Estas políticas son parte de las propuestas generadas por el Consejo Asesor de Políticas de la Infancia, que fueron recogidas y analizadas por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidencia un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en *Chile Crece Contigo*

alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo. Sin embargo no contempla una modalidad de atención para los hijos de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades no convencionales a que alude *Chile Crece Contigo*.

Cabe señalar, que el producto estratégico Fono Infancia de INTEGRA, fue incorporado como parte del sistema *Chile Crece Contigo*, para el apoyo a las familias y comunidad en general, vía plataforma telefónica, lo cual se considera adecuado ya que este servicio constituye un buen apoyo para orientar a las familias y usuarios en general en temas de infancia y familia, y al incorporarlo a *Chile Crece Contigo* debería permitir que una mayor cantidad de usuarios tenga acceso a este servicio.

**Cuadro N°147. Consistencia Definiciones Estratégicas INTEGRA – Chile Crece Contigo.**

| Misión INTEGRA   | Objetivos INTEGRA   | Chile Crece Contigo  |
|--|---|--|
| <p>“Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cinco años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática”.</p> | <p>1. Contribuir a la cobertura de educación parvularia en el país, en niños y niñas entre tres meses y cinco años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, considerando una política de crecimiento focalizado en el 40% más pobre de la población infantil (I y II quintiles de ingreso) y cuyas madres trabajan, estudian y/o buscan trabajo.</p> <p>2. Lograr aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles y salas cunas de Fundación INTEGRA, a través de una atención educativa de calidad, para posibilitar que ingresen a la escuela con los aprendizajes, habilidades y capacidades necesarias para adaptarse plenamente y disfrutar de la educación escolar, contribuyendo así a aminorar la brecha de inequidad.</p> <p>3. Fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño.</p> <p>4. Incorporar la informática en el quehacer pedagógico y administrativo de los Jardines Infantiles, lo que permitirá contribuir a la disminución de la brecha digital existente entre los distintos estratos socioeconómicos de nuestro país y en especial en nuestros niños y niñas.</p> | <p>Acompañamiento de niños desde el nacimiento hasta que ingresan al Prekinder.</p> <p>Proveer acceso a los servicios y prestaciones de carácter universal.</p> <p>Generar condiciones básicas del entorno en que se desenvuelven los niños.</p> <p>Trabajo con los padres para fomentar el desarrollo de los niños.</p> <p>Generar espacios educativos.<br/>Material educativo y didáctico para los niños</p> <p>Apoyo diferenciado y garantías para los niños del I y II quintiles o presentan condiciones de vulnerabilidad:</p> <p>Sala cuna gratuita para todas los hijos de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo, o que presenten necesidades especiales.</p> <p>Jardines infantiles gratuitos y de calidad en jornada normal o extendida en niños(as) de 2 y 3 años.</p> <p>Modalidades Sala cuna y jardines no convencionales.</p> <p>Ayudas técnicas en educación para niños con necesidades especiales.</p> <p>Teléfono de información (Fono Infancia) que INTEGRA ha puesto a disposición del sistema.</p> |

### III.3.5. Análisis Pauta de Evaluación Formativa (PEF) de INTEGRAL.

Fundación Integral, asumiendo que las Bases Curriculares se constituyen en política nacional para señalar lo esencial que deben aprender niñas y niños desde los primeros meses hasta el ingreso a la educación básica, diseña su nuevo currículum como parte del proyecto educativo institucional, considerando el conocimiento y experiencia desarrollada por la institución, e integrando los nuevos enfoques, sentidos y aprendizajes esperados de las Bases Curriculares. Esta tarea demandó diseñar material educativo y proponer orientaciones específicas para reorientar las prácticas pedagógicas, la planificación educativa y la evaluación.

La Pauta de Evaluación Formativa es un instrumento tipo lista de verificación o cotejo<sup>328</sup> para observar desarrollo y aprendizaje de los niños (as); agrupa comportamientos observables que ellos deberían presentar en una determinada edad o nivel, organizados de más simples a más complejos [enfoque evolutivo] y relacionados con los aprendizajes esperados<sup>329</sup> de las Bases Curriculares. Se aplica a párvulos desde más o menos los tres meses hasta los 6 años de edad, tres veces en el año.

Su aplicación permite:

- Evaluar los niveles de logro y movilidad de los aprendizajes en los niños/as durante su participación en el programa pedagógico institucional.
- Registrar información individual y del grupo de niños de un nivel educativo determinado.
- Orientar tanto la planificación del proceso educativo como las prácticas pedagógicas.
- Jerarquizar las necesidades de aprendizaje de cada niño y del grupo, por categorías o núcleos de las Bases Curriculares.

---

<sup>328</sup> Registra la presencia o ausencia de conductas, manifestaciones, o secuencias de acciones, pero no así su calidad.

<sup>329</sup> *Ciclo*: agrupación de los niños por edades. *Aprendizajes esperados*: como su nombre lo indica: aquello que se espera que aprendan los niños (as). Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación 2005.

- Distinguir los núcleos y categorías<sup>330</sup> en déficit o fortalecidos, la distribución de los niños/as del grupo evaluado dentro de cada categoría, y la identificación de las tendencias grupales, es decir, el nivel de logro en que se ubica la mayoría del grupo en un núcleo o categoría.
- Retroalimentar a las familias sobre los avances de sus hijos/as, por medio del Informe al Hogar.

Está editada como un cuadernillo que permite registrar información que se recaba a través de la observación del desempeño de los niños, ya sea directa o bien poniendo a los niños en situaciones específicas. Cada cuadernillo permite evaluar a siete niños/as tres veces al año.

Los aprendizajes esperados que interesa evaluar se expresan en la Pauta como indicadores. Un indicador pretende ser representativo de uno o más aprendizajes esperados, y constituye *sólo una* de las diversas formas de expresión posible de ese aprendizaje. “En otras palabras, un indicador no pretende ni puede abarcar todo lo que implica un aprendizaje esperado, pues éste siempre será más amplio y globalizador que el indicador”.

Del análisis del cuadernillo de esta Pauta de evaluación, es posible señalar que su contenido es consistente con las orientaciones y los sentidos, enfoques y estructura de las Bases Curriculares sobre este proceso, como también intenta reflejar y evaluar, de forma práctica y comprensible, los avances individuales y grupales de los niños, respecto del logro de los aprendizajes esperados.

---

<sup>330</sup> *Ámbitos de experiencias para el aprendizaje*: “Conjunto de oportunidades que el currículo debe considerar en lo sustancial; *Núcleos de aprendizaje*: focos y experiencias de aprendizaje al interior de cada ámbito. Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación 2005.

### *III.3.6. Análisis de la capacidad institucional y mecanismos de gestión.*

#### III.3.6.1. Evaluación de la estructura organizacional y la distribución de funciones para la provisión de los productos estratégicos de Fundación INTEGRA.

##### III.3.6.1.1. Fortalezas de la estructura organizacional.

La estructura y distribución de funciones de la Fundación INTEGRA, se considera en general adecuada para la provisión de los productos estratégicos de la institución, ya que, tanto en el nivel central como en el regional, se han segregado las funciones de provisión de los productos estratégicos de las vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos y financieros. Además las funciones de las diferentes áreas están claramente delimitadas y se cuenta con un manual de cargos, en el cual se especifican las funciones, responsabilidades, atribuciones y el perfil de los cargos de las direcciones regionales y de los relacionados con la provisión de los servicios de educación parvularia. Este manual permite que las personas que desempeñan los diversos cargos tengan claridad en las funciones que les competen y las responsabilidades a su cargo y facilita la familiarización del personal nuevo con los procedimientos y deberes propios del cargo.

La organización vigente es consistente con una estrategia de provisión de los productos en forma descentralizada territorialmente, ya que se contemplan Direcciones Regionales, directas encargadas de la supervisión de los Jardines Infantiles (propios o en convenio), en cada una de las regiones del país. Para ello a nivel regional se contemplan los Departamentos de: Programa Educativo, Planificación y Proyectos, Nutrición y Salud, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, más un staff de Supervisores Técnicos.

La organización regional es adecuada para la correcta provisión del producto 1 Educación Parvularia Integral y el producto 2 Convenios de administración delegada. En efecto, los departamentos regionales pueden hacerse cargo por completo de la generación del producto 1, desde el diseño de la infraestructura del establecimiento, contratación de personal y aplicación de prácticas pedagógicas, incluso la coordinación con JUNAEB para la provisión del programa de alimentación. El seguimiento y evaluación del funcionamiento de los jardines infantiles y salas cuna está a cargo del equipo de supervisores técnicos, lo cual se considera adecuado.

Para efectos de la supervisión y control del producto Convenios de administración delegada, la institución dispone a nivel central de un Coordinador General, dependiente de la Dirección de Gestión y Desarrollo, lo cual se estima

adecuado para estos efectos, ya que éste cuenta con el apoyo transversal de todas las áreas de la institución. Asimismo se considera adecuado que la supervisión técnica esté a cargo de las Direcciones Regionales, dado que a los establecimientos que reciben financiamiento de INTEGRRA, se les exigen las mismas condiciones de operación que a los administrados directamente, por lo que los departamentos regionales y el equipo de supervisores técnicos son idóneos para realizar las funciones de supervisión del cumplimiento de las condiciones de prestación del servicio pactadas en el respectivo convenio.

El producto 3 Jardín Sobre Ruedas, modalidad no convencional de Educación Parvularia, también se implementa desde las Direcciones Regionales, lo cual se considera adecuado ya que esta es una modalidad para atender lugares de difícil acceso o baja densidad poblacional, por lo cual es pertinente que se ejecute bajo la supervisión de las Direcciones Regionales, dado que este servicio requiere estar disponible en forma descentralizada en las regiones en que es pertinente.

La Dirección de Comunicaciones del nivel central, tiene a cargo el producto estratégico 4 Fono Infancia, lo cual se considera adecuado ya que este es un servicio de apoyo telefónico, accesible por esa vía desde cualquier punto del país y está conformado por un staff de profesionales especialistas para atender problemas de carácter social o familiar. Por lo tanto se estima pertinente que este producto sea provisto en forma centralizada. .

La creación del Staff de Informática, ubicado como una unidad asesora de la Dirección Ejecutiva, se considera adecuada ya que desde ese nivel permite atender los requerimientos de las distintas unidades de apoyo, como también los requerimientos para la correcta provisión de los productos.

#### III.3.6.1.2. Debilidades de la estructura organizacional.

La dependencia de la función de Auditoría Interna directamente de la Dirección de Administración y Finanzas y no de la Dirección Ejecutiva, como se desprende de la descripción de la estructura organizacional, limita el grado de independencia requerido respecto al área responsable del manejo de los recursos financieros y pierde fuerza en relación a las unidades ejecutoras, todo lo cual limita su rol para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos y la administración de los recursos.

No se considera adecuado que en la Región Metropolitana existan dos direcciones regionales, ya que ello aumenta los costos y los requerimientos de coordinación y supervisión y dificulta la representación de la institución ante las

autoridades gubernativas regionales, ya que la existencia de dos direcciones regionales implica que hay dos interlocutores por parte de INTEGRRA.

### III.3.6.1.3. Evaluación de los cambios organizacionales del período en evaluación.

El cuadro siguiente muestra los cambios ocurridos en la estructura organizacional en el período de evaluación, incluyendo únicamente los años en los cuales se produjeron los cambios.

**Cuadro N°148. Cambios en el Organigrama**

| Área                    | Años                                   |  |  |  |   |
|-------------------------|--|--|--|--|---|
|                         | 2002                                   | 2003                                   | 2005                                   | 2006                                   | 2007  |
| Dirección               | Dirección Ejecutiva                           |
| Apoyo a la Dirección    | Fiscalía                               | Fiscalía                               | Fiscalía                               |  | Staff Jurídico                                |
|                         |  |  |  |  | Staff Proyectos Estartégicos                  |
|                         |  |  |  |  | Staff Informática y Tecnología                |
| Nivel Operativo         | Dirección de Estudios y Programas             |
|                         | Dirección de Desarrollo Regional       | Dirección de Desarrollo Regional       |  |  | Dirección de Operación de Jardines Infantiles |
|                         |  |  | Dirección de Gestión y Desarrollo      | Dirección de Gestión y Desarrollo      | Dirección de Gestión y Desarrollo             |
|                         |  |  |  | Unidad Buen Trato Fono Infancia        |   |
| Apoyo a nivel operativo | Dirección de Administración y Finanzas        |
|                         | Dirección de Comunicaciones                   |
|                         |  |  |  | Dirección Jurídica                     |   |
|                         |  | Dirección de RRHH                      | Dirección de RRHH                      | Dirección de RRHH                      | Dirección de RRHH                             |

Fuente: Elaborado por consultora en base a datos de Fundación INTEGRRA.

Durante el período evaluado se han efectuado ajustes en la estructura organizacional de la institución. En el año 2003, se agregó la Dirección de Recursos Humanos, función que se encontraba en la Dirección de Administración y Finanzas. En el año 2004, se agregó la Dirección de Gestión y Desarrollo en reemplazo de la Dirección de Desarrollo Regional. En el año 2005 se eliminó la Fiscalía de la institución y dicha función fue reformulada como Dirección Jurídica, mientras que en el 2006 se agregó la Unidad de Buen Trato de Infancia. A mediados del mismo año surge una reformulación del organigrama, identificándose tres unidades de apoyo a la Dirección Ejecutiva, que son los Staff

Jurídico, Proyectos Estratégicos, e Informática y Tecnología. Adicionalmente, se crea la Dirección de Operación de Jardines Infantiles.

Las modificaciones al organigrama se consideran perfeccionamientos adecuados que permiten desarrollar de mejor manera las actividades relacionadas con la provisión de los productos. La creación de una Dirección de Recursos Humanos se considera adecuada, porque ello permite contar con un área especializada en las funciones relacionadas con la incorporación y desarrollo del personal, acorde al tamaño de la dotación de personal de la institución. La creación de una Unidad de Buen Trato es pertinente, por la importancia que tiene el desarrollar pautas y cautelar que se le de buen trato a los niños y niñas que atiende la institución. La creación de los Staff a nivel de asesoría de la Dirección Ejecutiva, le otorga independencia funcional del resto de las unidades de la organización.

### III.3.6.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

#### III.3.6.2.1. Mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación utilizados por INTEGRRA se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros, ya que tanto a nivel central como regional se realizan reuniones con autoridades de las instituciones vinculadas con el sector, en particular con JUNJI y el MINEDUC para los efectos de la ampliación de cobertura.

Con JUNJI se coordina la instalación de establecimientos de modo de evitar superponer Jardines Infantiles en una misma zona de atención. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI, lo que se considera adecuado. En el caso de MINEDUC, la coordinación dice relación con el traspaso de los niños y niñas de primer nivel de transición desde los jardines de la JUNJI hacia los establecimientos municipales y particulares subvencionados por MINEDUC.

Se destaca también las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias; las coordinaciones con JUNAEB para la licitación del programa alimentario, específicamente en la definición de las bases técnicas de los alimentos y su manipulación y preparación.

Por otro lado, no existe coordinación entre INTEGRRA y JUNJI en cuanto a realizar mediciones estandarizadas de los logros de los párvulos que atienden, como tampoco en cuanto a la definición de estrategias para mejorar la calidad de

la educación. Cosa similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de cada institución sin tener un espacio común en el cual se compartan e intercambien.

Se consideran razonables las reuniones que se realizan en el nivel central y las visitas de coordinación a regiones, ya que permiten mantener informado al personal de los lineamientos y eventualidades de la institución.

A nivel regional se observa que las reuniones son un medio adecuado para coordinar el trabajo de la institución.

A manera de referencia cabe señalar que, según se desprende de las respuestas recibidas a un cuestionario enviado como parte de esta evaluación<sup>331</sup>, la mayoría del personal de la institución que ejerce labores de jefatura o coordinación, considera adecuados los mecanismos de coordinación existentes. En efecto, un 97,9% de los que respondieron el cuestionario califica como adecuados los mecanismos de coordinación existentes al interior de su departamento, un 86,9% considera adecuados los mecanismos utilizados con unidades externas de la institución y un 83,4% los mecanismos de coordinación con las demás unidades de las direcciones regionales.

#### III.3.6.2.2. Instrumentos de monitoreo.

Los sistemas de gestión de la institución se encuentran diseñados, según los antecedentes escritos en la sección II.3.2.4, para entregar información oportuna y completa de los procesos de gestión y operación de la institución. No obstante, de lo aprendido en esta evaluación, no se ha logrado disponer de salidas de datos en formatos útiles para análisis, lo que se considera una debilidad.

Si bien, se detecta una debilidad en la información de infraestructura de los jardines infantiles, la institución se encuentra realizando actividades para completar esta información.

---

<sup>331</sup> El cuestionario se envió a 117 personas: 1 Directora ejecutiva, 6 directores del nivel central, 22 jefes de departamento nivel central, una unidad nivel central, 14 directores regionales, 42 jefes de departamentos regionales, 14 encargados de planificación regional, 17 coordinadores de nutrición. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 85%.

### III.3.6.3. Recursos humanos.

Los recursos humanos constituyen, sin lugar a dudas, uno de los elementos claves de las capacidades con que cuenta una organización y el más determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, adquiere especial relevancia evaluar si estos son adecuados y suficientes para la provisión de los productos estratégicos de la institución.

La evaluación de los recursos humanos se realiza considerando los siguientes aspectos:<sup>332</sup>

- la dotación y composición del personal de la institución,
- el tipo de contrato y localización del personal,
- análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal,
- el cumplimiento de los perfiles de estudios, experiencia y competencia definidos por INTEGRA.

#### III.3.6.3.1. Análisis de la dotación y composición del personal.

La dotación total de personal de INTEGRA a abril del año 2006 era de 8.497 personas, 1.218 más que a la misma fecha del año 2002, lo que equivale a un aumento de un 16,7%. Considerando que más de un 96% del aumento (1.175 personas) corresponde a personal que se desempeña en los jardines infantiles y salas cunas de la institución, este incremento permite reducir, aunque en una proporción baja, la insuficiencia de personal para cumplir con la normativa del MINEDUC, dado que el porcentaje de incremento es superior al 8% de aumento en el número de niños(as) atendidos por la institución en el mismo período (2002-2006).

La composición del personal por estamento no se considera adecuada, ya que la proporción de profesionales es de sólo un 6%, lo cual es insuficiente para la provisión del servicio de educación parvularia, y comparativamente, incluyendo los directivos, equivale a aproximadamente la mitad de la proporción de profesionales que tiene JUNJI. La mayor proporción de personal de INTEGRA (66%) corresponde a técnicos, un 6% a administrativos y un 13% a personal de servicios,

---

<sup>332</sup> Según lo establecido en los términos de referencia, la evaluación no incluye el análisis de aspectos tales como clima organizacional, administración de recursos humanos, remuneraciones, etc.

según se puede observar en el cuadro siguiente, en el cual se presenta una comparación de la composición del personal con otras tres instituciones relacionadas con la educación<sup>333</sup>:

**Cuadro N°149. Comparación dotación del personal por estamento**

|                            | Directivos | Profesionales | Técnicos | Administrativos | Auxiliares |
|----------------------------|------------|---------------|----------|-----------------|------------|
| JUNJI                      | 0,3%       | 27,0%         | 55,1%    | 3,1%            | 14,6%      |
| INTEGRA                    | 8,4%       | 6,0%          | 66,0%    | 6,1%            | 13,4%      |
| Subsecretaría de Educación | 4,7%       | 58,0%         | 10,7%    | 19,0%           | 7,6%       |
| JUNAEB                     | 25,0%      | 34,9%         | 10,8%    | 25,2%           | 4,1%       |

Fuente: Elaborado por la Consultora sobre la base de antecedentes proporcionados por JUNJI e Integra y de los BGI en los otros casos.

La composición del personal que trabaja directamente en las salas de actividades se considera inadecuada, ya que al año 2006 estaba conformada en un 94% por técnicos y un 6% por educadoras (es) de párvulos<sup>334</sup>. De acuerdo a la relación que está implícita en el D.S. 181/2005 de Educación, dicha proporción debiera ser del orden de 20/80 a 25/75 (20 a 25% de educadoras y 80 a 75% de técnicos), dependiendo del nivel. Las educadoras (es) cumplen un rol relacionado con la planificación, conducción y experiencias de experiencias especialmente orientadas al desarrollo de competencias cognitivas<sup>335</sup>, competencias

<sup>333</sup> Dichas instituciones son: JUNJI, Subsecretaría de Educación y JUNAEB, las cuales se eligieron porque todas están relacionadas con la educación.

<sup>334</sup> Según dotación de personal abril de 2006, considerando sólo las Educadoras de Sala y las Asistentes.

<sup>335</sup> Las competencias cognitivas tienen que ver con el funcionamiento del cerebro-mente-conciencia, triada esta que conduce a la solución de problemas dentro de un escenario cultural específico. Es una condición necesaria para fortalecer el desarrollo social y cultural en términos de ética y equidad, en donde el desenvolvimiento en la vida práctica le permitirá al sujeto a través de la interacción social, entender el concepto de unidad y de interdependencia, para comprender la necesidad de una solidaridad intelectual y moral de la humanidad que elimine radicalmente el estado caótico actual de nuestra sociedad. Durante los primeros años de infancia los niños (as) desarrollan una importante capacidad de percibir y de pensar que es decisiva en el proceso del desarrollo y conocimiento de sí mismo y del mundo. El pensar constituye el modo de asimilación de su vínculo con el mundo a nivel perceptivo, emotivo y comprensivo; es una compleja actividad donde se comprometen un conjunto de operaciones particulares que están siempre presentes y cuya manifestación es múltiple. En el pensar es fundamentalmente una actitud receptiva, creativa y reflexiva, de volver sobre sí, de volver sobre la propia experiencia, de modo de ir configurando una comprensión de sí mismo en relación con el mundo. Los educadores (as) saben y pueden apoyar a los niños (as) en el desarrollo de las capacidades pensantes de carácter reflexivo, crítico y creativo, la capacidad de razonar y comunicarse a través del diseño de actividades que den espacio suficiente y continuo al ejercicio de estas capacidades. Referencias: *El desarrollo*

emocionales<sup>336</sup>, competencias comunicativas (escucha y habla), el cual no puede ser sustituido por personal técnico ya que no cuentan con la formación requerida para cumplir dicho rol. Esto es importante de tener presente, sobre todo cuando se trata de la educación de los niños entre 0 y 3 años [Sala Cuna y Nivel Medio menor], donde generalmente la educación se asocia más con cuidado y protección, sin considerar la extraordinaria incidencia de este período en la formación de las estructuras básicas donde se asienta el desarrollo y transformación del funcionamiento cognitivo posterior a través de una actividad organizada y significativa (Sastre i Riva, 2002)<sup>337</sup>.

Para analizar la productividad del personal de apoyo, se utiliza la relación número total de párvulos atendidos por persona que trabaja en funciones de apoyo de la institución<sup>338</sup>. El cuadro siguiente presenta el número total de párvulos atendidos tanto a través de los jardines administrados por la institución como a través de los administrados por terceros en convenio con INTEGRRA y la dotación total de personal de apoyo, de los años 2002 y 2006.

**Cuadro N°150. Indicador de productividad del personal**

| Concepto                            | Año    |        | % de Variación |
|-------------------------------------|--------|--------|----------------|
|                                     | 2002   | 2006   |                |
| N° total de párvulos atendidos      | 66.358 | 74.252 | 11,9%          |
| Personal de apoyo INTEGRRA (1)      | 521    | 563    | 8,1%           |
| N° de párvulos por persona de apoyo | 127,4  | 131,9  | 3,5%           |

(1) Corresponde al personal que no trabaja directamente en los productos

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes proporcionados por INTEGRRA.

La productividad del personal de apoyo, medida como la relación existente entre el número de párvulos atendidos y la dotación de personal de apoyo, se incrementó en un 3,5% entre el 2002 y el 2006. Dicho aumento si bien es positivo,

*Humano*. Delval J. Siglo XXI, Cap. 14. 1994. *La educación en los primeros años*, Nejamkis, G. Ediciones Novedades Educativas año IV, núm. 40, Buenos Aires.

<sup>336</sup> Manejo de las emociones, empatía, sentimientos morales.

<sup>337</sup> Las Competencias del Bebé o la Epigénesis de la Mente Humana. Sastre i Riva, S. Universidad de la Rioja. 2003. Paidós, 2003

<sup>338</sup> Para medir la productividad se excluyó al personal que trabaja directamente en los productos estratégicos, dado que desde el punto de vista de la calidad de la educación interesa tener menos niños por adulto que trabaja en los jardines infantiles, debido a que ello favorece una respuesta adecuada a las necesidades de los niños, se logra una atención más individualizada y mayor tiempo de dedicación de los adultos a las actividades educativas.

se considera relativamente bajo debido a que se origina por el incremento de la matrícula atendida a través de los Jardines de Administración Delegada<sup>339</sup> y además el indicador del año 2006 (132) es comparativamente más bajo que el de JUNJI para dicho año (185 párvulos por persona de apoyo). No obstante, la proporción de personal de apoyo y supervisión en relación al personal que trabaja en los establecimientos de la institución, se considera adecuada ya que en el año 2006 representó un 7,1%, porcentaje inferior al del año 2002, que alcanzó a un 7,7%, y al de JUNJI, que en el año 2006 tuvo un 9,8%<sup>340</sup>.

Por otra parte, con respecto a los coeficientes técnicos de personal establecidos en el Decreto Supremo 181/2005 del MINEDUC, a continuación se muestra el grado de cumplimiento para aquellos establecimientos para los cuales se dispuso de la información.

**Cuadro N°151. Relación Párvulos/Educador(a) – INTEGRA (año 2006).**

|   |       |
|---|-------|
| N° Establecimientos INTEGRA                     | 954   |
| N° Establecimientos con información             | 604   |
| % Establecimientos con información              | 63,3% |
|   |       |
| N° Establecimientos que cumple los coeficientes | 117   |
| % Establecimientos que cumple.                  | 19,4% |

Fuente: Elaboración Propia con base en información Fundación INTEGRA.

El cuadro anterior muestra que sólo el 19,4% de los establecimientos de la institución para los cuales se dispuso de información, cumplen con el coeficiente técnico de personal establecido por el MINEDUC y, además, se puede inferir que aunque los 350 establecimientos sin información cumplieran con los coeficientes, el porcentaje de cumplimiento no superaría el 50% de los establecimientos, lo cual se considera muy bajo y por lo tanto inadecuado<sup>341</sup>.

La dotación y composición del personal de la institución se considera insuficiente para una adecuada provisión de los productos estratégicos, particularmente el de educación parvularia integral, que es el que representa más del 93% de los requerimientos de personal de la institución. Ello por cuanto la

<sup>339</sup> Se estima que desde el punto de vista de la carga de trabajo la modalidad de administración delegada tiene un menor impacto que la de administración directa, ya que en ese caso todas las funciones relativas a la administración de personal no son ejecutadas por INTEGRA.

<sup>340</sup> Estos porcentajes fueron calculados a partir de la información proporcionada por las instituciones. En el caso de INTEGRA se dispuso de la información por producto estratégico para los años 2002 y 2006.

<sup>341</sup> No se dispone de información del cumplimiento de la normativa de los jardines en convenio.

relación número de niños por persona que trabaja en sala, en los Jardines infantiles que administra la institución, para el año 2006 fue de 15<sup>342</sup> y, de acuerdo a lo normado por el MINEDUC (DS 181/2005), debería ser alrededor de 6 en el nivel sala cuna y entre 12 y 16 en los niveles medios<sup>343</sup>. Adicionalmente se puede señalar que según las respuestas recibidas a un cuestionario enviado, como parte de esta evaluación, a todas las personas que tienen personal a su cargo<sup>344</sup>, el 53,5% de los que respondieron considera que la dotación de personal es insuficiente para la provisión de los distintos productos estratégicos<sup>345</sup>. Las respuestas a este cuestionario pueden tener algún sesgo, dado que fue enviado a través de la misma institución, razón por la cual es sólo de carácter referencial.

Por otra parte, cabe mencionar que INTEGRRA ha dimensionado que para superar el déficit en personal se requiere incorporar 3.820 personas, lo que equivale a un aumento de un 45% de la dotación del año 2006 y se traduce en un incremento presupuestario de unos 17.580 millones de pesos anuales.

#### III.3.6.3.2. Análisis del tipo de contrato y localización del personal.

Del total de personal de INTEGRRA un 90% tiene contrato indefinido, un 5% con contrato a plazo fijo y un porcentaje similar son reemplazos. La alta proporción de personal con contrato indefinido se considera razonable dado el carácter permanente de la actividad de la institución, y porque las relaciones con los trabajadores están regidas por el Código del Trabajo, lo cual otorga flexibilidad para adoptar decisiones de desvinculación de personal, ante variaciones de la carga de trabajo y/o incumplimiento de sus obligaciones.

---

<sup>342</sup> Considerando como personal de sala las Educadoras y Asistentes de Párvulos.

<sup>343</sup> Según lo normado por el MINEDUC (DS 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser de 6 en sala cuna, 12 en el nivel medio menor y 16 en el medio mayor.

<sup>344</sup> El cuestionario se envió a todas las personas que ejercen cargos de jefatura o coordinación (117 cargos), por lo que reviste las características de un censo, cuyo detalle es el siguiente: 1 Directora ejecutiva, 6 directores del nivel central, 22 jefes de departamento nivel central, una unidad de staff nivel central, 14 directores regionales, 42 jefes de departamentos regionales, 14 encargados de planificación regional y 17 coordinadores de nutrición. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 85%

<sup>345</sup> Si bien no se especifica la insuficiencia por producto estratégico, se entiende que es la del producto educación parvularia integral, ya que este concentra el 93% del personal de la institución y los otros productos menos del 0,5% en su conjunto.

En el caso específico de las funciones de supervisión y control de las regiones, el 46,5% de los que respondieron esta pregunta (90% de los que se le envió el cuestionario) indica que es suficiente la dotación de personal, en tanto un 53,5% lo considera insuficiente. En el caso de las funciones de administración y finanzas el 56,6% de los que respondieron esta pregunta (94% de los que se le envió el cuestionario) la considera suficiente.

La localización del personal se considera adecuada, ya que el 98% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 2% trabaja en el nivel central. La proporción de personal que trabaja en el nivel central es similar a la de JUNJI y menor al de la Unidad de Educación Parvularia.

**Cuadro N°152. Distribución del personal**

|                                | Nivel Central | Regiones |
|--------------------------------|---------------|----------|
| JUNJI                          | 2%            | 98%      |
| INTEGRA                        | 2%            | 98%      |
| Unidad de Educación Parvularia | 16%           | 84%      |

Fuente: Elaborado por la Consultora.

#### III.3.6.3.3. Análisis rango etario y antigüedad

El 75,0% del personal técnico de INTEGRA se concentra en el rango de edad del 25 a 44 años, lo que es inferior al porcentaje de profesionales (87,5%), que se encuentra en el rango de edad señalado. Esto se considera adecuado, ya que el servicio de atención de niños y niñas demanda un esfuerzo físico importante, para lo cual el contar con personal en esos rangos de edad es favorable.

Al considerar la antigüedad del personal en la institución, un 65,1% de los técnicos tiene menos de 10 años en la institución, en el caso de los profesionales el 73,7% tiene menos de 10 años en la institución, lo cual es adecuado considerando que la institución es relativamente nueva en su rol de educación parvularia<sup>346</sup>.

#### III.3.6.3.4. Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal.

Como parte de la evaluación de los recursos humanos de INTEGRA, a continuación se presenta una comparación de la rotación, ausentismo y capacitación de la dotación efectiva de personal con JUNJI, Unidad de Educación Parvularia y la Subsecretaría de Educación.

---

<sup>346</sup> Hasta 1990 la institución tenía un carácter esencialmente de guardería infantil.

En el caso de JUNJI, INTEGRA y la UEP, esta comparación se realizó sobre la base de la información enviada a la Consultora para esta evaluación por las instituciones. Para la Subsecretaría de Educación se utilizaron los respectivos indicadores contenidos en los Balances de Gestión Integral (BGI) del año 2006.

### Cuadro N°153. Comparación indicadores de gestión de recursos humanos

| Indicadores                    | Rotación de personal                                   |       | Días no trabajados                                      |      | Capacitación   |                 |   |                 |
|--------------------------------|--|-------|---|------|--|-----------------|---|-----------------|
|                                | 2005   | 2006  | 2005  | 2006 | 2005   | 2006            | 2005  | 2006            |
|                                | Porcentaje de egresos respecto a la dotación efectiva. |       | Promedio mensual de días no trabajados por funcionario. |      | Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario. |                 | Porcentaje de funcionarios capacitados con respecto a la dotación efectiva. |                 |
| JUNJI                          | 4,0%   | 2,8%  | 2,8   | 2,9  | 29,3   | 28,7            | 71,8%   | 71,7%           |
| INTEGRA                        | 30,7%  | 31,1% | 4,2   | 4,4  | 103,4  | 35,9            | 85,0%   | 92,0%           |
| Unidad de Educación Parvularia | 1,2%   | 4,7%  | 1,1   | 1,3  | Sin información  | Sin información | Sin información   | Sin información |
| Subsecretaría de Educación (1) | 4,8%   | 6,7%  | 1,3   | 1,0  | 33,8   | 1,5             | 79,8%   | 78,2%           |
| JUNAEB                         | 5,0%   | 5,7%  | 0,2   | 1,7  | 5,2  | 11,8            | 89,0%   | 97,9%           |

Nota (1): El valor del promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario del año 2005, de la Subsecretaría de Educación, está sobredimensionado, debido a que por un error en el BGI se agregaron a las de capacitación las horas utilizadas en evaluación de desempeño. No se dispuso del valor correcto.

Fuente: Elaborado por la Consultora

De acuerdo a los indicadores presentados en el cuadro anterior, la gestión de recursos humanos de INTEGRA, es comparativamente menos eficiente que JUNJI, la Subsecretaría de Educación y JUNAEB, ya que:

- Presenta el más alto porcentaje de egresos de personal en el año 2005 y 2006, este porcentaje es considerablemente superior al del resto de las instituciones, lo cual se origina en más de un 70% a vencimiento de plazo de los contratos de personal de reemplazo, y mayoritariamente corresponde a personal que desempeña labores de asistente o auxiliar, según se puede apreciar en el cuadro siguiente. No obstante, aún descontado ese efecto el porcentaje de egresos de INTEGRA sigue siendo el más elevado, lo cual no se considera adecuado ya que implica mayores costos de inducción y capacitación del personal, además de incidir en la continuidad de la ejecución de los servicios.
- Registró el promedio mensual más alto de días no trabajados por funcionario en los 2 años analizados.

### Cuadro N°154. Egresos de personal por causa

| Desvinculados por causa           | 2002         | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | Total         | %           |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------|
| Jubilados                         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             | 0,0%        |
| Fallecidos                        | 2            | 6            | 5            | 4            | 3            | 20            | 0,2%        |
| Retiros voluntarios               | 328          | 320          | 359          | 340          | 336          | 1.683         | 16,0%       |
| Despidos y vencimientos de plazos | 1.342        | 1.406        | 1.582        | 2.142        | 2.283        | 8.755         | 83,2%       |
| Otros (1)                         | 0            | 14           | 15           | 20           | 18           | 67            | 0,6%        |
| <b>Total</b>                      | <b>1.672</b> | <b>1.746</b> | <b>1.961</b> | <b>2.506</b> | <b>2.640</b> | <b>10.525</b> | <b>100%</b> |

Nota (1): La categoría Otros incluye egresos no contenidos en las categorías anteriores.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por Fundación INTEGRA.

El cuadro siguiente presenta una comparación entre las necesidades de capacitación del personal detectadas e informadas por la institución en base a la metodología que utiliza para tales efectos y las actividades de capacitación programadas en el año 2006.

### Cuadro N°155. Necesidades y actividades de capacitación

| Necesidad   | N° de funcionarios que presentan brechas de competencia |               | Actividad de capacitación   | N° de funcionarios capacitados |               |
|---|---|---------------|---|--------------------------------|---------------|
|   | Nivel Central   | Regional      |   | Nivel Central                  | Regional      |
| Preparar RR.HH. para cumplir meta presidencial 800 salas cunas. | 0   | 6.603         | Condiciones significativas del bienestar integral de los niños de la sala cuna. | 0                              | 6.603         |
|   |   |               | Reconocer bases teóricas del currículo del primer ciclo.                        |                                |               |
|   |   |               | Implementación curricular para el curriculum de sala cuna.                      |                                |               |
| Perfeccionamiento en liderazgo y gestión de RR.HH.              | 0   | 444           | Aspectos básicos de selección de personal, inducción, liderazgo y comunicación. | 0                              | 444           |
| Perfeccionamiento educativo.                                    | 13  | 6.679         | Capacitación inicial y/o intermedia.  | 13                             | 6.679         |
| Nivelación educacional.   | 3   | 778           | Nivelación educacional.   | 1                              | 32            |
| Perfeccionamiento en construcción.                              | 0   | 1             | Perfeccionamiento en construcción.  | 0                              | 1             |
| Perfeccionamiento en gestión.                                   | 2   | 1             | Perfeccionamiento en gestión.   | 2                              | 1             |
| Perfeccionamiento en informática.                               | 1   | 2             | Perfeccionamiento en informática.   | 1                              | 2             |
| Perfeccionamiento en RR.HH.                                     | 2   | 229           | Perfeccionamiento en RR.HH.   | 2                              | 229           |
| Perfeccionamiento en salud y nutrición.                         | 0   | 23            | Perfeccionamiento en salud y nutrición.   | 0                              | 23            |
| Perfeccionamiento jurídico.                                     | 7   | 0             | Perfeccionamiento jurídico.   | 7                              | 0             |
| <b>Total</b>  | <b>28</b>   | <b>14.760</b> | <b>Total</b>  | <b>26</b>                      | <b>14.014</b> |

Fuente: Elaborado por la Consultora a partir de información proporcionada por INTEGRA.

En el cuadro anterior se puede ver que en general se cubrieron las necesidades de capacitación del personal detectadas por la institución, ya que de las 14.780 carencias detectadas 14.040 fueron cubiertas. La excepción ocurre con la “Nivelación educativa”, en que se detectaron 801 funcionarios con necesidades de capacitación y se cubrieron sólo 33, lo que equivale sólo a un 4%.

Sin embargo, la metodología utilizada por la institución para detectar las necesidades de capacitación del personal no se considera adecuada, ya que se basa en cuestionarios y entrevistas al personal y no en un estudio de las brechas de competencias del personal. Si bien la institución dispone de una definición del perfil para los cargos de las direcciones regionales y jardines infantiles, no ha desarrollado un estudio de las brechas de competencias del personal que desempeña tales cargos.

Por otro lado, a manera referencial se puede señalar que de acuerdo a las respuestas recibidas al cuestionario enviado a los cargos de jefatura de la institución, anteriormente citado, un 91% indica que la capacitación disminuyó las brechas entre las competencias requeridas y las competencias que posee el personal<sup>347</sup>, lo cual permite presumir que la capacitación realizada es pertinente.

#### III.3.6.3.5. Análisis del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencias del personal.

La institución cuenta con una descripción del perfil de los cargos correspondientes a las direcciones regionales y jardines infantiles, los cuales en general se consideran pertinentes, ya que especifican los requisitos de edad, educación formal, características personales y habilidades intelectuales, físicos, formación valórica, conocimientos y experiencia laboral. Sin embargo, la institución no dispone de una especificación del perfil de los cargos correspondientes al Nivel Central y del cargo de Director Regional.

En esta sección se realiza un análisis del cumplimiento del perfil de estudios y experiencia del personal para algunos cargos de las direcciones regionales, para los cuales la institución proporcionó información.,

Para tales efectos se utiliza i) el perfil de estudios y experiencia requeridos para el desempeño del cargo definido por INTEGRA y, ii) la información proporcionada por la institución de los estudios y experiencia que poseen las personas que ocupan dichos cargos.

---

<sup>347</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 100%.

A continuación se presenta la comparación entre los perfiles de estudios requeridos con los que poseen los ocupantes de los cargos, señalando el porcentaje de cumplimiento en cada uno.

**Cuadro N°156. Cumplimiento del perfil de estudios de los cargos.**

| Cargo                                      | Estudios requerido   | N° de ocupantes | N° de ocupantes que cumplen | %      |
|--|--|-----------------|-----------------------------|--------|
| Jefe regional recursos humanos             | Carreras profesionales del área de las ciencias sociales y administración  | 14              | 14                          | 100,0% |
| Jefe regional de administración y finanzas | Contador Auditor o Público, Ingeniero de Ejecución Administración y Finanzas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Ingeniero Administración de Empresas | 14              | 14                          | 100,0% |
| Jefe Regional Programa Educativo           | Carreras profesionales del área de las ciencias sociales, como educadora de párvulos, psicólogos   | 14              | 14                          | 100,0% |
| Encargado de Planificación y Proyectos     | Carreras profesionales del área de las ciencias sociales o educación   | 14              | 14                          | 100,0% |

Nota: No se dispone información de los otros cargos.

Fuente: Elaborado por la Consultora

Como se puede observar en el cuadro anterior, en los cuatro cargos para los cuales se dispuso de información<sup>348</sup>, el personal cumple con el perfil de estudios definidos por la institución, los cuales corresponden sólo un 14,8% de los cargos considerados como claves de la institución<sup>349</sup>, razón por la cual no se consideran suficientemente representativos. Dichos perfiles se consideran pertinentes, a excepción del Encargado de Planificación porque entre los estudios requeridos no contempla las carreras del área de administración.

<sup>348</sup> Los cargos para los cuales se dispuso de información son Jefe Regional de Recursos Humanos; Jefe Regional de Administración y Finanzas, Jefe Regional Programa Educativo y Encargado de Planificación y Proyectos.

<sup>349</sup> Un total de 27 se consideran cargos claves de la institución, entre los cuales se encuentran Directora Ejecutiva, directores regionales, directores de área, jefes de departamento, jefes de unidades, educadoras de párvulos, asistente de párvulos, supervisores.

A continuación se presenta la comparación de los perfiles de experiencia con los que poseen los ocupantes de los cargos, señalando el porcentaje de cumplimiento en cada uno.

**Cuadro N°157. Cumplimiento del perfil de experiencia de los cargos.**

| Cargo                                      | Experiencia requerida (años) | Nº de ocupantes | Nº de ocupantes que cumplen | %      |
|--|------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------|
| Jefe regional recursos humanos             | 1                            | 14              | 14                          | 100,0% |
| Jefe regional de administración y finanzas | 1                            | 14              | 14                          | 100,0% |
| Jefe Regional Programa Educativo           | 1                            | 14              | 14                          | 100,0% |
| Encargado de Planificación y Proyectos     | 1                            | 14              | 14                          | 100,0% |

Fuente: Elaborado por la Consultora a partir de los antecedentes proporcionados por INTEGRRA.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en los cuatro cargos para los cuales se dispuso de información<sup>350</sup>, el personal cumple con el perfil de experiencia definido por la institución, los cuales corresponden a un 14,8% de los cargos considerados como claves de la institución, razón por la cual no se consideran suficientemente representativos. Sin embargo, se considera bajo el nivel de experiencia de un año exigido para estos cargos, dado que tres de ellos son cargos de jefatura.

La institución no dispone de información del cumplimiento de los perfiles de competencias.

---

<sup>350</sup> Los cargos para los cuales se dispuso de información son Jefe Regional de Recursos Humanos; Jefe Regional de Administración y Finanzas, Jefe Regional Programa Educativo y Encargado de Planificación y Proyectos.

#### III.3.6.4. Recursos tecnológicos.

##### III.3.6.4.1. Infraestructura de red.

###### 1. Infraestructura física.

Se considera adecuada la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas utilizando un enlace IP, ya que es flexible, se adapta a las necesidades institucionales y es compatible con los formatos de transmisión de voz, datos e imagen utilizados en la intranet INTEGRA, cuenta con los instrumentos necesarios para garantizar el correcto uso de la red, que corresponde a la suite de de software de seguridad. Este ofrece las medidas de protección que requieren los usuarios para defenderse de amenazas que abundan en Internet causadas por virus y SPAM (correo basura).

En relación con las redes de las oficinas regionales y central, éstas tienen un 30% de los puntos de red certificados por un especialista externo, por lo que no se puede afirmar que los riesgos de fallas en las comunicaciones, pérdidas de datos y/o lentitud en la transmisión se encuentren minimizados. Estos riesgos pueden aparecer en cualquier momento.

Respecto a los equipos de comunicación, el inventario enviado por la institución sólo indica 1 Switch<sup>351</sup>, sin descripción de las características de éste, lo que no permite efectuar un juicio de la conectividad eficiente entre los computadores de la red.

Los equipos usados como servidores<sup>352</sup>, esto es, máquinas destinadas a atender requerimientos de clientes (usuarios), como por ejemplo el acceso a bases de datos por múltiples usuarios, y por tanto son adecuados para las

---

<sup>351</sup> Los Switch son dispositivos eficientes que efectúan una manipulación inteligente de los paquetes de datos, lo que se traduce en un mayor ancho de banda disponible. Un Switch reenvía los paquetes de datos solamente al puerto o recipiente destino basado en la información de la cabecera de cada paquete. Para realizar esta operación el Switch establece conexiones temporales entre la fuente y el destino, aislando las transmisiones de los restantes puertos, y finaliza cuando concluye este proceso de conversación. Estos dispositivos soportan conversaciones múltiples y poseen la capacidad de mover mayor tráfico a través de la red. Cada puerto de un Switch puede ser asociado a un segmento de colisión independiente.

<sup>352</sup> Un servidor no es necesariamente una máquina de última generación, si no que depende del uso que se le dé al servidor. Si se necesita capacidad de almacenamiento y procesamiento de bases de datos de alta complejidad puede necesitarse incluso de máquinas con procesadores especiales y una cantidad alta de memoria RAM (varios GB).

necesidades que se requieren de ellos. En efecto, los procesadores que tiene cada servidor permiten afirmar que estos equipos son adecuados.<sup>353</sup>

La institución no tiene sistema de respaldo de energía (UPS) para los servidores del nivel central, lo que se considera inadecuado, ya que no existe protección para los equipos ante posibles fallas eléctricas.

## 2. Infraestructura lógica

### ➤ Sistema Operativo:

En los servidores se considera apropiado el uso de los sistemas operativos: OS/400, LINUX y Windows 2000 Server, debido a que son sistemas especialmente diseñados para trabajo bajo la arquitectura cliente/servidor. Si bien no existe uniformidad en los sistemas operativos utilizados, esto se justifica debido a los diferentes propósitos de la institución que genera necesidades informáticas con soluciones que se ejecutan con distintos tipos de servidores.

### ➤ Sistemas de aplicaciones:

En general, los sistemas transversales de que dispone INTEGRA se consideran adecuados debido a que proveen las herramientas necesarias para el control financiero y contable, generando además información para el control de gestión de la institución. En efecto, los sistemas tales como el de Finanzas, Recursos Humanos, y de Gestión, permiten mantener información relevante y generar reportes útiles para la gestión institucional.

El Sistema Niños recoge de forma adecuada la información relativa a los párvulos atendidos en los jardines de operación propia como aquellos que se encuentran en convenio. Este sistema se encuentra relacionado con los sistemas administrativos (finanzas y recursos humanos), lo que se considerado adecuado por cuanto permite integrar la información operativa por establecimiento con la información financiera y de personal.

De acuerdo a las respuestas recogidas por medio de un cuestionario que para efectos referenciales se envió, como parte de esta evaluación, a las unidades

---

<sup>353</sup> A pesar de no contar con información de la memoria RAM de los equipos, es usual encontrar que servidores con procesadores Pentium III y Pentium IV tengan instalados al menos módulos de 512 Mb o 1 Gb de memoria RAM respectivamente.

usuarias consideradas más representativas para estos efectos<sup>354</sup>, un 45% de las direcciones regionales manifiesta haber tenido problemas con el uso de los sistemas de la institución<sup>355</sup>. Entre los problemas mencionados con mayor frecuencia se encuentran la lentitud del sistema, la poca facilidad de emisión de listados entregados por el sistema según las necesidades específicas del usuario, ampliar la gama de reportes que entrega, y un motor de búsqueda de información muy lento.

El 75,8% de las direcciones regionales manifiesta que los sistemas satisfacen sus requerimientos de información, y un 24,2% que no lo satisface<sup>356</sup>. La causa principal de insatisfacción en algunas oficinas regionales se debe a que los sistemas generan reportes con errores lógicos, y el diseño no considera variables importantes de las cuales se necesita información, como por ejemplo, algunos conceptos de remuneraciones en sistema de recursos humanos.

Por otra parte, un 69,0% de las oficinas manifiesta haber tenido problemas con el uso de los sistemas, lo que parece inconsistente con el 75% que señala estar conforme con la información que se recoge del sistema. Esto se explica porque la primera medición apunta a la existencia de problemas puntuales en el uso del sistema, en cambio la segunda medición se refiere al grado de satisfacción con respecto a la información entregada por éste.

Con respecto al soporte<sup>357</sup>, el 93,1% de los que contestaron el cuestionario dice haberlo utilizado cuando ha tenido problemas con el sistema, de los cuales el 79,3% señala que las respuestas le han ayudado a resolver su problema. Finalmente, 62,0% de las oficinas dice estar conforme con el servicio de soporte prestado.

En cuanto a la capacitación<sup>358</sup>, un 89,6% de las oficinas menciona haberla recibido, de los cuales, la totalidad dice que le han servido para mejorar y entender el uso del sistema.

---

<sup>354</sup> El cuestionario se envió a 99 personas: 1 Directora ejecutiva, 6 directores del nivel central, 22 jefes de departamento nivel central, una unidad nivel central, 14 directores regionales, 42 jefes de departamentos regionales, 14 encargados de planificación regional. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 61,6%.

<sup>355</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de 100%

<sup>356</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de 100%

<sup>357</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de 100%.

<sup>358</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de 100%.

➤ Portal de Fundación INTEGRA:

El sitio contiene información útil para los beneficiarios, ejecutores y visitantes en general respecto a las áreas en que se desarrolla INTEGRA. Junto con lo anterior, posee cierto número de links relacionados a su quehacer. Además, el sitio tiene un vínculo para contacto con la institución, donde se puedan realizar las consultas en línea.

#### III.3.6.4.2. Infraestructura de usuario.

En esta sección se analiza el hardware y software de usuario con relación a la vigencia de los equipos y sistemas operativos que utilizan los usuarios, la disponibilidad de computadoras para ellos y software de aplicación. Para esto se utilizarán los siguientes indicadores:

- N° de usuarios por computador<sup>359</sup>
- Proporción de computadores vigentes<sup>360</sup>

##### 1. Hardware de usuario

El número de usuarios que desempeñan labores de oficina y que, de acuerdo a lo informado por la institución, requieren del uso de computador para el desempeño de sus funciones es de 1,1 por equipo tanto en el nivel central como en el nivel regional, lo cual no se considera adecuado, ya que ello implica que algunas personas no disponen de esta herramienta para el desempeño de sus labores, y en consecuencia es posible que se dificulte el desarrollo de algunas de las actividades propias de la institución. Por otra parte, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que para efectos referenciales se envió, como parte de esta evaluación, a las direcciones regionales y unidades del nivel central, consideradas más representativas para estos efectos<sup>361</sup>, un 86,7% de las

---

<sup>359</sup> N° Usuarios / N° Computadoras. Este índice corresponde al número de usuarios por número de computadores, siendo usuario la persona que dentro de sus funciones necesita del uso de estos equipos, y computador se refiere al equipo físico existente. El número de usuarios de computadoras es de 549 a nivel nacional, de acuerdo a lo declarado en encuesta realizada en la institución, y el número total de computadores es de 512. En el nivel central son 145 computadores y 147 usuarios.

<sup>360</sup> N° Computadoras Vigentes / N° Computadoras totales. Por Computadoras vigentes, se considera a equipos con procesador Pentium III, equivalente o superior, que aún pueden ser ampliados. El total de equipos que de acuerdo con este criterio se consideran vigentes es de 499.

<sup>361</sup> El cuestionario se envió a 99 personas: 1 Directora ejecutiva, 6 directores del nivel central, 22 jefes de departamento nivel central, una unidad nivel central, 14 directores regionales, 42 jefes de

oficinas que respondieron esta pregunta<sup>362</sup> encuentra que es insuficiente el número de computadores disponibles.

Un 97,5% de los computadores poseen procesadores igual o superior a Pentium III, lo cual representa una cifra alta y, por lo tanto, la plataforma de hardware con que cuenta INTEGRA se considera que se encuentra vigente.

En el cuestionario enviado, se consultó a los directivos de INTEGRA con respecto al estado de los computadores<sup>363</sup>, un 71,7% los considera en buen estado.

Con respecto a los periféricos<sup>364</sup> utilizados por la institución, se puede ver que todas las direcciones regionales cuentan con al menos un equipo, sólo el nivel central aparece sin estos equipos. El número de escáners se considera insuficiente, debido a que no todas las regiones tienen un equipo.

Respecto a las impresoras, y según la información entregada por INTEGRA, se cuenta con un total de 188 equipos, de los cuales 66 son a inyección de tinta, 59 del tipo láser, y 56 de matriz de punto, por lo que se deduce que existe un buen equipamiento.

## 2. Software de usuario

De acuerdo a la información de la institución, los sistemas operativos instalados en los computadores personales corresponden mayoritariamente a Windows 2000 y Windows 98, presentes en 328 (64,1%) y 152 computadores (29,7%), respectivamente. Por otra parte, el 100% de los programas de trabajo está compuesto por MS Office 2000 en sus versiones estándar y profesional, las que se consideran vigentes<sup>365</sup> en cuanto a las herramientas que ofrecen aplicaciones más nuevas.

No se tiene información de otros softwares utilizados por la institución.

---

departamentos regionales, 14 encargados de planificación regional. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 61,6%.

<sup>362</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de 100%.

<sup>363</sup> La tasa de respuesta a esta pregunta fue de un 96,7%.

<sup>364</sup> Equipos que se conectan al computador para aumentar su funcionalidad.

<sup>365</sup> Por aplicación Office vigente, se considera al MS Office 2000 o superior.

#### III.3.6.4.3. Conclusión general

Como conclusión general se considera que los recursos tecnológicos son necesarios, pero no suficientes para la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos de la institución, y la disponibilidad de equipamiento por usuario es insuficiente, de acuerdo al número de personas que requieren de esta herramienta para el desempeño de sus funciones (1,1 usuarios por computador vigente, tanto en el nivel central como regional siendo lo adecuado 1 usuario por equipo).

#### III.3.6.5. Infraestructura física.

##### III.3.6.5.1. Análisis infraestructura física oficinas

El análisis de la infraestructura física de INTEGRRA destinada a oficinas, se realiza a partir de los antecedentes proporcionados por la institución y comprende la disponibilidad de espacio por usuario, la relación de propiedad y el estado en que se encuentra.

INTEGRRA cuenta con 15 oficinas regionales y 2 oficinas para el nivel central. La disponibilidad promedio de espacio por funcionario<sup>366</sup> a nivel nacional es de 10 m<sup>2</sup>, la cual se considera inadecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de Superficie para los Inmuebles Públicos<sup>367</sup>, que es de 14 a 18 m<sup>2</sup> por persona. La situación no es homogénea en las distintas oficinas, existiendo cuatro con espacio que se encuentra dentro del valor base propuesto en el estudio (I, II, XI regiones y nivel central). Sin embargo, la mayoría de las oficinas se encuentran bajo el valor sugerido en el estudio, donde se destacan tres que tienen menos de 7 m<sup>2</sup> por persona (III, IV y VI regiones).

El 63% de los inmuebles que utiliza INTEGRRA es arrendado, lo cual le otorga mayor flexibilidad para administrar su ubicación y condiciones para su uso, ya que en caso de ser inadecuadas existe la posibilidad de buscar una mejor alternativa. El 21% de los inmuebles son de propiedad de Bienes Nacionales y el 11% son de propiedad de la institución.

---

<sup>366</sup> Los usuarios corresponden al total de personal de INTEGRRA que trabaja en la oficina respectiva.

<sup>367</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos.

Por otra parte, cabe destacar que más del 80% de los inmuebles destinados a oficina de INTEGRA son de construcción sólida, sólo uno está construido de madera.

En cuanto al estado de la infraestructura, en general es considerado como bueno o muy bueno, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se envió como parte de esta evaluación a las jefaturas de las 15 oficinas de que dispone la institución<sup>368</sup>. Ello es consistente con el hecho que más de la mitad de las oficinas de INTEGRA se ubican en edificios de menos de 30 años de antigüedad y, como antes se señaló, más del 80% de ellas corresponden a construcción sólida. En el cuadro siguiente se resumen las respuestas a la encuesta aplicada sobre el estado de la infraestructura física:

**Cuadro N°158. Resumen estado de infraestructura**

|              | Estado General | Pinturas muros | Ventanas y puertas | Iluminación Natural | Iluminación Artificial | Ventilación   | Mobiliario o Artefactos |
|--------------|----------------|----------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------|-------------------------|
| Muy Buena    | 10,5%          | 10,5%          | 15,8%              | 10,5%               | 10,5%                  | 15,8%         | 10,5%                   |
| Buena        | 68,4%          | 36,8%          | <b>47,4%</b>       | <b>47,4%</b>        | <b>57,9%</b>           | <b>42,1%</b>  | <b>63,2%</b>            |
| Regular      | 21,1%          | <b>47,4%</b>   | 31,6%              | 31,6%               | 26,3%                  | 36,8%         | 26,3%                   |
| Mala         | 0,0%           | 5,3%           | 5,3%               | 10,5%               | 5,3%                   | 5,3%          | 0,0%                    |
| <b>Total</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>       | <b>100,0%</b>          | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>           |

Fuente: Elaborado por la consultora.

Como se puede observar, a nivel general el estado en que se encuentran las oficinas es calificado por un 11% como muy bueno, 68% como bueno y 21% en regular estado.

En términos específicos, un 58% de las respuestas considera como muy buena o buena la iluminación natural de los edificios, y un 68% califica como muy buena o buena la iluminación artificial. El mobiliario es considerado como muy bueno o bueno por un 74% de las oficinas, mientras que un 26% lo estima como regular.

No se considera adecuada la infraestructura física destinada a oficinas de INTEGRA, debido a que en la mayoría de ellas no se dispone del espacio suficiente para realizar con normalidad los procesos de apoyo para la provisión de los productos estratégicos, lo cual tiene mayor incidencia en lo relacionado con las funciones de supervisión del producto estratégico educación parvularia integral.

<sup>368</sup> El cuestionario fue enviado a las 15 oficinas regionales, 2 oficinas del nivel central. La tasa de respuesta fue de 100%.

### III.3.6.5.2. Análisis infraestructura física recintos educativos

De los 842 locales para los que se dispuso información (los cuales representan un 88% de los 954 establecimientos que administra la institución), el 48% son jardines infantiles y salas cuna y el 42% son sólo jardines infantiles. Por otra parte el 80% de los recintos se encuentra entregado en comodato a la institución.

INTEGRA no dispone de información actualizada del cumplimiento de la normativa contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, del Ministerio de Salud y del MINEDUC aplicable a los recintos escolares, para más del 90% de los establecimientos, lo cual impide formarse un juicio respecto al grado de cumplimiento de ésta. Sin embargo, para el caso específico de la normativa vigente referida a la superficie de aulas requerida para atender la matrícula, medida en metros cuadrados por párvulo<sup>369</sup>, se dispuso de información de 160 establecimientos (17% del total de establecimientos administrados por Fundación INTEGRA), la cual se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°159. Infraestructura – INTEGRA (año 2006).**

|   |       |
|---|-------|
| N° Establecimientos INTEGRA                                     | 954   |
| N° Establecimientos con información                             | 160   |
| % Establecimientos con información                              | 16,8% |
| N° Establecimientos con Sala Cuna                               | 130   |
| N° Establecimientos con Sala Cuna que cumple                    | 34    |
| % Establecimientos que cumple.                                  | 26,2% |
|   |       |
| N° Establecimientos con niveles Medios y Transición             | 142   |
| N° Establecimientos con niveles Medios y Transición que cumplen | 71    |
| % Establecimientos que cumple.                                  | 50,0% |

Fuente: Elaboración Propia con base en información Fundación INTEGRA.

De éstos 160 establecimientos, 130 tienen salas cunas con un grado de cumplimiento de la normativa de un 26,2%. En el caso de los niveles medio y transición, de 142 establecimientos que tienen esos niveles, un 50% cumple con la normativa, porcentajes que se consideran muy bajos y por lo tanto inadecuados. Sin embargo, no es posible hacer una inferencia sobre el resto de los establecimientos de la institución, por cuanto la información corresponde a

---

<sup>369</sup> La normativa vigente establecida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, exige al menos 2,5 m<sup>2</sup> para el nivel sala cuna y 1,1 m<sup>2</sup> para los demás niveles (medios y transición).

aquellos locales que se contaba con datos, y no a una muestra representativa, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados<sup>370</sup>.

Por lo tanto, a nivel general con la información disponible no se puede concluir si la infraestructura física de la institución es o no adecuada para la provisión de los servicios educativos, lo que sí se puede concluir es que no se posee la información necesaria para analizar el cumplimiento de la normativa contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, del Ministerio de Salud y del MINEDUC relativa a locales escolares de la mayoría de los Jardines. Adicionalmente, se puede señalar que en base a información recopilada por la institución a septiembre de 2007, es muy difícil aumentar la cobertura con la infraestructura física disponible ya que la capacidad de los establecimientos estaría ocupada en un 97%.

#### III.3.6.6. Mecanismos de asignación y transferencias de recursos.

El mecanismo a través del cual se transfieren recursos de Aporte Fiscal a la Fundación INTEGRAL se considera razonable por cuanto se realiza como transferencias corrientes de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC. Hasta 2003, la mayor parte de los recursos eran transferidos desde el Ministerio del Interior, situación que obedecía a que los presupuestos de las instituciones de carácter social se discutían y aprobaban a través de dicho Ministerio. El cambio se considera positivo porque INTEGRAL se ha transformado en una institución del sector educación, con objetivos estratégicos consistentes con los del MINEDUC. Igualmente razonable se considera la modalidad de suscripción de un Convenio entre Fundación INTEGRAL y MINEDUC, donde se establece la forma en que se entregan los recursos y el uso que se dará a ellos con indicación del número de niños que atenderá en cada nivel y modalidad. Sin embargo, no se considera adecuado que en dicho convenio no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y de logros de aprendizaje y desarrollo de

---

<sup>370</sup> Se computó la variable cumple o no cumple lo que entrega proporciones de cumplimiento. Si se hace inferencia con estos resultados el error que se comete es de entre un 20% a un 25% con un nivel de confianza del 90% y 95% respectivamente. Esto se debe a que el error se calcula como:

$$e = t * \sqrt{\frac{(p * q)}{n}}$$

Siendo p = proporción que cumple, q = proporción que no cumple, q=1-p, n = tamaño de la muestra, t=1,96 para un 95% de confianza y t=1,65 para un 90% de confianza. Se escoge p=q=0,5 que representa el peor caso y da la máxima varianza poblacional.

En todo caso, con los datos disponibles se puede estimar que como máximo un 88% de los establecimientos cumple con esta normativa, suponiendo que el 100% de los establecimientos sin información la cumplan.

los niños y niñas, ni un mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Los recursos provenientes del Aporte Fiscal representan un promedio superior al 95% del total de recursos de la Fundación.

Los otros recursos que le son asignados a la Fundación, esto es, subvenciones por parte de algunas municipalidades, ciertas donaciones privadas y otros menores, responden básicamente a consideraciones coyunturales e históricas concernientes a los respectivos proveedores. Esto se considera adecuado por cuanto contribuye al financiamiento de los gastos ordinarios de la Fundación.

Los mecanismos de distribución de su presupuesto total entre las diferentes regiones, unidades operativas, productos estratégicos y conceptos de gasto que aplica Fundación INTEGRAL se consideran adecuados para cumplir con sus objetivos estratégicos, ya que consideran políticas de crecimiento focalizado en niños y niñas pertenecientes al 40% de hogares de menores recursos del país (I y II quintil de ingresos) y la participación de las Direcciones Regionales. Estos últimos preparan, hacia mediados de cada año, sus propios proyectos de presupuesto que identifican cuáles son las actividades (cobertura y modalidad) que se proyectan para el año siguiente, así como las posibilidades de obtener recursos locales como subvenciones municipales y las necesidades de recursos adicionales para actividades extraordinarias: ampliación o mejoramiento de infraestructura; equipamiento; capacitación y rotación del personal; etc.

De esta forma, los criterios de asignación están básicamente determinados por mecanismos que se consideran adecuados, por cuanto se realizan las discusiones apropiadas para aprobar la continuidad de una cobertura que, a través de los años, se fue definiendo conforme a la demanda para la atención preescolar y el establecimiento de metas por parte de las autoridades de gobierno. Así por ejemplo, para el 2006 la Presidenta de la República estableció como meta, para ser cumplida por JUNJI e INTEGRAL, la creación de 800 nuevas Salas Cunas que entreguen educación parvularia a 20 mil nuevos párvulos.

Los mecanismos de transferencia de recursos de la Fundación a terceros (2% a 3% del presupuesto total), corresponden a los Convenios de Administración Delegada que se suscriben con otras instituciones educacionales y sociales para ampliar la cobertura de atención. Estos mecanismos se consideran adecuados por cuanto los convenios suscritos entre las partes contemplan las cláusulas apropiadas para ejercer los controles necesarios y exigir el cumplimiento de los compromisos establecidos. Estos Convenios explícitamente exigen focalizar los recursos en niños/as en situación de pobreza e indigencia y vulnerabilidad, conforme a instrumentos de medición elaborados por la Fundación y que se consideran adecuados. Sin embargo, no se considera adecuado que en dichos

convenios no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y/o de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas.

Además, la Fundación transfiere recursos por concepto de Gastos de Alimentación, un promedio de 18% de sus gastos, a la JUNAEB, quien se encarga de pagar a los concesionarios que suministran la alimentación de los beneficiarios atendidos, conforme a los términos de un Convenio que data de 1998 y que se considera adecuado.

### III.3.6.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos.

La modalidad de pago para gastos en personal, más de un 60% del gasto total, se considera adecuado, por cuanto está resguardado por un procedimiento que permite depositar los alcances líquido de remuneraciones en cuentas vista del personal en el Banco Estado, de conformidad con los términos de un Convenio suscrito entre la Fundación y dicha institución, el cual se renueva anualmente.

También se consideran adecuados los mecanismos de pago y los montos del gasto de alimentación, por cuanto estos contemplan el pago conforme a las raciones efectivamente servidas, según los informes de asistencia preparados por los establecimientos y los montos son determinados de conformidad con tarifas que resultan de las licitaciones públicas realizadas por JUNAEB, donde se presenta un buen nivel de competencia entre las empresas concesionarias.

Para los Convenios de administración delegada, la modalidad de pago contempla anticipos y rendiciones de cuenta mensuales con información sobre la asistencia diaria de niños/as, lo cual se considera adecuado. Asimismo, se considera adecuado el pago de un monto fijo por matrícula, condicionado a una asistencia mensual superior al 75% en caso de jardín infantil, o bien, de 66% en caso de sala cuna, por la alta inasistencia que registra este grupo etario y el carácter fijo de la mayoría de los gastos necesarios para la prestación del servicio. Sin embargo, los montos que se pagan no se consideran adecuados, dado que el aporte mensual por niño(a) entregado por INTEGRRA para la administración delegada de Jardines Infantiles, no alcanza a cubrir los costos de remuneraciones del personal necesario para cumplir con los coeficientes técnicos establecidos por el MINEDUC en el DS. 181/2005, en porcentajes que oscilan entre un 21% y un 60% del monto del aporte, dependiendo del nivel de que se trate<sup>371</sup>. Además, el

---

<sup>371</sup> Tomando como base las remuneraciones del personal de INTEGRRA, el déficit estimado es de un 21% del aporte para el nivel Sala Cuna, un 36% para el nivel Medio Mayor y un 60% para el nivel Medio Menor.

aporte por alumno es distinto por nivel de enseñanza pero no se diferencia por región, lo cual no se considera adecuado por las diferencias de costos y factores de vulnerabilidad existentes entre las distintas regiones.

En el caso de servicios menores administrados en forma descentralizada a través de las Direcciones Regionales, la modalidad de pago al contado contra presentación de facturas o boletas se considera adecuada, toda vez que dichos pagos deben estar respaldados por cotizaciones y verificación de la recepción satisfactoria de los bienes o servicios correspondientes.

### III.3.6.8. Mecanismos de auditoria, control y rendición de cuentas.

La dotación de tan sólo un profesional para el cumplimiento de sus funciones se considera insuficiente dado el tamaño de la institución y la naturaleza y la cantidad de observaciones susceptibles de ser identificadas en las revisiones. Adicionalmente, la Fundación no ha realizado un diagnóstico de riesgos que permita identificar cuales son las actividades, controles o procesos específicos en los que es preciso focalizar las revisiones. El resultado de dicho diagnóstico, podría sugerir la necesidad de una dotación mayor.

Los informes y acciones de seguimiento de los compromisos asumidos por parte de las unidades auditadas, se consideran apropiados para corregir los problemas puntuales encontrados. Esto, porque se realiza verificación documental o en terreno con ocasión de realizarse nuevas visitas, lo cual se complementa con un sistema de seguimiento para cada recomendación. Sin embargo, la Unidad de Auditoría no mantiene como parte de su sistema de seguimiento, las observaciones de control interno que surgen de los informes de la Contraloría General de la República, lo cual no se considera adecuado ya que implica el riesgo de no considerar en forma oportuna recomendaciones para mejorar el control interno de la institución.

Para los gastos descentralizados que realiza la Fundación a través de las Direcciones Regionales, los mecanismos de rendición de cuenta se consideran adecuados, por cuanto dichas unidades preparan y envían al nivel central rendiciones con listados detallados y con toda la documentación de respaldo, la cual es revisada por la unidad de Contraloría Contable de la Dirección de Administración y Finanzas. Igualmente, son adecuados los mecanismos establecidos para la rendición de cuentas de recursos que la Fundación transfiere a terceros, los que también consideran la entrega de documentación original detallada; este es el caso del programa alimentario administrado por la JUNAEB y la administración delegada a través de los Convenios que corresponde al producto estratégico N° 2.

Con respecto a las rendiciones de cuenta que corresponde realizar a INTEGRA por los recursos de aporte fiscal que recibe, el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas exigen a la Fundación entregar al MINEDUC relaciones detalladas de gastos y dejar a su disposición toda la documentación original para su eventual revisión. Esto se considera un mecanismo insuficiente, debido a que dichas rendiciones no se presentan acompañadas de informes en los cuales se de cuenta del cumplimiento de las metas y resultados de la gestión.

Por otra parte, también en cumplimiento de disposiciones legales, la Fundación publica un Balance General Patrimonial. Sin embargo, dicho balance no es sometido a una revisión de auditoría externa que pueda informar si dichos estados presentan razonablemente la situación financiera de la institución.

Tampoco se ejecutan gestiones de coordinación de actividades de auditoría interna con la Auditoría Ministerial del MINEDUC, ni con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), ni con la Contraloría General de la República para la coordinación de sus visitas o seguimiento sobre sus recomendaciones de control interno. Esta situación no parece razonable, considerando que es el Estado quién financia su operación casi en su totalidad, ya que provee más del 95% de su financiamiento.

### *III.3.7. Análisis del presupuesto y disciplina financiera.*

#### III.3.7.1. Estructura, evolución y ejecución del presupuesto.

Dentro del presupuesto total del MINEDUC, el monto asignado como transferencias corrientes a la Fundación INTEGRA representa un porcentaje menor. En efecto, de acuerdo con las cifras mostradas en los Cuadros 3 y 4 del Capítulo II de este informe, ha alcanzado un promedio de 1,5% entre 2004 y 2006. Para 2007, la asignación autorizada en la Ley de Presupuestos supera levemente al 2% del presupuesto ministerial, lo cual da cuenta de la mayor importancia que se ha dado a la educación preescolar.

La estructura presupuestaria de INTEGRA, de acuerdo con las cifras de su ejecución presupuestaria mostrada en Cuadro de la página siguiente, se caracteriza por disponer prácticamente de la totalidad de sus ingresos, más del 95%, con recursos provenientes del Aporte Fiscal contemplado en la Ley de Presupuestos como un ítem de transferencias dentro del presupuesto de la

Subsecretaría de Educación<sup>372</sup>. Además de los recursos de Aporte Fiscal, INTEGRA recibe aportes de algunos municipios para la operación de establecimientos escolares de los respectivos municipios, los que en promedio representan un 3,6% del total de los ingresos de la Fundación; asimismo, recibe algunas donaciones e ingresos menores; estas modalidades adicionales de financiamiento se consideran adecuadas.

En cuanto a gastos, la Fundación mantiene una estructura o desglose de éstos conforme a los principales conceptos o ítems asociados a las actividades requeridas para el cumplimiento de su misión. Dicha estructura se presenta como justificación para sus proyectos (solicitudes) de presupuesto a la DIPRES, a través del MINEDUC, para el control contable de sus gastos y para la posterior rendición de cuentas de los recursos que le son transferidos. Los presupuestos solicitados se presentan separando lo que corresponde a gastos de continuidad y aquellos que corresponden a expansión. El cuadro siguiente permite analizar la estructura del presupuesto de la Fundación entre 2003 y 2006, a partir de cifras porcentuales del presupuesto ejecutado.

**Cuadro N°160. Estructura del Presupuesto 2003 – 2006**

|                            | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>            |               |               |               |               |
| Aporte Fiscal M. Interior  | 87,5%         |               |               |               |
| Aporte Fiscal M. Educación | 7,2%          | 94,7%         | 95,4%         | 96,5%         |
| Subvenciones municipales   | 3,6%          | 3,3%          | 2,8%          | 2,0%          |
| Fondos propios             | 1,8%          | 2,0%          | 1,8%          | 1,5%          |
|                            | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Gastos</b>              |               |               |               |               |
| Personal                   | 62,4%         | 63,8%         | 64,3%         | 56,4%         |
| Alimentación               | 15,4%         | 14,9%         | 15,0%         | 11,3%         |
| Material Educativo         | 2,7%          | 2,8%          | 3,1%          | 2,2%          |
| Equipamiento               | 0,4%          | 1,1%          | 0,6%          | 2,4%          |
| Convenio Adm. Delegada     | 2,8%          | 2,7%          | 3,2%          | 3,1%          |
| Infraestructura            | 0,0%          | 0,0%          | 0,0%          | 1,3%          |
| Gastos Operacionales       | 12,6%         | 11,4%         | 9,1%          | 6,4%          |
| Mantenimiento y reparación | 2,8%          | 2,6%          | 3,7%          | 16,2%         |
| Capacitación               | 1,0%          | 0,8%          | 1,1%          | 0,8%          |
|                            | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de ejecución presupuestaria de INTEGRA, considerando todas las fuentes de financiamiento.

<sup>372</sup> Hasta el año 2003, el Aporte Fiscal de transferencias a INTEGRA se realizaban a través del Ministerio del Interior.

La estructura de financiamiento (ingresos) que ilustra el cuadro, con más de un 95% de Aporte Fiscal, es consecuente con las definiciones estratégicas institucionales que focalizan la atención en niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, por lo que la responsabilidad de financiamiento corresponde prioritariamente al Estado. La importancia relativa de los gastos, permite observar que los principales conceptos corresponden a personal, que normalmente supera el 60% y alimentación que fluctúa alrededor de 15%; ambos conceptos son costos directos asociados a la provisión de los servicios que entrega la Fundación.

Para analizar la evolución histórica del gasto, se ha preparado el cuadro siguiente, sobre la base de las cifras del presupuesto total ejecutado de la Fundación, correspondiente a gasto devengado. Es preciso señalar que en 2006 el gasto experimenta incrementos extraordinarios por los conceptos de Equipamiento y Reparación, que corresponde a las necesidades de habilitar salas cunas conforme a los nuevos desafíos que al respecto le fueron requeridos a la Fundación.

**Cuadro N°161. Gasto Ejecutado 2003 – 2006, en MM\$ 2007**

|                            | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | % Var.<br>2003-<br>2006 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|
| Personal                   | 20.910        | 23.109        | 25.483        | 31.486        | 50,6%                   |
| Alimentación               | 5.150         | 5.387         | 5.935         | 6.328         | 22,9%                   |
| Material Educativo         | 893           | 1.027         | 1.238         | 1.217         | 36,2%                   |
| Equipamiento               | 134           | 383           | 219           | 1.364         | 919,6%                  |
| Convenios Adm. Delegada    | 948           | 979           | 1.276         | 1.711         | 80,3%                   |
| Infraestructura            | 0             | 0             | 0             | 705           |                         |
| Gastos Operacionales       | 4.237         | 4.126         | 3.607         | 3.576         | -15,6%                  |
| Mantenimiento y reparación | 922           | 942           | 1.462         | 9.034         | 879,8%                  |
| Capacitación               | 331           | 292           | 420           | 453           | 36,9%                   |
| <b>TOTAL GASTOS</b>        | <b>33.525</b> | <b>36.245</b> | <b>39.640</b> | <b>55.872</b> | <b>66,7%</b>            |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de ejecución presupuestaria de INTEGRA, considerando todas las fuentes de financiamiento.

Las cifras del cuadro anterior permiten observar el significativo crecimiento que ha experimentado el presupuesto total de INTEGRA entre 2003 y 2006, alcanzando a un 67%. Esto se explica, por la mayor importancia que se ha dado a la educación preescolar en Chile, con un rol preponderante de la Fundación

INTEGRA, así como, por el incremento que han experimentado sus costos por la mayor cobertura que se ha dado en los niveles de sala cuna, donde se requiere mayor dotación de personal e infraestructura.

La tendencia creciente del gasto en personal y los de capacitación (51% y 37%, respectivamente entre 2003 y 2006) dicen relación, además del incremento de dotación derivado del aumento de cobertura, con incrementos reales de las remuneraciones, respondiendo a los esfuerzos de una mayor profesionalización del personal<sup>373</sup>, en sintonía con la definición estratégica de “mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño”; lo cual se considera adecuado.

También se aprecian como adecuadas las tendencias que presentan los gastos de alimentación y material educativo, considerando lo anteriormente señalado respecto del aumento de cobertura y de su composición, con mayor atención en los niveles de sala cuna. Por otro lado, se observa una tendencia decreciente de los gastos operacionales, lo cual refleja una mayor eficiencia que ocurre principalmente porque se producen economías de escala.

Finalmente, cabe comentar la tendencia creciente del gasto por Convenios. Esta responde a la estrategia aplicada por la Fundación en cuanto a aumentar la suscripción de convenios de administración delegada para el logro del objetivo de contribuir a la cobertura de educación parvularia en el país. Esto resulta adecuado a la luz de los menores costos unitarios que implica esta modalidad, según las cifras que se presentan más adelante en este informe.

En cuanto al concepto de Mantenimiento y Reparación, se observan los aumentos que han ocurrido en 2005 y, principalmente en 2006, que corresponden a la necesidad de habilitar y/o reacondicionar varios establecimientos para el funcionamiento de salas cuna, conforme a los nuevos desafíos institucionales.

### III.3.7.2. Ejecución presupuestaria del Aporte Fiscal.

Los presupuestos de Aporte Fiscal autorizados, normalmente difieren de los montos solicitados, como resultado de las discusiones de la Ley de Presupuestos y posteriormente de conformidad con las necesidades de adecuar el presupuesto a los nuevos desafíos y metas impuestas por las autoridades de Gobierno en cuanto a educación preescolar. De esta forma, el presupuesto de Aporte Fiscal vigente hacia el final de cada año tiene ciertas variaciones con respecto a las

---

<sup>373</sup> La proporción de profesionales respecto al total de personal de la institución, se incrementó desde un 5,3% el año 2003 a un 6% el año 2006.

cifras solicitadas según los proyectos de presupuesto de cada año, así como, con respecto a las cifras iniciales aprobadas por Ley. Según se muestra en el cuadro siguiente, dichas variaciones no han sido muy significativas, salvo el año 2006, donde el presupuesto final aprobado superó en un 34,6% al presupuesto inicial, debido al incremento del ítem para mantenimiento y equipamiento a los efectos de dar cumplimiento a nuevas metas de aumento de cobertura en la modalidad de salas cuna. Cabe señalar que la totalidad de los recursos de Aporte Fiscal que año a año le son autorizados a la Fundación conforme al presupuesto vigente de la Subsecretaría de Educación, son ejecutados por la institución en un 100%; es decir, se gasta la totalidad del aporte. Lo mismo ocurre con respecto a recursos que la Fundación recibe como subvenciones por parte de algunos municipios.

**Cuadro N°162. Aporte Fiscal Inicial y Ejecutado, MM\$ del 2007**

|  | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Presupuesto Fiscal Solicitado          | 30.756        | 35.815        | 39.733        | 40.647        |
| A. Fiscal Inicial Aprobado             | <b>31.202</b> | <b>34.204</b> | <b>37.470</b> | <b>40.078</b> |
| A. Fiscal Final Aprobado y Ejecutado   | 31.718        | 34.340        | 37.828        | 53.937        |
| <b>% Aumento Ejecutado vs. Inicial</b> | <b>1,7%</b>   | <b>0,4%</b>   | <b>1,0%</b>   | <b>34,6%</b>  |

Fuente: Elaboración propia basado en cifras de ejecución presupuestaria de INTEGRA.

### III.3.7.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.

La institución no dispone de un sistema de costos por producto estratégico. Sin embargo, INTEGRA ha realizado un cálculo extracontable para determinar los gastos asociados a cada uno de sus productos estratégicos, el cual se considera adecuado, por cuanto está basado en los gastos devengados considerando todas sus fuentes de financiamiento y conforme a cifras de los registros de contabilidad, que tienen información suficientemente segregada para realizar dicho cálculo. Los conceptos de gastos operacionales, mantención y reparaciones y otros no directamente asociados a los productos estratégicos, han sido prorrateados conforme a la proporcionalidad del monto de gastos directos de cada producto.

El cuadro siguiente presenta, para los años 2003 a 2006 la distribución porcentual del gasto por producto estratégico. Las cifras permiten apreciar en general una estructura muy estable del comportamiento del gasto entre los diferentes productos estratégicos. También se observa la significativa mayor importancia relativa del producto estratégico N° 1, Jardín Infantil y Sala Cuna, que alcanza un promedio superior al 95%, pero con una leve disminución en los años

2005 y 2006. Dicha disminución es proporcional al aumento que a su vez experimenta el producto estratégico N° 2, Convenios. Esto refleja un ligero cambio de modalidad operacional por parte de la institución, en cuanto a que, para lograr el cumplimiento de las metas que le han establecido, ha debido priorizar la modalidad de prestar servicios por medio de Convenios con otras instituciones en lugar de realizar una administración directa, lo cual se considera adecuado debido a que los costos de esta última modalidad son inferiores, suponiendo que la calidad del servicio sea similar<sup>374</sup>.

**Cuadro N°163. Distribución Porcentual Gastos por Producto Estratégico 2003 - 2006**

|      |                             | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| N° 1 | Jardín Infantil y Sala Cuna | 95,5%  | 95,8%  | 95,2%  | 94,5%  |
| N° 2 | Convenios                   | 4,2%   | 4,0%   | 4,5%   | 5,3%   |
| N° 3 | JARDÍN Sobre Ruedas         | 0,1%   | 0,1%   | 0,1%   | 0,1%   |
| N° 4 | FonoInfancia                | 0,2%   | 0,2%   | 0,2%   | 0,2%   |
|      |                             | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos de INTEGRRA, sin considerar ítems de inversión.

El cuadro siguiente presenta costos unitarios anuales totales para los dos productos estratégicos más relevantes de INTEGRRA. El cuadro muestra para el Producto Estratégico N° 1, “Jardín Infantil y Sala Cuna”, una tendencia creciente del costo total anual por niño/a entre 2003 y 2006, con un incremento de 29%, en términos reales. Este incremento se considera razonable, ya que en el año 2006 la cantidad de niños/as atendidos en nivel sala cuna aumenta de 3.055 el año 2003 a 10.015 el año 2006 (228%), en cambio la matrícula del nivel Jardín Infantil disminuye en un 6% en el mismo período, dado que los costos operacionales del nivel sala cuna son significativamente más altos, debido a que los coeficientes técnicos consideran una menor cantidad de niños(as) por adulto en sala<sup>375</sup>.

<sup>374</sup> No se dispone de mediciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, para comparar ambos productos.

<sup>375</sup> Según lo normado por el MINEDUC (D.S. 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser 1:6 en sala cuna; 1:12 en nivel medio menor y 1:16 en el medio mayor.

**Cuadro N°164. Gastos por Producto Estratégico 2003 – 2006 (pesos 2007)**

| PRODUCTO ESTRATEGICO |                               | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | % Variación 2003-2006 |
|----------------------|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| N° 1                 | Jardín Infantil y Sala Cuna   |         |         |         |         |                       |
|                      | Gasto total del producto MM\$ | 31.802  | 34.261  | 36.997  | 43.165  | 35,7%                 |
|                      | Niños Sala Cuna               | 3.055   | 3.269   | 3.926   | 10.015  | 227,8%                |
|                      | Niños Jardín Infantil         | 60.425  | 60.959  | 62.671  | 56.834  | -5,9%                 |
|                      | Total Niños Atendidos         | 63.480  | 64.228  | 66.597  | 66.849  | 5,3%                  |
|                      | Costo Anual por Niño/a \$ >>  | 500.981 | 533.431 | 555.539 | 645.708 | 29,0%                 |
| N° 2                 | Convenios                     |         |         |         |         |                       |
|                      | Gasto total del producto MM\$ | 1.475   | 1.506   | 1.862   | 2.573   | 74,4%                 |
|                      | Niños Sala Cuna               | 320     | 387     | 436     | 1025    | 220,3%                |
|                      | Niños Jardín Infantil         | 4.150   | 4.915   | 5.348   | 6.200   | 49,4%                 |
|                      | Total Niños Atendidos         | 4.470   | 5.302   | 5.784   | 7.225   | 61,6%                 |
|                      | Costo Anual por niño/a \$ >>  | 329.982 | 284.012 | 321.939 | 356.124 | 7,9%                  |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras y cálculos de INTEGRRA.

En cuanto al Producto Estratégico N° 2, “Convenios”, la tendencia del costo total anual por niño/a también es creciente; entre 2003 y 2006 se aprecia un crecimiento de 7,9%. Al igual que en el caso del Producto Estratégico N°1, el incremento de los costos unitarios obedece a que en 2006 ha aumentado significativamente la cantidad de atención en nivel sala cuna (220% respecto a 2003) y la matrícula de Jardín Infantil se ha incrementado en una proporción menor (49% en el mismo período).

También resulta interesante realizar una comparación entre los costos unitarios de los productos estratégicos N°1 y N°2, por cuanto, de acuerdo a las definiciones y normativas que los regulan, no se presentan mayores diferencias entre los servicios prestados directamente por INTEGRRA con los prestados por los establecimientos operados por terceros con los cuales se han establecido convenios. En todos los años mostrados, el costo de la administración directa de INTEGRRA que corresponde al Producto Estratégico N°1 versus la administración delegada que corresponde al Producto Estratégico N°2, es superior en porcentajes que superan el 50% en todos los años, alcanzando a un 81% el 2006. En gran medida esta diferencia obedece a que los recursos transferidos por INTEGRRA no cubren el costo total de operación de los establecimientos; hay costos indirectos de gestión, dirección, mantenimiento, etc. que son asumidos por los operadores, de los cuales no se dispone de información. Tampoco se dispone de antecedentes

de la composición del personal y otros datos de dichos establecimientos, razón por la cual no es posible analizar las causas de tales diferencias.

#### III.3.7.4. Análisis de disciplina financiera.

Dada la significativa importancia relativa que representan los ingresos que la Fundación recibe del MINEDUC, más del 95% del total de ingresos<sup>376</sup>, el análisis de la disciplina financiera se ha centrado en el comportamiento de esta fuente de financiamiento. El cuadro siguiente muestra los flujos de ingresos y gastos correspondientes a 2006, año en el cual la institución recibe ingresos extraordinarios para responder a los desafíos de aumento de cobertura y habilitación de salas cuna que le fueron encomendados.

**Cuadro N°165. Flujo de Ingresos y Gastos año 2006 (millones de pesos corrientes)**

|                   | <b>Flujo Inicial</b> | <b>Flujo Nuevos Decretos</b> | <b>Total Ingresos MINEDUC</b> | <b>Total Gastos Rendidos</b> | <b>SALDO</b> |
|-------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------|
| Enero             | 3.227                |                              | 3.227                         | 3.269                        | -42          |
| Febrero           | 3.227                |                              | 3.227                         | 2.759                        | 426          |
| Marzo             | 3.227                | 250                          | 3.477                         | 3.519                        | 384          |
| Abril             | 3.227                | 711                          | 3.938                         | 3.981                        | 341          |
| Mayo              | 3.227                | 422                          | 3.649                         | 3.691                        | 299          |
| Junio             | 3.227                | 258                          | 3.485                         | 3.528                        | 256          |
| Julio             | 3.227                | 3.418                        | 6.645                         | 6.688                        | 213          |
| Agosto            | 3.227                | 1.900                        | 5.127                         | 5.170                        | 170          |
| Septiembre        | 3.227                | 2.155                        | 5.382                         | 5.424                        | 128          |
| Octubre           | 3.227                | 939                          | 4.166                         | 4.209                        | 85           |
| Noviembre         | 3.227                | 1.722                        | 4.949                         | 4.991                        | 43           |
| Diciembre         | 3.227                | 1.613                        | 4.840                         | 4.883                        | 0            |
| <b>TOTAL 2006</b> | <b>38.723</b>        | <b>13.390</b>                | <b>52.113</b>                 | <b>52.113</b>                | <b>0</b>     |

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de INTEGR A.

Para el Aporte Fiscal inicial, INTEGR A ha recibido sus ingresos en doceavos iguales, conforme a sus necesidades regulares programadas desde fines del año anterior. Los ingresos adicionales se han recibido conforme a las necesidades determinadas según los respectivos decretos del Ministerio de Hacienda que han autorizado las transferencias.

<sup>376</sup> Del 5% restante un 3,6% en promedio de los últimos años corresponde a aportes de algunos municipios y el 1,4% a donaciones y otros ingresos menores.

Los saldos resultantes muestran un excedente que ocurre en el mes de febrero, cuando los gastos son menores por motivos de vacaciones, para luego reducirse mensualmente. El saldo promedio, que alcanza a \$192 millones, representa un 4,5% del promedio mensual de ingresos.

Conforme a lo anterior, se considera que los flujos de ingresos y gastos de INTEGRA tienen un comportamiento adecuado que ha permitido disponer con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos, manteniendo saldos de caja reducidos pero suficientes para la gestión.

### *III.3.8. Análisis de los resultados obtenidos.*

A continuación se presentan y analizan los resultados de la Fundación INTEGRA correspondientes al período 2002-2006, con la información disponible que proporcionó la propia institución evaluada. El modelo de evaluación se basa en las Notas Técnicas que la DIPRES ha establecido para los programas públicos.

El análisis se desarrolla en forma separada por Producto Estratégico, con base en la evolución en el período de un conjunto de indicadores seleccionados, para cada una de las cuatro dimensiones definidas en la Notas Técnicas de la DIPRES: Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía. Cada una de estas dimensiones son factibles de aplicar a distintos ámbitos de control para los cuales la DIPRES ha identificado los relativos a: Proceso, Productos y Resultados (intermedios, o finales). Adicionalmente se verifica si corresponde realizar una desagregación de los indicadores por sexo.

#### III.3.8.1. Producto Estratégico 1: Servicio Educativo Integral.

##### III.3.8.1.1. Eficacia y calidad.

El Servicio Educativo Integral es el principal producto de Fundación INTEGRA, y corresponde a la materialización de parte de la oferta educativa pública para el nivel parvulario<sup>377</sup>. Los niños atendidos durante el período 2002-2006 se presentan en el siguiente cuadro.

---

<sup>377</sup> La otra parte de oferta educativa pública del nivel la constituye los jardines infantiles JUNJI y las escuelas municipales que ofrecen educación parvularia.

**Cuadro N°166. Matrícula Párvulos atendidos por INTEGRA**

| Año  | Matrícula |
|------|-----------|
| 2002 | 61.663    |
| 2003 | 63.480    |
| 2004 | 64.228    |
| 2005 | 66.597    |
| 2006 | 66.849    |

Fuente: Fundación INTEGRA.

En el cuadro anterior, se observa una evolución al alza de la matrícula de los niños que son atendidos en establecimientos que administra directamente INTEGRA, al pasar de 61.663 a 66.849, lo que equivale a un 8,4%, lo cual se considera adecuado y consistente con las políticas públicas que poseen como objetivo incrementar la cobertura de educación preescolar.

El cuadro siguiente muestra la matrícula separada en los niveles Sala Cuna y el resto (niveles medios y transición). El nivel Sala Cuna presenta un incremento de un 254%, al pasar de 2.828 párvulos en el 2002 a 10.015 en el año 2006. Esto es totalmente consistente con las políticas gubernamentales de aumento de cobertura para este nivel<sup>378</sup>. Los niveles medios también han experimentado un alza, equivalente a un 12,2% durante el período, aunque en el último año esta matrícula disminuyó. En el resto de los niveles (ver columna OTROS) se presenta una baja de un 17,8% al comparar la matrícula del año 2006 con la del 2002, lo cual también es coherente con las políticas asociadas al sector, ya que éstas buscan que los niveles de transición sean atendidos por las escuelas municipales.

**Cuadro N°167. Matrícula Sala Cuna y otros.**

| Año  | Sala Cuna | Medios | Total Menores 4 años | OTROS  | TOTAL  |
|------|-----------|--------|----------------------|--------|--------|
| 2002 | 2.828     | 28.255 | 31.083               | 30.580 | 61.663 |
| 2003 | 3.055     | 29.400 | 32.455               | 31.025 | 63.480 |
| 2004 | 3.269     | 31.701 | 34.970               | 29.258 | 64.228 |
| 2005 | 3.926     | 34.082 | 38.008               | 28.589 | 66.597 |
| 2006 | 10.015    | 31.701 | 41.716               | 25.133 | 66.849 |

Fuente: Fundación INTEGRA.

<sup>378</sup> El aumento de salas cunas es una tarea encomendada tanto a Fundación INTEGRA como a JUNJI.

➤ Indicadores de Eficacia.

El siguiente cuadro muestra la cobertura que representa la matrícula atendida por la institución durante el período de evaluación, en relación al grupo correspondiente a niños y niñas menores de 4 años, que es el correspondiente a la población objetivo de la institución. La cobertura se ha calculado tanto respecto a los niños y niñas de familias que se encuentran en situación de pobreza<sup>379</sup> como respecto a las familias que se encuentran en los quintiles I y II de ingresos según se obtiene de los resultados de la encuesta CASEN 2006, que corresponden a los de menores recursos.

**Cuadro N°168. Cobertura INTEGRÁ.**

|   | <b>2003</b> | <b>2006</b> |
|---|-------------|-------------|
| Niños(as) menores de 4 años                               | 927.649     | 868.328     |
| % Niños(as) en situación de pobreza /*                    | 28,0%       | 21,9%       |
| Niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza       | 259.742     | 190.164     |
| Niños(as) en I y II quintiles de ingresos /*              | N.D.        | 485.001     |
|   |             |             |
| Niños(as) atendidos por INTEGRÁ menores de 4 años         | 32.455      | 41.716      |
| Cobertura respecto a menores en situación de pobreza      | 12,5%       | 21,9%       |
| Cobertura respecto a menores I y II quintiles de ingresos | N.D.        | 8,6%        |
| Nota:   |             |             |
| /* Información extraída de CASEN 2006 Primera Infancia    |             |             |

Fuente: Elaboración propia con base en información encuesta CASEN 2006 y datos de matrícula Fundación INTEGRÁ.

La cobertura que alcanza INTEGRÁ en los años 2003 y 2006, considerando como población objetivo los niños y niñas menores de 4 años en situación de pobreza es de un 12,5% y un 21,9%, respectivamente, lo que representa un incremento de 9 puntos porcentuales, de los cuales 6 puntos se relacionan con la disminución de la pobreza y 3 con el aumento de la matrícula de la institución, incremento que se considera bajo ya que equivale a un aumento inferior a un punto porcentual al año. Por otro lado, la cobertura respecto al nivel de atención sobre el grupo actual de interés, esto es, sobre los menores de 4 años de familias que pertenecen al primer y segundo quintil de ingresos, es de sólo un 8,6%.

<sup>379</sup> La definición de pobreza corresponde a la utilizada por MIDEPLAN que indica que a un individuo se le considera pobre si su nivel de ingreso se sitúa por debajo de un nivel mínimo que le permita satisfacer sus necesidades básicas; e indigente, si éste no le permite satisfacer sus necesidades alimentarias. Las cifras se han tomado directamente de los resultados encuesta CASEN 2006.

A continuación se presentan algunos indicadores relacionados con la dimensión Eficacia, específicamente en el ámbito de control de Producto<sup>380</sup>.

El cuadro que sigue muestra la evolución de la asistencia promedio durante los años 2002 a 2006.

**Cuadro N°169. Asistencia Promedio (2002-2006)**

| Año  | % Asistencia |
|------|--------------|
| 2002 | 76,17%       |
| 2003 | 76,83%       |
| 2004 | 74,25%       |
| 2005 | 73,64%       |
| 2006 | 73,56%       |

Fuente: Fundación Integra – Proyecto de Presupuesto Año 2008.

La asistencia se ha mantenido en torno al 75% con una leve tendencia a la baja. Esta tendencia a la baja se explica porque los párvulos constituyen desde el punto de vista de salud un grupo vulnerable, la cual se acentúa en los niños y niñas de edades inferiores a 3 años, que es la que ha experimentado aumento de matrícula.

➤ Indicadores Calidad.

A continuación se presentan algunos indicadores relacionados con la dimensión Calidad, específicamente en el ámbito de control de Producto.

- Evaluación de Logros.

La institución aplicó directamente en cada año el “Test de Desarrollo Psicomotor” (TEPSI) y la “Escala de Desarrollo Psicomotor” (EEDP), a niños y niñas de entre 2 y 5 años y de entre 3 meses a 2 años, respectivamente<sup>381</sup>. A continuación se muestran los resultados de la aplicación de los instrumentos TEPSI y EEDP, informándose el porcentaje de niños que alcanzaron un nivel de normalidad<sup>382</sup>.

---

<sup>380</sup> La institución se encuentra en una fase de generar información relevante para la construcción de indicadores. Esta situación se hace explícita en el documento Fundación INTEGRA, “Proyecto de Presupuesto Año 2008”, Julio 2007.

<sup>381</sup> Estos instrumentos no son aplicados por JUNJI y serán reemplazados por el “Perfil de Logros de Aprendizajes Esperados en la Educación Parvularia” (PLAEP).

<sup>382</sup> El nivel de normalidad debe entenderse como el estándar mínimo de logros de aprendizaje para un párvulo.

**Cuadro N°170. Resultados pruebas TEPSI y EEDP**

| <b>Año</b>  | <b>% Normalidad TEPSI</b> | <b>% Normalidad EEDP</b> |
|-------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>2002</b> | 89,5%                     | 88,9%                    |
| <b>2003</b> | 89,9%                     | 90,8%                    |
| <b>2004</b> | 89,5%                     | 87,8%                    |
| <b>2005</b> | 90,0%                     | 87,1%                    |
| <b>2006</b> | N.D.                      | 90,4%                    |

Nota:

N.D.: No disponible.

Fuente: Fundación INTEGRA.

Como se observa del cuadro, los resultados de aplicar estos instrumentos son estables en el tiempo y se encuentran en torno al 90%, lo que indica un nivel de logro muy satisfactorio. Si bien estos instrumentos se consideran pertinentes, los resultados de su aplicación no se validan del todo ya que fueron aplicadas por personal de la institución, por lo cual pueden tener algún potencial sesgo. No obstante, cabe mencionar que INTEGRA realizó en el año 2004 una evaluación por medio de una institución externa obteniendo rendimientos de 90% en el área cognitiva, 85,7% en lenguaje, y 90% en bienestar socio-emocional<sup>383</sup>. Estos resultados vienen a refrendar en parte lo ya medido por la propia institución.

- Situación nutricional.

INTEGRA hace un seguimiento al estado nutricional de todos los párvulos que atiende, para lo cual utiliza la relación peso-edad de acuerdo a la normativa del Ministerio de Salud (MINSAL). El control se considera adecuado por cuanto el observar la relación peso-edad permite hacer un diagnóstico y seguimiento sobre el estado nutricional de los menores. Hay que mencionar, que el estado nutricional no sólo depende del tipo de alimentación que los párvulos reciban en la institución, sino que también de los hábitos alimentarios de su hogar, por lo que su control no depende completamente de INTEGRA.

**Cuadro N°171. Situación Nutricional (3 a 11 meses)**

| <b>AÑO</b>  | <b>Desnutrición</b> | <b>Riesgo</b> | <b>Normal</b> | <b>Sobrepeso</b> | <b>Obesidad</b> |
|-------------|---------------------|---------------|---------------|------------------|-----------------|
| <b>2002</b> | 3,4%                | 16,1%         | 49,3%         | 12,6%            | 18,3%           |
| <b>2003</b> | 1,6%                | 11,6%         | 56,0%         | 15,6%            | 15,2%           |
| <b>2004</b> | 2,7%                | 7,5%          | 50,8%         | 17,0%            | 21,7%           |
| <b>2005</b> | 1,5%                | 11,8%         | 47,5%         | 14,3%            | 24,6%           |

Fuente: Fundación INTEGRA Informe de Gestión 2000-2006.

<sup>383</sup> Estudio realizado por el Centro de Estudios de Desarrollo y Estimulación Psicosocial, a una muestra representativa de 114 jardines.

Como se observa del cuadro, para el tramo etario que comprende desde los 3 hasta los 11 meses, aproximadamente la mitad de los niños y niñas están en condición normal. La tendencia que se observa en los estados de desnutrición y riesgo (con excepción del año 2005 del estado en riesgo) es a la baja. Sin embargo, la proporción que se encuentra con sobrepeso y especialmente en obesidad, se ha incrementado en el período desde un 18,3% el 2002 a un 24,6% el 2005 en el caso de esta última, lo cual se considera muy elevado en relación al de la población en control del Ministerio de Salud<sup>384</sup>, que para las edades de 6 a 11 meses el año 2005 fue de un 5,9%. Ello es claramente inadecuado por el riesgo que representa por las enfermedades asociadas al sobrepeso y obesidad. El año 2003 se presenta un aumento de niños en situación normal, mientras que al 2005 está situación empeoró registrando tan sólo un 47,5% en dicho estado, por debajo a lo observado en todos los demás años.

El siguiente cuadro muestra el mismo indicador para los niños y niñas entre 12 y 23 meses.

**Cuadro N°172. Situación Nutricional (12 a 23 meses)**

| <b>AÑO</b>  | <b>Desnutrición</b> | <b>Riesgo</b> | <b>Normal</b> | <b>Sobrepeso</b> | <b>Obesidad</b> |
|-------------|---------------------|---------------|---------------|------------------|-----------------|
| <b>2002</b> | 0,9%                | 6,8%          | 53,8%         | 24,8%            | 13,3%           |
| <b>2003</b> | 1,6%                | 8,3%          | 54,8%         | 19,9%            | 14,3%           |
| <b>2004</b> | 1,8%                | 8,2%          | 53,4%         | 23,9%            | 12,2%           |
| <b>2005</b> | 2,3%                | 8,2%          | 50,6%         | 22,4%            | 16,2%           |

Fuente: Fundación INTEGRA – Informe de Gestión 2000-2006.

La situación de normalidad mejora, con relación al grupo etario anterior, no obstante al igual que en el grupo etario anterior existe un porcentaje elevado de sobrepeso y obesidad (22,4% y 16,2%, respectivamente en el año 2005). En los niños y niñas entre 2 años y 5 años 11 meses, tal y como se desprende de observar el siguiente cuadro, también se observa un aumento del porcentaje de niños(as) en situación de normalidad (en torno al 58%), manteniéndose alrededor de un 24% en situación de sobrepeso. Lo anterior muestra una tendencia a situación de normalidad, pero insuficiente dado el elevado porcentaje de sobrepeso, lo cual como ya se ha señalado no se considera adecuado.

<sup>384</sup> Fuente: Portal de Internet-MINSAL -Departamento de Estadísticas e Información de Salud-MINSAL-Diagnóstico nutricional integrado población menor de 6 años, diciembre de 2005.

**Cuadro N°173. Situación Nutricional (2 a 5 años 11 meses)**

| <b>AÑO</b>  | <b>Desnutrición</b> | <b>Riesgo</b> | <b>Normal</b> | <b>Sobrepeso</b> | <b>Obesidad</b> |
|-------------|---------------------|---------------|---------------|------------------|-----------------|
| <b>2002</b> | 0,9%                | 5%            | 57,6%         | 24,4%            | 11,8%           |
| <b>2003</b> | 0,7%                | 5,4%          | 58,2%         | 23,9%            | 11,3%           |
| <b>2004</b> | 0,7%                | 5%            | 58,1%         | 24,3%            | 11,5%           |
| <b>2005</b> | 0,8%                | 5%            | 58,3%         | 24,1%            | 11,6%           |

Fuente: Fundación INTEGRA – Informe de Gestión 2000-2006.

Cabe señalar que en todos los tramos de edad los porcentajes de normalidad nutricional de los niños y niñas que atiende INTEGRA en el año 2005, están alrededor de 20 puntos porcentuales por debajo de los porcentajes de normalidad nutricional de la población de edad similar en control publicados por el Ministerio de Salud, ya que éstos se encuentran entre un 73,3% para el rango de 12 a 17 meses y un 77,8% para las edades de 24 a 47 meses.

➤ **Cumplimiento normativo.**

La normativa actual, específicamente el DS 181/2005 del MINEDUC, está orientada a establecer ciertos requisitos para optar al reconocimiento oficial por parte del Estado, los cuales están relacionados en forma directa con las variables estructurales asociadas a la calidad de la educación.

Un indicador importante es la relación educador(a)/párvulo (coeficiente técnico), ya que un menor número de niñas y niños atendidos por cada educador implica mejores oportunidades de aprendizaje y desarrollo de los párvulos. A continuación se muestra el grado de cumplimiento de los coeficientes técnicos establecidos por el MINEDUC para aquellos establecimientos para los cuales se dispuso de la información.

**Cuadro N°174. Relación Párvulos/Educador(a) – INTEGRA (año 2006).**

|   |       |
|---|-------|
| N° Establecimientos INTEGRA                     | 954   |
| N° Establecimientos con información             | 604   |
| % Establecimientos con información              | 63,3% |
|   |       |
| N° Establecimientos que cumple los coeficientes | 117   |
| % Establecimientos que cumple.                  | 19,4% |

Fuente: Elaboración Propia con base en información Fundación INTEGRA.

El cuadro muestra que sólo el 19,4% de los establecimientos de la institución cumplen con el coeficiente técnico de personal establecido por el MINEDUC, que representa un porcentaje muy bajo de cumplimiento, lo cual se considera inadecuado.

Con respecto al cumplimiento de la superficie, medida en metros cuadrados por párvulo, la normativa exige al menos 2,5 m2 para el nivel sala cuna y 1,1 m2 para los demás niveles (medios y transición). El grado de cumplimiento se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°175. Infraestructura – INTEGRA (año 2006).**

|   |       |
|---|-------|
| N° Establecimientos INTEGRA                                     | 954   |
| N° Establecimientos con información                             | 160   |
| % Establecimientos con información                              | 16,8% |
|   |       |
| N° Establecimientos con Sala Cuna                               | 130   |
| N° Establecimientos con Sala Cuna que cumple                    | 34    |
| % Establecimientos que cumple.                                  | 26,2% |
|   |       |
| N° Establecimientos con niveles Medios y Transición             | 142   |
| N° Establecimientos con niveles Medios y Transición que cumplen | 71    |
| % Establecimientos que cumple.                                  | 50,0% |

Fuente: Elaboración Propia con base en información Fundación INTEGRA.

Se consideraron 160 establecimientos para los cuales se dispuso de información respecto de la superficie de las salas, lo que corresponde a un 17% del total de establecimientos de la Fundación INTEGRA. De éstos, 130 tiene salas cunas con un grado de cumplimiento de la normativa de un 26,2%, porcentaje considerado bajo. En cuanto a los niveles medio y transición, de 142 establecimientos, un 50% cumple con la normativa. Este último porcentaje también se considera bajo, no obstante, es superior con respecto al nivel sala cuna. No es posible hacer una inferencia sobre el resto de la institución debido a que los casos analizados no corresponden a una muestra estadísticamente significativa<sup>385</sup>.

---

<sup>385</sup> Se computó la variable cumple o no cumple lo que entrega proporciones de cumplimiento. Si se hace inferencia con estos resultados, y aceptando que los datos son aleatorios, el error que se comete es de entre un 20% a un 25% con un nivel de confianza del 90% y 95% respectivamente. Esto se debe a que el error se calcula como:

$$e = t * \sqrt{\frac{(p * q)}{n}}$$

Siendo p = proporción que cumple, q = proporción que no cumple, q=1-p, n = tamaño de la muestra, t=1,96 para un 95% de confianza y t=1,65 para un 90% de confianza. Se escoge p=q=0,5 que representa el peor caso y da la máxima varianza poblacional.

### III.3.8.1.2. Eficiencia y Economía.

Un indicador de eficiencia muy relevante corresponde al gasto por cada niño(a) que recibe Educación Integral por parte de la Fundación INTEGRA. Este gasto incluye el servicio educativo y servicio de alimentación, que son sus dos subproductos. Los valores se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°176. Gasto por Niño(a) (\$2007)**

| <b>Ámbito de Control</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Resultado Intermedio     | 473.912     | 500.981     | 533.431     | 555.539     | 645.708     |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por INTEGRA.

Se aprecia que el gasto anual por niño(a) se ha incrementado en un 36% entre los años 2002 a 2006, desde \$473.912 a \$645.708. Sin embargo, dicho incremento no se ha traducido en un mejoramiento del porcentaje de niños y niñas en situación de normalidad de logros de aprendizaje<sup>386</sup>, de acuerdo a las mediciones efectuadas por la propia institución.

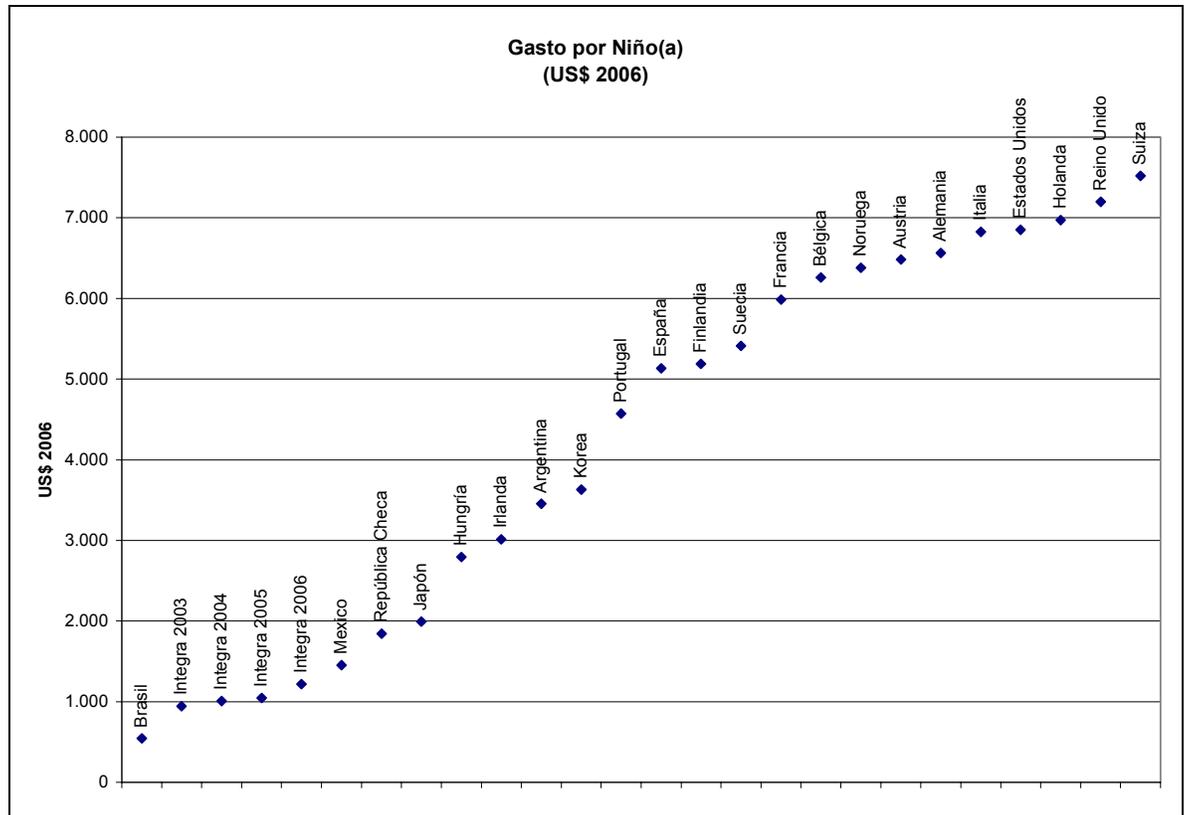
Para contextualizar estas cifras se ha realizado una comparación con los datos correspondientes a países pertenecientes a la OECD que registran información para educación preescolar<sup>387</sup>.

---

<sup>386</sup> El nivel de normalidad debe entenderse como el estándar mínimo de logros de aprendizaje para un párvulo.

<sup>387</sup> Traducción libre de “pre-primary” que se incluye en la Internacional Standard Classification of Education que lo señala como el nivel inicial de educación. Los datos de la OECD están referidos a este nivel de educación. Esta publicación no separa por edades o niveles de la educación parvularia.

**Gráfico N°11. Gasto en Educación Preescolar INTEGRA v/s Países OECD Gasto año 2003 (US\$ 2006).**



Fuente: Elaboración propia basado en datos de la OECD y Banco Central de Chile

El gráfico muestra el nivel de gasto de INTEGRA en el período 2003 a 2006 comparado con el nivel de gasto en educación pública incurrido durante el año 2003 por algunos países miembros de la OECD<sup>388</sup>, incluyendo Brasil y Argentina. En él se aprecia que la institución se encuentra ubicada en los menores niveles de gasto, entre 1.000 y 1.200 dólares por párvulo, un gasto considerado bajo ya que es sólo superior al de Brasil (más del doble) y prácticamente un tercio del de Argentina.

<sup>388</sup> Se considera pertinente la comparación con los países de la OECD, dado que Chile está en proceso de incorporación a esta entidad. Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar, entre los cuales se encuentran Brasil y Argentina.

### III.3.8.2. Producto Estratégico 2: Convenios de Administración Delegada.

#### III.3.8.2.1. Eficacia y calidad.

El cuadro que sigue muestra el número de convenios de financiamiento que INTEGRA tiene con terceros que administran jardines infantiles.

**Cuadro N°177. Establecimientos con Convenio INTEGRA**

| Año  | N° Convenios |
|------|--------------|
| 2002 | 65           |
| 2003 | 70           |
| 2004 | 69           |
| 2005 | 77           |
| 2006 | 113          |

Fuente: Fundación INTEGRA.

Se observa un creciente aumento en el número de convenios lo que se considera adecuado toda vez que esto contribuye al aumento de cobertura en educación parvularia, y en consonancia con las políticas gubernamentales del sector. El número de establecimientos con convenios ha aumentado en un 73% durante el período 2002-2006, pasando desde 65 a 113.

Estos convenios se traducen en niños y niñas a los cuales se les brinda educación y que bajo otras condiciones probablemente no tendrían acceso. El cuadro que sigue muestra el número de párvulos beneficiados con los convenios.

**Cuadro N°178. Párvulos beneficiados.**

| Año  | Matrícula |
|------|-----------|
| 2002 | 4.360     |
| 2003 | 4.470     |
| 2004 | 5.302     |
| 2005 | 5.784     |
| 2006 | 7.225     |

Fuente: Fundación INTEGRA.

El número de párvulos beneficiados ha experimentado un alza de un 65% pasando de 4.360 en el año 2002 a 7.225 en el año 2006, aumento que se considera adecuado toda vez que ayuda al aumento de cobertura.

Para efectos de complementar el análisis, el cuadro que sigue compara el número de párvulos atendidos en establecimientos con convenios de INTEGRA y aquellos atendidos en los jardines que reciben transferencia de fondos de JUNJI.

**Cuadro N°179. Párvulos beneficiados con establecimientos de terceros financiado por INTEGR A y JUNJI.**

|      | INTEGRA | JUNJI  | %INTEGRA /JUNJI |
|------|---------|--------|-----------------|
| 2002 | 4.360   | 11.190 | 39,0%           |
| 2003 | 4.470   | 13.485 | 33,1%           |
| 2004 | 5.302   | 16.245 | 32,6%           |
| 2005 | 5.784   | 19.141 | 30,2%           |
| 2006 | 7.225   | 23.385 | 30,9%           |

Fuente: Elaboración propia con base en datos INTEGR A y JUNJI.

Como se aprecia en el cuadro, el porcentaje que representa el número de párvulos atendidos por las instituciones en convenio con INTEGR A, respecto de lo que atienden las instituciones en convenio con JUNJI bajo similar modalidad, se ha reducido desde un 39% el 2002 a un 30% el 2006. Esto se explica por dos factores: el primero de ellos corresponde a que el aumento de cobertura por parte de JUNJI se hace casi en forma exclusiva mediante los convenios con terceros, porque el presupuesto institucional no le permite crecer vía establecimientos propios. El segundo factor tiene relación con el incentivo económico que enfrentan los sostenedores a la hora de escoger sus contratos<sup>389</sup>, que como se mostró en secciones anteriores, favorece a JUNJI ya que el monto que ofrece es mayor al de INTEGR A en más de un 50%<sup>390</sup>, diferencia que no se justifica ya que ambas instituciones tiene como objetivo prestar un servicio de educación parvularia de calidad.

➤ Indicadores de Eficacia.

El siguiente cuadro muestra la cobertura alcanzada durante el período de evaluación con los niveles de atención de los convenios.

<sup>389</sup> En caso que lo hagan, puesto que no es claro que siempre cuenten con información del monto de transferencia de ambas instituciones. En general sólo conocen la de aquella a la cual se acercan para conseguir financiamiento.

<sup>390</sup> En el caso del nivel sala cuna JUNJI aporta \$ 84.659 por niño(a) e INTEGR A \$ 53.856, y en los niveles medios JUNJI aporta \$40.884 por niño(a) e INTEGR A \$ 23.210. Los valores de JUNJI corresponden a la Región Metropolitana y son mayores en general en todas las regiones.

### Cuadro N°180. Cobertura Establecimientos con Convenio

|   | 2003    | 2006    |
|---|---------|---------|
| Niños(as) menores de 4 años                                     | 927.649 | 868.328 |
| % Niños(as) en situación de pobreza                             | 28,00%  | 21,90%  |
| Niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza             | 259.742 | 190.164 |
| Niños(as) en I y II quintil de ingresos                         | N.D.    | 485.001 |
|   |         |         |
| Niños(as) atendidos por INTEGRAL menores de 4 años con Convenio | 4.470   | 7.225   |
| Cobertura c/r situación de pobreza.                             | 1,72%   | 3,80%   |
| Cobertura c/r I y II quintil de ingresos.                       | N.D.    | 1,49%   |

Fuente: Elaboración propia con base en información encuesta Casen 2006 y datos de matrícula Fundación INTEGRAL.

Como se aprecia, el nivel de cobertura considerando los menores en situación de pobreza más que se duplicó entre el año 2003 y el 2006, desde un 1,7% a un 3,8%, lo que representa un incremento de 2,1 puntos porcentuales de los cuales aproximadamente la mitad corresponde a disminución de la pobreza y la otra mitad a aumento de la matrícula de la institución. Este incremento se considera adecuado y muestra que los convenios son una herramienta positiva para contribuir al aumento de cobertura. Al considerar como población objetivo los párvulos cuyas familias se encuentran en el I y II quintil la cobertura se reduce a un 1,5%.

#### III.3.8.2.2. Eficiencia y Economía.

Un indicador de eficiencia muy relevante corresponde al gasto por cada niño(a) que recibe Educación Integral por parte de la Fundación INTEGRAL. Este gasto incluye sólo el pago al personal. Los valores se muestran en el siguiente cuadro, en el que también se incluye el gasto promedio por establecimiento.

El gasto por niño(a) atendido se ha incrementado en un 7,9% entre los años 2002 a 2006, incremento que se considera razonable, aunque aún insuficiente, dado el bajo monto que se gasta en este producto por niño(a) en comparación al gasto por niño(a) en los jardines administrados directamente por la institución<sup>391</sup>, como respecto al gasto de JUNJI para un producto similar<sup>392</sup>. El gasto promedio por establecimiento ha registrado un incremento similar, con una tendencia

<sup>391</sup> El gasto promedio por niño(a) en los jardines de administración directa es un 70% superior al de los de administración delegada.

<sup>392</sup> Como se ha señalado en la sección de análisis del presupuesto, el gasto promedio por niño(a) para este producto de JUNJI es un 107% superior al de INTEGRAL.

creciente, hasta el año 2005, estabilizándose en torno a los 24 millones de pesos al año<sup>393</sup>.

**Cuadro N°181. Gasto por Niño(a) (\$2007)**

|   | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Monto por niño(a) atendido (\$, 2007/niños/año)                     | 302.068 | 329.982 | 284.012 | 321.939 | 356.124 |
| Monto por establecimiento en convenio (\$ Millones, 2007/niños/año) | 20,26   | 21,07   | 21,83   | 24,18   | 22,77   |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por INTEGRRA.

El cuadro que sigue muestra la proporción de financiamiento de terceros en el presupuesto de la institución, lo cual corresponde a un indicador de economía. Se observa que los niveles relativos de aportes provenientes de las municipalidades, no han superado el 4% en todo el período. No obstante, la tendencia es a la baja, desde un 3,9% el 2002 a un 2% el 2006, lo que se explica principalmente por el aumento de los recursos provenientes del Aporte Fiscal. Por otro lado, el monto absoluto de las subvenciones municipales presenta una tendencia a la baja, alcanzando el año 2006 una cifra de \$1.104 millones lo que representa una disminución de un 9,2% con respecto a los \$1.216 millones registrados el 2002. La información disponible no permite explicar esta baja.

**Cuadro N°182. Porcentaje de Aportes Municipales en el Presupuesto INTEGRRA (MM\$ 2007)**

|                          | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| TOTAL INGRESOS           | 31.411 | 33.525 | 36.245 | 39.640 | 55.872 |
| Subvenciones municipales | 1.216  | 1.205  | 1.184  | 1.094  | 1.104  |
| % Respecto del Total     | 3,9%   | 3,6%   | 3,3%   | 2,8%   | 2,0%   |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por INTEGRRA.

<sup>393</sup> Este costo por establecimiento en convenio no es directamente comparable con el costo por establecimiento administrado por terceros de JUNJI por cuanto financian ítems distintos. INTEGRRA financia sólo el personal.

### III.3.8.3. Producto Estratégico 3: Modalidad No Convencional de Educación Preescolar.

#### III.3.8.3.1. Eficacia y calidad.

Este producto corresponde básicamente a Jardín sobre Ruedas, la modalidad en la cual un vehículo recorre lugares aislados llevando material para asistir a las familias como educadores de sus niños y niñas. Los párvulos atendidos bajo esta modalidad se muestran a continuación.

**Cuadro N°183. Párvulos atendidos.**

| <b>Año</b> | <b>Matrícula</b> |
|------------|------------------|
| 2002       | 178              |
| 2003       | 266              |
| 2004       | 182              |
| 2005       | 251              |
| 2006       | 335              |

Fuente: Fundación INTEGRÁ.

El número de niños y niñas atendidas bajo esta modalidad ha tenido un comportamiento errático, con un aumento importante en los años 2003 y 2006, y una fuerte disminución el 2004. La cifra del año 2006 representa un aumento de un 88% respecto al 2002, ya que pasó de 178 párvulos atendidos el 2002 a 335 el 2006. El bajo número de niños y niñas atendidas en esta modalidad se explica porque corresponde a un servicio orientado a una población ubicada en sectores rurales aislados, de baja densidad poblacional y actualmente opera sólo en la Región del Bío-Bío.

No existe una cuantificación de la población objetivo o meta a cubrir específica para este producto por lo cual no es posible inferir sobre el grado de eficacia del mismo. En todo caso si se considera la población objetivo total de la institución, su aporte al aumento de cobertura es de una magnitud sustancialmente menor que la atención directa y con convenio (menos de un 0,2% de los niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza el año 2006).

#### III.3.8.3.2. Eficiencia y Economía.

El siguiente cuadro muestra el gasto por párvulo atendido con la modalidad Jardín sobre Ruedas.

**Cuadro N°184. Gasto por Niño(a) (\$2007)**

|   | 2002    | 2003    | 2004    | 2005   | 2006   |
|---|---------|---------|---------|--------|--------|
| Monto por niño(a) atendido (\$, 2007/niños/año) | 269.663 | 154.135 | 120.879 | 91.633 | 77.612 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por INTEGRRA.

Como se observa del cuadro el gasto anual por niño ha disminuido significativamente desde \$270.000 en el año 2002 a \$77.600 en el año 2006, lo que representa un descenso de un 71%. Esta disminución, se considera adecuada, ya que a partir del año 2004 se relaciona básicamente con el aumento del número de niños(as) atendidos, dado que el gasto total descendió en dicho año a casi la mitad del año anterior y posteriormente se ha mantenido relativamente estable. Con respecto al gasto por niño(a) de las demás modalidades (administración directa y convenios) esta cifra es sustancialmente menor, representando el año 2006 tan sólo un 12% respecto del valor por párvulo atendido directamente por INTEGRRA y un 22 % con respecto a los establecimientos con convenio de administración delegada. Sin embargo, esta modalidad no es comparable con los otros productos ya que la disponibilidad de atención es de sólo uno o dos días a la semana por localidad y el personal corresponde sólo a una educadora y un monitor por móvil.

III.3.8.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono infancia).

III.3.8.4.1. Eficacia y calidad.

El servicio de orientación y apoyo a la comunidad, denominado Fonoinfancia, ha registrado el siguiente nivel de actividad.

**Cuadro N°185. Número de llamadas recibidas y contestadas.**

| Indicador                  | 2002     | 2003     | 2004   | 2005   | 2006   |
|----------------------------|----------|----------|--------|--------|--------|
| Total Llamados Recibidos   | Sin Inf. | Sin Inf. | 16.207 | 18.387 | 17.164 |
| Total Llamados Contestados | 6.510    | 7.750    | 8.210  | 8.387  | 8.081  |

Fuente: Fundación INTEGRRA.

El número de llamados ha experimentado un comportamiento errático en los últimos tres años, registrándose entre 16.200 y 18.400 llamados aproximadamente, de los cuales se contesta cerca de la mitad. Las llamadas efectivamente contestadas han experimentado un alza pasando de 6.500 en el año 2002 a 8.000 en el 2006. Se aprecia que los últimos años se ha estancado en 8.000 y 8.400 llamadas contestadas.

### Cuadro N°186. Indicadores Fonoinfancia.

| Indicador   | 2002     | 2003     | 2004     | 2005     | 2006  |
|---|----------|----------|----------|----------|-------|
| Porcentaje llamados contestados en relación al total de llamados recibidos.   | Sin Inf. | Sin Inf. | 51%      | 46%      | 51%   |
| Porcentaje llamados de intervención respecto al total de llamados contestados.  | Sin Inf. | Sin Inf. | Sin Inf. | 74%      | 79%   |
| Porcentaje Llamados de adultos respecto al total de llamados de intervención  | Sin Inf. | Sin Inf. | Sin Inf. | 61%      | 51%   |
| Porcentaje Llamados internos en relación al total de llamados de adultos  | Sin Inf. | 6%       | 10%      | 20%      | 26%   |
| Porcentaje de llamados focalizados en familias de niños entre 0 y 6 años (del total de llamados de adultos que consultan en relación a un niño/a) | Sin Inf. | Sin Inf. | Sin Inf. | Sin Inf. | 71%   |
| Número mensual de casos supervisados por orientador   | 2        | 2        | 2 a 3    | 2 a 3    | 1 a 2 |

Fuente: Fundación INTEGRÁ.

El porcentaje de llamados contestados se encuentra entre el 46% y 51%, lo cual no se considera adecuado ya que se está dejando de responder un porcentaje significativo de llamadas. No obstante, de los llamados que se contestan, en los años 2005 y 2006 más del 70% corresponde a llamados de intervención, los que se relacionan con la entrega del servicio propiamente tal, lo cual comprende soporte, apoyo, y la orientación profesional. El resto corresponde a otorgar información, orientaciones y derivación oportuna en temáticas relativas a la Fundación.

#### III.3.8.4.2. Eficiencia y Economía.

Un primer indicador de eficiencia es el de costo por llamada respondida, el cual se muestra en el cuadro siguiente:

### Cuadro N°187. Costo por Llamada Respondida.

Costo por llamada respondida (\$ 2007)

| Año   | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Costo por llamada respondida \$ 2007 (costo total/n° de llamadas respondidas) | 7.834 | 9.419 | 9.013 | 9.777 | 9.405 |

Como se puede observar en el cuadro anterior, el costo por llamada contestada se ha incrementado desde \$ 7.800 el año 2002 a más de \$9.000 en los años siguientes, estabilizándose en torno a \$9.400 el año 2006, lo cual representa un aumento de un 20%, que se debe a un incremento en los costos totales del

servicio de Fonoinfancia. No se dispone de antecedentes para analizar si este incremento guarda relación con un mejoramiento de la eficacia y/o la calidad del servicio.

Un segundo indicador de eficiencia es el número de llamadas respondidas por Orientador, el cual comprende sólo los años 2002 y 2006, para los que se dispone del número de Orientadores que atienden el Fonoinfancia.

### **Cuadro N°188. Número de Llamadas por Orientador**

Fuente: Fundación INTEGRA.

Números Llamadas por Orientador

| Año  | Nº Llamadas respondidas | Número Orientadores | Nº Llamadas respondidas por Orientador |
|------|-------------------------|---------------------|--|
| 2002 | 6.510                   | 6                   | 1.085                                  |
| 2006 | 8.081                   | 9                   | 898                                    |

Como se puede observar en el cuadro anterior, el número de llamadas respondidas por Orientador muestra un descenso de 1.085 llamadas el año 2002 a 898 llamadas el 2006, lo que equivale a una disminución de un 17%. Este rendimiento se considera bajo, aunque puede estar influenciado por la distribución y duración de las llamadas recibidas, de lo cual no se dispone de antecedentes.

El nivel de desagregación de la información que posee la institución no permite confeccionar indicadores de economía para este producto.

#### **III.4. Análisis comparado de costos unitarios de JUNJI e INTEGRA**

Los costos unitarios de los dos principales productos estratégicos de JUNJI, son susceptibles de ser comparados con los costos de modalidades equivalentes de la Fundación INTEGRA para la prestación de servicios de educación parvularia, haciendo la salvedad que el servicio de JUNJI es más profesionalizado ya que utiliza una mayor proporción de educadoras de párvulos que INTEGRA.

El cuadro de la página siguiente muestra dicha comparación. En el se puede observar un mayor costo anual por niño/a de los productos de JUNJI, en comparación con los de INTEGRA, en todos los años y para ambas modalidades de atención parvularia, observándose, sin embargo, una clara tendencia decreciente de las diferencias indicadas. En la modalidad de administración directa el mayor costo de JUNJI se redujo de un rango que fluctuó entre un 32% a

un 29% entre los años 2003 y 2005, a un 17% en el año 2006. En el caso de la modalidad de administración delegada la diferencia es significativamente mayor, superando el 100% entre el 2003 y el 2005, la cual se redujo a un 75% el año 2006.

En ambos productos una parte de la diferencia se explica por la distinta composición de la matrícula de ambas instituciones, ya que en el caso de JUNJI un mayor porcentaje relativo corresponde a sala cuna, nivel que tiene un mayor costo unitario dado que es más intensivo en personal (menor proporción de párvulos por adulto). Así por ejemplo, en el caso de la modalidad de administración directa entre los años 2003 y 2005, cuando el porcentaje de matrícula de sala cuna respecto al total de JUNJI fue el doble de INTEGRRA (entre 11% y 12% versus entre un 5% y un 6%, respectivamente), el mayor costo de JUNJI fluctuó entre un 32% y un 29%. En cambio en el año 2006, donde los porcentajes de matrícula de sala cuna fueron relativamente similares (15% en INTEGRRA y 16,8% en JUNJI) la diferencia en los costos disminuyó a un 17%. Algo similar ocurre en la modalidad de convenios, ya que en el período 2003 a 2005, cuando el porcentaje de matrícula de sala cuna respecto al total de JUNJI fue el doble de INTEGRRA (entre un 14% y un 17% versus un 7,7% como promedio, respectivamente) el costo superó el 100% y en cambio en el año 2006, en el cual la matrícula de sala cuna de INTEGRRA subió a un 14% y la de JUNJI a un 20%, la diferencia en los costos se redujo a un 75%.

En el caso de la modalidad de administración directa, otra parte de la diferencia se explica porque el servicio de JUNJI es más profesionalizado, lo cual redundaría en un mayor gasto en personal que, al calcularlo por niño(a), representa una diferencia muy similar a la diferencia en los costos unitarios totales que se produjo en el año 2006.

En el caso de la modalidad de convenios, otra parte de la significativa diferencia se explica por los montos del aporte por niño(a) de ambas instituciones, ya que el de JUNJI es superior al de INTEGRRA. En efecto, según los datos del año 2007, para el nivel sala cuna JUNJI aporta \$ 84.659 mensuales por niño(a) e INTEGRRA \$ 53.856; en los niveles medios JUNJI aporta \$40.884 mensuales por niño(a) e INTEGRRA \$ 23.210<sup>394</sup>. Otro elemento que explica la diferencia en el

---

<sup>394</sup>El valor mensual por niño(a) de JUNJI corresponde a la Región Metropolitana, incluyendo financiamiento para materiales de enseñanza. En las demás regiones en general el valor es superior. En el caso de INTEGRRA los valores son iguales para todas las regiones, sin incluir el financiamiento para materiales de enseñanza, dado que éstos son adquiridos y entregados directamente por la institución. El gasto promedio de INTEGRRA de materiales por niño(a) en el año 2006 fue de \$ 1.536, por lo que el aporte total sería equivalente a un monto aproximado a \$24.476

costo de este producto, aunque de menor incidencia relativa, corresponde al gasto en personal, ya que el gasto promedio por alumno(a) de JUNJI equivale a más de 4 veces el de INTEGRA.

No es posible analizar si la diferencia en los costos tiene efectos en la calidad de los servicios de educación parvularia prestados por cada institución, en forma directa o a través de convenios, debido a que no se dispone de evaluaciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), o los que están disponibles se realizan con instrumentos distintos por lo que sus resultados no son comparables

**Cuadro N°189. Costo anual productos JUNJI e INTEGRA por Niño/a. (\$) 2007**

|                                     | <b>Modalidad Administración Directa</b> |                |                |                |
|-------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
|                                     | <b>2003</b>                             | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    |
| Costo Anual JUNJI                   | 658.711                                 | 705.440        | 718.199        | 754.867        |
| Costo Anual INTEGRA                 | 500.981                                 | 533.431        | 555.539        | 645.708        |
| DIFERENCIA EN PESOS                 | <b>157.730</b>                          | <b>172.009</b> | <b>162.660</b> | <b>109.159</b> |
| <b>% Promedio Mayor Costo JUNJI</b> | <b>26,9%</b>                            |                |                |                |
|                                     |   |                |                |                |
|                                     | <b>Modalidad Convenios</b>              |                |                |                |
|                                     | <b>2003</b>                             | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    |
| Costo Anual JUNJI                   | 702.908                                 | 681.387        | 667.041        | 624.287        |
| Costo Anual INTEGRA                 | 329.982                                 | 284.012        | 321.939        | 356.124        |
| DIFERENCIA EN PESOS                 | <b>372.926</b>                          | <b>397.374</b> | <b>345.103</b> | <b>268.163</b> |
| <b>% Promedio Mayor Costo JUNJI</b> | <b>107,1%</b>                           |                |                |                |

Fuente: Elaboración propia. (1) La Modalidad Convenios sólo considera los montos de Traslaciones, por lo que no necesariamente representa el gasto total por niño/a.

---

en los niveles medios y a \$55.392 en sala cuna. No se dispone de información del cálculo del monto del aporte por alumno(a) de cada institución para analizar el por qué de esta diferencia.

### III.5. Programa Preescolar de la Subsecretaría de Educación.

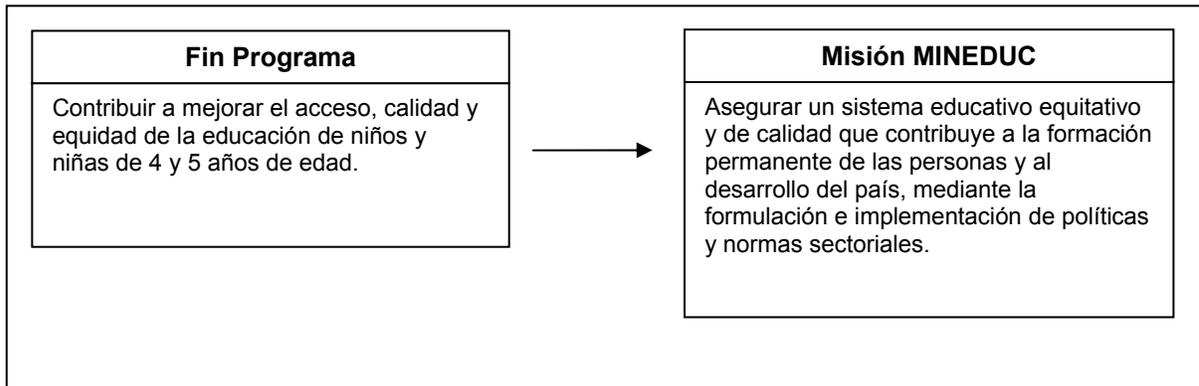
#### III.5.1. Análisis del Diseño Institucional.

##### III.5.1.1. Diseño del Programa Preescolar

###### III.5.1.1.1. Consistencia Fin del Programa de Educación Parvularia con la Misión del MINEDUC.

El cuadro que sigue muestra el Fin del Programa de Educación Preescolar y su consistencia con la Misión del MINEDUC. En efecto, el Fin del Programa es “Contribuir a mejorar el acceso, calidad y equidad a la educación de niños y niñas de 4 a 5 años de edad...”, en directa relación con la Misión del MINEDUC que busca “Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad...”

**Cuadro N°190. Fin del Programa v/s Misión MINEDUC.**



Fuente: Elaboración propia

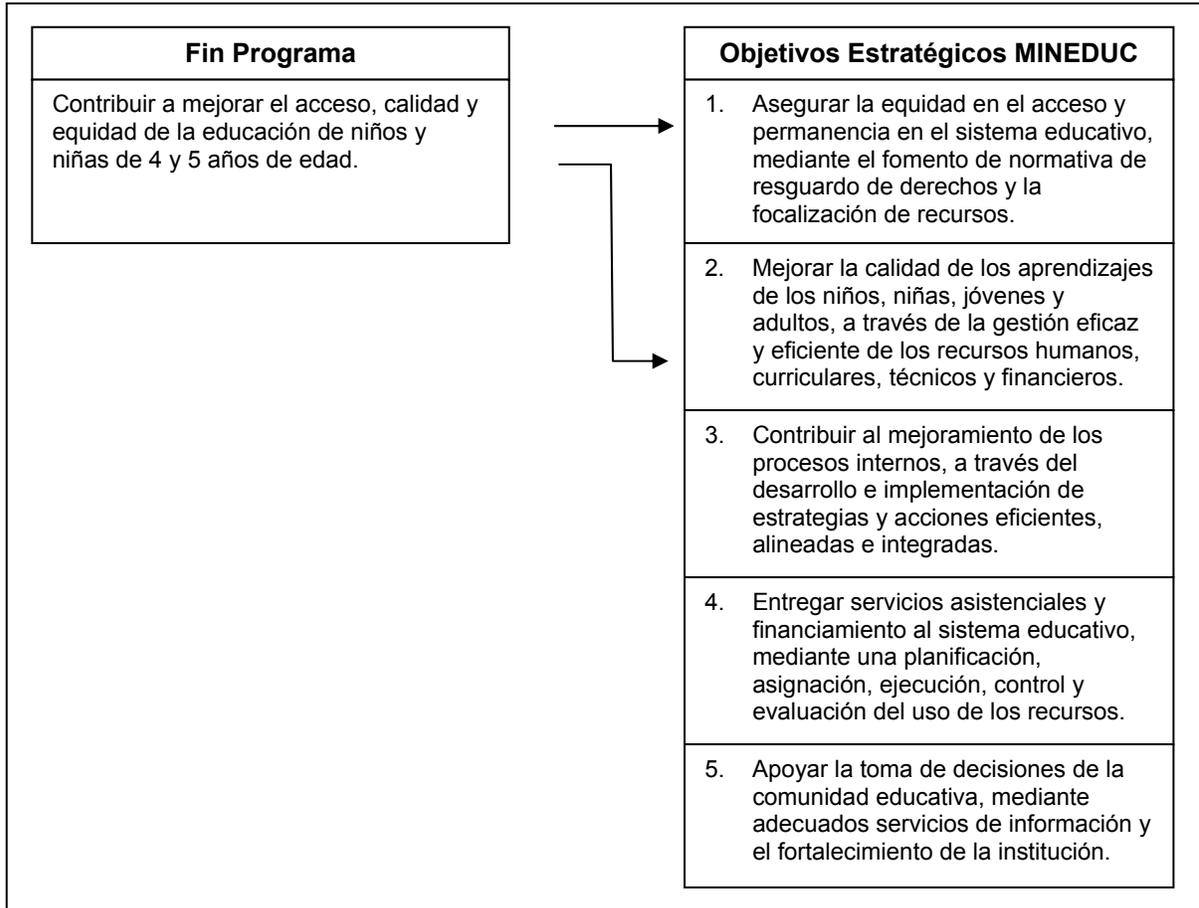
En consecuencia, se considera que el Fin del Programa de Educación Parvularia es consistente y no presenta contradicciones con la Misión del MINEDUC.

###### III.5.1.1.2. Consistencia Fin del Programa de Educación Parvularia con los Objetivos Estratégicos del MINEDUC.

El cuadro que sigue muestra que el Fin del Programa se relaciona con los objetivos estratégicos 1 y 2 del MINEDUC. En efecto, “Contribuir a mejorar la calidad y equidad de la educación parvularia...” es consistente con “Asegurar la

equidad en el acceso...”, y más evidente aún, con “Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas...”.

**Cuadro N°191. Fin del Programa v/s Objetivos Estratégicos MINEDUC.**



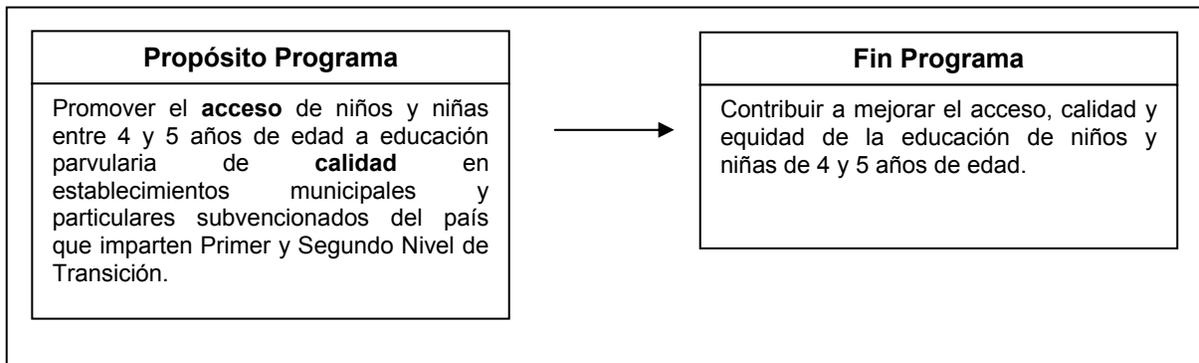
Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se considera que el Fin del Programa de Educación Parvularia es consistente y no presenta contradicciones con los Objetivos Estratégicos del MINEDUC.

### III.5.1.1.3. Consistencia Propósito y Fin del Programa de Educación Parvularia.

El cuadro que sigue permite ver la relación existente entre el Propósito y el Fin del Programa. En dicho cuadro se puede observar que el Propósito del Programa se relaciona con el Fin del mismo en lo relativo al acceso y calidad, y el grupo etario considerado. Por otro lado, el Fin hace mención a la “equidad”, algo que no cubre el propósito, sin embargo, la universalización para atender a toda la población de 4 y 5 años en establecimientos municipales y particulares subvencionados hace innecesario que se haga explícito el tema de “equidad”, ya que no existe algún grupo de interés particular en quien concentrarse.

**Cuadro N°192. Fin del Programa v/s Objetivos Estratégicos MINEDUC.**



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se concluye que el cumplimiento del Propósito del Programa permite el logro del Fin del mismo.

### III.5.1.2. Problema/necesidad a la cual se aboca el Programa.

El Programa identifica claramente un problema expresado en las políticas vigentes: la necesidad de mejorar el acceso, la calidad y equidad de la educación de niños y niñas de cuatro y cinco años de edad; con más oportunidades de acceso y mayor calidad de las intervenciones, mejores y más positivos serán los efectos en las distintas áreas del desarrollo social y cognitivo. La educación formal es una de las herramientas fundamentales para reproducir o corregir las desigualdades, por ello el aula constituye el espacio donde se aprenden, perpetúan o transforman las potencialidades de los sujetos.

En este período se han realizado cambios en la Constitución Política del Estado y se han establecido Políticas Nacionales<sup>395</sup> a favor de la infancia, lo que ha permitido mejorar el estatus legal de la Educación Parvularia y orientar su desarrollo a partir de información aportada por diversos agentes nacionales e internacionales encargados de realizar diagnósticos y proponer acciones en pro de la infancia su cuidado y educación en un marco de Derechos<sup>396</sup>.

La Unidad Educación Parvularia, encargada del Programa Preescolar, se ha hecho cargo de gestiones relacionadas con la cobertura para los niveles de 4 y 5 años de edad (Primer y Segundo Nivel de Transición), entrega de materiales didácticos a las escuelas y Jardines, perfeccionamiento docente, en el marco de la implementación de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia, trabajo con padres y madres a través de programas especiales, y de los diferentes componentes del programa<sup>397</sup>. Otras iniciativas propuestas por las políticas internas del Ministerio de Educación (enfoque de género, incorporación de necesidades especiales a los cursos regulares de educación parvularia, perfeccionamiento docente, entre otras), han sido asumidas en este período por unidades especializadas o especialmente comisionadas, en cuya gestión la Unidad Educación Parvularia se ha insertado ya sea planificando acciones o bien como cooperadora de las acciones ya planificadas, asignando a profesionales específicos.

Entre los años 2001 y 2007, si bien se han logrado avances especialmente en cuanto a cobertura, diseño e implementación del marco curricular nacional

---

<sup>395</sup> Política Nacional a favor de la Infancia y la Adolescencia. 2001-2010. Gobierno de Chile 2000.

<sup>396</sup> Propuestas del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma de las Políticas de Infancia. Chile, Junio 2006

Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo. Bases Sólidas. Atención y educación de la primera infancia. Ediciones UNESCO 2007.

<sup>397</sup> Matriz de Marco Lógico Programa Educación Preescolar. 2007.

actualizado para la educación parvularia<sup>398</sup>, las acciones más directamente vinculadas al mejoramiento de la calidad de la educación y la equidad de su distribución se encuentran aún en proceso.

Respecto del enfoque de género, el Programa no lo incorpora en el diseño, ni en la definición de la población beneficiaria. No hay información de diagnóstico que permita definir el estado de situación del tema en la educación parvularia, tanto a nivel estadístico y de logros del aprendizaje como a nivel pedagógico, aunque existen estudios pioneros que señalan la necesidad de ocuparse de ello a la brevedad<sup>399</sup>, por lo cual se considera inadecuado que no se haga explícito. Al respecto se destaca que en el componente “Adquisición y Entrega de Material Educativo” se han realizado acciones que incorporan el enfoque de género. A modo de ejemplo, las ilustraciones del material impreso muestran a niños y niñas compartiendo en las mismas situaciones y bajo las mismas condiciones de dificultad. Lo propio ocurre con el programa Manolo y Margarita en el diseño de sus módulos, por ejemplo, “Manolo y Margarita aprende a ser hombre y mujer”, considerando además que las actividades se realizan junto a la madre y el padre de los niños y niñas.

La integración de niños(as) con necesidades especiales no se ha incluido a nivel de propósito ni de componentes; como tampoco existen reportes que permitan conocer el tipo y las proyecciones de sus acciones a nivel de las unidades encargadas directamente de estos temas. El Ministerio de Educación es la entidad responsable del desarrollo de la Educación Parvularia a nivel nacional, en la actualidad se trabaja por la integración de uno a dos párvulos con necesidades especiales a las aulas preescolares, y no se conocen antecedentes sobre la existencia de un plan para inducir estos procesos desde la Educación Parvularia regular, como tampoco sobre la población beneficiaria y las condiciones de los docentes y de los establecimientos para responder a esta demanda.

---

<sup>398</sup> El año 2001, la cobertura nacional para el Primer Nivel de Transición apenas sobrepasaba el 14% de la población de 4 años; actualmente, esta cifra supera el 60%; el año 2005 se instala el nuevo currículum para Educación Parvularia, propuesta actualizada cuyo propósito es apoyar el quehacer de los profesionales y favorecer el mejoramiento sustantivo de la calidad del trabajo pedagógico en este nivel, enriqueciendo los programas de actualización y perfeccionamiento y la formación inicial de educadores de párvulos.

<sup>399</sup> Estudios recientes, nacionales y extranjeros, dan cuenta de la presencia de estereotipos de género cotidianidad del aula preescolar, de diversas maneras y con diversos resultados. Referencias en: HERRERA, María Olivia *et al.* “Actitud del adulto a cargo de la Sala Cuna hacia el género y su relación con la calidad del ambiente educativo”. *Estud. pedagóg.*, 2006, vol.32, no.1, p.7-19. ISSN 0718-0705. y CHAVEZ, Ana Lupita. “Las relaciones de género en el contexto escolar. Un estudio de caso a nivel preescolar en Costa Rica”. *Diálogos: Revista de Historia*, ISSN 1409-469X. Vol. 5. Dialnet.

### III.5.1.3. Criterios de Focalización.

El Propósito del Programa describe a la población beneficiaria de la siguiente manera: niños y niñas entre 4 y 5 años de edad que acceden a educación parvularia de calidad<sup>400</sup>, en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición.

La población potencial del Componente 1: “Ampliación de Cobertura, Niños y niñas de 1er Nivel de Transición”, incluye párvulos de cuatro años. El Componente 2: “Adquisición y entrega de Material Educativo, incluye a los párvulos de cuatro y cinco años de edad.

El hecho que el Programa considere el acceso a los niños de primer y segundo nivel de transición sin distinción, hace innecesario cualquier mecanismo de selección de beneficiarios. Cabe destacar que, según lo informado por la UEP, históricamente se ha privilegiado a la población más vulnerable.

En el caso del Componente 3: “Formación Inicial y en Servicio para la Implementación Curricular – Educadores(as) de párvulos para mejorar sus prácticas pedagógicas”, la población potencial corresponde a educadores (as) que trabajan en escuelas que atienden niños(as), sin distinción especial de focalización. Sólo a nivel de subcomponente, específicamente en el subcomponente 2, “Educadoras(es) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales, participan en cursos de perfeccionamiento impartidos por universidades del país”, se precisa que este último está orientado exclusivamente a las educadoras(es) que pertenecen a escuelas focalizadas por medio de las Direcciones Provinciales<sup>401</sup>, cuyo criterio central es la necesidad de apoyo que presenta cada establecimiento. Este criterio no se encuentra suficientemente descrito ya que no señala quien detecta estas necesidades, cuáles son éstas, y a quienes y a cuantos incluye como beneficiarios directos; tampoco se señala si existen criterios nacionales y si hay o no consistencia entre los criterios nacional, regional y provincial.

El Componente 4: “Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia”, incluye a las madres, padres y adultos responsables del cuidado de niños

---

<sup>400</sup> La calidad está dada por el cumplimiento de normas respecto de: la relación profesional/niño (coeficiente técnico), idoneidad del personal, infraestructura, material didáctico, planificación curricular.

<sup>401</sup> El Programa entrega criterios generales; sin embargo cada Departamento Provincial realiza la focalización considerando las prioridades, las necesidades de apoyo de los establecimientos con bajos rendimientos o problemas de tipo social.

y niñas de 4 y 5 años de edad que asisten a escuelas focalizadas<sup>402</sup>, lo que se considera adecuado, dado el rol de los padres como primeros educadores de los niños y niñas.

Los cambios que ha experimentado el Programa de Educación Preescolar en el tiempo se han traducido en ausencia de focalización. Al respecto, el traspaso de los programas conozca a su Hijo (CASH) y Programa de Mejoramiento a la Infancia (PMI) a JUNJI, terminó por eliminar completamente del Programa la focalización para la atención de párvulos. Esta situación se aprecia, por ejemplo, en el Fin del Programa, donde la población objetivo no distingue grupos específicos de interés entre niños y niñas.

#### III.5.1.4. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico.

Las actividades diseñadas para producir los componentes son adecuadas, dado que se relacionan con la focalización y verificación de resultados.

Los componentes del Programa son necesarios aunque insuficientes para el logro del propósito tal como está definido y como sería esperable conforme a las nuevas políticas de infancia; falta un componente o actividad sobre la implementación de un sistema de medición de resultados para evaluar el logro del Fin del Programa en el aspecto relativo a la calidad. Esta medición se requiere para mantener diagnósticos actualizados y planes de acción, conforme a resultados e impactos de la educación sobre los diversos actores y sobre su propia acción, tanto de carácter cualitativo y como cuantitativo; por otra parte debería mantener información actualizada sobre la relación costo / beneficio.

La calidad de la educación parvularia está asociada en el Programa al cumplimiento de normas, cuyos contenidos guardan relación con insumos requeridos para la provisión de un servicio educativo: la relación profesional / niño, idoneidad profesional, infraestructura, material didáctico, planificación curricular, entre otros. Esta definición se aprecia insuficiente en función a los planes de desarrollo que se están formulando al alero de una educación basada en Derechos; se necesita una definición clara y consensuada respecto de lo que el Estado chileno, Ministerio de Educación, y la sociedad en general entiende por

---

<sup>402</sup> Las escuelas focalizadas no intensivas (ex P-900), son aquellas que tienen los promedios más bajos en el SIMCE, que concentran un mayor número de estudiantes con bajos niveles de desempeño y mayor vulnerabilidad socioeconómica. Durante el 2007, 1.009 establecimientos se encuentran focalizados en esta modalidad en todo el país. Ver sitio WEB [http://600.mineduc.cl/informacion/info\\_nive/nive\\_basi/basi\\_estr.php](http://600.mineduc.cl/informacion/info_nive/nive_basi/basi_estr.php).

calidad y la forma de cautelarla y de evaluarla, que incluya también aspectos de proceso y de producto.

En la medida que todos los componentes concurren a incrementar o fortalecer algunos de los aspectos que contempla el marco normativo como los ya mencionados en el párrafo anterior, existe la posibilidad de incidir en el desarrollo social y cognitivo de los niños (as) y así lograr el Fin propuesto por el Programa de Educación Preescolar: “Contribuir a mejorar el acceso, calidad y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad”. Estas normas se aplican a los establecimientos que solicitan voluntariamente el reconocimiento oficial como cooperadores de la función educacional del Estado<sup>403</sup>, pero, según se observa en los medios de verificación de la Matriz de Marco Lógico, éstos se remiten a constatar la existencia de dichas condiciones y no existen procedimientos que permitan conocer su funcionamiento en las instituciones preescolares y en sus aulas. Por otra parte, estas normas constituyen un piso mínimo de condiciones para que los establecimientos educacionales funcionen, y no un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación que se imparte<sup>404</sup>.

El diseño del Programa es apropiado porque: (i) a través del componente ampliación de cobertura se da respuesta a la demanda de garantizar el acceso de los niños de 4 y 5 años a programas de educación parvularia; se sabe que la cobertura continúa siendo una demanda importante aún en proceso (ii) a través de la provisión de material didáctico necesario para apoyar las actividades educativas, seleccionado con criterios pedagógicos y en relación a las necesidades e intereses de los niños de la población objetivo, existen mayores posibilidades de enriquecer los ambientes educativos, facilitando más y mejores interacciones con fines de aprendizaje; (iii) el fortalecimiento docente, tal como se contempla en el Programa, tiene mayores posibilidades de incidir en el desarrollo profesional de los educadores (as), por la diversidad de modalidades y actores involucrados, duración y forma sistemática con que se desarrolla esta experiencia, y por la posibilidad de acceso a una comprensión más profunda de las orientaciones curriculares nacionales y a la creación de estrategias propias, lo cual, además, puede incidir en forma importante en la motivación y la valoración de los (as) educadores (as) hacia la tarea (iv) la inserción de un programa dirigido a padres complementa y enriquece la estrategia global. De esta manera, queda en evidencia el propósito de incidir en factores que afectan la calidad y equidad<sup>405</sup>.

---

<sup>403</sup> En 2005, y en la modificación del Decreto Supremo N° 177 sobre adquisición y pérdida del Reconocimiento de los establecimientos educacional de Estado, se incorpora definitivamente a la educación parvularia al sistema educacional e integra las normas ya establecidas en periodos anteriores.

<sup>404</sup> El análisis de las normas y estándares se presenta en la sección III.5. de este documento.

<sup>405</sup> Equidad entendida como igualdad de oportunidades de acceso a programas de calidad

tales como: calidad de las interacciones, enriquecimiento de los ambientes de aprendizaje, participación de los padres, práctica apropiada a las necesidades de los niños, capacitación de los educadores, apropiación de un currículum básico.

De lo señalado se desprende que la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente; ya que, si bien cuenta con una estructura lógica general consistente entre las actividades propuestas, componentes, propósito y fin, es necesario considerar las observaciones señaladas en relación a las normas y su necesidad de evaluación y actualización, definiciones acerca de la focalización, la actuación del Ministerio a través de la Unidad Educación Parvularia y su Programa Preescolar, se observa más reactiva a la contingencia que proactiva y propositiva.

Por otro lado, la Matriz de Marco Lógico incluye seis supuestos que se analizan a continuación.

A nivel de propósito se tienen los siguientes dos supuestos:

- Indicador 4: *“La población potencial de niños a ser atendidos por las escuelas subvencionadas por MINEDUC no corresponde al total de la población de 4 años, también existe oferta educativa para este nivel en escuelas especiales, establecimientos privados, JUNJI e INTEGRRA. Aproximadamente un 40% de esta población no cuenta con atención educativa”.*
- Indicador 5: *“Aproximadamente un 90% de la población de cinco años cuenta con atención educativa”.*

El indicador 4 se refiere al porcentaje de niños de 4 años (primer nivel de transición) del país que asisten a establecimientos municipales o particulares subvencionados, por lo cual, un porcentaje bajo no necesariamente indica una situación no deseada, ya que existe oferta educativa para el nivel. Desde este punto de vista, más que un supuesto es una aclaración a tener en cuenta al momento de calcular el indicador y emitir juicios a partir de sus valores.

El indicador 5 se refiere al porcentaje de niños de 5 años (segundo nivel de transición) del país que asisten a establecimientos municipales o particulares subvencionados, cuya cobertura está en un 90%, por lo que mejorar este indicador implicaría en general mayores esfuerzos. No obstante, esto no corresponde a un supuesto, sino más bien a una consideración a la hora de juzgar el indicador.

A nivel del Componente 1 se tienen los siguientes supuestos:

- Indicador 1: *“Sostenedores de establecimientos dispuestos y en condiciones de ofertar instalación de cupos para Primer y Segundo*

*Nivel de Transición (Prekinder). Familias Interesadas en incorporar a sus hijos a primer nivel de transición”.*

- Indicador 3: *“Sostenedores promueven asistencia”*
- Indicador 4: *“Sostenedores promueven asistencia”*

El indicador 1 da cuenta del porcentaje de cobertura comprometida para un año en particular. MINEDUC no tiene establecimientos propios, ya que éstos fueron traspasados a los municipios, por lo cual el indicador no sólo depende de la realización de las actividades que el Programa contempla para este Componente, sino de la disponibilidad de capacidad de atención de los establecimientos municipalizados o privados con subvención. En consecuencia, el supuesto se considera muy adecuado.

El indicador 3 da cuenta del porcentaje de asistencia media con respecto a la matrícula de niños y niñas de 4 años (prekinder) en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país. Para ello las actividades de promoción de asistencia también recaen en los sostenedores de los establecimientos, por lo cual el supuesto se considera adecuado. En particular es difícil cuantificar el impacto de las actividades que el sostenedor pueda o deje de hacer.

El indicador 4 es el análogo al anterior calculado para los niños y niñas que asisten a segundo nivel de transición. El análisis y conclusiones son idénticos. No obstante, este indicador da cuenta de un grupo etario distinto al que se refiere el Componente 1, lo que se considera inadecuado<sup>406</sup>.

A nivel de Componente 2 se tiene el siguiente supuesto:

- Indicador 5: *“Que la sección compras y logística (unidad de compras y licitaciones) y sección actos y contratos, ambas de la División de Administración General cumplan con los plazos programados”.*

El indicador 5 da cuenta del porcentaje de material educativo que llega al inicio del año escolar con respecto al total de material que se entrega en el año. La entrega oportuna del material no depende por completo de la unidad ejecutora del Programa (Unidad de Educación Parvularia). En efecto, la adquisición del material está a cargo de la Sección de Compras y Licitaciones de la División de Administración General del MINEDUC, por lo que la entrega oportuna depende de

---

<sup>406</sup> En general hay que prescindir de los indicadores que hacen referencia a los niños y niñas de segundo nivel de transición.

cómo se desarrolle el proceso de compra. Un retraso en la entrega de material afecta al propósito para el cual fueron dispuestos, la credibilidad y la confianza en la unidad ejecutora, así como también los procesos pedagógicos asociados a la incorporación de estos materiales al ambiente de la sala y a las actividades y experiencias educativas a las cuales pretenden apoyar. En consecuencia el supuesto se considera adecuado.

### III.5.1.5. Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico.

Considerando las definiciones que se explicitan en los objetivos, propósitos y componentes, los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del Programa a nivel de propósito y de componentes, se consideran en general adecuados y pertinentes para medir las dimensiones eficacia, calidad, eficiencia y economía del desempeño del Programa, como también para medir los ámbitos de control de procesos, productos y resultados<sup>407</sup>. Según se muestra en el cuadro siguiente, se registra una mayor proporción de indicadores en el ámbito producto (73%) y en la dimensión eficacia (56%). De hecho, de los 52 indicadores que se incluyen en la matriz de Marco Lógico 21 de ellos dan cuenta de la eficacia de los productos (40%).

**Cuadro N°193. Indicadores Programa de Educación Preescolar según Ámbitos de Control y Dimensiones de Desempeño.**

|                                  |                   | Ámbitos de Control |          |                      |                 | TOTAL     |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|----------|----------------------|-----------------|-----------|
|                                  |                   | Producto           | Proceso  | Resultado Intermedio | Resultado Final |           |
| <b>Dimensiones del Desempeño</b> | <b>Eficacia</b>   | 21                 | 2        | 4                    | 2               | <b>29</b> |
|                                  | <b>Eficiencia</b> | 9                  | 1        | 0                    | 0               | <b>10</b> |
|                                  | <b>Economía</b>   | 0                  | 2        | 0                    | 0               | <b>2</b>  |
|                                  | <b>Calidad</b>    | 8                  | 3        | 0                    | 0               | <b>11</b> |
| <b>TOTAL</b>                     |                   | <b>38</b>          | <b>8</b> | <b>4</b>             | <b>2</b>        | <b>52</b> |

Notas:

/\* 4 indicadores fueron reclasificados.

/\*\* 1 indicador no presentaba clasificación.

Fuente: Elaboración propia con base en la Matriz de Marco Lógico del Programa de Educación Preescolar.

<sup>407</sup> Con el fin de simplificar la referencia a los indicadores de la Matriz de Marco Lógico, éstos se han identificado mediante un número correlativo para cada componente o subcomponente según sea el caso.

Al no estar considerado el enfoque de género ni la atención a los niños con necesidades especiales, no hay indicadores, ni medios de verificación relacionados con estos aspectos.

Los medios de verificación incluidos en la Matriz de Marco Lógico son en general adecuados; sin embargo falta especificar con mayor detalle el medio de verificación en un indicador<sup>408</sup>. En 7 indicadores falta incluir la periodicidad de verificación<sup>409</sup>, mientras que en otro ésta debiera modificarse<sup>410</sup>.

En los Componente 2, 3 y 4 falta incluir indicadores y medios de verificación destinados a evaluar aspectos más técnicos, como por ejemplo logros o avances en lo pedagógico o el efecto de la implementación del nuevo currículum en los actores y en el conjunto de instituciones y establecimientos que brindan atención y educación infantil; no basta con antecedentes cuantitativos.

Por otro lado, el Componente 1, denominado “Ampliación de Cobertura , Niños y niñas de 1er Nivel de Transición”, contiene indicadores que hacen referencia al segundo nivel de transición, los cuales se consideran inadecuados toda vez que el Componente se refiere a actividades para aumentar la matrícula del primer nivel.

Una dificultad que se prevé en la medición de resultados son inconsistencias o falta de datos confiables referidos a población potencial y población objetivo; esto incidiría en la medición de indicadores de eficacia a nivel de propósito, especialmente acceso y cobertura. La medición de gastos por componente también presenta dificultades, en la medida que los datos se encuentran dispersos en diferentes ítems y dependencias del Ministerio o relacionadas directamente con éste, tales como el Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), Dirección de Planificación y otros; el proceso de recabar esta información es considerado lento y difícil por las profesionales responsables del Programa.

En el componente ampliación de cobertura, en relación a cuantificación y verificación de resultados, aunque se han planificado en forma pertinente a nivel

---

<sup>408</sup> Especificar con mayor detalle el medio de verificación del tercer indicador del propósito del Programa. Sólo se incluye “reportes” sin hacer mención a cuales se refiere.

<sup>409</sup> Falta incluir la periodicidad de verificación en los indicadores 10 y 11 a nivel de propósito, en el indicador 7 del Componente 2, en el indicador 4 del Subcomponente 1 del Componente 3, en el indicador 3 del Subcomponente 2 del mismo componente, y en los indicadores 4 y 5 del Subcomponente 3 del Componente 3.

<sup>410</sup> La periodicidad anual que se postula en el indicador 7 a nivel de propósito, se considera inadecuada. Debería medirse a lo menos unas tres veces al año (inicio, mitad y fin del año escolar), con fines de diagnóstico y reorientación de procesos, resultados y logros esperados.

de establecimiento y de aula, es necesario organizar un sistema de evaluación que contemple monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados que reúnan medios de verificación, tales como encuestas, estudios técnicos, estudios de impacto, entre otros. Estas observaciones son también válidas para el Componente 2: Adquisición y entrega de Material Educativo.

Según lo expuesto en los párrafos anteriores, la lógica horizontal de la matriz se valida parcialmente.

Respecto a las actividades necesarias para la ejecución de cada componente, falta incluir en los procesos de focalización, mecanismos de obtención de datos cuantitativos, por ejemplo: población objetivo (niños (as), número de establecimientos existentes y a incluir en las acciones propuestas en diferentes componentes, educadores existentes y educadores beneficiarios de las acciones de capacitación, entre otros; , como también actividades referidas a seguimiento y evaluación de carácter cuantitativa y cualitativa de actividades realizadas, resultados y logros.

### *III.5.2. Consistencia definiciones estratégicas respecto de las políticas de la infancia.*

El análisis que se presenta en esta sección se relaciona con las iniciativas que contempla el sistema de protección integral de la infancia *Chile Crece Contigo*, para la implementación de las políticas de infancia.

Dado que el sistema de protección *Chile Crece Contigo* sólo cubre hasta antes del ingreso del párvulo al Nivel primer de transición, y que el Programa comienza en este nivel, ambos se complementan y en consecuencia se considera que hay consistencia. En particular, es consistente el componente de aumento de cobertura contemplado en el Programa con el requerimiento de aumento de cobertura que contempla *Chile Crece Contigo*, para niños y niñas de los hogares del 40% de menores ingresos o con situaciones de especial vulnerabilidad<sup>411</sup>.

Por otra parte, entre las iniciativas de *Chile Crece Contigo* se contempla disponer de sistemas de acreditación y certificación para garantizar la calidad de las prestaciones de educación parvularia. Ello significa que se debería incorporar un componente en el Programa referido al diseño e implementación del sistema de

---

<sup>411</sup> Para el año 2010 se contempla sala cuna gratuita, de calidad acreditada, para todos los hijos e hijas de madres que trabajan, buscan trabajo, estudian o presenten necesidades especiales y Jardín infantil gratuito, de calidad acreditada, de jornada extendida o parcial para todos los niños y niñas de 2 y 3 años.

acreditación y certificación de calidad de la educación parvularia y el sistema de información y monitoreo del sistema de acreditación periódica, los cuales actualmente no están contemplados en alguna otra institución como tampoco en la futura Superintendencia de Educación.

La propuesta de acceso asegurado de todos los niños del país a educación de calidad acreditada y sin segregación de alumnos en los niveles de Transición 1 (Kinder) y Transición 2 (Prekinder), implicaría modificar el Fin del programa reemplazando “Contribuir a mejorar el acceso...” por “Asegurar el acceso...”. Por otra parte, el Programa no contempla acciones referidas a integración de preescolares con necesidades especiales y provenientes de minorías étnicas que el Consejo propone.

### *III.5.3. Organización y gestión del Programa.*

#### III.5.3.1. Estructura organizacional institución responsable del Programa.

La estructura de la Unidad de Educación Parvularia, encargada de ejecutar el Programa de Educación Preescolar de la Subsecretaría de Educación, se considera adecuada para la producción de los componentes del Programa, por cuanto se han separado las funciones relacionadas con los componentes de: Cobertura, Implementación Curricular y Fortalecimiento Docente de las de Administración del Programa. Si bien no se contempla la función de Adquisición de Material Educativo, ello se considera adecuado ya que dicha función la realiza la División de Administración General, área que presta servicios comunes a todas las áreas del Ministerio, entre los cuales se encuentra las adquisiciones.

La Unidad de Educación Parvularia (UEP) no cuenta con un Manual de Cargos, sin embargo, dispone de una descripción de las funciones básicas de cada cargo, lo cual se considera como un elemento suficiente para los efectos de tener claridad en las funciones y responsabilidades de cada cargo

La estructura organizacional de la Unidad de Educación Parvularia se despliega sólo en el nivel central, y no dispone de una orgánica a nivel regional, lo cual no le permite hacerse cargo directamente de la producción de los componentes en forma descentralizada territorialmente. Sin embargo, para tales efectos se cuenta con el apoyo de las unidades coordinadoras regionales y provinciales dependientes de las Secretarías Regionales Ministeriales y Departamentos Provinciales de Educación, respectivamente, en especial para el Componente 1: Ampliación de Cobertura, niños y niñas de 1er Nivel de Transición. Si bien la Unidad no tiene autoridad jerárquica respecto al personal de regiones, se considera que ello no es indispensable, ya que la organización ministerial contempla que la implementación de las políticas sea ejecutada a través de las

Secretarías Regionales Ministeriales y Departamentos Provinciales, lo cual se considera adecuado.

#### III.5.3.1.1. Cambios organizacionales registrados en el período en evaluación.

La estructura organizacional de la Unidad de Educación Parvularia sólo experimentó cambios en el año 2007, debido al traspaso a JUNJI de dos de sus componentes: Programa Conozca a su Hijo y Programa Mejoramiento de la Infancia, los cuales fueron eliminados de su estructura. Estos cambios se consideran adecuados, ya que se trata de modalidades no convencionales de Educación Parvularia, que guardan relación directa con el rol de JUNJI y respecto a las cuales dicha institución tiene desarrolladas modalidades similares o complementarias.

#### III.5.3.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

##### III.5.3.2.1. Evaluación de los mecanismos de coordinación

Los mecanismos de coordinación utilizados por la UEP a nivel central se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros.

Destaca la coordinación que existe con JUNJI e INTEGRRA para el traspaso de niños y niñas del primer y segundo nivel de transición a los establecimientos subvencionados por MINEDUC. Esto es relevante puesto que desde el año 2007 MINEDUC se hace cargo de incorporar a los niños y niñas de estos niveles en los establecimientos que reciben subvención del Estado (niños y niñas de 4 y 5 años), mientras que JUNJI e INTEGRRA, se concentrarán en la atención de los niveles Medios y Salas Cunas (niños y niñas menores de 4 años).

Se consideran razonables las reuniones que se realizan en el nivel central (semanales) y las realizadas con los organismos externos, a pesar de que en este último caso no existe sistematización ni periodicidad explícita de cuando éstas deben llevarse a cabo. Sin embargo en otras ocasiones, como es el caso de las coordinaciones para el seguimiento del traspaso de niños y niñas a establecimientos subvencionados, la ausencia de protocolos previamente establecidos se traduce inevitablemente en que se tenga que invertir tiempo cada vez que se requiera reunir a los actores claves.

Las coordinaciones a nivel regional, presentan algunas deficiencias, lo que se traduce en problemas de comunicación, lo que surge debido a que predomina la dependencia administrativa en ausencia de un protocolo o manual que defina las dependencias funcionales.

#### III.5.3.2.2. Análisis de instrumentos de monitoreo del Programa.

No se consideran adecuados los instrumentos de monitoreo utilizados por la UEP, debido a que no entregan información oportuna de todos los componentes del Programa. El principal instrumento de monitoreo utilizado corresponde a pautas de recolección de información. Estos instrumentos no se consideran adecuados, ya que no proveen información oportuna ni de todos los componentes de la Unidad.

El control del cumplimiento de metas con relación al aumento de cobertura se realiza mediante el informe mensual de subvenciones que realiza la Unidad de Subvenciones del MINEDUC para este nivel, el cual se considera la fuente adecuada para tales fines.

No se tiene información de indicadores de gestión que sean utilizados por la institución en forma frecuente, lo que no permite formular una opinión de esta materia.

#### III.5.3.3. Recursos humanos.

La evaluación de los recursos humanos se realiza considerando los siguientes aspectos:<sup>412</sup>

- la dotación y composición del personal relacionado con el Programa
- el tipo de contrato y localización del personal
- análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal
- el cumplimiento de los perfiles de estudios, experiencia y competencia definidos por la Unidad.

---

<sup>412</sup> Según lo establecido en los términos de referencia, la evaluación no incluye el análisis de aspectos tales como clima organizacional, administración de recursos humanos, remuneraciones, etc.

### III.5.3.3.1. Análisis de la dotación y composición de personal relacionado con el Programa.

La dotación total de personal relacionado con la ejecución de los componentes del Programa a fines del año 2006 era de 86 personas a nivel nacional, 14 más que el año 2002, lo que equivale a un aumento de un 19%. Esto se debe al incremento de actividad durante el período 2002-2006 en el Componente de Ampliación de Cobertura y del Componente Programa de Familia. El incremento de personal se explica por el aumento de 15 personas a contrata, y la disminución de una persona de planta debido a un retiro voluntario, y corresponde a profesionales ya que la dotación de técnicos y personas con Licencia Media se ha mantenido constante en el período señalado.

La composición del personal por estamento se considera adecuada, de acuerdo al Fin del Programa, ya que la mayor proporción (93%) corresponde al estamento de profesionales.

En el cuadro siguiente se presenta una comparación de la composición del personal con otras cuatro instituciones relacionadas con la educación<sup>413</sup>:

**Cuadro N°194. Comparación dotación de personal por estamento**

|                                | Directivos | Profesionales | Técnicos | Administrativos | Auxiliares | Otros (1) |
|--------------------------------|------------|---------------|----------|-----------------|------------|-----------|
| JUNJI                          | 0,3%       | 27,0%         | 55,1%    | 3,1%            | 14,6%      | 0,0%      |
| INTEGRA                        | 8,4%       | 6,0%          | 66,0%    | 6,1%            | 13,4%      | 0,0%      |
| Unidad de Educación Parvularia | 1,2%       | 93,0%         | 1,2%     | 1,2%            | 0,0%       | 3,5%      |
| Subsecretaría de Educación     | 4,7%       | 58,0%         | 10,7%    | 19,0%           | 7,6%       | 0,0%      |
| JUNAEB                         | 25,0%      | 34,9%         | 10,8%    | 25,2%           | 4,1%       | 0,0%      |

Nota (1): Incluye funcionarios que se rigen por el código del trabajo y cargos adscritos, en el caso de las instituciones públicas

Fuente: Elaborado por la Consultora

Del cuadro anterior se puede ver que la proporción de profesionales, supera a JUNJI, INTEGRA, a la Subsecretaría de Educación y JUNAEB.

Para analizar la productividad del personal, en el cuadro siguiente se establece una relación entre el aumento de cobertura del primer nivel de transición, que corresponde al Componente 1 del Programa, y la dotación de personal que participa en la ejecución de este componente. El programa de

<sup>413</sup> Para esta comparación se eligieron estas instituciones por su relación con la educación, sin considerar las diferencias de tamaño entre ellas.

aumento de cobertura es el que se considera más representativo de la actividad relacionada con el Programa en el período 2002 – 2006, debido a que, de acuerdo a lo indicado por la Unidad, es el que demanda la mayor carga de trabajo.

**Cuadro N°195. Indicador de productividad del personal**

| Año  | Aumento de cobertura 1er nivel de transición | Dotación de personal | Aumento de cobertura por persona |
|------|--|----------------------|----------------------------------|
| 2002 | Sin información                              | 72                   |                                  |
| 2003 | 10.443                                       | 73                   | 143,1                            |
| 2004 | 9.512  | 80                   | 118,9                            |
| 2005 | 18.754                                       | 84                   | 223,3                            |
| 2006 | 12.773                                       | 86                   | 148,5                            |

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Del cuadro anterior se puede ver que la productividad del personal, medida a través del aumento de cobertura por persona, ha experimentado importantes variaciones en cada año, especialmente en los años 2004 y 2005, debido a que en el primero el aumento de cobertura fue inferior al del año 2003 y, en cambio, en el año 2005 el aumento de cobertura prácticamente duplicó el del año anterior. Sin embargo la disminución del año 2004 (que es parte del aumento del 2005), se relaciona con el retraso que se produjo en dicho año en el pago de las subvenciones para una cierta parte de cupos de aumento cobertura correspondiente a dicho año<sup>414</sup>. Al excluir el efecto estimado de dicha situación, la tendencia se ha mantenido relativamente estable, lo cual se considera adecuado.

De acuerdo al nivel de estudios, el 94% del personal existente a fines del año 2006, cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera consistente con el Fin del Programa.

Con la información disponible no es posible pronunciarse en relación a la suficiencia o insuficiencia de personal. Sin embargo, cabe mencionar que de acuerdo a la opinión del 89% de los coordinadores que respondieron un

<sup>414</sup>Según la información contenida en el BGI de la Subsecretaría de Educación del año 2004, durante dicho año se produjo un atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizaban el pago de subvención a los sostenedores afectando a 40.000 cupos.

cuestionario que se les envió como parte de esta evaluación<sup>415</sup>, la dotación de personal es insuficiente para la producción de los distintos componentes. En el caso específico de las funciones de supervisión y control de las regiones, el 71,4% de los que respondieron esta pregunta<sup>416</sup> indica que es suficiente la dotación de personal. En el caso de las funciones de administración y finanzas el 85,1% de los que respondieron esta pregunta<sup>417</sup> la considera suficiente. No se dispuso de antecedentes que permitan evaluar la razonabilidad de estas opiniones.

#### III.5.3.3.2. Análisis del tipo de contrato y localización del personal.

Del total de personal relacionado con la ejecución del Programa, un 31% es de planta, un 65% a contrata y un 4% pertenecen a la categoría otros. Se considera adecuado que la Coordinadora Nacional y algunos de los 13 coordinadores regionales de la unidad estén a contrata, ya que si bien ello otorga un grado de discrecionalidad tanto en su nombramiento como en su remoción, dicha flexibilidad es necesaria en caso de incumplimiento de las metas del Programa o deficiencias en la gestión de éste.

También se considera adecuado que el 68% de los supervisores, que desarrolla labores directamente asociadas a la ejecución de los componentes, esté a contrata, debido a que ello otorga mayor flexibilidad para administrar la dotación de personal, ante eventuales variaciones en el volumen de las actividades de los componentes.

La localización del personal se considera adecuada, debido a que el 84% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los componentes y sólo el 16% trabaja en el nivel central, lo cual es consistente con las características del Programa. Al comparar este indicador con el de JUNJI e INTEGRA, se observa que el Programa tiene un menor porcentaje de personal en regiones, lo cual se considera razonable dado los distintos roles de éstas; JUNJI e INTEGRA son prestadores de servicios, los cuales se entregan directamente en las regiones y, en cambio, el personal del Programa ejerce un rol de coordinación esencialmente.

---

<sup>415</sup> El cuestionario se envió a 15 personas: 1 coordinadora nacional y 13 coordinadores regionales. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 76,9%.

<sup>416</sup> Esta pregunta fue respondida por el 100% de los que se le envió el cuestionario.

<sup>417</sup> Esta pregunta fue respondida por el 94% de los que se le envió el cuestionario.

**Cuadro N°196. Distribución del personal**

|                                | Nivel Central   | Regiones        |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|
| JUNJI                          | 2%              | 98%             |
| INTEGR                         | 2%              | 98%             |
| Unidad de Educación Parvularia | 16%             | 84%             |
| Subsecretaría de Educación     | Sin información | Sin información |

Fuente: Elaborado por la Consultora

III.5.3.3.3. Análisis comparado de la rotación, ausentismo y capacitación del personal.

Como parte de la evaluación de los recursos humanos del Programa, a continuación se presenta una comparación de la rotación y ausentismo de la dotación efectiva de personal con JUNJI, INTEGRAL y la Subsecretaría de Educación. No se obtuvo información de capacitación de la Unidad.

En el caso de JUNJI, INTEGRAL y el Programa, esta comparación se realizó sobre la base de la información enviada para esta evaluación por las instituciones; para la Subsecretaría de Educación, se utilizaron los respectivos indicadores contenidos en los Balances de Gestión Integral (BGI) del año 2006. El cuadro siguiente presenta un resumen de la información:

**Cuadro N°197. Comparación indicadores de gestión de recursos humanos**

| Indicadores                    | Rotación de personal  |       | Días no trabajados       |      | Capacitación            |                 |                            |                 |
|--------------------------------|-----------------------|-------|--------------------------|------|-------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
|                                | Porcentaje de egresos |       | Promedio mensual de días |      | Promedio anual de horas |                 | Porcentaje de funcionarios |                 |
|                                | 2005                  | 2006  | 2005                     | 2006 | 2005                    | 2006            | 2005                       | 2006            |
| JUNJI                          | 4,0%                  | 2,8%  | 2,8                      | 2,9  | 29,3                    | 28,7            | 71,8%                      | 71,7%           |
| INTEGRA                        | 30,7%                 | 31,1% | 4,2                      | 4,4  | 103,4                   | 35,9            | 85,0%                      | 92,0%           |
| Unidad de Educación Parvularia | 1,2%                  | 4,7%  | 1,1                      | 1,3  | Sin información         | Sin información | Sin información            | Sin información |
| Subsecretaría de Educación (1) | 4,8%                  | 6,7%  | 1,3                      | 1,0  | 33,8                    | 1,5             | 79,8%                      | 78,2%           |

Nota (1): El valor del promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario del año 2005, de la Subsecretaría de Educación, está sobredimensionado, debido a que por un error en el BGI se agregaron a las de capacitación las horas utilizadas en evaluación de desempeño. No se cuenta con información del promedio corregido.

Fuente: Elaborado por la Consultora

De acuerdo a los indicadores presentados en el cuadro anterior, la gestión de recursos humanos del Programa, se puede ver que:

- El personal del Programa presenta el más bajo porcentaje de egresos de personal en los años 2005 y el segundo más bajo porcentaje en el año 2006. La principal causa de egresos corresponde a retiros voluntarios de la institución con un 78%, según se puede apreciar en el cuadro siguiente
- El personal del Programa registró el más bajo promedio mensual de días no trabajados por funcionario<sup>418</sup> en el año 2005 y el segundo más bajo el año 2006.

**Cuadro N°198. Egresos de personal por causa**

| Desvinculados por causa | 2002     | 2003     | 2004     | 2005     | 2006     | Total    | %           |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| Jubilados               | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 2        | 22%         |
| Fallecidos              | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0%          |
| Retiros voluntarios     | 1        | 1        | 1        | 1        | 3        | 7        | 78%         |
| Despedidos              | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0%          |
| Otros                   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0%          |
| <b>Total</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la Unidad de Educación Preescolar.

Cabe señalar que no fue posible realizar un análisis de la capacitación del personal, debido a que no se cuenta con información de las necesidades de capacitación de la Unidad y las actividades de capacitación realizadas. Además no se tienen identificadas brechas de competencias del personal y no hay planes específicos de capacitación para el personal de la UEP, todo lo cual no se considera adecuado, dada la importancia que tiene la capacitación del personal para el buen desempeño de las funciones que les competen.

<sup>418</sup> Cabe señalar que el dato proporcionado por la Unidad no incluye permisos administrativos.

III.5.3.3.4. Análisis del cumplimiento de los perfiles de estudio, experiencia y competencias del personal.

En esta sección se realiza un análisis del cumplimiento sólo del perfil de estudios del personal de la Unidad de Educación Preescolar, debido a que no se cuenta con información de los perfiles de experiencia ni de las brechas de competencias. Para tales efectos se utiliza i) el perfil de estudios requeridos para el desempeño del cargo definido por la Unidad y ii) la información proporcionada por la institución de los estudios que poseen las personas que ocupan dichos cargos.

A continuación se presenta la comparación de los perfiles de estudios definidos por la Unidad con los que poseen los ocupantes de los cargos del nivel central, señalando el porcentaje de cumplimiento en cada uno.

**Cuadro N°199. Cumplimiento del perfil de estudios de los cargos.**

| Cargo   | Estudios requeridos   | Nº de cargos | Nº de ocupantes que cumplen | % cumplimiento  |
|---|---|--------------|-----------------------------|-----------------|
| Coordinadora Nacional   | Profesional del área de las Ciencias Sociales / Educación   | 1            | 1                           | 100,0%          |
| <i>Especialistas y expertos</i>                                     |   |              |                             |                 |
| Vice coordinadora (1)   | Profesional del área de las Ciencias Sociales / Educación   | 0            | 0                           |                 |
| Cobertura   | Profesionales del área de las Ciencias Sociales   | 2            | 2                           | 100,0%          |
| Administrador del programa  | Profesional del Área de las Ciencias Económicas y Administrativas                                 | 1            | 1                           | 100,0%          |
| Implementación curricular   | Profesionales del Área de la Educación, preferentemente en Educación Parvularia.                  | 3            | 2                           | 66,7%           |
| Fortalecimiento docente   | Profesionales del Área de la Educación, Ciencias Sociales de preferencia Educadores (as) Párvulos | 3            | 2                           | 66,7%           |
| Sin información   |   | 2            | Sin información             | Sin información |
| Nota (1): Este cargo no se encontraba ocupado a diciembre del 2006. |   |              |                             |                 |

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a información entregada por la Unidad de Educación Parvularia.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en 3 de 5 cargos analizados para los cuales se cuenta con información, el personal cumple en un 100% el perfil de estudios definidos por la institución, entre los cuales se encuentran los cargos de la Coordinadora Nacional, Especialista en Cobertura y Administrador del Programa.

En los cargos de Implementación Curricular y Fortalecimiento Docente el nivel de cumplimiento del perfil de estudios es de un 67%, lo cual no se considera adecuado, ya que el no cumplimiento de un requisito básico como es el de los estudios requeridos implica un riesgo para el buen desempeño de los cargos.

#### III.5.3.4. Recursos tecnológicos.

##### 1. Hardware de usuario

El número de usuarios por computador es de 1,11 a nivel regional (71 usuarios y 64 PC), lo que se considera adecuado por cuanto las actividades de supervisión requieren de un uso temporal de PC. Al revisar el recurso computacional dedicado a labores de supervisión, se encontró que a nivel regional se cuenta con 50 computadores 57 supervisoras que, lo que da una relación de 1,14 personas por PC.

De los 64 computadores personales el 17,2% tienen procesadores Celeron, y el 73% procesadores tipo Pentium III y Pentium IV, considerados adecuados para las labores de procesamiento de información (supervisión básicamente).

##### 2. Software de usuario

Tan sólo para el 21,9% de los PC se tiene información con respecto a sus sistemas operativos, siendo este Windows XP Professional. Este sistema se considera adecuado por las funcionalidades que presenta para los trabajos en red.

El 47% de los computadores dice tener instalada la suite productiva MS Office en diferentes versiones, lo que se considera adecuado para los usos de supervisión y administración.

No se tiene información de otros softwares utilizados por la institución.

### III.5.3.5. Infraestructura física.

No se dispone de antecedentes para la evaluación de la infraestructura física del Programa<sup>419</sup>.

### III.5.3.6. Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos

Los mecanismos a través de los cuales se asignan los recursos de que dispone la Unidad de Educación Parvularia, UEP, para el cumplimiento del propósito del Programa de Educación Prebásica se consideran razonables por cuanto corresponden a un análisis ad-hoc realizado anualmente conforme a un seguimiento histórico de las actividades necesarias. El Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año, incluye detalle de estas actividades a través de una glosa del ítem respectivo. Los gastos autorizados en 2007 corresponden sólo a dos conceptos: adquisición de material educativo (91%) y fortalecimiento docente (9%).

Este presupuesto está consignado como transferencias corrientes dentro del Programa 03 denominado “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media” de la Subsecretaría de Educación. Esta denominación se considera inadecuada, por cuanto dicho Programa 03 no sólo incluye recursos para la enseñanza media, sino además los pertinentes a la básica, parvularia y otras. Asimismo, la referencia a la expresión “Prebásica” no está de acuerdo con la que actualmente se prefiere utilizar, la expresión “Parvularia”.

El mecanismo de asignación y distribución de recursos entre las diferentes regiones y departamentos provinciales del país, se considera adecuado, por cuanto se realiza en base a información proveniente del monitoreo que mantiene la UEP y con aplicación de criterios de focalización según niveles de pobreza; no obstante que, como se ha señalado anteriormente en este informe, los instrumentos de monitoreo presentan problemas de oportunidad de información.

La transferencia de recursos a los niveles regionales para el componente de Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular, están sujetos a los procedimientos regulares de transferencias del MINEDUC con sus instancias regionales, lo cual se considera adecuado.

---

<sup>419</sup> Solamente se recibieron los cuestionarios correspondientes a la II, IV y XII regiones, considerado insuficiente para describir, analizar y recomendar acerca de la infraestructura física asociada a la UEP, tanto a nivel central como a nivel de coordinaciones regionales y DEPROV.

### III.5.3.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos.

La modalidad de pago para la adquisición del material educativo considera la inspección de recepción conforme del material, emitiéndose un certificado que se adjunta a las facturas de los proveedores para que se tramiten los pagos a través de las unidades administrativas y financieras pertinentes de la Subsecretaría de Educación. El mecanismo se considera adecuado, toda vez que está debidamente regulado conforme a los términos de la licitación pública que se gestiona a través de la Unidad de Compras y Logística de la Subsecretaría de Educación, utilizándose además las facilidades del sistema ChileCompras.

Las actividades de fortalecimiento docente e implementación curricular, que implican principalmente la realización de jornadas y talleres, así como, difusión radial y material de difusión, también están sujetas a modalidades y procedimientos de adquisición y pago adecuados, ya que consideran la utilización del sistema ChileCompras y pagos a proveedores conforme cumplimiento de lo contratado.

### III.5.3.8. Mecanismos de Auditoría, Control y Rendición de Cuentas

El Programa de Educación Preescolar está afecto a los mecanismos de auditoría que se aplican a través de los planes de la Auditoría Ministerial, lo cual se considera adecuado por cuanto dicha instancia tiene dependencia organizacional directamente de la Subsecretaría de Educación. No obstante que, durante el período objeto de esta evaluación, no se han realizado auditorías específicas sobre el Programa, ello no se identifica como un problema, porque sus principales procesos sí han estado afectados a revisiones de auditoría a través de las revisiones regulares de la Auditoría Ministerial. Por ejemplo, las revisiones sobre gastos de personal, incluyen lo pertinente a los recursos humanos de la UEP; y las revisiones del área de compras, incluyen las adquisiciones de material educativo.

Con respecto a las rendiciones de cuenta, los recursos que son transferidos a las unidades regionales y departamentos provinciales, son rendidos por los respectivos funcionarios ministeriales encargados de las unidades de control contable del MINEDUC, a través de mecanismos que se consideran adecuados por tratarse de disposiciones formales y regulares aplicables a las Secretarías Regionales Ministeriales.

### III.5.4. Análisis del Presupuesto y Disciplina Financiera

#### III.5.4.1. Estructura, evolución y ejecución del Presupuesto

El presupuesto total asignado a la UEP para la ejecución del Programa de Educación Prebásica puede analizarse comparando la asignación inicial, con el presupuesto vigente hacia fines de cada año y con el presupuesto ejecutado. Los cuadros siguientes presentan estas dos comparaciones.

**Cuadro N°200. Presupuesto Inicial y Vigente Programa de Educación Prebásica 2002 a 2006, en MM\$ del 2007**

|                     | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Presupuesto Vigente | 1.628       | 1.208       | 1.144       | 1.942       | 2.389       |
| Presupuesto Inicial | 1.382       | 1.222       | 1.160       | 1.942       | 2.324       |
| <b>Diferencia</b>   | <b>246</b>  | <b>-15</b>  | <b>-16</b>  | <b>0</b>    | <b>65</b>   |
| % Aumento o Dism.   | 17,8%       | -1,2%       | -1,4%       | 0,0%        | 2,8%        |

El cuadro anterior permite apreciar que, en general, salvo en 2002, el presupuesto vigente no tiene diferencias significativas con respecto al presupuesto inicial aprobado según Ley de Presupuesto.

**Cuadro N°201. Presupuesto Vigente y Ejecutado, Programa de Educación Prebásica 2002 a 2006, en MM\$ del 2007**

|                       | <b>2002</b>  | <b>2003</b>  | <b>2004</b>  | <b>2005</b>  | <b>2006</b>  |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Presupuesto Vigente   | 1.628        | 1.208        | 1.144        | 1.942        | 2.389        |
| Presupuesto Ejecutado | 1.617        | 1.201        | 1.127        | 1.930        | 2.344        |
| <b>% Ejecución</b>    | <b>99,3%</b> | <b>99,5%</b> | <b>98,5%</b> | <b>99,4%</b> | <b>98,1%</b> |

Este cuadro muestra una buena ejecución presupuestaria en todos los años, con un promedio de 98,9%.

El presupuesto es ejecutado anualmente conforme al detalle identificado en la glosa de la Ley de Presupuesto de cada año para el ítem del Programa de Educación Prebásica. Los diferentes componentes han tenido una significativa variación a través de los años, las que principalmente dicen relación con los cambios de diseño estratégico que ha experimentado el Programa. El diseño actual del Programa, considera cuatro componentes, de los cuales sólo dos están incluidos en el presupuesto asignado a la UEP. Para el Componente N°1, "Ampliación de Cobertura", así como para el Componente N° 4, "Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia" no hay una asignación presupuestaria

específica, por tratarse básicamente de actividades de monitoreo, diseño de productos, definición de criterios y coordinación para la gestión de cumplimiento de las metas establecidas como aumento de cobertura en establecimientos municipales y particulares subvencionados. Dichas actividades son realizadas por el personal profesional de la UEP, por lo que el gasto asociado al componente está dentro de los ítems 21 y 22 de la Subsecretaría.

Cabe señalar que aquellos gastos asociados al Programa por concepto de personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo corriente (ítem 22), relacionados con servicios prestados por aproximadamente 15 profesionales de la UEP, más el personal de coordinadores regionales (13) y supervisores encargados del programa en los departamentos provinciales (57), no están incluidos en las cifras de asignaciones presupuestarias consideradas en este análisis debido a que los mismos están en su totalidad consignados dentro de los respectivos ítems de la Subsecretaría de Educación. Esta situación impide conocer y realizar un análisis histórico del comportamiento del gasto de administración y total del Programa, así como comparaciones con otros programas o actividades, lo cual se considera inadecuado.

El cuadro siguiente muestra la importancia relativa de cada componente para los años 2002 a 2006. Puede apreciarse como el componente de “Familia y Comunidad” es discontinuado a partir de 2003. También se pueden observar la tendencia claramente creciente del principal componente, “Material Educativo”, que pasa de un 36,2% en 2002 a un 51,7% en 2006 y la tendencia decreciente del componente “Fortalecimiento Docente” que con un 23,1% en 2002 baja a 7,6% en 2003 y continúa decreciendo hasta un 2,8% en 2006.

**Cuadro N°202. Importancia Relativa por Componente, Programa de Educación Prebásica 2002 a 2006**

| Componente              | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Familia y Comunidad     | 2,3%          |               |               |               |               |
| Fortalecimiento docente | 23,1%         | 7,6%          | 7,6%          | 4,1%          | 2,8%          |
| Gastos operación        | 6,2%          | 4,4%          | 5,2%          |               |               |
| Mat. Educativo          | 36,2%         | 43,3%         | 47,1%         | 47,4%         | 51,7%         |
| Programa CASH           | 11,6%         | 17,6%         | 19,0%         | 22,7%         | 22,3%         |
| Programa PMI            | 20,6%         | 27,1%         | 21,0%         | 25,8%         | 23,2%         |
| <b>Totales</b>          | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de cifras del presupuesto ejecutado

Por su parte, los componentes correspondientes al “Programa Conozca a su Hijo” (CASH) y “Proyectos Mejoramiento Atención de la Infancia (PMI)” muestran una tendencia fuertemente creciente el primero, pasando de 12% en 2002 a 22% en 2006 y un comportamiento fluctuante el PMI que sube de 21% en 2002 a un máximo de 27% en 2003 para volver a bajar en 2004 a un 21%. Cabe señalar que estos dos programas CASH y PMI son trasladados a la JUNJI a partir de 2007.

El componente referido a “Gastos de Operación” corresponde a contrataciones a honorarios asociados al Programa los cuales desde 2005 son incluidos en los ítems de Gastos en Personal del presupuesto de la Subsecretaría de Educación.

El cuadro siguiente muestra el desglose del presupuesto aprobado para 2007. El 91% del gasto corresponde a Material Educativo y el 9% para el componente de Fortalecimiento Docente.

**Cuadro N°203. Presupuesto 2007 Programa de Educación Prebásica. MM\$ 2007**

| Componente                          | Ppto. 2007   | %             |
|-------------------------------------|--------------|---------------|
| N° 2 Adquisición Material Educativo | 1.925        | 90,6%         |
| N° 3 Fortalecimiento Docente        | 200          | 9,4%          |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>2.125</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Ley de Presupuesto

### III.5.5. Análisis de los resultados obtenidos.

A continuación se presentan y analizan los resultados del Programa de Educación Parvularia para el período 2002-2006, con la información disponible que proporcionó la Subsecretaría de Educación, particularmente la Unidad de Educación Parvularia de la División de Educación General de dicha subsecretaría. El modelo de evaluación se basa en las Notas Técnicas que la DIPRES ha establecido para los programas públicos.

El análisis se desarrolla en forma separada por Componente, con base en la evolución en el período de un conjunto de indicadores seleccionados, para cada una de las cuatro dimensiones definidas en las Notas Técnicas de la DIPRES: Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía. Cada una de estas dimensiones son factibles de aplicar a distintos ámbitos de control para los cuales la DIPRES ha identificado los relativos a: Proceso, Productos y Resultados (intermedios o finales). Adicionalmente se considera si se debe realizar una desagregación de los indicadores por sexo, para lo cual sólo en caso de corresponder se hace explícito.

#### III.5.5.1. Componente 1: Ampliación de cobertura, niños y niñas primer nivel de transición.

Este componente está orientado a aumentar la cobertura del primer nivel de transición en establecimientos municipalizados y particulares subvencionados del país.

##### III.5.5.1.1. Eficacia y Calidad.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los párvulos atendidos en escuelas municipales y particulares subvencionadas en el 1er nivel de transición.

**Cuadro N°204. Aumento de cobertura 1er Nivel de Transición.**

| <b>AÑO</b> | <b>MATRÍCULA</b> | <b>AUMENTO ANUAL</b> |
|------------|------------------|----------------------|
| 2002       | 35.395           | 5.395                |
| 2003       | 45.838           | 10.443               |
| 2004       | 55.350           | 9.512                |
| 2005       | 74.104           | 18.754               |
| 2006       | 86.877           | 12.773               |

Fuente: Unidad de educación Parvularia – Subsecretaría de Educación.

Como se aprecia del cuadro, existe un sostenido aumento en los párvulos del 1er nivel de transición con cifras que se han más que duplicado en el período

2002-2006. En efecto, al año 2002 la matrícula era de 35.395 niños(as) mientras que en el 2006 se alcanzó a 86.877 párvulos<sup>420</sup>. No obstante, se aprecia una baja en el aumento anual de cupos en el año 2004, la cual se explica principalmente por el atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizaban el pago de subvención<sup>421</sup>, aspecto que a la fecha se encuentra solucionado. Con ello, buena parte de lo que estaba previsto cumplir en el 2004 se trasladó por arrastre al 2005.

➤ **Indicadores de Eficacia.**

A continuación se presentan algunos indicadores relacionados con la dimensión Eficacia, específicamente en el ámbito de control de Producto<sup>422</sup>.

El cuadro que sigue muestra la evolución del % de cumplimiento de metas de ampliación de cobertura impuesta al MINEDUC.

**Cuadro N°205. Cumplimiento Ampliación de Cobertura (2002-2006)**

| <b>Año</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Matrícula</b> | <b>%<br/>Cumplimiento</b> |
|--------------|---------------|------------------|---------------------------|
| 2002         | 5.500         | 5.395            | 98,1%                     |
| 2003         | 12.000        | 10.443           | 87,0%                     |
| 2004         | 11.250        | 9.512            | 84,6%                     |
| 2005         | 14.662        | 18.754           | 127,9%                    |
| 2006         | 20.000        | 12.773           | 63,9%                     |
| <b>TOTAL</b> | <b>63.412</b> | <b>56.877</b>    | <b>89,7%</b>              |

Fuente: Unidad de Educación Parvularia – Subsecretaría de Educación.

En primer lugar destaca la diferencia que se produce en los años 2004 y 2005. Este cambio en el comportamiento del indicador tiene relación con las importantes dificultades derivadas fundamentalmente por el atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizan el pago de subvenciones. Con ello, buena parte de lo que estaba previsto cumplir en el 2004 se trasladó por arrastre al 2005. No obstante, hacia el final del 2006 se ha cumplido con casi el 90% de los cupos comprometidos, lo que se considera un éxito del Programa.

<sup>420</sup> Ver Subsecretaría de Educación, Balance de Gestión Integral Año 2006.

<sup>421</sup> Ver Subsecretaría de Educación, Balance de Gestión Integral Año 2004.

<sup>422</sup> La institución se encuentra en una fase de generar información relevante para la construcción de indicadores. Esta situación se hace explícita en el documento Fundación INTEGRA, "Proyecto de Presupuesto Año 2008", Julio 2007.

Por otro lado, existe una dificultad adicional con la cual se enfrenta la ampliación de cobertura, la cual tiene relación con los horarios de atención. Mientras que los Jardines Infantiles de JUNJI e INTEGRA pueden atender en horarios que van desde las 08:30 a las 19:00 (cuando existe extensión horaria), los establecimientos MINEDUC, potenciales oferentes del primer nivel de transición, generalmente cumplen con un horario más restringido. En caso de establecimientos con Jornada Escolar Completa se encuentran casos que atienden hasta las 18:00, al menos 1 hora menos que en los jardines infantiles JUNJI e INTEGRA, por lo que el aumento de cobertura del primer nivel de transición se ve potencialmente mermado por la restricción horaria.

➤ Indicadores de Calidad.

No se cuenta con indicadores o información que permita dar cuenta de la calidad de la educación parvularia. Este aspecto es relevante por cuanto forma parte explícita en las definiciones que se incorporan en la Matriz de Marco Lógico del Programa de Educación Preescolar.

Se carece de un sistema de medición de logros de aprendizajes esperados de los párvulos que acceden a educación parvularia. También no se ha encontrado información que de cuenta del grado de cumplimiento de la normativa relativa al sector. Este cumplimiento define, según el Programa, lo que se entiende por calidad.

#### III.5.5.1.2. Eficiencia y Economía.

No se dispone de información de gastos separada por componente<sup>423</sup>, debido a que la contabilidad del sector público está orientada al registro del gasto por partida presupuestaria y el Programa no está incluido en forma separada. Además la Unidad de Educación Parvularia es tan solo una de las tantas unidades que conforman la División de Educación General de la Subsecretaría de Educación, por lo que no se pueden confeccionar indicadores de eficiencia asociados a gasto, ni de economía.

---

<sup>423</sup> En las partidas presupuestarias no se dispone de un ítem especial en el cual se imputen los gastos asociados a cada uno de los componentes del programa.

III.5.5.2. Componente 2: Adquisición y entrega de material educativo.

III.5.5.2.1. Eficacia y calidad.

El cuadro a continuación muestra el número de cursos que han sido beneficiados con entrega de material educativo.

**Cuadro N°206. Número de Cursos a los que se le entregó Material Educativo.**

| <b>Año</b> | <b>Focalización</b>  | <b>Tipo de material</b>   | <b>N° Cursos de primer nivel de transición</b> | <b>N° Cursos de segundo nivel de transición</b> |
|------------|--|---|--|---|
| 2002       | Escuelas programa Ampliación Cobertura<br><br>A nivel nacional; cupo por región                                | Set Básico y Set Complementario<br><br>Proyectos de Implementación Curricular | 350<br><br>Proyectos 300 a nivel nacional      | 3.577   |
| 2003       | Escuelas programa Ampliación Cobertura<br><br>A nivel nacional; cupo por región                                | Set Básico y Set Complementario<br><br>Proyectos de Implementación Curricular | 516<br><br>Proyectos 600 a nivel nacional      | 3.698   |
| 2004       | Escuelas programa Ampliación Cobertura<br><br>A nivel nacional; cupo por región                                | Set Básico y Set Complementario<br><br>Proyectos de Implementación Curricular | 550<br><br>Proyectos 750 a nivel nacional      | 1.693   |
| 2005       | 1. Escuelas programa Ampliación Cobertura<br><br>2. Escuelas con Escuelas de Párvulos municipales y particular | 1. Set Básico y Set Complementario<br><br>2. Set de Innovación                | 605<br><br>2245 Escuelas                       | 2.053   |
| 2006       | 1. Escuelas programa Ampliación Cobertura<br><br>2. Escuelas con Escuelas de Párvulos municipales y particular | 1. Set Básico y Set Complementario<br><br>2. Set de Innovación                | 1.586<br><br>2.848 Escuelas                    | 1.747   |

Fuente: Unidad de Educación Parvularia

Se observa del cuadro que ha habido un aumento en el número de cursos de primer nivel de transición. En contraste, el material entregado al segundo nivel de transición muestra una tendencia a la baja. Este comportamiento es consistente con la política de aumento de cobertura del primer nivel en los últimos años.

A continuación se presenta el número de párvulos beneficiados con este componente separados por nivel.

**Cuadro N°207. Número de Párvulos Beneficiado con Material Educativo.**

| <b>Año</b> | <b>1er Nivel Transición</b> | <b>2do Nivel Transición</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------|
| 2002       | 8.750                       | 98.560                      | 107.310      |
| 2003       | 12.900                      | 98.040                      | 110.940      |
| 2004       | 13.750                      | 37.040                      | 50.790       |
| 2005       | 15.125                      | 46.465                      | 61.590       |
| 2006       | 16.025                      | 23.365                      | 39.390       |

Fuente: Unidad de Educación Parvularia

El aumento de los párvulos de primer nivel de transición beneficiados con material se ha casi duplicado al pasar de 8.750 durante el 2002 a 16.025 en el año 2006, consistente con la política de ampliación de cobertura en este nivel. Mientras, y como era de esperar, de acuerdo a la política definida de aumento de cobertura del primer nivel de transición, el número de niños(as) de segundo nivel han disminuido de 98.560 a 23.360 durante el período. El total de párvulos beneficiados con este componente en los dos niveles de transición ha mostrado una tendencia decreciente a contar del año 2004, pasando de 107.000 beneficiados el año 2002 a 39.000 el 2006, es decir un 63%, lo cual no se estima adecuado.

➤ **Indicadores de Eficacia.**

La información no se encuentra separada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad de este componente.

**III.5.5.2.2. Eficiencia y Economía.**

El siguiente cuadro muestra el gasto de este componente por niño(a) beneficiado.

**Cuadro N°208. Gasto por Niño(a) (\$, 2006)**

| <b>Año</b> | <b>Gasto \$</b> |
|------------|-----------------|
| 2002       | 11.569          |
| 2003       | 8.762           |
| 2004       | 8.711           |
| 2005       | 11.099          |
| 2006       | N.D.            |

Fuente: Unidad de Educación Parvularia.

El gasto por niño(a) de material educativo en el período se ha ubicado entre los \$8.700 y los \$11.600, valores que se estiman razonables, en relación a los \$7.400 que JUNJI gasta por párvulo por concepto de materiales.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficiencia y economía de este componente.

**III.5.5.3. Componente 3: Formación inicial y en servicio para la implementación curricular.**

**III.5.5.3.1. Eficacia y calidad.**

A continuación se muestra el nivel de actividad para este componente, por año y haciendo explícita las diferentes modalidades que se han utilizado.

**Cuadro N°209. Número de Educadores participantes del Fortalecimiento Docente.**

| <b>Modalidad/Años</b>                 | <b>2002</b>   | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Curso TELEDUC                         | 3.200         | 3.200         | No utilizado. | No utilizado. | No utilizado. |
| Curso en los Comités Comunales        | 2.000         | 4.000         | 4.500         | 2.000         | 4.993         |
| Curso con las Universidades           | 1.500         | 335           | 192           | 3.200         | 1.350         |
| Curso en las escuelas: centros piloto | 87            | No utilizado. | No utilizado. | No utilizado. | No utilizado. |
| Red de Maestras educadoras.           | No utilizado. | No utilizado. | No utilizado. | No utilizado. | 61            |
| <b>Total:</b>                         | <b>6.787</b>  | <b>7.535</b>  | <b>4.692</b>  | <b>5.200</b>  | <b>6.404</b>  |

Fuente: Unidad de Educación Parvularia.

El cuadro muestra una serie de modalidades de perfeccionamiento que en total han beneficiado anualmente entre 4.700 y 7.500 educadores (as) de todo el país. Con la información disponible no es posible hacer un juicio relativo a cual ha tenido más impacto o cual es más relevante. Sólo se puede mencionar que la modalidad que más aporta a la formación de los educadores(as) son los cursos en Comités Comunales.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad de este componente.

#### III.5.5.3.2. Eficiencia y Economía.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficiencia y economía de este componente.

#### III.5.5.4. Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia.

##### III.5.5.4.1. Eficacia y calidad.

A continuación se muestra el número de familias y escuelas favorecidas por el componente, específicamente en lo que se refiere al programa “Manolo y Margarita”. Se observa un alza en el número de beneficiarios equivalente a más de un 60% desde al año 2002 al 2006, tanto en el número de familias como de escuelas. Esta tendencia al alza se considera adecuada si se toma en cuenta que el propósito del Programa es entregar una educación de calidad, y los padres son parte importante en el proceso educativo como los primeros educadores de sus hijos e hijas.

**Cuadro N°210. Cobertura del Programa**

| <b>Año</b> | <b>Familias</b> | <b>Escuelas</b> |
|------------|-----------------|-----------------|
| 2002       | 15.975          | 532             |
| 2003       | 13.600          | 453             |
| 2004       | 16.350          | 545             |
| 2005       | 21.450          | 715             |
| 2006       | 25.860          | 862             |

Fuente: Unidad de Educación Parvularia.

La información no se encuentra separada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad de este componente.

#### III.5.5.4.2. Eficiencia y Economía.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficiencia y economía de este componente.

### III.6. Análisis bases curriculares.

En este apartado se realiza un análisis en relación a la correspondencia entre los Marcos Curriculares de JUNJI e INTEGRA y las Bases Curriculares para la Educación Parvularia, con el fin de observar su consistencia con las definiciones estratégicas relacionadas con la provisión de una educación parvularia integral, basada en estándares de calidad, que aseguren, en el caso de Chile, “mayores y mejores oportunidades educativas a los niños y niñas desde su nacimiento hasta su ingreso a la Enseñanza Básica”<sup>424</sup>.

En términos generales, el currículum prescrito por el Estado puede concebirse como un subsistema dentro del sistema global de la educación que articula aspiraciones, objetivos, componentes, procesos y resultados, con el objeto de promover, diseñar estrategias, producir y evaluar aprendizaje y desarrollo infantil en el marco de una educación integral de calidad.

Todo currículum se despliega en tres fases:

1. Diseño: articulación de lo necesario para el logro de objetivos y propósitos, obedece a decisiones tomadas acerca de la intencionalidad y la orientación del trabajo, en acuerdo con la orientación curricular seleccionada; anticipa procesos y resultados y se alimenta de información de diversas fuentes, tales como investigaciones, políticas, estudio de necesidades y desafíos a abordar, teorías pedagógicas, recursos disponibles, entre otras, configurando un diagnóstico preliminar.

---

<sup>424</sup> Decreto N° 289 de 2001 del Ministerio de Educación que promulga las Bases Curriculares para la Educación Parvularia.

2. Desarrollo: proceso de implementación y ejecución del diseño - proceso de enseñanza y aprendizaje (E/A) -, conducente a la obtención de productos y resultados esperados.
3. Evaluación: monitoreo y evaluación que informa sobre el diseño, el proceso y los resultados.

En este contexto, los Marcos Curriculares<sup>425</sup> constituyen productos a nivel de diseño. El diseño curricular se realiza en los tres grandes niveles del sistema educativo:

4. Currículum Nacional: Expresión de la política curricular del Estado, elaborado por administradores y especialistas.
5. Currículum Institucional: Proyectos educativos o propuestas diseñadas por una comunidad educativa, administradores, educadores.
6. Programas o Proyectos educativos: a nivel de aula, elaborados por educadores, técnicos, niños (as), comunidad educativa inmediata.

### *III.6.1. Análisis de los Marcos Curriculares nacional e institucionales.*

El análisis consideró los siguientes aspectos:

- Características generales del diseño curricular
- Niveles educativos que comprende
- Fundamentos y referentes
- Objetivos y lineamientos curriculares
- Énfasis curriculares
- Orientaciones para la implementación del currículum

---

<sup>425</sup> Según la literatura especializada: documento que cumple la función de articulación y orientación del quehacer educativo, especie de carta de navegación que define los grandes lineamientos, aunque no los recorridos específicos (Pinto y otros, Hacia una gestión del currículum más democrática y de calidad. En: Problemáticas del Currículum Educacional hoy. Universidad Arcis.) Posibilita el manejo de conceptos y conocimientos que se quieren comunicar, lo que supone para quienes los reciben, reflexionar sobre las propias concepciones y prácticas, Propicia el desarrollo de competencias de selección y organización de objetivos, experiencias, estrategias y recursos

- Orientaciones para el trabajo de aula
- Instrumentos y apoyos a la implementación del currículum.

Del análisis de los marcos curriculares de JUNJI, INTEGRA y MINEDUC, se desprenden las siguientes apreciaciones:

#### III.6.1.1. Características generales del diseño curricular

El documento elaborado por el Ministerio de Educación, Bases Curriculares para la Educación Parvularia, corresponde a un Marco de carácter nacional que orienta la educación de los niños de 0 a 5 años y 11 meses de edad, atendidos en el sistema formal y no formal; opera a nivel de sistema. Se asimila a un diseño abierto, que se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a la realidad particular de las instituciones y programas. Es producto de un proceso de elaboración participativa y espera una aplicación participativa.

Los documentos elaborados por JUNJI e INTEGRA, responden y se alinean en torno a los planteamientos de las Bases Curriculares; son instrumentos nacionales, en tanto se dirigen a los jardines bajo su dependencia. Se denominan Marcos Curriculares, lo que denota su carácter también flexible y adaptable; esto es más fácilmente visible en el caso de JUNJI que declara su aspiración que cada programa de su dependencia “particularice este diseño de acuerdo a su especificidad y contexto”; INTEGRA en cambio espera que estas directrices sean de general aplicación en todos los Jardines Infantiles de su dependencia.

#### III.6.1.2. Niveles educativos que comprende

Los niveles educativos a que se refiere el currículum nacional son todos los niños (as) de 0 a 5 años 11 meses; está organizado en: primer ciclo, que considera las edades de 0 a 2 años 11 meses y segundo ciclo, que considera las edades de 3 años a 5 años 11 meses. El currículum de JUNJI e INTEGRA se orienta o refiere a niños (as) de esas mismas edades en situación de pobreza y vulnerabilidad social y a los mismos niveles del currículum nacional. Los beneficiarios indirectos son los padres y el personal docente, en tanto se programa para ellos apoyos y sistemas de formación.

#### III.6.1.3. Fundamentos y referentes

Los fundamentos y referentes explicitados en los tres documentos aluden a información de carácter jurídico, política educacional relativa a la infancia, diagnósticos nacionales e internacionales, y otras. Estos fundamentos están

completamente desarrollados en las Bases Curriculares y medianamente en el documento JUNJI e INTEGRA.

Tanto las Bases Curriculares como los marcos institucionales presentan una orientación curricular constructiva y activa del aprendizaje del niño (a), que define la educación como acción intencionada, el currículo como producto de una construcción social<sup>426</sup>, al adulto como un mediador en constante reflexión sobre sus prácticas, y al niño como sujeto y protagonista de su aprendizaje, todo lo cual es consistente con la opción curricular declarada.

En las bases curriculares se observa un nivel de amplitud y generalidad, propia de una norma de carácter nacional; el marco curricular de JUNJI tiende a asimilarse a la propuesta nacional, ya que mantiene básicamente las mismas características en sus elementos generales (fundamentos, objetivos y lineamientos curriculares generales) y más específico en sus orientaciones pedagógicas; el currículum de INTEGRA está desarrollado en forma más específica en todos sus elementos pedagógicos, en el cual se reconoce un sello particular y un énfasis en el proceso de enseñanza/aprendizaje, constituyéndose en una guía de orientación concreta para el trabajo en aula.

En ambos documentos, tanto los fundamentos como la orientación curricular son consistentes con los objetivos, prescripciones y orientaciones contenidas en las bases curriculares como también con las orientaciones políticas educativas para este período.

#### III.6.1.4. Objetivos y lineamientos curriculares

El contenido y nivel de generalidad y amplitud de la propuesta de las Bases Curriculares corresponden a un instrumento de carácter nacional: explicita los fines de la educación parvularia chilena, define objetivos generales, objetivos por ciclos, ámbitos, núcleos de aprendizaje y aprendizaje esperados, criterios y orientaciones pedagógicas. Se observa consistencia entre los diversos elementos componentes del currículo, como también entre la propuesta y las observaciones y hallazgos de las agencias internacionales sobre criterios propios de un programa de educación infantil de calidad; información aportada por la investigación sobre los efectos de los programas sobre el desarrollo y aprendizaje infantil y criterios de calidad de estos programas; información actual e importante sobre el desarrollo humano en la infancia y la necesidad de intervenciones tempranas y efectivas

---

<sup>426</sup> Perspectiva crítica del currículo: Esta corriente se centra más en la comprensión del currículum, se basa en el principio que dice que sólo comprendiendo como funcionan los procesos pedagógicos será posible operar sobre ellos y encontrar alternativas de transformación.

para revertir, especialmente, los efectos de la pobreza. Se observa también consideración de las políticas nacionales en torno a la educación parvularia.

JUNJI e INTEGRRA declaran adherir a los objetivos y propósitos definidos en las Bases Curriculares. JUNJI formula objetivos particulares que expresan la intención de favorecer la construcción de aprendizajes relevantes y significativos para los niños (as); promover la participación de los padres en la educación de sus hijos y favorecer la formación de comunidades educativas<sup>427</sup>; INTEGRRA expone sus intenciones educativas bajo la denominación lineamientos pedagógicos: hacer efectivo el rol protagónico de los niños y niñas en el aprendizaje y el rol mediador del adulto.

En todas las instancias se plantea la participación y apoyo de los padres.

#### III.6.1.5. Énfasis curriculares.

Tanto JUNJI como INTEGRRA adhieren a los énfasis propuestos por las bases curriculares en los ámbitos del Lenguaje y Matemática. En lo específico JUNJI declara enfatizar en el primer ciclo, párvulos de 0 a 3 años, relaciones lógico-matemáticas y cuantificación y lenguaje verbal, e INTEGRRA en el vínculo afectivo en primer ciclo y el lenguaje verbal y escrito, relaciones lógico-matemáticas y cuantificación en primer y segundo ciclo.

#### III.6.1.6. Orientaciones para la implementación del currículum

Las bases curriculares plantean un conjunto de factores a considerar para la implementación de sus contenidos: la planificación; la conformación y funcionamiento de comunidades educativas; la organización del espacio educativo y del tiempo; la evaluación de los aprendizajes y del desempeño de los agentes educativos.

Tanto JUNJI como INTEGRRA adhieren a esta propuesta y la desarrollan: JUNJI en forma diferenciada, en función de su oferta programática [Jardín Infantil, Jardín Infantil alternativo, Programa educativo para la Familia], promoviendo un proceso en torno a la Planificación [Proyecto Educativo, Plan anual, Plan de aula]; INTEGRRA desarrolla una propuesta para todas las unidades educativas a su cargo, a través de un conjunto de orientaciones y materiales relacionados con el

---

<sup>427</sup> Las comunidades educativas se caracterizan por ser “participativas, dialogantes e indagativas en pro del desarrollo profesional y la construcción de un proyecto común”. Marco Curricular de la Junta Nacional de Jardines Infantiles. 2005.

proceso de Enseñanza/Aprendizaje y los contextos de aprendizaje, módulos de experiencias de aprendizaje; orientaciones sobre la planificación pedagógica. Ambas propuestas consideran estrategias e instrumentos de evaluación nacional, de centro educativo y de aula.

#### III.6.1.7. Orientaciones para el trabajo de aula

Las bases curriculares plantean orientaciones pedagógicas para cada ámbito y núcleo de aprendizaje, relacionados con la realización y conducción de las experiencias y actividades destinadas al logro de los aprendizajes; las que se espera sean especificadas y puestas en práctica por las instituciones, programas y proyectos educativos que constituyen el nivel, de acuerdo con su propia identidad y características de los contextos institucionales y comunitarios.

JUNJI operacionaliza estas propuestas en orientaciones para promover interacciones pedagógicas de calidad a nivel de sala de actividades (educador como mediador), y entre adultos al interior de las unidades pedagógicas y en los equipos de trabajo. La mediación como actitud y estrategia de desarrollo y aprendizaje es adoptada tanto por JUNJI como por INTEGRA. Se aprecia un mayor grado de desarrollo, especificidad y aproximación al aula en la propuesta de INTEGRA.

#### III.6.1.8. Instrumentos y apoyos para la implementación del currículum

En relación a los procesos de implementación del currículum, las bases curriculares fueron objeto de una aplicación piloto en la cual participaron JUNJI e INTEGRA, por lo cual existe una experiencia inicial importante para concretar esta propuesta a nivel institucional y de aula. Esta aplicación piloto fue sometida a un proceso de seguimiento que permitió evaluar y mejorar su contenido y diseñar estrategias para la apropiación curricular por parte de las instituciones y su personal de enseñanza<sup>428</sup>. Este mismo proceso ha sido desarrollado con posterioridad por INTEGRA a través de evaluaciones realizadas por agentes externos. El Ministerio de Educación no realiza evaluaciones de seguimiento tanto sobre la aplicación de las Bases Curriculares como sobre sus efectos en las instituciones, en los aprendizajes de los niños y en las prácticas pedagógicas de los agentes educativos. Dichos estudios se estiman necesarios en tanto aumentan la posibilidad de contar con información para orientar la toma de decisiones sobre la actualización y aplicación de este instrumento nacional; la evaluación curricular,

---

<sup>428</sup> Hitos Fundamentales del modelo de desarrollo de la Reforma Curricular de la Educación Parvularia. Documento pdf, Ministerio de Educación, 2005. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

en cualquiera de sus niveles de operación, debe considerar el máximo de variables que inciden en sus resultados: insumos, procesos y resultados.

Por otra parte, en el proceso de implementación no se han contemplado apoyos informáticos especializados dirigidos a docentes, padres y comunidad en general, que permitan actualizar y ampliar el conocimiento de los agentes educativos de terreno. Las páginas Web, tanto del Ministerio, como de JUNJI e INTEGRÁ, aparecen disminuidas en comparación con otros países que también gestionan procesos de reforma en educación parvularia; Internet es un recurso valioso y muy consultado por educadores y estudiantes de pedagogía.

JUNJI releva el rol de la supervisión y de los supervisores institucionales como herramienta clave y soporte al desarrollo del Marco curricular y por tanto al mejoramiento de la calidad de la educación que imparte; ello en tanto focaliza en el proceso de enseñanza - aprendizaje a nivel de aula, apoya técnicamente a los equipos de los Jardines y Programas alternativos, evalúa e interviene sistemáticamente, asume con los docentes la transformación cualitativa de las prácticas pedagógicas. Cuenta con documentos que apoyan estas acciones.

INTEGRÁ, por su parte enfatiza el fomento del liderazgo de la Directora del Jardín en la capacitación del personal de enseñanza y en la transferencia de los sentidos de la propuesta curricular institucional. Ha construido una serie de dispositivos de apoyo: módulos de experiencias de aprendizaje, pautas de evaluación formativa; formatos de planificación para la programación semanal de períodos de la jornada (difieren según tipo de Jardín), programación de los períodos de Experiencia de aprendizaje central y Jugando aprendo a Leer y a Contar, instrumentos de evaluación para los niños (as): Pauta de Evaluación Formativa - P.E.F. (aprendizajes esperados) y para los docentes: pauta de observación de las prácticas pedagógicas, entre otros.

En ambos casos hay instrumentos y procedimientos de evaluación nacional.

### III.7. Análisis de normas y estándares.

La calidad de la educación parvularia (infantil, de infancia) y sus efectos en el desarrollo individual y social, ha sido motivo de fructíferos debates a nivel nacional e internacional desde la década de los años ochenta a la fecha, generando un conjunto de parámetros, criterios e instrumentos para evaluar la educación infantil en esos términos.

No obstante la ausencia de un concepto y de un sistema único, una aproximación común es definir la calidad y los factores que la condicionan<sup>429</sup> en función de elementos o dimensiones de los Programas de educación infantil. Bajo un enfoque sistémico estos factores pueden organizarse de la siguiente manera:

**Cuadro N°211. Factores que condicionan la calidad.**

|  |   |
|--|---|
| <b>Indicadores de calidad estructural [insumos o inputs]</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Programas y modelos curriculares que se establecen para la educación infantil.</li><li>- Infraestructura y financiamiento</li><li>- Normas o regulaciones del servicio educativo: tamaño del grupo, proporción adulto / niño, materiales, medidas de protección, alimentación, ente otros.</li><li>- Formación y capacitación de maestros y cuidadores.</li></ul> |
| <b>Indicadores de calidad del proceso</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Relaciones cálidas e interactivas entre niños / adultos encargados.</li><li>- Prácticas efectivas</li><li>- Integración de las familias</li><li>- Receptividad hacia diversidad cultural</li><li>- Receptividad hacia los niños con necesidades especiales.</li></ul>   |
| <b>Indicadores de efectos o impacto de los programas [outputs]</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Logros obtenidos por los niños [as]: aprendizajes esperados e incrementos en el desarrollo.</li></ul>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO, París, Informe de Seguimiento del la EPT en el Mundo. Bases Sólidas: Atención y Educación de la Primera Infancia - AEPI pp.194 - 195.

<sup>429</sup> Calidad de la Educación Infantil: Instrumentos de evaluación. Lera - Rodríguez M.J. En: Revista de Educación, 343. Mayo – agosto de 2007, pp. 301-323, Universidad de Sevilla, España

Indicadores relacionados con el contexto en que operan los programas de educación infantil son también mencionados en la literatura especializada como un elemento que condiciona la calidad de los Programas, aludiendo a: apoyo político, financiamiento, regulación y estándares; adecuada y coordinada administración del sistema educacional y de los programas de educación infantil; sistemas de información sistemática sobre aspectos tales como: programas existentes, enseñanza preescolar, personal, calidad, gasto, datos cuantitativos y cualitativos<sup>430</sup>.

Está suficientemente demostrado por la investigación y la experiencia de otros países, que la calidad educativa no puede ser entonces analizada y evaluada solamente a través de la revisión de elementos normativos o estándares que regulan la provisión del servicio educativo y/o el funcionamiento de un programa o un establecimiento (cualificación del personal, número de adultos por niño, número de niños por sala, materiales y equipamiento, infraestructura y condiciones sanitarias, entre otros). En el proceso educativo para niños en la primera infancia intervienen múltiples factores, complejizando aún más el concepto de la calidad asociado a ella, y por tanto su desarrollo y evaluación. Cabe entonces ocuparse también de las variables de proceso, de resultados y de contexto que explican cómo funcionan los programas de educación parvularia ofrecidos por los centros educativos y sus resultados en los niños (as). A mayor calidad del programa de educación, mayores efectos sobre el desarrollo del niño (a)<sup>431</sup>.

### *III.7.1. Pertinencia de la normativa y estándares del Ministerio de Educación para la operación de los Jardines (a nivel de diseño).*

La diversidad y naturaleza de los instrumentos para asegurar y dimensionar la calidad de los programas de educación para la infancia, a nivel internacional, dificultan la comparación con otros países con fines evaluativos. El concepto de calidad difiere entre los países “acorde a las prioridades, visiones y perspectivas de diferentes grupos de decisión: autoridades nacionales y locales, padres, niños,

---

<sup>430</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO, París, 2007

Informe de Seguimiento del la EPT en el Mundo. Bases Sólidas: Atención y Educación de la Primera Infancia - AEPI pp. 185 - 189.

<sup>431</sup> Helburn, S. (1995). Estudio: Cost, Quality and Child Outcomes in Child Care centers: Technical Report University of Colorado, at Denver. Department of Economics Center of Research in Economic Social Policy.

profesionales, empleadores, sostenedores”<sup>432</sup>. Por ello las respuestas a qué es calidad y cómo evaluarla es de alta complejidad, sobre ella inciden factores no siempre de clara identificación, control y posibilidades de cambio rápido y efectivo. Inciden, por ejemplo, las condiciones laborales y personales de educadores y niños, los currículos y las orientaciones técnicas, las características físicas y los medios de aprendizaje, la calidad y el tipo de interacciones que se establecen, las teorías y creencias implícitas de los educadores, el clima organizacional, los apoyos y redes con los que se cuentan, entre otros. “Sobre el tema de la calidad de la educación parvularia no hay respuesta simples”<sup>433</sup>.

Los parámetros de calidad estructural son las herramientas usadas por casi todos los países del mundo para controlar calidad del entorno y de las prácticas que contribuyen al desarrollo y aprendizaje de niños y niñas. Algunos países, entre los cuales se encuentran Australia, Brasil, España, Reino Unido, Estados Unidos<sup>434</sup>, han optado por elementos normativos y sistemas de acreditación de la calidad de los establecimientos que proveen el servicio educativo. Además de variables relacionadas con insumos, incluyen variables de proceso y de producto o logros; la entrega de la subvención estatal depende de los resultados de la acreditación o del cumplimiento de las normas establecidas. Para realizar este análisis se ha considerado información de estos países, dado que [independiente de la organización que adoptan los sistemas de educación y atención a la infancia] en el caso de Brasil<sup>435</sup> y España, se presenta una realidad similar a Chile en cuanto a necesidades y organización de la Educación Parvularia, y que los países seleccionados, en conjunto se fijan estándares o parámetros a partir de criterios basados en un análisis reflexivo y crítico de sus respectivas realidades, lo que se consideró de utilidad para los procesos de cambio que está experimentando el sistema normativo y de acreditación chileno en el momento actual.

Esta comparación se organiza siguiendo la lógica aportada por la literatura especializada. A nivel mundial las reglamentaciones y normas se basan en indicadores o estándares relacionados con *variables de calidad estructural [o insumos]*, que son fáciles de medir, y en *variables de la calidad del proceso*; varios

---

<sup>432</sup> “Beyond Quality in Early Childhood Education and Care” (Más allá de la Calidad en Educación y Cuidado Infantil). Dahleberg, G. et al. Falms Press, London, 1999

<sup>433</sup> “¿Qué se sabe sobre la calidad de la Educación Parvularia chilena?”, En Ciclo de Debates Desafíos de la Política Educacional, Universidad de Concepción, UNICEF, Concepción 2002.

<sup>434</sup> Se han seleccionado estos países por la calidad y accesibilidad de la información y por contar con un sistema de regulación y acreditación desarrollado; considerando que nuestro país avanza hacia la estructuración de sistemas similares, una comparación podría aportar elementos para dimensionar fortalezas y debilidades del actual sistema de regulaciones nacionales y los desafíos que plantea esta tarea.

<sup>435</sup> Parámetros Nacionales de Calidad para la Educación Infantil. MEC, Subsecretaría de Educación Básica. Volumen 1: Fundamentos. Brasil 2006.

países incluyen *variables relacionadas con efectos o impactos [productos]* de los programas de educación parvularia sobre el aprendizaje y desarrollo de los niños(as)<sup>436</sup>.

### III.7.2. *Variables relacionadas con insumos o calidad estructural*

Considerando lo expuesto en el marco de referencia anterior, es posible afirmar que las normas y estándares establecidos en la legislación vigente en Chile<sup>437</sup>, para otorgar reconocimiento oficial a los establecimientos que imparten educación parvularia, en términos generales, se aprecian pertinentes y coinciden con algunos requerimientos para lograr los objetivos de este nivel. Sin embargo son insuficientes, ya que privilegian variables de carácter estructural (insumos), referidas a condiciones que evitan poner a los niños en situación de riesgo, siendo su propósito establecer *condiciones mínimas* que los establecimientos educacionales deberían considerar para proveer el servicio de educación parvularia.

En los países tomados como referencia para efectuar la comparación se observa una orientación normativa y reguladora que tiende a equilibrar variables de calidad estructural, de proceso y de producto, definiendo los estándares que allí se incluyen en términos de *condiciones óptimas* para una educación de calidad que permita a los niños progresar en su desarrollo y aprendizaje y que además, estén bien atendidos y resguardados (espacios y ambientes de aprendizaje que favorecen las interacciones con fines educativos, adultos formados y comprometidos, centros organizados, y con buen nivel de condiciones de infraestructura y ambientación, entre otros). Se aprecian más centradas en los niños y en la labor educativa que deben cumplir los establecimientos y los adultos a cargo; cuentan con sistemas de información y apoyo dirigidos a las instituciones, padres y educadores, a través de medios informáticos, como por ejemplo referencias bibliográficas y textos especializados de actualización, formularios para acreditación con descriptores y referencias relacionadas con las oficinas e instituciones de ayuda a estos procesos, entre otros.

---

<sup>436</sup> Early Learning Standards. Department of Education. Iowa, USA, Department of Human Services, 2006

Mapas de Progreso del Aprendizaje y Desarrollo para niños y niñas menores de seis años. Unidad de Currículum y Evaluación. Enero de 2007. Documento de circulación restringida.

<sup>437</sup> Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Las actuales normas del Ministerio de Educación de Chile establecen condiciones respecto a:

- a) Orientaciones e instrumentos curriculares que proveen criterios y un marco de referencia nacional para el desarrollo de la labor pedagógica: Bases Curriculares para la Educación Parvularia, no obligatoria por tanto discrecional en su uso.
- b) Coeficientes técnicos referidos a personal directivo, profesional, técnico y de servicio para satisfacer las necesidades de organización y funcionamiento administrativo y pedagógico, y de velar por la integridad física y psicológica de los niños (as).
- c) Requisitos de infraestructura y habilitación de locales de funcionamiento de los centros.
- d) Definición de elementos materiales y de apoyo pedagógico en cantidad y calidad necesaria para un determinado número de niños (as)<sup>438</sup>.
- e) Tipo y formación del personal directivo, profesional y de apoyo de los establecimientos que proveen servicio educativo, cuya idoneidad debe ser acreditada.
- f) Registros para consignar antecedentes relacionados con el desarrollo curricular y de los niños (as), Libro de Registro Técnico Pedagógico.

A continuación se presenta un análisis comparado con estándares establecidos por diferentes países y la relación existente con el caso de Chile, en aspectos en que ello ha sido posible<sup>439</sup>.

### III.7.2.1. Marco curricular nacional

El instrumento curricular que cada país construye y difunde recibe diferentes denominaciones<sup>440</sup> según el marco ideológico, las concepciones sobre

---

<sup>438</sup> Resolución Exenta N° 1841 / 1983; establece listado de materiales para Transición 2: 12 tipos de materiales.

Resolución Exenta N° 3187 / 1985, vigente, establece listados de materiales, en calidad de pauta técnica dirigida a sostenedores de establecimientos; la supervigilancia de su cumplimiento está a cargo de la supervisión técnico - pedagógica. Incluye: Nivel Medio Menor (2 a 3 años): 17 elementos; Nivel medio Mayor 3 a 4 años: 19 elementos;

<sup>439</sup> No existen estándares para la educación parvularia establecidos por la WEI o por otra organización internacional de similares características.

los sujetos de este proceso, de la educación y la forma de llevarla a cabo; el modelo curricular seleccionado – que debe ser coherente con el marco ideológico<sup>441</sup>-; lo que debe ser enseñado y aprendido en las instituciones educativas, sus propósitos y metas sociales y culturales, entre otros aspectos. Lo común es que todas estas denominaciones corresponden al primer nivel de concreción del diseño curricular [macro]<sup>442</sup>, que ocurre a nivel del sistema educacional país. Se puede afirmar también que el currículum nacional es una *norma* y un *referente*, y como tal contiene propuestas, criterios y conceptos relacionados con los procesos de aprendizaje, de enseñanza, las experiencias e insumos para el proceso educativo. Es de carácter referencial<sup>443</sup> para las instituciones encargadas de impartir educación parvularia a través de Programas y Proyectos [segundo nivel de concreción del currículum] y se materializa en acciones y resultados [tercer nivel de concreción].

Según lo expresado en el Decreto N°289 de 2001, el Ministerio de Educación<sup>444</sup> promulga las Bases Curriculares para la Educación Parvularia “como una política para otorgar mayores y mejores oportunidades educativas a los niños y niñas desde su nacimiento hasta su ingreso a la Enseñanza Básica”. Los argumentos que fundamentan esta iniciativa son de orden político<sup>445</sup>; valóricos y

---

<sup>440</sup> Según la Literatura especializada: Programa de Estudios, Referente Curricular, Bases Curriculares, Diseño Curricular Base, Marco Curricular. M. Román y E. Diez. Aprendizaje y Currículum: Diseños Curriculares aplicados, Federación de Instituciones de Educación Particular – FIDE, Santiago, 2004. pp. 147 - 161

<sup>441</sup> Las reformas en curso han optado por modelos de diseño abierto, flexible y descentralizado, con el fin de favorecer la autonomía de los educadores y de los establecimientos.

<sup>442</sup> Según la literatura especializada, los niveles de concreción del diseño curricular ocurren a nivel nacional (administradores y especialistas), institucional (administración, instituciones educativa, educadores, comunidad educativa) y de aula (educadores, técnicos, niños (as), comunidad educativa inmediata).

<sup>443</sup> Entre los requisitos para el reconocimiento oficial de los establecimientos que impartan enseñanza parvularia, la letra b) del Artículo 21 bis de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza establece: “Tener un proyecto educativo que tenga como referente las Bases Curriculares de la educación Parvularia elaboradas por el MINEDUC.

<sup>444</sup> La elaboración del currículum nacional estuvo a cargo de la Unidad de Currículum y Evaluación, entidad que opera al mismo nivel de las Divisiones de Educación General, Planificación y Presupuesto, CEIP, Administración General, Jurídica, Educación Superior.

<sup>445</sup> La Educación Parvularia es el primer nivel del sistema de educación formal del país. Es deber del Estado su promoción, en cumplimiento del mandato constitucional.

El Gobierno de Chile ha suscrito acuerdos internacionales: Cumbre Mundial en favor de la Infancia [1990]: se reconoce a los niños y niñas como sujetos de derechos; Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (EPT), Jomtien, 1990<sup>445</sup>; a Conferencia de las Américas sobre Educación para Todos, en Santo Domingo 2000; y, Marco de Acción de Dakar sobre Educación para Todos. Anualmente el país debe informar los avances en el cumplimiento de estos acuerdos.

éticos<sup>446</sup>; científicos y pedagógicos; consideran resultados de investigaciones científicas nacionales e internacionales.

A continuación se presenta una comparación de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia de Chile con las de México. La comparación se realiza con dicho país porque a) la información estaba disponible, en forma más completa que otros países; b) las producciones de la Secretaría de Educación SEP presentan un buen nivel académico, bien documentado y en un lenguaje directo y claro; y c) esta Secretaría tiene una larga historia burocrática y legalista (normativa), como Chile, y está experimentando procesos de cambios importantes en educación de niños.

---

<sup>446</sup> Principios y valores que inspiran la Constitución Política, la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza y el ordenamiento jurídico de la nación, como también en la concepción antropológica y ética que orienta la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, como también en principios y postulados de la Educación Parvularia y el reconocimiento del rol de la familia como primera educadora de sus hijos. Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación, Chile, 2005.

**Cuadro N°212. MARCO CURRICULAR NACIONAL**<sup>447</sup>

|                          | <b>CHILE</b>  | <b>MÉXICO</b>  |
|--------------------------|---|--|
| Documento                | Bases Curriculares  | Programa <sup>448</sup> Preescolar <sup>449</sup>  |
| Carácter                 | Nacional. Política Curricular Normativo, obligatorio.<br><u>Diseño</u> : abierto, flexible, adaptable a la realidad particular, participativo   | Nacional. Política Curricular Normativo, obligatorio.<br><u>Diseño</u> : abierto, flexible, adaptable a las diferentes realidades, participativo   |
| Dirigido a:              | Población infantil de 0 a 6 años<br>Programas formales y no formales, públicos y privados.<br><u>Niveles</u> : Sala cuna, Nivel Medio y Transición.<br>Marco curricular diferenciado en dos ciclos: 0 a 3 y 3 a 6 años.   | Población infantil de 3 a 6<br>Programas formales y no formales, públicos y privados.<br><u>Grados</u> : 1º (3 años) 2ª (4 años), 3ª (5 años)<br><br>Marco Curricular único para 3 a 5 años  |
| Fundamentos y referentes | Jurídicos, políticos nacionales e internacionales; conocimiento especializado sobre desarrollo infantil, pedagogía y disciplinas afines; diagnósticos nacionales: sobre áreas deficitarias del desarrollo infantil.<br>Experiencias y criterios nacionales e internacionales sobre educación parvularia de calidad.<br><br><u>Orientación curricular</u> : Enfoque constructivo / activo del aprendizaje del niño (a) | Jurídicos, políticos nacionales e internacionales; conocimiento especializado sobre desarrollo infantil, pedagogía y disciplinas afines.<br>Aprendizaje infantil<br>Cambios sociales y desafíos para EP<br>Diagnósticos nacionales y tradición pedagógica nacional.<br>Experiencias internacionales.<br>Necesidades de educadoras de aula<br><u>Orientación curricular</u> : Enfoque centrado en el niño como sujeto, y desarrollo de competencias |

<sup>447</sup> Marco Curricular: Documento que articula y orienta el quehacer educativo, especie de carta de navegación que define los grandes lineamientos, aunque no los recorridos específicos (Pinto y otros, 2001) Permite el manejo de conceptos y conocimientos que se quieren comunicar, supone reflexionar sobre las propias concepciones y prácticas. Propicia el desarrollo de competencias de selección y organización de objetivos, experiencias, recursos. Sus directrices pueden ser utilizadas tanto por los responsables de las políticas educativas, como por profesores o educadores para desarrollar sus prácticas y evaluar sus resultados. En Chile responsabilidad del Ministerio de Educación. Unidad de Currículo y evaluación. En México, Responsabilidad de la Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Normatividad.

<sup>448</sup> La denominación Programa atribuida al marco curricular de México es coherente con la tradición normativa de la Secretaría de Educación de este país de acuerdo a su forma y contenido, no establece contenidos o materias a tratar, sino competencias y campos formativos, lo que le confiere un sello moderno y actual como marco curricular.

<sup>449</sup> Educación Preescolar: término que se aplica a la etapa formal, previa a la educación escolar, generalmente referida a los niños de 4 y 5 años; suele hablarse también de Pre-básica.

## MARCO CURRICULAR NACIONAL (continuación)

|  | <b>CHILE</b>  | <b>MÉXICO</b>   |
|--|---|---|
| Documento                              | Bases Curriculares  | Programa Preescolar   |
| Tipos de objetivos                     | <p><u>Fines</u> de la Educación Parvularia</p> <p><u>Objetivos generales</u>: lo que las instituciones y programas deben considerar</p> <p><u>Objetivos</u>: lo que los educadores deben considerar y hacer.</p> <p><u>Aprendizajes esperados</u>: lo que los niños (as) deberían lograr.</p>   | <p><u>Propósitos fundamentales</u>: a nivel de perfil de egreso (de los niños)</p> <p><u>Competencias</u>: capacidades que los niños deben desarrollar a nivel de conocimientos, actitudes, hábitos y destrezas que se manifiestan a nivel de desempeño.</p>  |
| Lineamientos y organización Curricular | <p>Principios</p> <p><u>Ámbitos de experiencia</u> para el aprendizaje [Formación personal y social; comunicación, relación con el medio natural y social]; <u>Núcleos de aprendizaje</u> [para cada ámbito]; <u>Aprendizajes esperados</u> y <u>orientaciones pedagógicas</u></p> <p>Factores para operacionalizar el currículum a largo, mediano, corto plazo [planificación, organización de espacio / tiempo, evaluación]</p> <p><u>Lineamientos</u> basados en criterios de coherencia y progresión en su aplicación.</p> <p>Participación de los padres en el proceso educativo, fortalecimiento de la familia como educadores.</p> | <p><u>Propósito</u>: misión de la educación preescolar, reconocimiento a diferencias lingüísticas, características del contexto nacional en que opera.</p> <p><u>Principios pedagógicos</u> basados en características infantiles y sus procesos de aprendizaje; diversidad y equidad; la intervención educativa.</p> <p><u>Campos formativos</u> [Desarrollo personal social; Lenguaje y Comunicación; pensamiento; Expresión artística; Desarrollo físico y salud]</p> <p>Aspectos específicos de cada campo</p> <p><u>Competencias</u>: afectivas, sociales, cognitivas.</p> <p>Evaluación</p> |
| Énfasis curriculares                   | <p><u>Primer ciclo</u>: motricidad y vida saludable; reconocimiento y aprecio de sí mismo, manifestaciones de la singularidad.</p> <p><u>Segundo ciclo</u>: lenguaje oral y lenguaje escrito [iniciación a la lectura y escritura], matemáticas.</p>  | <p>Diversidad cultural, diálogo intercultural</p> <p><u>Articulación con educación básica</u> y otros niveles [continuidad educativa con otros niveles del sistema]</p>   |

## MARCO CURRICULAR NACIONAL (continuación)

|  | CHILE   | MÉXICO   |
|--|---|--|
| Documento  | Bases Curriculares  | Programa Preescolar  |
| Orientaciones para implementar el marco curricular     | Factores o componentes para operacionalizar el currículo a largo, mediano, corto plazo<br><u>Planificación</u> : criterios generales y específicos<br>Conformación y funcionamiento de comunidades educativas<br>Organización del espacio educativo: diseño y organización del tiempo<br><u>Evaluación</u> : de los aprendizajes, del desempeño de los agentes educativos. <sup>450</sup> | <u>Organización del trabajo docente</u> :<br>Diagnóstico, planificación, organización de la jornada diaria.<br>Evaluación<br><br>Material educativo, campaña informativa   |
| Instrumentos y apoyo a la implementación del currículo | Modelo de Implementación<br><u>Proyecto centros Piloto</u> de implementación de las Bases Curriculares, en establecimientos representativos de su diversidad.<br><u>Perfeccionamiento</u> para educadoras.<br><u>Proceso sistémico</u> : perfeccionamiento, asesorías, pasantías,<br><u>Material educativo y publicaciones</u> sobre el proceso de implementación.                        | Evaluación continua con fines de adecuación en su contenido, promoción de cultura de la evaluación, mejoramiento de la calidad de la enseñanza y los aprendizajes.<br>Diagnóstico inicial<br>Proyecto de actualización<br><u>Seguimiento y evaluación</u> para evaluar impacto de la propuesta<br>Modificaciones al Programa |

Fuente: Elaboración propia a partir de: Bases Curriculares para la Educación Parvularia, Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación de Chile, 2005. Programa de Educación Preescolar 2004. Dirección General de Normatividad, Subsecretaría de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública, México - 2004

Antes de iniciar el análisis, es necesario reiterar que cada uno de los documentos revisados responde a realidades sociales, culturales y geográficas diferentes, por ello el análisis se realiza sobre los documentos y sus características en tanto regulaciones y no sobre el conocimiento de sus efectos y resultados en la realidad.

De la revisión de los marcos curriculares de Chile y México se constata que ambos documentos responden a las características propias de instrumentos de carácter nacional, normativo, regulador y orientador para los establecimientos y educadores (as) de aula que desarrollan programas de educación parvularia, y definen en sus contenidos cómo debería ser un programa de calidad. En ambos

<sup>450</sup> Las orientaciones adoptan características de estándares de calidad, a considerar en la implementación del proceso educativo en las instituciones y aulas de educación preescolares.

casos, estos marcos curriculares forman parte de los procesos de reforma de la educación parvularia en marcha y su elaboración, tanto en Chile como en México, se ha contado con participación de diversos actores e instituciones que convergen y contribuyen al desarrollo de la educación parvularia; estos procesos fueron producto de acciones planificadas, que incluyen un diagnóstico, elaboración, implementación en terreno y evaluación de ésta.

Los documentos difieren en su estructura, contenido y forma como se organizan sus componentes en el texto, como también en su denominación [Bases Curriculares en Chile, Programa de Educación Preescolar, en México], sentidos y propósitos, lo que se encuentra ampliamente justificado por las características geopolíticas, históricas, socio-culturales, como también en las necesidades e intereses de cada país respecto de la educación de la infancia.

Los propósitos de la renovación curricular presentan orientaciones diferentes conforme a los diagnósticos levantados en los procesos de consulta:

- Chile se propone:
  - dar continuidad, coherencia y progresión curricular a lo largo de los distintos ciclos de la educación parvularia;
  - entregar orientaciones al conjunto del sistema de la educación parvularia;
  - entregar criterios para integrar a los procesos educativos las necesidades, intereses, fortalezas y características de los niños/as<sup>451</sup>.
  
- México se propone contribuir a:
  - que la educación preescolar favorezca una experiencia educativa de calidad que garantice desarrollar las competencias afectivas, sociales y cognitivas de los niños (as), reconociendo sus capacidades;
  - contribuir a la articulación de la educación preescolar con la educación básica y media<sup>452</sup>.

---

<sup>451</sup> Bases Curriculares para la Educación Parvularia, Ministerio de Educación, Chile, 2005. p. 10

<sup>452</sup> Programa de Educación Preescolar 2004. Secretaría de Educación Pública, México – 2004, p. 8

Los propósitos de esta renovación curricular, en ambos marcos, se aprecian adecuados respecto de sus enunciados y son consistentes con los diagnósticos levantados. La principal diferencia se encuentra en argumentos que avalan dichos propósitos. En este sentido Chile se plantea en términos más académicos y de macro política. México argumenta a partir de un análisis crítico del estado de situación de la educación parvularia en ese país y del contexto en que esta opera, y sobre el proceso de consulta nacional<sup>453</sup>. Lo señalado por México se considera más adecuado en tanto permite a los lectores conocer el contexto en que esta renovación ocurre y comprender las fortalezas que hay que mantener y los desafíos que hay que asumir, como también produce un equilibrio entre lo teórico [aportado por las investigaciones y las políticas nacionales e internacionales] y la declaración de principios y valores, con la realidad que se percibe y se desea enriquecer o cambiar.

El contenido de ambos documentos es consistente con el propósito de entregar criterios para regular, y orientar la acción educativa en las instituciones y programas que imparten educación parvularia. Estos enunciados, en ambos países se refieren a prácticas efectivas: relaciones e interacciones niño / adulto; apropiación del currículum y conocimiento del niño (a) [como aprenden, las potencialidades que tienen; el conocimiento que ellos y ellas portan, y como habría que enseñar en consecuencia]; organización del trabajo docente como la organización del tiempo, del espacio, la planificación y la evaluación; reflexión sobre la práctica e importancia del trabajo en equipo, entre otros.

Lo señalado se considera adecuado en tanto proveen información que se puede asimilar a estándares de calidad de los procesos educativos, sin embargo, la capacidad potencial de estos instrumentos de incidir y generar cambios en las prácticas pedagógicas de los educadores y en los niños (as), dependerá de varios factores, entre ellos del estilo en que estos mensajes son enunciados y la forma como son comunicados e implementados, de modo que se facilite la recepción y comprensión de ellos por parte de los responsables de las aulas preescolares. Intenciones y resultados deben ser consistentes.

En el caso de Chile, si las instituciones, los procesos, los niños (as) y los educadores serán evaluados a través de estos parámetros, es necesario conocer la recepción, comunicabilidad e impacto de las Bases Curriculares en sus beneficiarios directos, como también los procesos de difusión e implementación [incluyendo las acciones de capacitación] que actualmente se realizan. Lo señalado considerando que el personal de las instituciones de mayor cobertura

---

<sup>453</sup> Programa de Educación Preescolar. 2004. Subsecretaría de Educación Básica, Secretaría de Educación Pública, México. Páginas. 6 a 8

está compuesto por personal técnico y que la formación profesional docente se encuentra en proceso de mejoramiento, por lo que no necesariamente deben manejar términos conceptualmente densos<sup>454</sup> que demandan, para su concreción en acciones, de conocimiento y comprensión cabal, de compromiso y de un clima y estructura organizacional con características de liderazgo y administración que permitan lograr tal propósito. Tal vez sin proponérselo, los marcos curriculares tienden a instalar conceptos y dispositivos de acción pedagógica lo cual, sin proponérselo, pueden terminar convirtiéndose en dogmas, en una adhesión sin reflexión, lo que, a nuestro juicio, afecta a los procesos de mejoramiento que se desea promover tanto en la enseñanza, como en el desarrollo y aprendizaje de los niños (as)<sup>455</sup>. En este período no se han planificado desde la Unidad de Educación Parvularia evaluaciones en este sentido.

Ambos programas destacan la figura del niño como sujeto, constructor de aprendizajes, automotivados, con potencialidades y conocimientos previos a su ingreso a los programas; los objetivos y contenidos de las propuestas son consistentes con la promoción de su aprendizaje y desarrollo en cada una de sus áreas; proponen criterios y estrategias pedagógicas consistentes con su filosofía y con los objetivos de la educación parvularia que cada país asume; incluyen la atención a la diversidad cultural, étnica, de género y social. Asimismo, destacan el rol de la educación parvularia como medio para revertir los efectos de las carencias.

Por otro lado, las Bases Curriculares chilenas no aluden al estado actual de los procesos educativos<sup>456</sup>; México en cambio reconoce, como resultado de sus diagnósticos, la importancia de investigar más para conocer mejor a los niños mexicanos y el estado actual de la educación parvularia nacional, y reconoce déficit y fortalezas en el efecto formativo de las prácticas pedagógicas que actualmente se desarrollan en las aulas, como un requisito básico para mejorar calidad y lograr equidad; lo que se considera adecuado en tanto sitúan al discurso implícito en la norma en un marco de realidad.

---

<sup>454</sup> Se hace referencia a conceptos tales como: comunidades educativas; mediación, práctica reflexiva, entre otros.

<sup>455</sup> "Evaluación de los Jardines Experimentales de Primer ciclo fundación Integra". Centro de Estudios de Desarrollo y Estimulación Psicosocial CEDEP, Santiago, 2004. En este informe puede observarse la complejidad que reviste la instalación de nuevas propuestas curriculares.

<sup>456</sup> En los debates nacionales llevados a cabo en estos últimos años se reconoce la necesidad de impulsar la investigación, como ocurrió entre los años 1994 y 1997. En general las normas chilenas se basan más en teorías que en un conocimiento sistemáticamente elaborado acerca de las necesidades y capacidades de los niños y en el estado de la pedagogía de la educación parvularia; parecen orientarse más a tratar de compensar las carencias que a incentivar las fortalezas.

Finalmente, cabe destacar que, para implementar los currículos nacionales, ambos países han desarrollado procesos de cambio planificados, lo que se considera adecuado y se constata en los diseños y procesos puestos en marcha durante esta década<sup>457</sup>.

Actualmente, la Unidad de Educación Parvularia incluye en su Matriz de Marco Lógico el perfeccionamiento docente como parte del proceso de implementación del nuevo currículo. Esta actividad, siendo adecuada, importante y pertinente, no contempla procesos de investigación evaluativa, monitoreo y seguimiento, como tampoco un sistema informático de apoyo permanente que permita el acceso a bibliografía y documentos especializados, a experiencias exitosas y a la conformación de comunidades de profesionales autónomas a través de foros e intercambios diversos.

### III.7.2.2. Formación del personal.

El cuadro siguiente muestra una comparación de la formación del personal que participa en la administración y en la enseñanza en los establecimientos de educación parvularia, en relación a España y Brasil, por las razones ya citadas en páginas anteriores.

---

<sup>457</sup> México cuenta con un Proyecto de seguimiento y evaluación que acompaña al Programa nacional de Educación Preescolar desde el inicio del proceso de elaboración y continúa con la finalidad de fomentar una “cultura de la evaluación” e informarse sobre el impacto de la propuesta. Chile, si bien ha desarrollado un proceso sistémico que incluye: aplicación piloto (que incluye evaluación solamente en la fase de implementación), perfeccionamiento, asesorías, pasantías, recursos de apoyo, no cuenta con un proyecto completo. Ambas iniciativas implican a los equipos técnicos institucionales tanto en capacitaciones como en acciones de apoyo directo al aula.

**Cuadro N°213. Personal de Directivo y de Enseñanza (profesional y técnico)**

|                         | <b>ESPAÑA</b>   | <b>BRASIL</b>   | <b>CHILE</b>   |
|-------------------------|---|---|--|
| Administrador de Centro | <p>Director (a) de Centro de Educación Infantil (concurso de méritos y capacidad)</p> <p>Título Profesional</p> <p>Antigüedad: al menos 5 años como funcionario de carrera en la función pública docente y docencia directa.<br/>Prestando servicios en un centro público.<br/>Presentar proyecto de dirección.<br/>(No aplica a Centros con menos de 8 cursos)</p> | <p>Profesional que ejerce cargos de dirección, administración, coordinación pedagógica o coordinación general</p> <p>Mínimo: diploma de nivel medio modalidad Normal y preferentemente de nivel superior (Pedagogía en Educación Infantil).</p> <p>Experiencia y conocimiento de su tarea, deberes y derechos; perfeccionamiento personal y profesional</p> | <p>Director (a), Coordinador (a) del nivel Parvulario<br/>Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia.</p> <p>Título profesional de Educador (a) de Párvulos Otorgado por Escuela Normal, Universidad o Instituto de Educación Superior estatal o reconocido por el Estado.</p> <p>Experiencia en docencia de aula de al menos dos años.<br/>Dedicación exclusiva a la administración del centro.</p> |

**Cuadro N°214. Personal de Enseñanza (profesional y técnico)**

| Edad     | ESPAÑA   | BRASIL (*)  | CHILE  |
|----------|--|---|--|
| 0-3 años | <p>Título de maestro con especialización en educación infantil, o<br/>Título de grado equivalente</p> <p>Otro personal debe contar con la debida titulación para la atención de niños (as) <u>de esta edad</u>.</p>  | <p>Título de Profesores (as) de Educación Infantil con formación de nivel superior, pedagogía o modalidad normal, Formación mínima exigida:<br/>Modalidad normal y/o de nivel medio (institutos).</p>   | <p>Título profesional de Educador (a) de Párvulos, otorgado por una Escuela Normal, Universidad; o una Institución de Educación Superior Estatal o reconocida por el Estado.</p> <p>Técnico (a) de Educación Parvularia de nivel superior<br/>Título de Técnico (a) de Educación Parvularia, otorgado por un Centro de Formación Técnica o por un Instituto Profesional estatal o reconocido por el Estado.</p>  |
| 3-6 años | <p>Título de profesor (a) con título de maestro especialista en Educación Infantil o Profesor de Educación Básica con especialidad en educación infantil, o<br/>Título de grado equivalente.</p> <p>Podrán ser apoyados por profesores de otras áreas cuando la enseñanza que se imparte lo requiera (educación física, artes por ejemplo</p> <p>Perfiles y funciones generales están establecidas en la LOGSE</p> | <p>Personal sin formación mínima exigida por ley, que ejercen funciones de profesores de educación infantil (titulares o auxiliares) deben obtener formación y apoyo en la institución donde trabajan o en los sistemas de enseñanza disponibles.</p> <p>Perfiles y funciones específicas están establecidos en</p> | <p>Título profesional de Educador (a) de Párvulos, otorgado por una Escuela Normal, Universidad; o una Institución de Educación Superior Estatal o reconocida por el Estado.</p> <p>Técnico (a) de Educación Parvularia de nivel medio<br/>Título de Auxiliar o Técnica de Educación Parvularia, otorgado por un establecimiento de Enseñanza Media Técnico Profesional estatal o reconocido por el Estado.</p> <p>No especifica perfiles y funciones.</p> |

**Fuentes:**

**España:** Ley Orgánica de Educación, 2006. Ministerio de Educación y Cultura, Boletín Oficial del Estado 04-05-2006. Título III, Capítulo II Profesorado de las distintas enseñanzas. Art. 92. Profesorado de Educación Infantil. España 2006.

**Brasil:** Parámetros Nacionales de Calidad. Para la Educación Infantil. Ministerio de Educación. Secretaría de Educación Básica. Volumen 2. Brasilia, 2006. Profesores (as) en instituciones de Educación Infantil, Pág. 38.<sup>458</sup>

**Chile:** Decreto N° 81/2005. Decreto N° 181 del 07 de Septiembre de 2005: Requisitos de adquisición y pérdida del Reconocimiento oficial: Normas de personal, infraestructura, material didáctico. Ministerio de Educación. Dirección de Educación. Asesoría Jurídica.

(\*) Brasil no diferencia tipo de personal por rango de edad.

<sup>458</sup> Este documento está avalado y se desprende de lo señalado por la Ley Orgánica 2 de Educación 2006 y por el Plan de Desarrollo Nacional para la Educación Infantil 2006.

Como se observa en el cuadro anterior, en los tres países se establecen requisitos de la formación y habilitación del personal que administra los centros y del personal que enseña a los niños (as), observándose similitudes en cuanto al tipo de personal, habilitación exigida y acreditación de formación y experiencia para asumir estas responsabilidades.

Las diferencias están dadas por los criterios que definen estos parámetros; España exige, para el personal que administra, experiencia de trabajo en establecimientos de educación pública y establece el concurso público y el acceso al cargo por méritos profesionales como requisito; para el personal que trabaja directamente con los niños (as), formación específica en 0 a 3 años. España y Brasil definen en sus marcos legales perfiles y funciones tanto para el personal que gestiona los centros como para el personal de enseñanza. Sobre personal técnico, tanto España como Brasil no hacen referencia explícita en los documentos legales, aludiendo solamente a *otro personal* y a *personal sin formación mínima exigida por la ley*, lo que se considera adecuado en tanto regula implícitamente el tipo de personal, exigiendo además formación dentro o fuera de la institución. Cabe destacar la iniciativa de España de cautelar la formación específica del personal que atiende el tramo de 0 a 6 años. Los contenidos de la norma chilena<sup>459</sup> solamente definen el tipo de personal y los requisitos de acreditación de estudios, lo que evidencia que dichos contenidos están bajo los requisitos que otras normas establecen para medir y resguardar calidad.

### III.7.2.3. Coeficiente adulto/niño (a) y tamaño del grupo

El siguiente cuadro presenta una comparación de la relación adulto / niño y tamaño del grupo en los distintos niveles que comprende el nivel Educación Parvularia o Educación Infantil en Australia, Brasil y Chile<sup>460</sup>.

---

<sup>459</sup> Las normas legales chilenas se refieren a idoneidad para ejercer el cargo y están contenidas en la letra c) del artículo 21 bis, de la Ley N° 18.962 Orgánica Constitucional de Enseñanza y en el Decreto supremo N° 181 de 2005.

<sup>460</sup> Se eligieron estos países ante la carencia de estándares internacionales, tanto por considerar que son pertinentes para la comparación como porque se tuvo acceso a la información respectiva,.

**Cuadro N°215. Coeficiente adulto / niño (a) según tamaño del grupo**

| Edad     | AUSTRALIA                     | BRASIL               | CHILE*                          |
|----------|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|
|          | Tamaño del grupo              | Tamaño del grupo     | Tamaño del grupo                |
| 0-2 años | No señala                     | Según capac. de sala | 40                              |
| 0-1      | 1:4                           | 1:6 u 8              | 1:40 Educadora<br>1: 6 Técnica  |
| 0-2      | 1:5                           |                      |                                 |
| 2-3 años | No señala                     | Según capac. de sala | 48                              |
|          | 1:8                           | 1:6 u 8              | 1:48 Educadora<br>1: 12 Técnica |
| 3-4 años |                               | Según capac. de sala | 48                              |
|          | 1:15 Educadora<br>1 asistente | 1:15                 | 1:48 Educadora<br>1:16 Técnica  |
| 4-5 años | 20                            | Según capac. de sala | 35                              |
|          | 1:20 Educadora<br>1 asistente | 1:20                 | 1:35 Educadora<br>1:25 Técnica  |
| 5-6 años | 20                            | Según capac. de sala | 45                              |
|          | 1:20 Educadora<br>1 asistente | 1:20                 | 1:45 Educadora<br>1:25 Técnica  |

Fuente: Elaboración propia a partir del marco normativo del MINEDUC de Chile, Decreto N° 181, 2005; Parámetros Nacionales de Calidad. Para la Educación Infantil. Ministerio de Educación. Secretaría de Educación Básica. Volumen 2, Agrupación de los niños, página 36. Brasilia, 2006. Australian Education Union. Early Childhood Education Policy Federal Office, 2007. Australian Council of Trade Union: recomendaciones sobre relación adulto niño para 0-3 años

En el caso de Chile y Australia el tamaño del grupo se refiere a la matrícula total permitida. En el caso de Brasil los tamaños de los grupos se determinan conforme a la capacidad de las salas de actividades (1,5 metros cuadrados por niño de 0 a 6 años). En el caso de Chile el máximo permitido es de 40 niños (as) para Sala Cuna, 48 para Nivel Medio Menor y Mayor, 35 para Primer Nivel de Transición (Prekinder), y de 45 para Segundo Nivel de Transición (Kinder). Cabe destacar que en Chile los ratios deben ajustarse cuando se integran más niños y/o niños (as) con necesidades especiales con el fin de asegurar la satisfacción de esas necesidades. En los tres países, a lo menos uno de los adultos a cargo del grupo debe ser profesional.

Como antecedente adicional se puede señalar que según una comparación contenida en el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2007 de la UNESCO<sup>461</sup>, la proporción alumnos/docente de Chile en la Enseñanza

<sup>461</sup> UNESCO 2007, "Informe de Seguimiento de la ETP en el Mundo 2007. Bases sólidas. Atención y educación de la primera infancia", Ediciones UNESCO, 2da Edición Revisada. ANEXO- Cuadro

Preescolar, en relación a otros 36 países de América Latina y el Caribe con datos en el año 2004, es mayor a 24 países, igual a otros 2 e inferior a 10.

Dado que la relación adulto / niño (a) de acuerdo a las normas chilenas es inferior en todos los niveles (un adulto para una mayor cantidad de niños) a la de los dos países tomados como referencia, y además el tamaño del grupo es mayor en Chile que en Australia, se considera que esta norma está bajo el nivel de exigencia requerido para favorecer y potenciar las posibilidades de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas<sup>462</sup>.

#### III.7.2.4. Superficie de sala por niño (a).

El cuadro siguiente muestra una comparación de la superficie de sala por niño (a) en relación a Brasil y Reino Unido<sup>463</sup>. Estos requerimientos se encuentran establecidos en documentos oficiales avalados por leyes y planes de desarrollo para la Educación Infantil (0 a 6 años).

---

10<sup>a</sup>. En dicho Anexo Chile figura con 21 alumnos/docente. El país con una proporción más baja entre los 36 es de 7 alumnos/docente y el con más alta de 41.

<sup>462</sup> El tamaño pequeño del grupo y pocos niños por adulto favorece una respuesta adecuada a las necesidades de los niños, facilitan atención más individualizada y mayor tiempo de dedicación de los adultos a las actividades educativas (Karoly, 2005, Vandell y Wolfe, 2000); la menor proporción de niños por adulto y la educación y capacitación del educador, se asocia a calidad de los procesos de aula y mejor desarrollo cognitivo y social, debido a la incidencia en la calidad de las interacciones educadora / niño (a) (Loeb et al. 2000). Referencias tomadas de "Evidencia Internacional sobre Políticas de la Primera Infancia que estimulen el Desarrollo Infantil y Faciliten la Inserción laboral femenina". Informe de la Oficina del Banco Mundial para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. 2006

<sup>463</sup> Para la comparación se eligieron estos dos países porque son los que presentan información más actualizada y asequible; han desarrollado investigaciones recientes y se encuentran desarrollando sistemas de regulación y acreditación conforme a los requerimientos establecidos internacionalmente.

**Cuadro N°216. Superficie de sala por Niño (a) atendido**

| <b>Edad</b> | <b>Brasil<br/>m<sup>2</sup> por niño</b> | <b>REINO UNIDO<sup>464</sup><br/>m<sup>2</sup> por niño</b> | <b>CHILE<br/>m<sup>2</sup> por niño</b> |
|-------------|--|---|---|
| 0-3 años    | 1,5                                      | 2,3   | 2,5                                     |
| 4 años      | 1,5                                      | 2,3   | 1,1                                     |
| 5 años      | 1,5                                      | 2,3   | 1,1                                     |

Fuentes:

Brasil: Parámetros Básicos de Infraestructura para Instituciones de Educación Infantil. 2003 Página 27.

Reino Unido: Statutory Frameworks for the Early Years Foudation Stage<sup>465</sup>.

Chile: Ordenanza General de Urbanismo y Construcción D.S. de Vivienda N°47. Capítulo 5, artículo 4.5.6.

Como se puede observar, la relación metros cuadrados por niño(a) es superior en Chile para la edad 0-3 años e inferior para las edades de 4 y 5 años, en relación a Brasil y el Reino Unido. A partir de lo anterior se considera que la superficie normada en Chile es adecuada para los niveles de 0-3 años y es insuficiente para las edades de 4 y 5 años para contar con espacios que faciliten el desarrollo de actividades requeridas para el logro de los aprendizajes.

Cabe destacar que JUNJI e INTEGRRA utilizan coeficientes técnicos de personal distintos e inferiores (más niños por adulto) a los establecidos por el MINEDUC, lo cual se considera que no corresponde, ya que ambas instituciones están sujetas al marco normativo ministerial y son financiadas con recursos públicos. Adicionalmente, como ya se señaló, lo establecido por dicho Ministerio corresponde a un mínimo para garantizar condiciones adecuadas de funcionamiento a los establecimientos y programas de atención y educación parvularia.

#### III.7.2.5. Disponibilidad de materiales.

El cuadro siguiente muestra una comparación de la disponibilidad de materiales por niño (a) en relación a Estados Unidos<sup>466</sup>.

---

<sup>464</sup> De las comparaciones entre 8 países sobre la superficie de sala por niño se detectó que esta fluctuaba entre 2.3 y 6.8 m<sup>2</sup>; los países revisados fueron Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Suiza, Finlandia, Italia e Irlanda.

<sup>465</sup> <http://www.standards.dfes.gov.uk/eyfs/site/requirements/welfare/suitable/3.htm>

<sup>466</sup> Para la comparación se eligió EE.UU. porque presenta información actualizada, asequible y ha servido de referente a países de la Unión Europea, Asia y América Latina.

**Cuadro N°217. Disponibilidad de materiales**

|          | ESTADOS UNIDOS   | CHILE MINEDUC   |
|----------|--|---|
| Incluye  | Materiales de aula y de exterior<br>Equipo de juego dramático;<br>Materiales sensoriales;<br>Materiales de apoyo de alfabetización, matemáticas, ciencia, estudios sociales, y otras áreas de contenidos<br>Equipo para actividades motoras gruesas. | Materiales de aula <sup>467</sup><br>Juego y recreación, Expresión rítmica, plástica<br>Materiales de apoyo para lenguaje oral y escrito<br>Textos para el docente y para los niños<br>Coordinación psicomotora gruesa y fina |
| Edades   | 3 a 5 años   | 2 a 5 años  |
| Criterio | Asegurar condiciones del entorno físico, equipamiento y materiales que favorezcan el desarrollo y aprendizaje de los niños (as)<br>Desarrolla criterios y estándares.  | Reconocimiento oficial<br>Establece elementos de enseñanza y material didáctico de apoyo a la enseñanza<br>Dotaciones especiales por ampliación cobertura: apoyo al aprendizaje y enseñanza                                   |

Fuente: NAEYC, National Association for the Education of Young Children. Accreditation of Programs. Iowa State Department of Education. p. 37. Ministerio de Educación. Dirección de Educación. Asesoría Jurídica y Resoluciones e Instructivos emanados de la Unidad de Educación Parvularia, MINEDUC.

Como se observa en el cuadro anterior, las disposiciones sobre material didáctico en Chile, no parecen diferentes en cuanto a tipos de materiales que incluyen, sino en los propósitos que se perciben en los criterios a los cuales obedece este requerimiento. Los parámetros extranjeros se establecen explicitando los criterios que se tienen en cuenta para definirlos y con el propósito de afectar los procesos de desarrollo y aprendizaje de los niños (as). La norma chilena, en cambio, todavía se asimila más en su formulación y forma de control a un sistema que regula estableciendo *mínimos necesarios para resguardar las condiciones básicas* para la instalación de establecimientos educacionales, de prestación de un servicio y la obtención del reconocimiento oficial como cooperador de la función educacional del Estado. Esto aparece inadecuado si se consideran los cambios que el proceso de reforma ha estado introduciendo en las dos últimas décadas en materias de calidad de la educación en general y de los aprendizajes en particular, como también en la promoción de una educación infantil basada en derechos.<sup>468</sup>

<sup>467</sup> Esta información se refiere a la Resolución Exenta N° 3187/1985 para los niveles Medio Menor y Mayor y Resolución 1841/1983 para el Nivel de Transición 2.

<sup>468</sup> "La reforma educativa actual (en Chile) supera las prácticas históricas que se basaban fuertemente en el poder transformador de la norma; la estrategia normativa histórica –basada en el deber ser, en un ideal y en el peso de la ley–, es reemplazada en el discurso político por una

En relación a los materiales exigibles, ambos listados contienen elementos similares: materiales de apoyo al desarrollo psicomotor, alfabetización expresión dramática, plástica; en la norma chilena faltan elementos relacionados con las áreas de matemática y ciencias. En este período (2002/2006) la dotación básica de materiales se ha complementado a través de entrega de material suplementario a través del Programa de Ampliación de Cobertura, dirigido a establecimientos que atienden niños (as) en situación de vulnerabilidad social, como también para apoyar los procesos de renovación curricular.

### III.7.2.6. Libro de registro técnico pedagógico

Esta disposición se encuentra en documentos emitidos por la Subsecretaría, Dirección de Educación General<sup>469</sup>. Su contenido fue actualizado en el año 2004 por la Unidad de Educación Parvularia durante el proceso de implementación de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Ello implicó “realizar ajustes y renovaciones a los diferentes recursos de apoyo e instrumentos de carácter técnico pedagógico que utilizan las educadoras, en función a favorecer la correspondiente articulación, coherencia y consistencia con la reforma curricular del nivel”<sup>470</sup>.

En este contexto, se entregan instrucciones para que el libro de registro sea considerado como:

- a) Un instrumento de apoyo al trabajo del educador para organizar y sistematizar el trabajo de la educadora de párvulos que permite concentrar los principales antecedentes de gestión técnico pedagógica que se requieren durante el proceso educativo.
- b) Un medio de verificación de datos para la supervisión y fiscalización del trabajo pedagógico.

---

estrategia que combina acción directa sobre procesos a través de un sistema de ayuda técnica e incentivos. Esta estrategia no excluye la intervención sobre el marco regulatorio del sistema y particularmente sobre el currículum”. En: “Política social en Educación: Equidad, Calidad, Cualidad”. Por Iván Núñez, Revista de Trabajo Social, Santiago, Chile, 1996. La forma histórica de concebir y explicitar la norma aún no ha cambiado. Iván Núñez es experto en Historia de la Educación chilena y en Política Social y Educacional. Participó en el diseño y puesta en marcha de la Reforma de la Educación en los años 90

<sup>469</sup> Circular N° 876 / 1982, Modificación 1 y Ordinario N° 07 / 665 / 1994. Reitera e imparte normas técnico pedagógicas sobre Educación Parvularia. Biblioteca Jurídica, Ministerio de Educación

<sup>470</sup> “Orientaciones técnicas para el uso del Libro de Registro Técnico Pedagógico. Unidad Educación Parvularia, MINEDUC, 2004. [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

c) Entre los antecedentes que las educadoras deben consignar se encuentran:

- Antecedentes de identificación: del establecimiento, de los niños y niñas, de las familias.
- Registro de: matrícula oficial, la matriz de asistencia diaria y de asistencia a reuniones de los padres, madres y apoderados.
- Información curricular, respecto: al Proyecto Educativo institucional (PEI), la planificación general o anual (que incluye jornada de trabajo, espacios educativos, etc.), planificaciones sectoriales o parciales (de aula), evaluaciones.

Entre los criterios que complementan a esta norma en 2004, se destacan los siguientes:

- a) La posibilidad que se da de diversificar el formato a usar, dando la posibilidad de adoptar uno a elección de los docentes, de acuerdo a las necesidades de registro que plantea la modalidad curricular adoptada y en acuerdo con el equipo de trabajo y el equipo de gestión de la escuela.
- b) No obstante lo anterior, deberán registrarse “todos los antecedentes técnico pedagógicos esenciales para la información del trabajo educativo que se está desarrollando”.

Sobre este punto se encontró referencia en México, país que reporta el uso del “diario de la educadora y el expediente personal del niño” como instrumentos de apoyo para evaluar procesos, como parte del seguimiento de la implementación del nuevo currículo, al igual que en el caso de Chile.

Al respecto, cabe tomar en cuenta que los criterios internacionales sobre educación de calidad tienden hoy a considerar la necesidad de hacer más funcionales los instrumentos de planificación y apoyo a la tarea diaria de los educadores. Un ejemplo de ello es el sistema de planificación y evaluación de aula propuesto por el currículum High Scope que nace en Estados Unidos y que se ha extendido hacia otros países, entre ellos Chile, donde los educadores deben poner más atención en cómo se desarrollan los procesos, y se considera poco funcional que inviertan tiempo en llenar formularios y registros, dejando a los administradores de los programas la tarea de recabar y sistematizar antecedentes como asistencia, matrícula y otros, como es el caso de la educación en Inglaterra, Canadá y Estados Unidos. Desde esta perspectiva, y en este punto, el sistema chileno debe evaluarse para verificar su adecuación.

### III.7.3. Variables relacionadas con la calidad del proceso

Las variables de proceso centran su atención en las prácticas pedagógicas efectivas, dentro del proceso de implementación y ejecución del marco curricular nacional a nivel de programa (proyecto institucional) y conducente a la obtención de productos y resultados esperados en el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas.

Las Bases Curriculares para la Educación Parvularia, plantean principios, criterios y orientaciones que bien pueden ser considerados al momento de elaborar estándares para un sistema de regulación y acreditación de programas y modalidades de atención y educación parvularia. Los marcos curriculares nacionales son considerados internacionalmente como instrumentos que reflejan claramente una visión de los niños, valores, criterios pedagógicos y logros relacionados con su aprendizaje y desarrollo, como también de los modos de operar de las instituciones y de los adultos. Esto es especialmente así, si recoge y considera en sus diseños, la información proveniente de la investigación nacional e internacional sobre la cultura pedagógica y sobre el aprendizaje y desarrollo de los niños (as) locales<sup>471</sup>.

La Unidad de Educación Parvularia, también planifica y ejecuta componentes sobre perfeccionamiento de las educadoras e implementación curricular, provee material educativo a los establecimientos que focaliza para estos efectos, entre otras tareas. Sin embargo, en este período, no reporta acciones, instrumentos o proyectos destinados a evaluar estas variables, como tampoco información sistematizada acerca del proceso que ha seguido el desarrollo del nuevo currículum, o del tipo de programas y modalidades de atención y educación en actual aplicación.

Uno de los indicadores de calidad de los programas de atención y educación de la infancia es la formación y la experticia de los educadores y la formación de comunidades de aprendizaje, también mencionado como orientaciones en las Bases Curriculares. Un caso interesante relacionado con el perfeccionamiento y desarrollo profesional, es la propuesta del Colegio profesional de educadores y educadoras de Ontario<sup>472</sup>, Canadá, para instalar un programa

---

<sup>471</sup> Informe de Seguimiento de la Educación para Todos. Bases Sólidas: Educación y Atención de la Primera Infancia AEPI. 2005, publicado por UNESCO en 2007, p. 197. Programa de Renovación Curricular y Pedagógica de la Educación Preescolar. Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, México, DF, 2002.

<sup>472</sup> Insertion Professionnelle des nouveaux enseignants: grandir dans la profession. Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Este colegio de profesores es un organismo de autorregulación profesional que cuenta con el mayor número de miembros en Canadá.

obligatorio de dos años de apoyo a los nuevos profesores que se insertan en el sistema educativo a través de un sistema que incluye la mentoría<sup>473</sup>, bajo el supuesto de que este proceso podría mejorar tanto el aprendizaje de los alumnos como el de los educadores noveles y experimentados. La propuesta fue acogida por el gobierno, y se desarrolla actualmente como el Programa de inserción de educadores noveles (PIPNE), segunda etapa de un continuo de perfeccionamiento profesional con la intención de que éstos puedan mantener buenas prácticas de enseñanza, de aprendizaje y de evaluación.

Este programa prolonga y completa la primera etapa de formación teórica y práctica vivida en el transcurso de la formación inicial y se propone producir efectos en el mejoramiento continuo de la calidad de la enseñanza a través de la creación de “nuevas comunidades de aprendizaje” en las escuelas, estas *nuevas* comunidades promueven un desempeño acorde con las normas del ejercicio y la deontología<sup>474</sup> de la profesión, favoreciendo al establecimiento de una cultura de colaboración centrada en el aprendizaje y desarrollo de los alumnos y de sus maestros (as).

La cultura de la profesión de educador (a) de párvulos en Chile es una fortaleza que se rescata en las Bases Curriculares, proponiendo la creación de comunidades de aprendizaje al interior de las instituciones y programas como un medio de mejorar la calidad de los procesos educativos y de la profesión. La experiencia de Canadá puede servir a este propósito al presentar una estrategia exitosa y organizada, que funciona con la colaboración de diversas entidades como son los centros de formación profesional, organismos técnicos, comisiones de mejoramiento de la educación, colegios profesionales, entre otros. Los resultados de los procesos sobre los niños (as), también están estrechamente relacionados con el apoyo que se brinda a los educadores nuevos y experimentados para mejorar y crecer en la profesión y con la valoración social de su quehacer.

---

Documento en sitio Web: [http://www.oct.ca/publications/pdf/induction\\_white\\_paper\\_f.pdf](http://www.oct.ca/publications/pdf/induction_white_paper_f.pdf).

<sup>473</sup> Este sistema es un vía para asegurar la competencia de la profesión de educador (a). Los estudios y consultorías realizadas demostraron que un programa de inserción eficaz, incluyendo mentoría, favorece la confianza y la competencia de los educadores noveles, ayuda a mejorar sus prácticas, a crecer en la profesión y a permanecer en ella, como también se benefician de los conocimientos colectivos que deben ser transmitidos y del apoyo de educadores experimentados. Op. Cit. 36, p. 2.

<sup>474</sup> Deontología: teoría de las normas morales aplicada al ejercicio de la profesión.

#### III.7.4. Variables relacionadas con resultados (Mapas de Progreso)

La literatura sobre políticas y sistemas de medición de la calidad de los programas de educación parvularia, da cuenta de la tendencia en ascenso a nivel mundial a evaluar calidad a través de los resultados en los niños, estos enfoques ponen el acento en el desarrollo y aprendizaje, aunque no siempre en las capacidades de los programas para impulsarlos<sup>475</sup>.

En términos de construcción y aplicación de estándares para evaluar resultados en el aprendizaje y desarrollo de los niños (as) existen dos enfoques: uno referido a resultados propiamente tales [a través de estudios especializados, basados en aplicación de pruebas estandarizadas] y otro referido a la observación de los progresos que presentan los niños, expresados en desempeños o competencias claves que ellos exhiben o muestran como efecto de su participación en un programa con rasgos de calidad definida [mapas de progreso / sistema de acreditación]. Ambos enfoques no son excluyentes.

Estos últimos definen normas sobre el aprendizaje temprano en varios ámbitos, explicitando lo que sería deseable que aprendiera y evidenciara todo niño (a) a una edad determinada; se basan en la observación directa de los niños y pueden ser útiles como orientación para los educadores (as), para los padres y para la formación de los docentes. Últimamente en Chile se ha tratado de armonizar estas normas con el marco curricular nacional y con formas de evaluación centradas en el niño y están siendo aplicadas con fines de rendición de cuentas por parte de los programas e instituciones que brindan servicios de educación parvularia.

No obstante lo señalado, las observaciones de expertos internacionales publicadas por organismos como UNESCO alertan sobre:

- (i) la necesidad de examinar los resultados de la atención y educación de la primera infancia en su contexto y en relación a los valores enunciados en los textos y marcos curriculares nacionales;
- (ii) la dificultad que presentan estas normas en su elaboración y puesta en práctica, ya que deben considerar las diferencias en los ritmos y enfoques del aprendizaje que presentan los niños (as);
- (iii) el riesgo de “ser usadas con propósitos reprobables”: para estigmatizar y clasificar a los niños (as), para condicionar su ingreso a la educación básica, para lograr resultados esperados con métodos poco

---

<sup>475</sup> Op. Cit. N° 34, p. 195 y 196.

recomendables<sup>476</sup>; como por ejemplo presiones que a veces se ejercen sobre los docentes y técnicos para mejorar los procesos y resultados (as), lo que finalmente afecta a los niños (as).

En esta década, el Ministerio de Educación a través de la Unidad de Currículo y Evaluación, ha elaborado Mapas de Progreso como una innovación que se introduce en los procesos de evaluación de seguimiento de los resultados de los tres niveles del sistema educacional sobre el arrollo y aprendizaje de los niños<sup>477</sup>. Incluye un “Mapa de progreso del aprendizaje y desarrollo para niños menores de 6 años.

A nivel de sistema<sup>478</sup>, los mapas de progreso sirven al propósito de seguir de cerca el aprendizaje de los niños; en el contexto de implementación de los Marcos Curriculares de los niveles del sistema educacional chileno, buscan apoyar a los docentes y al establecimiento en la observación y análisis del aprendizaje logrado por los niños (as) y permitiría a los educadores responder a las preguntas centrales que intenta responder el currículum:

- ¿Qué se debe aprender?
- ¿Cómo se puede enseñar?
- ¿Qué se debe observar (evaluar) y con qué criterios observarlo?
- ¿Qué se ha aprendido efectivamente?

Un principio central de esta iniciativa es que, “en el camino del aprendizaje y el desarrollo, los niños (as) transitan desde competencias más simples en los primeros años, a competencias más complejas en los siguientes”. Las competencias no se logran en un período escolar, sino que se adquieren de un modo acumulativo en el paso entre niveles, siempre y cuando se hayan creado las condiciones y ambientes favorables para ello, lo que se considera fundamental y adecuado; la institución educativa no debe evaluar a un niño por aquello que no se ha propuesto enseñar o incentivar, esta forma de proceder forma parte de los principios éticos de la evaluación educacional.

---

<sup>476</sup> Myers, Robert. [2006]. Citado en el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos. Bases Sólidas: Educación y Atención de la Primera Infancia AEPI. 2005, publicado por UNESCO en 2007.

<sup>477</sup> La construcción del Mapa de Progreso para la Educación Parvularia se inicia en el año 2003 y culmina en Enero de 2007.

<sup>478</sup> Mapa de Progreso y niveles de logro. En busca de los estándares de aprendizaje. Artículo Educar Chile, Marzo de 2007. [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)

Su marco de referencia conceptual se encuentra en las Bases Curriculares para la Educación Parvularia, “considerando que ellas cubren los aspectos fundamentales para una formación plena y plantean aprendizajes desafiantes para los niños de nuestro país y que existe una estrecha relación entre desarrollo, aprendizaje y enseñanza”, destacando así el rol mediador de la familia y de los adultos en general en estos procesos. Estos argumentos se consideran adecuados en la medida que a] implícitamente se busca poner en relación los diversos instrumentos que forman parte del currículo nacional, favoreciendo la comunicación y la práctica entre los distintos actores del sistema que participan y son responsables en la educación de los niños (as), b] responde a lo que la ciencia señala enfáticamente, especialmente a través de los planteamientos de Piaget y Vygotski, acerca de que el aprendizaje no puede ser visto ya como el objetivo último del educar, sino que es también un medio para asistir los procesos de desarrollo en el sujeto; de allí la importancia crucial de la enseñanza y del educador y la posibilidad de visualizar hoy que la educación se define por la articulación de estos tres grandes procesos: Enseñanza, Aprendizaje y Desarrollo<sup>479</sup>”. Este es un principio importante de la pedagogía de la educación parvularia.

Los propósitos centrales de este instrumento son: (i) constituirse como base para elaborar instrumentos de evaluación de los aprendizajes, (ii) orientar el diseño de programas o proyectos educativos de Instituciones o Centros Educativos, (iii) apoyar el trabajo con las familias: diseño de materiales, campañas de difusión, entre otros, (iv) incrementar la conciencia pública sobre la relevancia de proveer las mejores oportunidades de aprendizaje en los primeros años de vida de los niños y las niñas mediante su adecuada difusión a la comunidad. No parece adecuado incluir en este instrumento propósitos tan amplios como los señalados en los puntos (iii) y (iv), ya que el propósito y función esencial de esta instrumento se diluye.

En el cuadro siguiente se incluye una comparación del Mapa de Progreso con los estándares de aprendizaje elaborados por el Departamento de Educación del Departamento de Servicios Humanos del Estado de Iowa, Estados Unidos, que dispone de un instrumento similar, el cual se estima pertinente para los efectos de este análisis.

---

<sup>479</sup> “Aprendizaje significativo del alumno y mediación del aprendizaje: teoría y práctica en la escuela y en la formación de educadores”. Molina, Víctor. Documento de investigación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, 2000.

**Cuadro N°218. Estándares sobre logros de aprendizaje y desarrollo**

| Documento                        | Mapa de Progreso (Chile)  | Iowa Early Learning Standards <sup>480</sup>   |
|----------------------------------|---|--|
| Características                  | <p>Explicita las expectativas acerca de la edad en la que deben estar logradas habilidades, conocimientos y actitudes que se consideran deben lograr los niños menores de 6 años que han participado de procesos educativos oportunos y pertinentes.</p> <p><u>Responsables:</u> Especialistas externos</p>   | <p>Identifica conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes a desarrollar desde el nacimiento hasta los cinco años de edad para asegurar éxito como estudiantes en la escuela y como ciudadanos adultos en una democracia.</p> <p><u>Responsables:</u> Departamento de Educación y Servicios Humanos, con el apoyo de organismos especializados y participación de representantes de los niveles de educación infantil.</p>   |
| Propósitos                       | <p>Establecer expectativas de aprendizaje desafiantes para Chile que operen como horizontes hacia los cuales conducir el proceso de enseñanza.</p>  | <p>Lograr consistencia entre la investigación, los estándares implícitos en el currículo nacional, estudios y definiciones aportadas por organizaciones científicas (matemáticas, ciencias), entre otros.</p>  |
| Consideraciones a tener presente | <p>No es:<br/>                     Un nuevo currículum o programa<br/>                     Un instrumento de evaluación para ser usado en procesos de selección de niños (as)</p>   | <p>No es una lista de verificación para:<br/>                     Evaluar a los niños<br/>                     Etiquetar, diagnosticar o clasificar a los niños.<br/>                     Identificar programas de alto rendimiento<br/>                     Ser usado como criterio exclusivo para otorgar financiamiento.<br/>                     Evaluar a los educadores o cuidadores</p>   |
| Beneficios                       | <p>Base para elaborar instrumentos de evaluación de los aprendizajes que orienten decisiones.<br/>                     Orientación para el diseño de programas o proyectos educativos, estrategias didácticas, selección de recursos.<br/>                     Apoyar el trabajo con familias.<br/>                     Incrementar conciencia pública sobre la importancia de mejores oportunidades de aprendizaje en los primeros años de vida<br/>                     Instrumento práctico al servicio de la enseñanza, que complementa las Bases Curriculares para la EP<br/>                     - Busca colaborar en el mejoramiento del proceso de E /A</p> | <p>Instrumento de apoyo para identificar, planificar e implementar programas y experiencias de alta calidad para el cuidado y educación de todos los niños.<br/>                     Guía para planificar el currículum y evaluar experiencias para niños que asisten a diversos programas y modalidades de atención.<br/>                     Información para los padres acerca de lo que los niños necesitan desarrollar para que les vaya bien en la escuela y en la vida.<br/>                     Guía para el desarrollo profesional y programas de educación de adultos que trabajan en programas para niños pequeños.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>480</sup> Iowa Early Learning Standards. Iowa Department of Education. Iowa Department of Human Services. 2006.

## Estándares sobre logros de aprendizaje y desarrollo.

(continuación)

|               |  |  |
|---------------|--|--|
| Documento     | Mapa de Progreso   | Iowa Early Learning Standards  |
| Destinatarios | Se infieren  | Padres, cuidadores, educadores, y profesionales de educación temprana  |
| Referentes    | Las Bases Curriculares para la EP<br>Información sobre el desarrollo infantil<br>Experiencia internacional, evidencia empírica nacional, aporte de especialistas en el área  | El currículo nacional<br>Resultados de investigación<br>Propuestas de organizaciones científicas y especializadas en educación parvularia.<br>Personal de educación de programas de atención y educación infantil (grupos focales).  |
| Estructura    | Se organiza en 5 tramos: 0 a 6 meses, 7 a 18 meses; 19 a 36 meses; 3 a 4 años 11 meses;<br>5 a 5 años 11 meses.<br>Núcleos de las Bases Curriculares<br>Ejes: dominios del desarrollo / aprendizaje infantil.<br>Enunciados que definen el eje de desarrollo y aprendizaje infantil<br>Expectativas de logro: lo que es capaz de hacer un niño (a) a esa edad y en ese dominio<br>Ejemplos de descripciones de aprendizajes que ilustran niveles de exigencia. | Se organiza en dos tramos: 0 a 3 y 3 a 5 años.<br><br>Orientaciones para la aplicación del instrumento: principios; terminología usada; habilidades, conocimiento y actitudes; Rol del juego; rol de los cuidadores; rol de la evaluación; diversidad; adecuaciones para niños con necesidades especiales; temas de política.<br>Áreas de desarrollo y su descripción<br>Estándares y descripciones basadas en investigaciones y teorías sobre el<br>Ejemplos de desempeños de los niños que muestran esas competencias<br>Apoyos y cuidados que se debe brindar a los niños |
| Anexos        |  | Recursos:<br>Currículum y orientación<br>Evaluación del desarrollo<br>Estándares de aprendizaje temprano<br>Apoyos ambientales<br>Teoría e investigación<br>Referencias bibliográficas   |

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del análisis comparativo entre estos dos instrumentos similares, se pueden establecer las siguientes fortalezas y debilidades del instrumento chileno:

**Cuadro N°219. Fortalezas y Debilidades de los Mapas de Progreso.**

| <b>MAPA DE PROGRESO</b>  |   |
|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
| Constituye una importante innovación y avance en la construcción de un sistema de apoyo a la evaluación de los aprendizajes y el desarrollo, a partir de la observación de los progresos que experimentan los niños (as) que asisten a instituciones de educación parvularia.    | Se elabora según criterio experto. No se incluyen referencias acerca de consultas o participación de grupos representativos del área de educación, académicos y de terreno, como tampoco de otros ámbitos como ciencia, matemáticas, lenguaje escrito, entre otros.   |
| Se propone ser consistente con el conocimiento y las prácticas que ya circulan en las instituciones públicas y privadas y en la diversidad de modalidades de atención y educación parvularia.  | El documento en términos de forma, no es muy asequible para sus destinatarios que, por su diversidad, seguramente presentan variados niveles de formación de base y por tanto de niveles de dominio de información y manejo conceptual.   |
| Introduce un importante componente ético en la medida que advierte que las competencias no se logran en un período escolar, sino que se adquieren de un modo acumulativo en el paso entre niveles, <i>siempre y cuando se hayan creado las condiciones favorables para ello.</i> | Este componente se encuentra más bien implícito en el documento (se lee entre líneas) y siendo observable para el especialista, es recomendable hacerlo explícito en el formato, de tal modo que pueda ser reflexionado, discutido y servir de base para la instalación de prácticas apropiadas y éticas en las relaciones con los niños, los padres y la comunidad escolar en general.   |
| Esta iniciativa es promisoria en tanto abre un espacio de reflexión y enriquecimiento de las prácticas que caracterizan a la educación parvularia y que se sabe necesitan hacerse efectivas en las salas de actividades.   | El documento no explicita los procesos que se han considerado para poner en marcha el Mapa de Progreso, de modo que no es posible opinar acerca de su adecuación a las necesidades y requerimientos del nivel en el ámbito que cubre este Mapa.<br>No se ha definido un presupuesto para su instalación ni para los insumos necesarios para una iniciativa que implica ampliar, mejorar y/o cambiar actitudes, puntos de vista y prácticas institucionales y profesionales a través de acciones planificadas y sistemáticas. Según la información aportada por la DIPRES, en el presupuesto 2008 se contemplaba un ítem para dar a conocer los Mapas de Progreso a los educadores de párvulos del país, los cuales fueron utilizados por la División de Educación General del MINEDUC, en acciones asociadas a la Subvención de Educación Preferencial. |

Fuente: Elaboración Propia.

### *III.7.5. Análisis comparativo de coeficientes técnicos que aplican JUNJI e INTEGRRA.*

En Chile, la norma respecto al personal exigido a los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado para los niveles de educación parvularia, está contenida en el Decreto Supremo 181/2005 del MINEDUC. En dicha normativa se establece tanto el tipo de personal requerido, como la relación que debe existir respecto al número de niños/niñas atendidos (coeficientes técnicos). Sin embargo, tanto JUNJI como INTEGRRA utilizan coeficientes técnicos propios, distintos y, en general, inferiores a los establecidos por el MINEDUC, lo cual no se considera pertinente, tanto porque no corresponde que instituciones sujetas al marco normativo ministerial y financiadas con recursos públicos tengan coeficientes distintos de los oficiales; como también porque los establecidos por dicho ministerio corresponden a un mínimo para garantizar condiciones adecuadas de funcionamiento a los establecimientos y programas de atención y educación parvularia.

Por otra parte, como se señaló en el acápite anterior, los estándares contenidos en el DS 181/2005 son inferiores a los utilizados en los países con los cuales se realizó la comparación, y por lo tanto se consideran insuficientes para obtener logros de aprendizaje de calidad.

En el siguiente cuadro se presenta una comparación entre los coeficientes técnicos exigidos por la normativa (DS181/2005), y los que utilizan JUNJI e INTEGRRA tanto para sus jardines y salas cunas como para los establecimientos con los cuales tienen convenios de financiamiento.

## Cuadro N°220. Comparación Coeficientes Técnicos

|                             | Nivel                               | D.S. 181   | JUNJI   | INTEGRA   |   |   |
|-----------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|---|
|                             |                                     |  |   | Jardín infantil (1)   | Sólo jardín infantil (2)  | Jardín infantil, sala cuna (2)  |
| Sala Cuna                   | Directivo                           | Un coordinador (a) del nivel Parvulario y/o Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia | Uno por establecimiento                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento   |
|                             | Educadora (or) de Párvulos          | Una hasta 40 lactantes, distribuidos en dos grupos a lo menos  | Uno hasta 40 lactantes                            | No se indica  | No se indica  | No se indica  |
|                             | Técnica (o) de Educación Parvularia | Una hasta 6 lactantes  |   | Hasta 7 niños un asistente<br>Entre 8 y 13 niños, dos asistentes<br>Entre 14 y 19 niños, 3 asistentes<br>Más de 20 niños, 4 asistentes  |   |   |
|                             | Auxiliar                            | 1 auxiliar de servicios menores hasta 100 niños<br>Una manipuladora de alimentos hasta 40 lactantes                          | Uno por cada 100 párvulos.                        | Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares   | No se indica  | Hasta 6 niños un asistente<br>Entre 7 y 12 niños, dos asistentes<br>Entre 13 y 18 niños, 3 asistentes.<br>Entre 19 y 24 niños, 4 asistentes.<br>Entre 25 y 30 niños, 5 asistentes.<br>Entre 31 y 36 niños 6 asistentes. |
| Nivel medio menor           | Directivo                           | Un Coordinador (a) del nivel Parvulario y/o Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia | Uno por establecimiento                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                             | Educadora (or) de Párvulos          | Una hasta 48 niños, distribuidos en dos grupos a lo menos  | Uno cada dos salas (hasta 64 como máximo) REVISAR | Un por sobre 161 niños  | No se indica  | No se indica  |
|                             | Técnica (o) de Educación Parvularia | Una hasta 12 niños   | Dos por sala                                      | Hasta 7 niños un asistente<br>Entre 8 y 13 niños, dos asistentes<br>Entre 14 y 19 niños, 3 asistentes   | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  |
|                             | Auxiliar                            | Una manipuladora de alimentos hasta 70 niños si se entrega alimentación  | No se indica                                      | Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares   | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                                     | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                            |
| Nivel medio mayor           | Directivo                           | Un Coordinador (a) del nivel Parvulario y/o Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia | Uno por establecimiento                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                             | Educadora (or) de Párvulos          | Una hasta 48 niños, distribuidos en dos grupos a lo menos  | Uno cada dos salas (hasta 64 como máximo)         | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                             | Técnica (o) de Educación Parvularia | Una hasta 16 niños   | Uno por sala                                      | Hasta 18 niños un asistente.<br>Entre 19 y 33 niños, 2 asistentes.<br>Más de 34 niños, 3 asistentes   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   |
|                             | Auxiliar                            | Idem   |   | Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares   | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                                     | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                           |
| Primer nivel de transición  | Directivo                           | Un Coordinador (a) del nivel Parvulario y/o Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia | Uno por establecimiento                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                             | Educadora (or) de Párvulos          | Una hasta 35 niños   | Uno cada dos salas (hasta 64 como máximo)         | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                             | Técnica (o) de Educación Parvularia | Una hasta 25 niños   | Uno por sala                                      | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   |
|                             | Auxiliar                            | Id   | No se indica                                      | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                           |
| Segundo nivel de transición | Directivo                           | Un Coordinador (a) del nivel Parvulario y/o Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia | Uno por establecimiento                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                             | Educadora (or) de Párvulos          | Una hasta 45 niños   | Uno cada dos salas (hasta 64 como máximo)         | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                             | Técnica (o) de Educación Parvularia | Una hasta 25 niños   | Uno por sala                                      | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   | Hasta 20 niños, un asistente.<br>Entre 21 y 32 niños, dos asistentes.   |
|                             | Auxiliar                            | Id   | No se indica                                      | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                           |
| Grupos heterogéneos         | Directivo                           | Un Coordinador (a) del nivel Parvulario y/o Director o Directora cuando el establecimiento imparta sólo enseñanza parvularia | Uno por establecimiento                           | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   | Uno por establecimiento<br>Un Asistente Administrativo por sobre 70 niños   |
|                             | Educadora (or) de Párvulos          | Una hasta 32 niños   | No se indica                                      | Uno sobre 161 niños   | No se indica  | No se indica  |
|                             | Técnica (o) de Educación Parvularia | Una hasta 16 niños   | No se indica                                      | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  | Hasta 15 niños un asistente.<br>Entre 16 y 32 niños, 2 asistentes.  |
|                             | Auxiliar                            | Id   | No se indica                                      | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                                     | Hasta 33 niños, 1 auxiliar (1/2 jornada)<br>Entre 34 y 93 niños, 1 auxiliar.<br>Entre 94 y 168 niños, 2 auxiliares.<br>Entre 169 y 243 niños, 3 auxiliares.<br>Más de 244 niños, 4 auxiliares                           |

Nota (1). Dotación autorizada para jardines infantiles, cuya fecha de inicio de actividades fue hasta diciembre del 2000 y que no han presentado aumento de cobertura desde esa fecha  
 Nota (2). Dotación de personal autorizada, para proyectos de aumento de cobertura presentados a contar de enero del 2001

A partir del cuadro anterior es posible concluir lo siguiente:

1. Los coeficientes relacionados con el personal de nivel directivo para los establecimientos que imparten educación parvularia, independiente de los niveles que atiende, son similares entre las instituciones y responden a lo establecido desde el Ministerio de Educación. INTEGRA incorpora además un asistente administrativo por cada 70 niños.
2. El coeficiente relacionado con número de niños(as) por educador(a) de párvulos en el nivel Sala Cuna en JUNJI es similar al establecido por el MINEDUC (una educadora hasta 40 niños) e INTEGRA no lo especifica.
3. En el nivel Medio Menor y Mayor, los coeficientes son mayores en JUNJI (una educadora hasta 64 párvulos) en relación a lo establecido por el Ministerio de Educación (una educadora hasta 48 niños/as) y, a su vez, los de INTEGRA son mayores a los de JUNJI (una educadora por sobre 160 niños(as)).
4. Los coeficientes relacionados con el personal técnico; en ambas instituciones, son mayores en Sala Cuna (un mayor número de niños(as) por técnico) en relación a lo establecido en las normas del Ministerio de Educación, y distintos entre sí.
5. En nivel Medio JUNJI no establece relación adulto / niño, sino un número mínimo por sala. En INTEGRA el coeficiente es mayor a lo estipulado por el Ministerio.

A partir de lo anterior se concluye lo siguiente: (i) los coeficientes de personal directivo utilizados por JUNJI e INTEGRA se consideran adecuados; (ii) en el caso del personal de sala se consideran inadecuados en todos los niveles, tanto en el caso de las educadoras como de los técnicos debido a que, en general, con excepción de las educadoras de sala cuna en el caso de JUNJI, son inferiores a los establecidos por el MINEDUC en la normativa vigente y a los que, a la luz de las referencias internacionales citadas en el informe, se estima razonables para potenciar el desarrollo y el logro de aprendizajes de calidad de los niños y niñas.

### **III.8. Roles, duplicaciones y complementariedades.**

En esta sección se realiza un análisis de los roles asociados al sistema de educación parvularia y las duplicidades y complementariedades existentes tanto entre productos y subproductos de JUNJI, INTEGRA y componentes del Programa de Educación Preescolar, como con productos provistos por otros servicios públicos u otros bienes o servicios provistos por el sector privado.

#### *III.8.1. Identificación de roles del sistema de educación preescolar.*

Como cuestión previa al análisis de duplicidades y complementariedades, se ha considerado pertinente analizar, en primer término, la institucionalidad del sector de educación parvularia, para lo cual se ha construido la Matriz de Roles. En dicha matriz se identifican los siguientes roles: política, normativo, financiamiento, servicio de educación parvularia, alimentación, fiscalización y certificación. El siguiente cuadro muestra esta matriz.

**Cuadro N°221. Matriz de Identificación de Roles.**

| ROL  | MINEDUC -<br>Subsecretaría<br>Programa de<br>Educación<br>Parvularia   | JUNJI  | INTEGRA  | JUNAEB | MUNICIPIOS  | PRIVADOS /*   |
|--|--|--|--|--------|---|---|
| Políticas  | Según Art. 10° Ley 18.956 recae en DIPLAP estudiar y proponer políticas que orienten las actividades del sector educación) | Según Art. 2° Reglamento Ley 17.301 fijará la política integral que se aplicará en los diferentes niveles de la atención del párvulo en todo el país). |  |        |   |   |
| Normativo  | Según Art. 7° Ley 18.956 recae en la DEG función técnico-normativa.  | Implictaamente según Art. 4° Reglamento Ley 17.301 evaluará normas que dicte en virtud de sus atribuciones.  | Diseño e implementación de currículum propio y coeficientes técnicos               |        |   |   |
| Financiamiento   | Subvención Escolar.<br>Entrega de material educativo.  | Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles y alimentación.   | Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles y alimentación. |        | Establecimientos y jardines con subvención JUNJI o INTEGRA (aportan diferencia) | Establecimientos y jardines con subvención JUNJI o INTEGRA (aportan diferencia) |
|  | Entrega material y contratación de cursos para capacitación de educadoras de párvulos.                                     |  |  |        |   |   |
| Nota:<br>*/ Incluye privados y privados con o sin financiamiento público |  |  |  |        |   |   |

**Matriz de Identificación de Roles  
(continuación).**

| ROL  | MINEDUC -<br>Subsecretaría<br>Programa de<br>Educación<br>Parvularia  | JUNJI   | INTEGRA  | JUNAEB  | MUNICIPIOS  | PRIVADOS /*   |
|--|---|---|--|---|---|---|
| Servicio de educación parvularia   |   | Producto estratégico: Educación Parvularia Integral.  | Producto estratégico: Educación parvularia integral en jardines infantiles y salas cuna. |   | Escuelas municipales con 1er y 2do Nivel de Transición.<br><br>Jardines Infantiles Municipales (Corporaciones). | Oferta Privada de Jardines Infantiles (Ej.: Particulares, Hogar de Cristo). |
| Alimentación   |   |   |  | Licitación y Supervisión de Entrega del Alimentación. |   |   |
| Fiscalización  | Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes (Escuelas de párvulos). Según Art. 2° Ley 18.956.   | Supervigilancia de la orgnaización y funcionamiento de Jardines Infantiles. Según Art. 1° Ley 17.301.             |  |   |   |   |
| Acreditación   | Otorga Reconocimiento Oficial a establecimientos que imparten Educación Parvularia y voluntariamente lo soliciten. Según Art. 21°, inciso final, Ley18.962 (LOCE) | Certificación cumplimiento requisitos para reconocimiento oficial a petición de MINEDUC. Según Art. 1° Ley 17.301 |  |   |   |   |
| <p>Nota:<br/>*/ Incluye privados y privados con o sin financiamiento público</p> |   |   |  |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

Según la Ley Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, le corresponde al MINEDUC y, a nivel más específico, el Art. 10° de la Ley 18.956 asigna a la División de Planificación y Presupuesto del MINEDUC, estudiar y proponer políticas que orienten las actividades del sector educación. No obstante, el Reglamento de la ley que crea la JUNJI señala que esta fijará la política integral que se aplicará en los diferentes niveles de atención del párvulo en todo el país. Sin embargo, se entiende que dicha mención tácitamente no tiene vigencia actualmente, ya que de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, dicho rol le corresponde al MINEDUC<sup>481</sup>.

Existe una eventual duplicidad entre el MINEDUC y JUNJI en materia de normatividad, ya que la ley que moderniza el Ministerio de Educación le confiere facultades normativas a éste, mientras que el Reglamento de la Ley que crea la JUNJI señala que ésta evaluará el cumplimiento de las normas que en uso de sus facultades imparta. Además, el Decreto N° 414 de MINEDUC del 28 de diciembre de 2006, que reglamenta las transferencias de fondos a terceros para el año 2007, hace alusión en su artículo 12° a que "Los jardines infantiles deberán velar por el cumplimiento de las normas técnicas establecidas por la Junta Nacional de Jardines Infantiles...". En la práctica el rol normativo de JUNJI se ve reflejado en la definición de coeficientes técnicos de personal<sup>482</sup>, los cuales se aplican tanto a los jardines de administración directa como a los administrados por terceros en convenio con JUNJI. Esto se considera inadecuado porque representa una duplicidad de roles con el MINEDUC, ya que dicho ministerio tiene establecidos coeficientes técnicos para la educación parvularia, a través del Decreto Supremo 181/2005.

JUNJI e INTEGRA tienen un rol duplicado entre sí, y complementario al de la Unidad de Subvenciones del MINEDUC, en materia de financiamiento de la educación parvularia por parte del Estado, ya que ambas realizan transferencias de recursos para financiar servicios educativos y de alimentación a jardines

---

<sup>481</sup> La Ley Orgánica de Bases de Administración del Estado entrega a los Ministerios la facultad de proponer y evaluar políticas relativas al sector, facultad que en casos excepcionales puede entregarse a los servicios públicos. Sin embargo, en este caso dicha facultad aparece mencionada en el reglamento de la ley que crea JUNJI, ya que en su Art. 2° indica que JUNJI "...fijará la política integral que se aplicará en los diferentes niveles de atención del párvulo en todo el país".

<sup>482</sup> Dichos coeficientes están establecidos en el Manual del Sistema de Transferencias a Terceros y, si bien no constituyen "normas" y por lo tanto son de rango inferior a las establecidas a través del D. S. 181/2005 del MINEDUC, su cumplimiento es obligatorio para los establecimientos administrados por terceros, ya que en los convenios que se firman para la transferencia de fondos a terceros para la operación de jardines infantiles, se señala, entre otras cosas, que la Entidad Administradora estará obligada a respetar y garantizar como mínimo los coeficientes de personal establecidos por la JUNJI.

infantiles operados por terceros. La Unidad de Subvenciones por su parte entrega financiamiento a establecimientos educacionales reconocidos por el Estado<sup>483</sup>, que imparten educación parvularia a los niveles de transición. No se considera adecuado que existan distintas instituciones ejerciendo el rol de financiamiento, ya que ello implica duplicidad de funciones para ejecutar y controlar las transferencias de recursos y además se realizan bajo condiciones y mecanismos distintos<sup>484</sup>. Adicionalmente, no se considera compatible el desempeño del rol de financiamiento con el de prestador del servicio de educación parvularia, dado que el primero conlleva una labor de fiscalización respecto de las instituciones receptoras de los recursos, lo cual implica que un prestador de servicios que desempeña el rol de financiamiento es a la vez fiscalizador de otros prestadores.

Entendiendo el servicio educativo como la entrega de educación parvularia en un local escolar sujeto a las normas vigentes, se desprende que a nivel de diseño existe una duplicidad institucional y potencialmente en la oferta de este servicio entre JUNJI, INTEGRA, municipios y sostenedores de jardines infantiles privados, con o sin financiamiento público, cuya población objetivo es similar, ya que satisfacen una misma necesidad de los usuarios, no obstante que pueden haber diferencias en las características del servicio que ofrecen. Sin embargo, dada la baja cobertura actual<sup>485</sup> y los mecanismos de coordinación que a nivel de diseño se contemplan entre ambas instituciones<sup>486</sup>, sumado a la coordinación que Chile Crece Contigo debe hacer como sistema de protección integral a la primera infancia, es muy difícil que en la práctica se presente una duplicidad en la oferta.

JUNAEB es la entidad encargada de proveer alimentación como un beneficio a escolares que la necesiten (menores de 15 años). JUNJI e INTEGRA entregan el financiamiento del servicio de alimentación para los jardines propios y los en convenio. Se considera adecuado que la labor de provisión del servicio de alimentación esté asignada a una institución distinta de los prestadores del servicio educativo, ya que de esta forma se logra una mejor distribución de funciones: JUNAEB se concentra en los procesos relacionados con la provisión de

---

<sup>483</sup> Los requisitos para el reconocimiento oficial de los establecimientos que imparten enseñanza parvularia, están establecidos en el artículo 21 bis de la ley N° 18.962 (LOCE), entre los cuales se encuentran: “c) Contar con el personal idóneo y calificado” (lo cual se reglamenta a través del D.S. 181/2005 de Educación) y “d) Acreditar que el local en el cual funciona el establecimiento, cumple con las normas de general aplicación previamente establecidas”.

<sup>484</sup> A los establecimientos subvencionados se le aplican las exigencias establecidas para el reconocimiento oficial y a los que operan con transferencias de JUNJI e INTEGRA, las exigencias específicas establecidas en los convenios de transferencias.

<sup>485</sup> Se atiende al 25% de los menores de 4 años pertenecientes al I y II quintil de ingresos.

<sup>486</sup> Dichos mecanismos no han sido validados por la Consultora en la práctica, por estar fuera del alcance de este estudio.

dicho servicio y, JUNJI e INTEGRA se concentran en su rol de prestadores del servicio educativo.

JUNJI complementa la labor de fiscalización del MINEDUC ya que, según la ley, JUNJI supervigila la organización y funcionamiento de los jardines infantiles y el MINEDUC fiscaliza los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, es decir hay una división de la labor de fiscalización por tipo de institución. No obstante, se estima inadecuado que JUNJI ejerza un rol de fiscalización porque éste se considera incompatible con su rol de prestador de servicios.

Según la ley 18.962 (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza), MINEDUC es el exclusivo certificador del cumplimiento de los requisitos para otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales. No obstante la JUNJI, a solicitud del MINEDUC, puede realizar la certificación<sup>487</sup> de establecimientos educacionales que impartan enseñanza parvularia en cualquiera de sus niveles, presentándose una complementariedad entre ambas instituciones. Además JUNJI, de acuerdo al Art. 203 del Código del Trabajo, certifica las salas cunas para efectos de que sean reconocidos como prestadores de servicios para la atención de los hijos menores de 2 años de las trabajadoras.

### *III.8.2. Duplicidades y complementariedades.*

A continuación se analizan las duplicidades y complementariedades que pueden presentar JUNJI, INTEGRA y el Programa de Educación Parvularia, de acuerdo a lo que se desprende de sus mandatos, misiones, objetivos estratégicos y productos o componentes.

No existen otras entidades del gobierno central que tengan relación con la educación parvularia, salvo la participación de JUNAEB en el proceso de provisión de alimentos, materia que se ha incorporado al análisis.

A nivel local están los municipios que, además de educación básica y media, proveen el servicio de educación parvularia, ya sea en forma directa o a través de corporaciones municipales. A manera de ejemplo se ha incluido en el análisis, a la Corporación Municipal de La Florida<sup>488</sup>, organización de derecho

---

<sup>487</sup> Se refiere a certificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 21 bis de la Ley 19.962 para el reconocimiento oficial de los establecimientos que imparten enseñanza parvularia en cualquiera de sus niveles.

<sup>488</sup> Esta institución sirve de ejemplo para representar al resto de las municipalidades que ofrecen educación por medio de corporaciones.

privado relacionada con la respectiva municipalidad, que posee 13 Jardines Infantiles que administra y opera en la comuna<sup>489</sup>.

En el sector privado existen organizaciones sin fines de lucro que prestan el servicio de educación parvularia, a la misma población objetivo, esto es niños y niñas en situación de vulnerabilidad, en los niveles de sala cuna, medios y de transición. Entre estas se ha identificado el Hogar de Cristo, organización de carácter social, que tiene dentro de sus actividades la creación y operación de Jardines Infantiles y Salas Cuna, con un total de 73 establecimientos y una capacidad de atención de 3.311 párvulos<sup>490</sup>.

El cuadro que sigue muestra la Matriz de Duplicidades, instrumento metodológico que sintetiza únicamente las potenciales duplicidades encontradas. La información se ha organizado considerando los aspectos contenidos en las definiciones estratégicas de las instituciones sujetas a esta evaluación. La última columna contiene los principales elementos del análisis cuyo detalle se presenta en las páginas posteriores.

---

<sup>489</sup> Información obtenida directamente de su sitio Web <http://www.comundef.cl/>.

<sup>490</sup> Cifras actualizadas a la fecha del informe según datos obtenidos directamente del Hogar de Cristo en reunión sostenida el día 7 de Junio de 2007.

**Cuadro N°222. Matriz de Duplicidades.**

| ASPECTO                                   | JUNJI   | FUNDACION INTEGRA  | PROGRAMA PREESCOLAR  | JUNAEB   | CORPORACIÓN MUNICIPAL DE LA FLORIDA   | HOGAR DE CRISTO   | ANALISIS   |
|---|---|--|--|--|---|---|--|
| <b>Misión o Fin</b>                       | Entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social mediante la administración directa o en convenio...   | Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cinco años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia...  | Contribuir a mejorar la calidad y equidad de la educación de niños y niñas.  | Facilitar la incorporación, permanencia y éxito en el Sistema Educacional de niñas, niños y jóvenes en condición de desventaja social, económica, psicológica o biológica, entregando para ello productos y servicios integrales de calidad, que contribuyan a la igualdad de oportunidades frente al proceso educacional. | Liderar la educación de la comuna y ofrecer oportunidades, acceso, permanencia e integración a niños, niñas, jóvenes y adultos que lo requieran, atendiendo y respetando su diversidad; a través de una educación de calidad que permita el desarrollo pleno y armónico de la persona en todos sus ámbitos, incorporando a la familia y propiciando su participación en la vida pública promoviendo su plena inserción y consecución de la felicidad en los planos: personal, familiar y social. /* | El Hogar de Cristo acoge con dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoa con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad. | JUNJI y Fundación INTEGRA presentan elementos similares, relativo a la educación integral de párvulos en situación de pobreza y vulnerabilidad. La Corporación Municipal de la Florida también. Más sutil se aprecia en el Hogar de Cristo mencionando su preocupación por lo más pobres en general y no en un grupo etario en particular. JUNJI, INTEGRA, y JUNAEB dicen que entregan un servicio integral, aunque con este nivel de detalle no es clara la duplicidad. |
| <b>Objetivos Estratégicos o Propósito</b> | <p>1. Desarrollar procesos educativos de calidad que favorezcan en los párvulos el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las bases curriculares del nivel.</p> <p>3. Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niñas y niños en situación de pobreza y vulnerabilidad social, incrementando cobertura...</p> | <p>2. Lograr aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles y salas cunas de Fundación INTEGRA, a través de una atención educativa de calidad...</p> <p>1. Contribuir a la cobertura de educación parvularia en el país, en niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social...</p> | Promover el acceso a niños y niñas de cuatro a seis años de edad, a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, que imparten primer y Segundo Nivel de Transición (Pre-Kinder y Kinder). |  |   |   | JUNJI y Fundación INTEGRA incluyen logros de aprendizaje por medio de educación de calidad. JUNJI, INTEGRA y el PROGRAMA hacen explícito el acceso y cobertura. Aunque hay diferencias en los rangos de edad, el PROGRAMA abarca un grupo etario mayor (hasta 6 años).   |

**Matriz de Duplicidades.  
(continuación)**

| ASPECTO                                   | JUNJI   | FUNDACION INTEGRAL   | PROGRAMA PREESCOLAR          | JUNAEB   | CORPORACION MUNICIPAL DE LA FLORIDA                                    | HOGAR DE CRISTO   | ANALISIS   |
|---|---|--|------------------------------|--|--|---|--|
| <b>Productos o Componentes</b>            | Educación Parvularia Integral.<br>Financiamiento a Terceros para la operación de Jardines Infantiles. | Educación parvularia integral en jardines infantiles y salas cunas   |                              | Programa de Alimentación (PAE)<br>Prekinder<br>Kinder  | Entrega de Servicio Educativo.<br>Entrega de Servicio de Alimentación. | Entrega de Servicio Educativo.<br>Entrega de Servicio de Alimentación.    | JUNJI, INTEGRAL, LA Corporación Municipal de La Florida, y Hogar de Cristo, entregan servicio de educación parvularia. Estos mismo entregan servicio de alimentación, al igual que JUNAEB. |
| <b>Subproductos o Subcomponentes</b>      | Servicio Educativo.<br>Servicio de Alimentación.  | Servicio Educativo.<br>Servicio de Alimentación.   |                              | Programa de Alimentación (PAE)<br>Prekinder<br>Kinder  | Entrega de Servicio Educativo.<br>Entrega de Servicio de Alimentación. | Entrega de Servicio Educativo.<br>Entrega de Servicio de Alimentación.    | JUNJI, INTEGRAL, LA Corporación Municipal de La Florida, y Hogar de Cristo, entregan servicio de educación parvularia. Estos mismo entregan servicio de alimentación, al igual que JUNAEB. |
| <b>Población Objetivo o Beneficiarios</b> | Niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social.  | Niños y niñas, entre tres meses y cuatro años de edad, que viven en condiciones de opobreza y vulnerabilidad social. | Niños y niñas de 4 y 5 años. | Alumnos y alumnas del nivel prekinder y kinder de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad | Niños y niñas menores de 6 años de la comuna.                          | niños y niñas del I y II quintil de ingresos en situación vulnerabilidad. | Los beneficiarios son casi lo mismos existen diferencia etarias entre ellos.   |

Fuente: Elaboración propia

A nivel de misión, JUNJI, Fundación Integra y la Corporación Municipal de la Florida, centran su declaración en otorgar una educación integral de calidad. Esto es explícito en las misiones de JUNJI e INTEGRA, y más desagregado en la misión de la Corporación que hace mención a la "...educación de calidad que permita el desarrollo pleno y armónico de la persona en todos sus ámbitos...". La misión del Hogar de Cristo contiene algunos elementos, evidentemente porque su espectro de acción es mucho más amplio que lo relativo a la educación parvularia, y se encuentra en la mención de ampliar las oportunidades de los pobres. Por otra parte, el enunciado del FIN del Programa de Educación Preescolar señala que éste persigue "Contribuir a mejorar la calidad...de la educación de niños y niñas", evidenciando un alto grado de complementariedad con las misiones del resto de las instituciones bajo análisis, ya que el FIN del Programa no contempla la prestación del servicio de educación parvularia y se refiere a niños y niñas de 4 y 5 años de edad. En consecuencia, se considera que a nivel de misión hay duplicidad entre JUNJI, INTEGRA y Hogar de Cristo, y complementariedad entre el FIN del Programa de Educación Preescolar y las misiones de JUNJI e INTEGRA, y en menor medida con la misión del Hogar de Cristo (por el amplio "giro" de su actividad).

En el ámbito de los objetivos estratégicos (o propósito en el caso del Programa), JUNJI e INTEGRA persiguen conseguir logros de aprendizaje por medio de procesos o atención educativa de calidad. En este sentido las dos instituciones están velando por un mismo objetivo, el cual es complementario al propósito del Programa de Educación Preescolar del MINEDUC, ya que este no es prestador de servicios de educación, como si lo son JUNJI e INTEGRA.

A nivel institucional se aprecia que existe duplicidad entre JUNJI e INTEGRA (aunque como se señaló en el análisis de roles, ello no necesariamente significa que hay duplicidad de oferta en la práctica), ya que ambas instituciones ofrecen básicamente los mismos productos<sup>491</sup>, con excepción del rol de certificación y fiscalización de los establecimientos de educación parvularia que sólo corresponde a JUNJI. En efecto, el producto "Educación Parvularia Integral" de JUNJI es similar al producto "Educación Integral" de Fundación INTEGRA, ya que satisfacen una misma necesidad de los usuarios y ambos presentan las siguientes características comunes:

- Atienden a niños y niñas del mismo grupo etario en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social, a nivel nacional.

---

<sup>491</sup> Si bien el hecho que los coeficientes de personal y el gasto por alumno de JUNJI e INTEGRA sean distintos, puede implicar una diferencia en la calidad del servicio que ambas instituciones ofrecen, de existir tales diferencias, estos productos serían sustitutos perfectos.

- El producto incluye el servicio educativo y el servicio de alimentación.
- La prestación del servicio se rige por las normas establecidas por el MINEDUC, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Ordenanza General de Urbanismo y Construcción) y el Ministerio de Salud, excepto en materia de estándares de personal ya que JUNJI e INTEGRRA aplican coeficientes técnicos propios, los cuales son distintos entre sí.
- Los marcos curriculares de cada institución tienen como referencia las Bases Curriculares del MINEDUC.
- Las educadoras tienen como rol central planificar las actividades pedagógicas.
- Los procesos educativos están basados en experiencias de aprendizaje.
- Los párvulos se agrupan en niveles según rangos de edad. En casos de excepción se trabaja con grupos etarios heterogéneos.
- Los horarios y modalidades de atención son similares.
- Tienen jardines infantiles y/u otras modalidades de atención en todas las regiones del país.

Sin embargo, tal como se señaló en el análisis de roles, tal duplicidad en el diseño es poco probable que se presente en la práctica, por la baja cobertura existente en los niveles que ambas instituciones atienden y, porque existe coordinación entre ambas instituciones para la localización de los establecimientos<sup>492</sup>.

---

<sup>492</sup> En este sentido Hogar de Cristo tiene como primer paso de su “Procedimiento Nuevos Proyectos Jardines Infantiles y Salas Cuna (documento de trabajo)”, la Búsqueda y Definición de

A nivel de población objetivo, se observa que todas las instituciones analizadas que ofrecen el servicio de educación parvularia hacen mención al grupo de niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad. En el caso de JUNJI e INTEGRA atienden a niños y niñas menores de 4 años, por lo que la población objetivo es la misma. Por su parte, el Programa de Educación Preescolar se orienta a niños y niñas de 4 y 5 años, desde ese punto de vista hay complementariedad con JUNJI e INTEGRA<sup>493</sup>.

También se observa duplicidad entre el producto “Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles” de JUNJI y el producto “Convenio de administración delegada” de Fundación INTEGRA, ya que presentan las siguientes características comunes:

- Ambas instituciones transfieren fondos a municipios y fundaciones sin fines de lucro para que operen jardines infantiles.
- El acto se formaliza por medio de la firma de un convenio, el cual establece los derechos y obligaciones de las partes en relación a los siguientes aspectos esenciales: modalidad de funcionamiento del establecimiento; monto de la transferencia por párvulo atendido; uso y destino de los fondos transferidos; rendición de cuentas; sanciones; vigencia, normas técnicas que los rigen.
- Es requisito que los establecimientos escolares atiendan a niños y niñas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social.
- El financiamiento incluye el servicio educativo y el servicio de alimentación.

Con los antecedentes disponibles no es posible establecer si existen diferencias en la calidad de los servicios de educación parvularia provistos tanto por JUNJI e INTEGRA como por las instituciones en convenio con éstas, dado que

---

Terreno en el cual se emplazará el nuevo establecimiento, de forma tal de ubicarlo en una zona con presencia de su población objetivo, y de no superponerse con otros Jardines Infantiles, en particular con los de JUNJI e INTEGRA.

<sup>493</sup> Actualmente JUNJI e INTEGRA mantienen matrícula de 4 y 5 años de edad, correspondiente a aquella que formaba parte de sus beneficiarios de los niveles anteriores y aún no ha sido traspasada a establecimientos de enseñanza básica.

se carece de evaluaciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas beneficiarios de tales servicios con instrumentos estandarizados.

La duplicidad a nivel institucional que se presenta entre JUNJI e INTEGRA, se manifiesta en que ambas contemplan funciones relacionadas con el diseño, supervisión, coordinación y administración de recursos para la provisión de los dos productos mencionados anteriormente a nivel central y en cada una de las regiones, debido a que tienen presencia a nivel nacional. Ello implica mayores costos de administración<sup>494</sup>, de coordinación y pérdida de sinergias. No obstante, dada la baja cobertura de educación parvularia existente, en el corto plazo esta duplicidad constituye una fortaleza ya que permite disponer de mayor capacidad instalada para enfrentar el enorme desafío que representa la ampliación de cobertura para atender a la población más vulnerable, lo cual requiere de una adecuada coordinación para que la oferta de servicios de ambas instituciones sea complementaria y no se duplique en una misma área de influencia.

En cuanto al servicio de alimentación, la institución responsable de su entrega, por mandato legal, es la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) quien entrega a "...los alumnos de los establecimientos de enseñanza pública y particular gratuita, de niveles pre-primario..." el beneficio de alimentación<sup>495</sup>, por lo tanto, JUNJI, INTEGRA, y todos aquellos establecimientos que impartan educación parvularia y que estén dentro de la categoría de atención de JUNAEB, deben ser atendidos por ella. Por tanto, el producto Servicio de Alimentación que las instituciones evaluadas contemplan en sus definiciones estratégicas no es un producto en sí mismo, ya que más bien corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral. El análisis a nivel de subproducto es el mismo.

### **III.9. Productos prescindibles, ausentes o externalizables.**

En el marco de análisis de bienes públicos-privados, tomando en cuenta las duplicidades señaladas anteriormente, las consideraciones de economías de escala, y todos los elementos de juicio pertinentes y relevantes, es que en esta sección se identifican productos de JUNJI e INTEGRA, o componentes del Programa de Educación Preescolar, que podrían ser prescindibles o que, por su

---

<sup>494</sup> De acuerdo a la información de costos proporcionados por la Fundación INTEGRA, los gastos indirectos representaron el 11% de los gastos totales el año 2005 y el 9% el año 2006. En el caso de JUNJI no se dispone de esta información para poder efectuar una estimación.

<sup>495</sup> Para detalles ver artículo 2° de la Ley 15.720 que crea la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).

naturaleza, pueden ser provistos por el sector privado. Asimismo, se identifican productos o componentes ausentes.

### *III.9.1. Productos prescindibles.*

La teoría económica distingue los bienes públicos como aquellos que no presentan rivalidad en el consumo, es decir, el consumo de un bien que realiza un agente no sustrae del consumo del mismo bien que pueda realizar otro agente; y en forma simultánea no se puede excluir de su consumo a quien no puede pagar por ellos. El hecho que existan estos atributos se traduce en soluciones de mercado ineficientes, por lo cual su provisión requiere esquemas institucionales y de financiamiento distintos a la prestación privada. En oposición a los bienes públicos se encuentran los bienes privados, los que sí presentan las características de rivalidad en el consumo y de exclusión de aquellos agentes que no pueden pagar por él. Cualquier bien que presente una u otra de estas características se conoce como bien semi-público o semi-privado.

Otros aspectos a considerar en este análisis tienen relación con la presencia de economías de escala, economías de ámbito, externalidades, niveles de costos hundidos, requerimientos de coordinación, y las asimetrías de información que se presentan en el sector educación sobre la calidad de los servicios<sup>496</sup>.

Un último aspecto muy relevante tiene relación con la definición de “bienes meritorios”. Un bien o servicio se considera bien meritorio en la medida que sus beneficios sean mayores a como los perciben los agentes. En efecto, este tipo de bienes se caracterizan porque las personas hacen una subvaloración de sus beneficios, lo que trae como consecuencia un consumo menor de lo eficientemente deseado<sup>497</sup>. En estos casos se justifica la intervención del Estado,

---

<sup>496</sup> Ver, entre otros, Kassides, Christine: “Institutional Options for the Provision of Infrastructure”, World Bank Discussion Paper 212, 1993; y Israel, Arturo: “Issues for Infrastructure Management in the 1990s”, World Bank Discussion Paper 171, 1992.

<sup>497</sup> La definición de bienes meritorios fue introducida en 1952 por Richard Musgrave. Se exponen como ejemplo de estos bienes, la educación, los programas masivos de vacunación, etc. En contrapartida a los bienes meritorios, se encuentran los bienes demeritorios, cuyas características son contrarias a los bienes meritorios. Ejemplo de estos últimos es el cigarrillo. Los consumidores de cigarrillo subvaloran sus perjuicios, lo que se traduce en un consumo mayor a lo eficientemente deseado, por lo cual el Estado interviene aumentando impuestos, realizando campañas de prevención del cáncer pulmonar, etc.

ya sea, promoviendo el consumo de este tipo de bienes o servicios<sup>498</sup>, realizando subsidios (a la oferta o a la demanda), o directamente ofreciéndolo, en cuyo caso no existe cobro por ello.

La educación parvularia no reúne las características de bien público<sup>499</sup>, y tampoco se aprecian economías de escala<sup>500</sup> que puedan influir en la falta de competencia o falta de oferta de profesionales especializados, que pudieran justificar algún tipo de regulación.

Sin embargo, la educación parvularia se considera un bien meritorio, dadas las externalidades positivas que representa para la sociedad que todos sus niños y niñas tengan acceso a una educación de calidad desde los tres meses de edad, lo cual justifica que el Estado intervenga con el fin de corregir la falla de mercado que se produce<sup>501</sup>, mediante alguna de las siguientes formas: promocionando el bien en cuestión, subsidiando la oferta o la demanda, regulando y fiscalizando, o siendo oferente.

Por otra parte, la cobertura actual del servicio de educación parvularia es insuficiente, especialmente para las edades de 0 a 4 años, y además existen lugares geográficos aislados o de difícil acceso que presentan restricciones a la oferta, lo cual justifica la provisión del servicio directamente por el Estado.

En consecuencia, se concluye que no hay productos prescindibles, justificándose su financiamiento o provisión por parte del Estado.

### III.9.1.1. Productos Estratégicos JUNJI.

En relación al producto Educación Parvularia Integral, si bien existen otras instituciones que ofrecen un producto similar orientado a la misma población objetivo (entre ellas Fundación INTEGRAL, los municipios y el Hogar de Cristo), la

---

<sup>498</sup> El Estado intenta modificar la canasta de preferencia de los consumidores, interfiriendo en su capacidad soberana de elección. Este es un tema no menor, por cuanto afectar la decisión de los consumidores, y por tanto en la canasta de consumo.

<sup>499</sup> Existe rivalidad en su consumo ya que los Jardines Infantiles tienen una capacidad limitada de atención y se puede excluir a quien no pueda pagar por el servicio.

<sup>500</sup> Si bien pueden haber economías en los costos de administración al poseer varios establecimientos, éstas no son significativas en relación a los costos de instalación y operación de cada establecimiento escolar (personal, materiales).

<sup>501</sup> La falla de mercado corresponde a un menor consumo de educación parvularia respecto del consumo socialmente deseado, debido a una subvaloración que algunos agentes consumidores hacen del mismo, en relación a la valoración que para la sociedad ésta representa; a la falta de provisión en lugares aislados o de difícil acceso; a las asimetrías de información; y al costo que impide el acceso a la población de menores recursos.

oferta total existente es claramente insuficiente en relación a la población potencial, razón por la cual no se considera prescindible.

Se consideran prescindibles para JUNJI los productos “Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros” y “Empadronamiento de Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI”, además del rol normativo, ya que si bien corresponden a bienes públicos, y por lo tanto deben estar incorporados al aparato estatal, es inadecuado que un prestador de servicios pueda fijar normas y fiscalizar su cumplimiento, dado que ello le resta independencia.

Por otra parte, en relación al subproducto servicio de alimentación que JUNJI contempla en sus definiciones estratégicas, como se ha mencionado en el análisis de duplicidades y complementariedades, más bien corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral, como también lo son los materiales de enseñanza, por lo que no corresponde considerarlo como un subproducto.

#### III.9.1.2. Productos Estratégicos INTEGRA.

Como ya se ha señalado, Fundación INTEGRA ofrece el mismo servicio educativo que JUNJI a nivel nacional, bajo los mismos criterios de focalización, sin embargo, considerando que la oferta total existente es claramente insuficiente en relación a la población potencial, no se considera prescindible este producto.

Se considera prescindible para INTEGRA el producto financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles, considerando que existe una duplicidad con JUNJI, la cual a través de jardines operados por terceros atiende una matrícula que triplica a la de INTEGRA (23.385 de JUNJI versus 7.225 e INTEGRA en el año 2006), y que existen diferencias en los montos y otros aspectos que no se estiman razonables. Además el Estado cuenta con un mecanismo de Subvención Escolar que se utiliza para el resto de la educación parvularia, básica y media, el cual, hechos los ajustes pertinentes en los valores unitarios y requisitos para impetrar el beneficio, se estima que es aplicable a los niveles de sala cuna y medios de la educación parvularia.

Por otra parte, en relación al subproducto servicio de alimentación que INTEGRA incluye en sus definiciones estratégicas, como ya se ha mencionado más bien corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral, como también lo son los materiales de enseñanza, por lo que no corresponde considerarlo como subproducto.

### III.9.1.3. Componentes Programa Educación Preescolar.

No se visualizan componentes prescindibles del Programa de Educación Preescolar, ya que no se han detectado duplicidades con otras instituciones del Estado, y los componentes que contempla el Programa corresponden a bienes asociados a la educación parvularia, la cual como se ha señalado en puntos anteriores, es un bien meritorio y como tal corresponde que el Estado entregue financiamiento y/o contribuya a su provisión.

### III.9.2. *Productos ausentes.*

De acuerdo a los requerimientos que se derivan de las definiciones e iniciativas contempladas en el Sistema *Chile Crece Contigo* se visualiza la falta de una modalidad de educación parvularia no convencional para los hijos/hijas de trabajadores(as) nocturnos, ya que ésta no se contempla en los productos o subproductos estratégicos de JUNJI o INTEGRA vigentes el año 2007, de acuerdo a la descripción de las definiciones estratégicas proporcionada por las instituciones para los efectos de esta evaluación.

En el Programa de Educación Preescolar se observa la falta de un componente que considere el diseño e implementación de un sistema de acreditación y certificación de calidad de la educación parvularia y medición de resultados para el logro del propósito del Programa. Sin embargo, JUNJI inició a fines del año 2007 la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia que puede servir de base para estos efectos.

### III.9.3. *Productos externalizables*

En general las externalizaciones persiguen ayudar a que las organizaciones se concentren en sus competencias claves, que son aquellas que desarrollan en mejor forma que el resto. La decisión de externalizar o no un proceso o servicio normalmente requiere un análisis desde un punto de vista estratégico (¿es un factor de competencia estratégico de la organización?), recurrencia, disponibilidad de oferta y relación costo/beneficio.

No se visualizan productos externalizables ya que la provisión del servicio de educación, que es el principal producto de JUNJI e INTEGRA, está parcialmente externalizada a través del financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles. Asimismo, el servicio de alimentación que es parte del producto educación parvularia integral, también se encuentra externalizado. Los productos específicos de JUNJI relacionados con el rol de supervigilancia de jardines públicos y privados se considera que no son externalizables por corresponder a un rol de fiscalización.

## IV. CONCLUSIONES.

En este capítulo se presentan las conclusiones que se han obtenido como resultado de esta evaluación.

### IV.1. Conclusiones respecto a las reformulaciones a nivel de diseño y proceso de reforma.

La política relativa a la infancia del Gobierno de Chile se refleja en el Sistema de Protección Integral de la Infancia, *Chile Crece Contigo*, cuyo propósito es atender las necesidades y apoyar el desarrollo en cada etapa de la primera infancia, (desde la gestación hasta los 4 años), promoviendo las condiciones básicas necesarias, en el entendido que el desarrollo infantil es multidimensional y, por tanto, simultáneamente influyen aspectos biológicos, físicos, psíquicos y sociales del niño/a y su entorno<sup>502</sup>. Su objetivo central es garantizar el trabajo conjunto y la coordinación intersectorial e interinstitucional de las instancias gubernativas involucradas en la ejecución de políticas relativas a la infancia.

Por otra parte el Gobierno tiene definidos Compromisos Ministeriales 2006-2010<sup>503</sup> y Compromisos Programáticos 2007 del Ministerio de Educación, de los cuales los que se relacionan con las instituciones en evaluación son los siguientes dos: i) Sistema de protección a la infancia destinado a igualar las oportunidades de desarrollo de los niños chilenos en sus primeros ocho años de vida, complementando acciones en el área de salud, nutrición, apoyo a los padres, estimulación temprana y educación formal, organizadas en un sistema coherente y ii) Implementación de un sistema de atención preescolar para niños entre cero y cuatro años que entregará atención a todos los niños de hogares pertenecientes al 40 por ciento más pobre de la población y a todos los niños cuyas madres trabajen.

Se considera que las definiciones y productos estratégicos de JUNJI e INTEGRA son consistentes con el rol que les asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo* y con los Compromisos Ministeriales. Ello debido a que el rol que se les asigna es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas pertenecientes al 40% de hogares de menores recursos del país (I y II quintil de ingresos o que presenten alguna vulnerabilidad y ambas instituciones contemplan entre sus productos el servicio de educación parvularia integral, que comprende

---

<sup>502</sup> Portal de Internet, [www.crececontigo.cl](http://www.crececontigo.cl).

<sup>503</sup> Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Compromisos Ministeriales 2006-2010.

los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil, en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo. Adicionalmente, el producto estratégico Fono Infancia de INTEGRA, fue incorporado como parte del sistema *Chile Crece Contigo*, para el apoyo a las familias y comunidad en general, vía plataforma telefónica.

Sin embargo, la definición que acotó el rango de edad a niños y niñas entre cero y cuatro años, dejando fuera los de de 5 y 6 años, de edad afecta la capacidad de atención de los locales con que cuentan JUNJI e INTEGRA, ya que los estándares de personal técnico e infraestructura establecidos en la normativa vigente se relacionan con las edades de los niños/niñas, siendo más altos mientras menor es la edad<sup>504</sup>. Al reducir el rango de edad, aumentando la cobertura de los niveles medios y de sala cuna y dejando de atender a niños de edad superior a 4 años, la capacidad de los locales escolares se reduce.

En el caso de las iniciativas que contempla *Chile Crece Contigo* relativas a contar con un sistema de acreditación y certificación de la calidad de todas las modalidades y niveles de la educación parvularia, dado que aún no se encuentra definido el mecanismo no es posible analizar sus implicancias para las instituciones objeto de la evaluación. En todo caso, se puede mencionar que si el mecanismo de acreditación se basa en los estándares contemplados en la normativa vigente, relacionada con la educación parvularia, las capacidades de ambas instituciones se verían afectadas, dado que, como se señaló en capítulos anteriores, actualmente utilizan coeficientes de personal menos exigentes que los contemplados en la normativa del MINEDUC. Además, dado el rol de prestadores de servicios de educación parvularia, la implementación de dicho mecanismo implicaría la necesidad de contar en cada institución con una función o plan orientado a obtener la acreditación de sus jardines, salas cunas y demás modalidades de atención.

Un desafío mayor para el sistema de educación parvularia en su conjunto lo constituye el aumento de cobertura<sup>505</sup> contemplado en *Chile Crece Contigo*, para niños y niñas de los hogares del 40% de menores ingresos (I y II quintil de

---

<sup>504</sup> De acuerdo a la normativa del MINEDUC (DS 181/2005), el coeficiente de personal técnico para sala cuna es de una Técnica hasta 6 lactantes, en el nivel medio menor es de una hasta 12 niños y en el nivel medio mayor es de una hasta 16 niños. En cambio en el primer y segundo nivel de transición es de una hasta 25 niños. Por otra parte, de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción (OGUC), en el caso de la sala de actividades la exigencia de superficie es de 2,5 m<sup>2</sup> /al en sala cuna y de 1,1 m<sup>2</sup>/al en el jardín infantil.

<sup>505</sup> Más de un 100% anual los años 2008 y 2009 en sala cuna y del orden de un 15% anual en el nivel medio, respecto a la matrícula de diciembre de 2005, según datos contenidos en la presentación de JUNJI.

ingresos) o con situaciones de especial vulnerabilidad<sup>506</sup>. Este desafío puede requerir la incorporación de alguna nueva modalidad de atención dentro del Programa Jardín Infantil Alternativo de JUNJI (jardín infantil laboral) para la atención de hijos(as) de trabajadores nocturnos, pero en lo sustancial depende de las posibilidades de aumento de la oferta de jardines infantiles y salas cunas, dado que no hay capacidad disponible en los recintos actuales. Dicho aumento se ha venido realizando principalmente a través de convenios con municipios e instituciones privadas sin fines de lucro<sup>507</sup> y, por lo tanto, en la distribución actual de roles depende de las capacidades de JUNJI e INTEGRA<sup>508</sup> para establecer y supervisar convenios con terceros, las cuales se estiman adecuadas para apoyar un incremento gradual de la cobertura, aunque, como se señaló en el capítulo de análisis de roles, se considera incompatible el rol de financiamiento con el de prestador de servicios de educación parvularia.

Del análisis de las propuestas del Consejo Asesor Presidencial para las Políticas de la Infancia, y del proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, se desprende que el rol de la JUNJI se reduce a prestador de servicios de educación parvularia, ya que los roles normativos y de supervigilancia en jardines públicos y privados, que actualmente tiene JUNJI, se traspasarían al MINEDUC y a la Superintendencia, respectivamente.

Por otra parte, en el caso de INTEGRA podrían verse afectados los procesos de generación de información si, a través del Convenio Anual de Colaboración entre el MINEDUC y Fundación INTEGRA<sup>509</sup>, se le hacen exigibles los requerimientos del Sistema de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, dado que actualmente no elabora informes que den cuenta en forma integral de su gestión anual relacionado con los resultados por producto estratégico. Por lo mismo sus sistemas de información no están preparados para cumplir con este requerimiento.

---

<sup>506</sup> Para el año 2010 se contempla sala cuna gratuita, de calidad acreditada, para todos los hijos e hijas de madres que trabajan, buscan trabajo, estudian o presenten necesidades especiales y Jardín infantil gratuito, de calidad acreditada, de jornada extendida o parcial para todos los niños y niñas de 2 y 3 años.

<sup>507</sup> El aumento de un 11,5% de la matrícula total registrado entre 2002 y 2006, de ambas instituciones se origina básicamente a través de la modalidad de convenios la cual se duplicó. Esta estimación se realiza con el total de los niños(as) matriculados en JUNJI e INTEGRA en las distintas modalidades de jardines existentes, al año 2002 se atienden a 166.355 niños(as) y el 2006 a 185.548.

<sup>508</sup> Como se señaló anteriormente, se considera que INTEGRA no debe continuar con el producto convenios con terceros

<sup>509</sup> Dicho convenio tiene por objeto la transferencia de recursos a INTEGRA que deberán destinarse a financiar los gastos de operación y funcionamiento de la Fundación.

En el caso del Programa y Unidad de Educación Preescolar, del análisis de las propuestas del Consejo Asesor Presidencial para las Reformas de las Políticas de Infancia y del Sistema *Chile Crece Contigo*, se desprende que sería necesario ampliar su rol, incorporando un nuevo componente relacionado con el diseño e implementación del sistema de acreditación y certificación de calidad de la educación parvularia y el sistema de información y monitoreo del sistema de acreditación periódica, los cuales actualmente no están contemplados en alguna otra institución como tampoco en la futura Superintendencia de Educación.

El proyecto de ley de subvención diferenciada no afecta a JUNJI ni a INTEGRA, por cuanto se está discutiendo aumentar el monto de subvención a los niños en situación de pobreza y/o vulnerabilidad a partir del primer nivel de transición, población que no corresponde al foco de atención de estas instituciones. Tampoco afecta al Programa de Educación Parvularia de la Subsecretaría de Educación, aunque la población objetivo de éste forma parte del grupo que se vería favorecido con el cambio legal, el Programa no se hace cargo de las actividades relacionadas con el pago, seguimiento y control de las subvenciones<sup>510</sup>.

Por último, el proyecto de la nueva “Ley General de Educación”, que reemplazaría a la actual LOCE no incluye mayores modificaciones para el sector de educación parvularia. En efecto, la única referencia a la educación parvularia que contiene dicho texto legal es que se reconoce formalmente como el primer nivel de educación nacional, especificando además que el educador de párvulos corresponde al tipo de personal idóneo para impartir tal educación.

---

<sup>510</sup> Eventualmente, esta subvención podría favorecer el cumplimiento de las metas del componente de ampliación de cobertura del Programa, dado que una mayor subvención estimularía el interés de los sostenedores para incorporar niños(as) que se encuentren en situación de pobreza y/o vulnerabilidad.

## **IV.2. Conclusiones sobre la Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI.**

### *IV.2.1. Conclusiones respecto a la consistencia de las definiciones estratégicas de JUNJI.*

#### IV.2.1.1. Consistencia definiciones estratégicas JUNJI-MINEDUC.

Se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de la JUNJI respecto a las del MINEDUC, en base a lo siguiente:

#### 1. Mandato legal:

El mandato legal de la JUNJI es consistente y no presenta contradicciones con el mandato del Ministerio.

#### 2. Misión:

La misión de JUNJI es consistente con la misión del MINEDUC. Los conceptos de entrega de educación parvularia integral de calidad, promover y supervigilar el cumplimiento de la normativa de JUNJI, están en consonancia con el concepto de la misión ministerial relativo a asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad.

#### 3. Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos de JUNJI son consistentes con los del MINEDUC y contribuyen al logro de estos.

- El objetivo 1 de la JUNJI, “desarrollar procesos educativos de calidad...”, junto con el objetivo 4, “certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines Infantiles públicos y privados...”, se relaciona con el objetivo ministerial 2, “mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas...”.
- El objetivo estratégico 2 de la JUNJI, “aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección...” se relaciona directamente con la parte del objetivo ministerial 4 que dice relación con “...entregar servicios asistenciales...”.

- El objetivo 3 de la JUNJI se relaciona con el objetivo 1 del MINEDUC, por cuanto el primero declara “Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia de los niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social...”, en total consistencia con el objetivo ministerial de “Asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educacional mediante “...la focalización de los recursos.”.
- El objetivo 4 de JUNJI, que como se mencionó, se relaciona con el objetivo ministerial número 2, se relaciona también con el objetivo 5 del MINEDUC. En efecto, JUNJI busca “Certificar el cumplimiento de normativas...a través de la supervigilancia de su gestión” lo que está en consonancia con el objetivo MINEDUC en lo relativo a “Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas...a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos...”.
- El objetivo JUNJI número 5, “asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía...”, tiene relación con el objetivo ministerial 5 de “apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados sistemas de información...”.
- El objetivo 6 de JUNJI está relacionado con el objetivo ministerial número 3 por cuanto JUNJI busca “Mejorar la gestión institucional...” y a su vez el MINEDUC pretende “Contribuir al mejoramiento de los proceso internos...”. También se relaciona en parte con el objetivo ministerial 5 en cuanto a “apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados sistemas de información...”. JUNJI considera “...la atención y respuesta oportuna al usuario...”, quienes se pueden considerar como parte de la comunidad educativa, los cuales al recibir atención y respuestas oportunas, obtienen un apoyo para su toma de decisiones.

#### IV.2.1.2. Consistencia interna definiciones estratégicas de la JUNJI.

En general se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de la JUNJI, sobre la base de los siguientes aspectos:

##### 1. Alta consistencia Misión – Mandato Legal JUNJI:

Esta institución debe, por mandato legal, “Crear y planificar, coordinar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de jardines infantiles”. El reglamento de la Ley que crea JUNJI señala que ésta “...realizará su tarea de promoción y estímulo de jardines infantiles: 1° Directamente, mediante la creación, apertura, y puesta en marcha de establecimientos destinados a jardines infantiles, que administrará por sí misma. Lo que es consistente con la expresión “Entregar educación parvularia integral de calidad...” contenida en su Misión.

2. Alta consistencia Objetivos estratégicos – Misión:

Todos los objetivos estratégicos de JUNJI se encuentran de una u otra manera vinculados a los conceptos contenidos en su misión. La excepción corresponde al objetivo estratégico 6, “Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del Estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos”, que no presenta una relación directa con la misión declarada por la institución. No obstante, este corresponde a un objetivo interno de la JUNJI, que no afecta la consistencia entre objetivos estratégicos y misión y además se considera pertinente.

3. Alta consistencia objetivos estratégicos – mandato legal:

Sobre la base que el concepto de “Entregar educación...” contenido en la Misión de JUNJI es consistente con el mandato que la ley le impone, se concluye también que los objetivos estratégicos lo son.

4. Alta consistencia productos estratégicos – subproductos – clientes – objetivos estratégicos:

En general, los productos estratégicos y sus subproductos presentan alta consistencia con los objetivos estratégicos, no obstante, las definiciones de los beneficiarios y/o clientes no son precisas, incluso en algunos casos se incorpora información del nivel actual de atención.

Los productos se encuentran claramente definidos, con mecanismos de selección de beneficiarios adecuados por cuanto reflejan los criterios de focalización definidos por la institución. En particular, la selección de párvulos, tanto en jardines propios como aquellos de terceros financiados por la institución, considera la confección de una ficha que da cuenta de la situación de ingresos per capita del núcleo familiar al cual pertenece el menor, y las condiciones de vulnerabilidad en las cuales se encuentra. Se seleccionan a quienes provengan de los quintiles de ingreso I y II, y se toman en cuenta cuantos factores de

vulnerabilidad tiene el párvulo para diferenciar al interior de un mismo quintil, y ordenar la prioridad de ingreso<sup>511</sup>.

#### IV.2.1.3. Consistencia definiciones estratégicas JUNJI con las políticas de la infancia.

Las definiciones y productos estratégicos de JUNJI en general son consistentes con el rol que se le asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo*, ya que dicho rol es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas del 40% de menores recursos o que presenten alguna vulnerabilidad y tanto la misión como los objetivos estratégicos de JUNJI se refieren a la entrega del servicio de educación parvularia de calidad.

*Chile Crece Contigo* garantiza la entrega de prestaciones tales como: un apoyo diferenciado para los niños y niñas más pobres (pertenecientes al I y II quintil de ingresos); un servicio de sala cuna gratuita para todas los hijos(as) de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo; sala cuna gratuita para aquellos párvulos que presenten necesidades especiales; jardines infantiles gratuitos para niños y niñas de 2 y 3 años, en establecimientos de calidad, en jornada normal o extendida; y modalidades de sala cuna y jardines infantiles no convencionales<sup>512</sup>. JUNJI contempla entre sus productos los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo<sup>513</sup>. Sin embargo no contempla una modalidad especial de atención para los hijos de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades no convencionales a que alude *Chile Crece Contigo*.

Por otra parte, el producto estratégico de supervigilancia en jardines públicos y privados de JUNJI, no es consistente con el proyecto de ley que crea la

---

<sup>511</sup> Los aspectos de vulnerabilidad de los párvulos que JUNJI considera en la selección de beneficiarios son: riesgo nutricional, madres adolescentes, madres que trabajan, si provienen o no de la red SENAME, discapacidad, padres drogadictos, padres alcohólicos, violencia intrafamiliar/ maltrato infantil, hacinamiento, discapacidad física/mental de los padres, párvulos a cargo de hermanos, permanencia de los niños o niñas en los lugares de trabajo (ferias libres, comercio ambulante o similar), y ausencia de centros de atención preescolar en el lugar de residencia del menor.

<sup>512</sup> Estas políticas son parte de las propuestas generadas por el Consejo Asesor de Políticas de la Infancia, que fueron recogidas y analizadas por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidencia un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en *Chile Crece Contigo*

<sup>513</sup> Incluso atiende a menores de 2 años.

Superintendencia de Educación, ya que el rol de fiscalización de los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, incluyendo el nivel parvulario, se radica en dicha Superintendencia<sup>514</sup>.

#### *IV.2.2. Conclusiones sobre la capacidad institucional y mecanismos de gestión.*

##### **IV.2.2.1. Estructura organizacional**

1. La estructura y distribución de funciones de JUNJI se considera adecuada, ya que tanto en el nivel central como regional, existe una adecuada separación de las funciones principales de la institución, entre aquellas relacionadas con el diseño, evaluación y supervisión de la provisión de los productos, respecto de las funciones vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos y financieros. Esta separación se visualiza por la existencia en el nivel central de un Departamento Técnico y Pedagógica y uno de Gestión y Desarrollo, por un lado y un Departamento de Informática y Planificación, uno de Administración y Recursos Humanos, y uno de Recursos Financieros, por otro. Dicha organización se replica a nivel regional ya que por un lado existe una Subdirección Técnica Pedagógica y una de Planificación y Gestión, y por otro una Subdirección de Gestión de Personas y una de Recursos Financieros y Físicos, lo cual se considera adecuado.
2. Por otro lado, la existencia de las Direcciones Regionales revela que la organización vigente es consistente con una estrategia de provisión de productos en forma descentralizada territorialmente, lo cual se considera adecuado debido a que por las características de los productos de la institución estos se deben entregar en forma descentralizada. Estas direcciones son el vínculo directo con todos los Jardines Infantiles bajo su jurisdicción.
3. Se considera adecuado que la Unidad de Auditoría Interna dependa directamente de la Vicepresidencia Ejecutiva, lo cual le otorga el grado de

---

<sup>514</sup> El artículo 2° del proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación establece que "El objeto de la Superintendencia es evaluar y fiscalizar que los sostenedores y los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, **en los niveles parvulario**, básico y medio, cumplan con los estándares establecidos para el sistema educativo. Asimismo, proporcionará información, en el ámbito de su competencia, a las comunidades educativas y otros usuarios e interesados, y atenderá los reclamos y denuncias de éstos, estableciendo las sanciones que en cada caso corresponda."

independencia requerido para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

4. La ubicación de la función informática, junto con la función de planificación, en el Departamento de Informática y Planificación también se considera adecuada. En efecto, esta función por corresponder a servicios muy especializados, se prefiere que no estén bajo la supervisión del directivo principal, a pesar del posible sesgo que pueda existir a favor de atender las funciones de planificación en desmedro de las necesidades de las otras áreas.
5. La institución no cuenta con un Manual de Cargos, herramienta que especifica y delimita las funciones y responsabilidades de cada cargo y facilita la incorporación del personal nuevo, ya que le permite familiarizarse con su trabajo, y al personal existente le permite tener claridad de las funciones, objetivos y metas que le competen y facilita la incorporación del personal nuevo, ya que le permite familiarizarse con las responsabilidades de su trabajo. No obstante, existe una definición de responsabilidades por área a través de una resolución de la Dirección Ejecutiva de la institución, que permite delimitar a ese nivel las atribuciones y responsabilidades, lo cual subsana parcialmente la falta de un Manual de Cargos.

#### IV.2.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

1. Los mecanismos de coordinación utilizados por JUNJI se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros. Ello por cuanto al interior de la institución, se realizan reuniones de coordinación mensuales entre la Vicepresidencia y los jefes de departamento y a nivel regional las Direcciones Regionales se coordinan con los jardines infantiles, asesorando y supervisando el cumplimiento de planes y metas. Además, tanto a nivel central como regional se realizan reuniones con autoridades de las instituciones vinculadas con el sector, en particular con INTEGRA y el MINEDUC para los efectos de la ampliación de cobertura. Con INTEGRA se coordina la instalación de establecimientos de modo de evitar superponer Jardines Infantiles en una misma zona de atención. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI, lo que se considera adecuado. En el caso de MINEDUC, la coordinación dice relación con el traspaso de los niños y niñas de primer nivel de transición desde los jardines de la JUNJI hacia los establecimientos municipales y particulares subvencionados por MINEDUC.
2. Se destaca también las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el

control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias; las coordinaciones con JUNAEB para la licitación del programa alimentario, específicamente en la definición de las bases técnicas de los alimentos y su manipulación y preparación.

3. No existe coordinación entre JUNJI y Fundación INTEGRRA en cuanto a realizar mediciones estandarizadas de los logros de los párvulos que atienden, como tampoco lo hacen en cuanto a la definición de estrategias para mejorar la calidad de la educación. Cosa similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de cada institución sin tener un espacio común en el cual se compartan e intercambien.
4. El principal instrumento de Monitoreo utilizado corresponde a los sistemas de información de la institución, entre los cuales están los siguientes: Sistema de párvulos, Sistema de evaluación integral de los párvulos, Sistema de supervisión de los procesos educativos, y Sistema de transferencias, los cuales son accesibles desde todas las regiones y están vinculados a los indicadores utilizados por la institución, por lo cual se consideran adecuados.
5. En opinión de los Consultores, los indicadores que contiene el Sistema de Planificación y Control de Gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la JUNJI, están vinculados con los sistemas de la institución y son adecuados para realizar un monitoreo oportuno y completo de los procesos estratégicos, lo que permite a la institución disponer de la información necesaria, aunque no suficiente, para apoyar la toma de decisiones respecto de la provisión de los productos y sus resultados, y rendir cuentas de su gestión institucional. Por un lado existen datos de base que permite la construcción de ciertos indicadores<sup>515</sup>, mientras que por otro la información no se encuentra disponible. Ejemplo de esto último tiene relación con los gastos por producto, los que no aún no se contemplan en los sistemas de información de la institución.

#### IV.2.2.3. Recursos humanos.

1. La dotación total de personal de JUNJI a fines del año 2006 era de 6.713 personas, 60 menos que el año 2002, lo que equivale a una disminución de

---

<sup>515</sup>Por ejemplo, la información relativa a asistencia y matrícula por rango etario y región, puede ser generada a partir de las bases de datos de la institución, sin embargo, no se encuentra sistematizada..

un 0,8%. Esta disminución se explica por una reducción de 83 personas a contrata, y un aumento de 23 personas de planta<sup>516</sup>.

2. La composición del personal por estamento se considera adecuada, ya que un 27% corresponde a profesionales y un 55% a técnicos, un 15% a auxiliares y un 3% a personal administrativo, lo cual es consistente con el rol principal de prestador de servicios de educación parvularia de la institución, para cuyo cumplimiento se requiere de una mayor proporción de técnicos que de profesionales. La composición de personal que trabaja directamente en las salas de actividades de JUNJI es de 23% de educadoras y de 77% de técnicos<sup>517</sup>, lo cual se considera adecuada ya que se ajusta a la relación que está implícita en el D.S. 181/2005 de Educación, que es del orden de 20/80 a 25/75 (20 a 25% de educadoras y 80 a 75% de técnicos)<sup>518</sup>.
3. Del total de personal de JUNJI a diciembre de 2006, un 27% es de planta y un 73% a contrata, relación que se ha mantenido relativamente estable en el período 2002-2006, lo cual se considera razonable por la mayor flexibilidad que otorga para la administración del personal, el contar con una proporción mayor de personal a contrata.
4. La localización del personal se considera adecuada, ya que el 98% se desempeña en regiones y sólo el 2% trabaja en el nivel central. Cabe señalar, que la proporción de personal que trabaja en el nivel central es similar a la de INTEGRRA e inferior al de la Unidad de Educación Parvularia.
5. No obstante que no se dispuso de la información detallada de personal por producto estratégico, se puede concluir que la dotación de personal es insuficiente para una adecuada provisión del producto estratégico educación parvularia integral, el cual representa más del 90% de los requerimientos de personal de la institución, por cuanto un porcentaje que oscila entre un 35% y un 59% de los locales escolares de la institución, dependiendo del nivel de que se trate, cumple con los coeficientes de personal<sup>519</sup> establecidos por el MINEDUC en su DS 181/2005.

---

<sup>516</sup> No se dispone información detallada que permita analizar si la disminución corresponde a personal de apoyo o relacionado con la provisión de los productos estratégicos.

<sup>517</sup> Según dotación de personal a diciembre de 2006, considerando el total de educadoras y el total de técnicos.

<sup>518</sup> Los coeficientes del DS 181/2005 se consideran un mínimo.

<sup>519</sup> Los porcentajes de cumplimiento por nivel son los siguientes: 59% de 197 locales que cuentan con salas cunas; 50% de 372 locales que poseen nivel medio menor y 35% de 377 que tienen nivel medio mayor, según información recibida por la institución.

Adicionalmente, cabe señalar que la relación número de párvulos por adulto que trabaja directamente con los párvulos en las salas de actividades, en los Jardines Infantiles clásicos de la institución, para el año 2006 fue de 11,4<sup>520</sup> y lo deseable es que sea alrededor de 6 en el nivel sala cuna y entre 10 y 12 en los niveles medios<sup>521</sup>.

6. La gestión de recursos humanos de JUNJI, en términos comparativos, muestra mejores resultados que INTEGRA pero menores que la Subsecretaría de Educación y la JUNAEB, ya que registró el segundo más alto promedio mensual de días no trabajados por funcionario en los 2 años analizados, sólo menor al de INTEGRA, con un leve aumento el año 2006, (2,8 días el año 2005 y 2,9 el 2006). Además, registra el porcentaje más bajo de funcionarios capacitados en los 2 años analizados (71,8% el año 2005 y 71,7% el 2006)<sup>522</sup>.
7. JUNJI no dispone de la definición de perfiles de los cargos que conforman la organización. Sin embargo, cuenta con un estudio parcial de brechas de competencias que comprende el segundo nivel jerárquico, sobre la base del cual y de una malla curricular que contiene una lista de cursos atingentes a las actividades de capacitación, se elabora el plan anual de capacitación<sup>523</sup>. La institución se encuentra en la Etapa IV al año 2006 de un total de seis, que contempla el Sistema de Capacitación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

#### IV.2.2.4. Recursos tecnológicos.

1. Como conclusión general se puede señalar que JUNJI dispone de adecuados sistemas e infraestructura de red y hardware. Asimismo, se considera adecuado el uso de los siguientes elementos: i) enlace IP para la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas, dado que es flexible y se adapta a las necesidades institucionales, es compatible con formatos de transmisión de voz, datos e imagen; ii) los sistemas operativos instalados en los servidores, dado que están acorde a los requerimientos particulares

---

<sup>520</sup> Considerando como personal de sala el total de Educadoras de Párvulos y Técnicos y la matrícula promedio de Jardín Clásico, según datos proporcionados por JUNJI.

<sup>521</sup> Según lo normado por el MINEDUC (DS 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser de 6 en sala cuna, 12 en el nivel medio menor y 16 en el medio mayor.

<sup>522</sup> El porcentaje relativamente más bajo de capacitación no necesariamente representa un resultado más bajo, ya que también se debe considerar la pertinencia y calidad de la capacitación realizada, aspectos que no son posibles de evaluar con los antecedentes disponibles en los BGI.

<sup>523</sup> Si bien no se dispuso del estudio de brechas de competencia, su existencia indica que existe una preocupación en mejorar el recurso humano.

de cada uno de los servidores, cumpliendo con los propósitos transversales de la institución, iii) la infraestructura de usuario, se considera adecuada debido a que la plataforma física de hardware corresponde en un alto porcentaje (85,8%) a computadores con procesadores tipo Pentium III o superior, que satisfacen los requerimientos de procesamiento de los usuarios, iv) los sistemas propios de JUNJI, son adecuados a la labor de la institución, v) el 100% de los puntos de red están certificados, y vi) JUNJI cuenta con equipos de respaldos de energía UPS.

2. Como deficiencias se puede mencionar i) insuficiente capacitación de acuerdo a la opinión de los usuarios<sup>524</sup> para el uso de los sistemas computacionales de la institución, ii) los sistemas operativos que están instalados en los equipos no son uniformes, existiendo un 13,5% de ellos con Windows 98, lo que dificulta el uso de las aplicaciones en dichos computadores por su menor rendimiento y iii) los jardines infantiles no disponen de equipamiento computacional<sup>525</sup>.
3. Cabe destacar el Portal de la institución, el cual contiene información útil para los usuarios y visitantes en general sobre todo el que hacer JUNJI, incluye un enlace a la OIRS, para comunicarse con la institución.
4. El número de usuarios<sup>526</sup> por computador vigente<sup>527</sup>, es de 1,2, lo cual se considera elevado, y por lo tanto inadecuado, dado el uso intensivo de esta herramienta, tanto en el nivel central como regional.
5. Debido a que se carece de un catastro detallado de software no es posible determinar cuántos equipos tienen sistemas con licencias, lo cual puede producir dificultades cuando sea necesario cargar actualizaciones o solucionar problemas de ellos y es inconveniente para generar políticas de mejoramiento tecnológico. Tampoco existe información de las aplicaciones instaladas en los computadores.

---

<sup>524</sup> Se remitió un cuestionario dirigido tanto al nivel central como a las direcciones regionales (16 cuestionarios), a partir de los cuales se constató que en un 62,5% de los casos se menciona haber recibido capacitación, y un 43,8% dice que la capacitación le ha servido para mejorar y entender el uso de los sistemas.

<sup>525</sup> Los jardines infantiles podrían informar en línea sobre matrícula, asistencia u otros antecedentes de gestión relevantes si dispusieran de un PC con conexión a Internet, agilizando de esta manera los procesos de recopilación de información.

<sup>526</sup> El número de usuarios que debe usar computador es de 631 personas, de acuerdo a la información proporcionada por la institución.

<sup>527</sup> Se consideran computadores vigentes los equipos que cuentan con procesadores Pentium III o superior, cuyo número es de 539 unidades.

6. Como conclusión general se considera que los recursos tecnológicos de JUNJI son necesarios pero no suficientes para la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos de la institución, por cuanto no se cuenta con equipamiento computacional en los Jardines Infantiles, y la disponibilidad de equipamiento por usuario está bajo lo requerido (1,2 usuarios por computador vigente, siendo lo requerido de 1 equipo por usuario<sup>528</sup>).

#### IV.2.2.5. Infraestructura física.

1. JUNJI cuenta con un total de 16 oficinas, de las cuales trece corresponden a las direcciones regionales y están ubicadas en las capitales de la I a la XII región, incluyendo la Región Metropolitana. Las tres restantes son utilizadas por el nivel central. No es posible emitir una opinión general de la infraestructura de oficinas de JUNJI, debido a que sólo se obtuvo información de las oficinas del nivel central.
2. Las oficinas del nivel central suman en total 2.008 mts<sup>2</sup> de superficie útil y 953 mts<sup>2</sup> de superficie de bodegas, de acuerdo a la información proporcionada por la institución. La superficie útil por funcionario<sup>529</sup> en las oficinas del nivel central es de 13,8 mts<sup>2</sup>, la cual se considera adecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos<sup>530</sup>, que es de 14 a 18 m2 por persona.
3. El estado general de la infraestructura física de las oficinas del nivel central, es calificado en un 50% como bueno y un porcentaje similar como regular, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se aplicó como parte de esta evaluación, lo cual es consistente con el hecho que las oficinas del nivel central se ubican en casas de más de 50 años de antigüedad.
4. En relación a los recintos educativos, de 408 Jardines Infantiles clásicos para los cuales la institución proporcionó información<sup>531</sup>, (que corresponden al 98,5% de un total de 414 establecimientos de este tipo que administra

---

<sup>528</sup> La institución definió el número de personas que deben usar computador (631 usuarios).

<sup>529</sup> Para el cálculo se consideró los 2.008 mts<sup>2</sup> de superficie útil dividido por 146 funcionarios que trabajan en el nivel central.

<sup>530</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos.

<sup>531</sup> La institución no dispone de información de los locales que corresponden a la modalidad Jardines Alternativos.

JUNJI), un 14% cuentan con certificado de recepción de obras municipales, lo cual significa que cumplen con las normas de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción relacionada con locales escolares y un 19,4% tiene certificado sobre condiciones sanitarias.

5. Por otra parte, del mismo total mencionado en la letra anterior, un porcentaje que oscila entre un 35% y un 59% de los locales, dependiendo del nivel<sup>532</sup> de que se trate, cumple con los coeficientes de personal establecidos en la normativa del MINEDUC.
6. Por lo tanto, se considera que la infraestructura física de JUNJI destinada a la provisión del servicio de educación parvularia, no es del todo adecuada para tales efectos ya que en un porcentaje significativo no cumple con las normas establecidas en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción y por el MINSAL.

#### IV.2.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.

1. Prácticamente la totalidad de los recursos asignados a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, para el cumplimiento de su misión provienen del Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año. La distribución de los recursos del gasto corriente está determinada en lo principal por la dotación de personal y la provisión para gastos de alimentación; por lo que no ha sido necesario que la institución aplique criterios y mecanismos específicos de asignación o distribución de estos recursos, lo cual se considera adecuado<sup>533</sup>.
2. Los mecanismos para transferencias de recursos que aplica la JUNJI, tanto en relación con el programa de alimentación administrado por la JUNAEB, como aquellas transferencias correspondientes al programa de Convenios con Municipalidades y otras instituciones, están debidamente regulados por los términos de los convenios suscritos por las partes, los que se consideran adecuados de conformidad con el conjunto de cláusulas que resguardan sus respectivos intereses. Sin embargo, no se considera adecuado que en dichos convenios no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y de logros de

---

<sup>532</sup> Los porcentajes de cumplimiento por nivel son los siguientes: 59% de 197 locales que cuentan con salas cunas; 50% de 372 locales que poseen nivel medio menor y 35% de 377 que tienen nivel medio mayor.

<sup>533</sup> Los mecanismos de selección de beneficiarios se consideran adecuados, según se concluyera anteriormente.

aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, lo que se estima factible en la medida que se disponga de un instrumento validado para su medición.

3. Como mecanismo de distribución para los recursos de expansión, asociados a aumentos de cobertura, los criterios utilizados se basan en la definición de prioridades discutidas conforme a las peticiones regionales, que siguen los lineamientos dados por la Vicepresidencia de la JUNJI, de conformidad con el marco lógico institucional, lo cual se considera razonable como un mecanismo para asignar estos recursos a las áreas de responsabilidad.

#### IV.2.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos.

1. Como modalidades de pago, la JUNJI aplica mecanismos que se consideran adecuados. Lo pertinente al gasto en personal contempla el pago de remuneraciones a través del Banco Estado conforme a los términos de un convenio vigente desde 1996 que ha operado hasta el momento satisfactoriamente<sup>534</sup>. Para la administración del Programa de Alimentación, se aplica un mecanismo de transferencia de recursos a la JUNAEB, de conformidad con los términos de un Convenio que se suscribe anualmente con dicha institución, el cual considera el pago de anticipos a la JUNAEB, quien, a su vez, anticipa recursos a los concesionarios adjudicados y seguidamente se realiza el pago final conforme a la cantidad de párvulos efectivamente atendidos, según fichas o registros de control que se llenan en los jardines infantiles. Las tarifas aplicadas son adecuadas, considerando que éstas son el resultado de las licitaciones conjuntas que realiza la JUNAEB para todos los programas de alimentación escolar. Toda otra adquisición de bienes y servicios se realiza a través del sistema ChileCompra, lo que se considera un mecanismo adecuado de transparencia en el uso de los recursos.
2. En lo que dice relación con el producto estratégico N°2 “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, JUNJI suscribe convenios con municipalidades y otras instituciones. Estos convenios contienen modalidades de pago adecuados, debido a que contemplan la entrega de anticipos de recursos y luego liquidaciones conforme a la asistencia efectiva de niños/as. Además, los convenios establecen elementos esenciales para regular las relaciones entre las partes: modalidad de funcionamiento del

---

<sup>534</sup> Según lo manifestado por la propia institución este convenio ha sido evaluado positivamente.

establecimiento; determinación del monto de la transferencia por párvulo atendido; capacidad máxima del establecimiento por nivel que atiende; uso y destino de los fondos transferidos; rendición de cuentas; sanciones; vigencia. El aporte por alumno es diferenciado por nivel de enseñanza y región, lo cual se considera adecuado por las diferencias de costos y factores de vulnerabilidad existentes entre las distintas regiones. Sin embargo, la aplicación de dicho valor se basa en la asistencia mensual, lo cual no se considera adecuado por la alta inasistencia que registra este grupo etario y el carácter fijo de la mayoría de los gastos necesarios para la prestación del servicio.

#### IV.2.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

1. JUNJI tiene una Unidad de Auditoría Interna bajo dependencia directa de la Vicepresidencia Ejecutiva, lo que desde el punto de vista organizacional se considera adecuado porque le otorga la independencia requerida para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas, sistemas y procedimientos establecidos.
2. Asimismo se consideran adecuados los mecanismos aplicados por parte de la Unidad de Auditoría en cuanto a planificación de actividades basada en estudios de áreas críticas de riesgo y su coordinación con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y la Auditoría Ministerial. Sin embargo, la Unidad de Auditoría no efectúa seguimiento sobre las recomendaciones de la Contraloría General de la República, por cuanto todo lo relacionado con las revisiones de la Contraloría es atendido por el Departamento de Fiscalía del Servicio, lo cual no se considera adecuado ya que implica el riesgo de no atender en forma oportuna recomendaciones que permiten mejorar los procedimientos de control interno de la institución.
3. La dotación total (a nivel nacional) de 5 a 6 profesionales de la Unidad de Auditoría Interna se considera sobredimensionada, a la luz de las características de la JUNJI. Si bien la institución tiene oficinas regionales en todas las regiones, la mayoría de los gastos son de carácter fijo o semifijo, es decir recurrentes, y donde se cuenta con procedimientos claramente definidos y poco variables, con actividades bastante uniformes a través de las diferentes direcciones regionales, todo lo cual reduce los riesgos. Además hay que considerar que la institución está afecta a revisiones periódicas por parte de la Contraloría General de la República.
4. El cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que exigen la elaboración de informes de gestión, balances de gestión integral, informes del comportamiento presupuestario, etc., conforman en conjunto un

mecanismo de rendiciones de cuenta de carácter institucional que se considera suficiente y adecuado.

5. En cuanto a mecanismos de rendición de cuentas para recursos transferidos a terceros, se considera que estos son adecuados, tanto aquellos que dicen relación con el programa de alimentación que contempla la entrega por parte de la JUNAEB de rendiciones detalladas y debidamente documentadas, con facturas por anticipos y liquidaciones según la cantidad de raciones servidas y tarifas vigentes, así como, los mecanismos de rendición de cuentas pertinentes a los recursos transferidos a municipalidades y otras instituciones en convenio, los que requieren al prestador rendir cuenta con factura por servicios prestados e información de la asistencia de niños/as. Estas rendiciones son objeto de revisión por parte del área financiera de la respectiva Dirección Regional.

#### *IV.2.3. Conclusiones sobre el presupuesto y disciplina financiera.*

##### IV.2.3.1. Estructura y evolución del presupuesto.

1. Las cifras, tanto de los presupuestos iniciales como los vigentes y ejecutados, permiten apreciar que prácticamente la totalidad de los recursos de la JUNJI están constituidos por el Aporte Fiscal, lo cual se considera razonable ya que se trata de roles o funciones que corresponde al Estado asumir el financiamiento.
2. La evolución histórica del presupuesto de la JUNJI, conforme a las cifras de sus presupuestos iniciales, muestra en cuanto a los ingresos un incremento de 17% del Aporte Fiscal asignado entre 2003 y 2006. En cuanto al gasto, es posible observar un incremento paulatino y moderado de la asignación para gasto en personal (8%), un incremento significativo en bienes de consumo y servicios (25%), un aumento moderado en el programa de alimentación (11%) y un aumento muy significativo del gasto previsto por concepto de transferencias a terceros para la operación de jardines infantiles (95%), conforme a la intención de aplicar esta modalidad para dar cumplimiento a las metas de mayor cobertura que se han impuesto a la institución. En cuanto al material de enseñanza, se observa una moderada disminución de 11% entre 2003 y 2006.
3. Los presupuestos iniciales autorizados por Ley han debido sufrir modificaciones importantes en algunos años, de conformidad con las solicitudes que al efecto fueron debidamente discutidas con la DIPRES para adecuar los presupuestos a los nuevos desafíos y metas impuestas por las autoridades de Gobierno en cuanto a educación preescolar. De esta forma,

el total del Presupuesto Vigente resultante hacia el final de cada año muestra incrementos que alcanzan niveles moderados del orden del 7% entre 2003 y 2005, y 12,3% en 2006, principalmente por mayores gastos de remuneraciones al personal y provisión de gastos para el programa alimentario.

4. Se considera que no es apropiado que los recursos para el material de enseñanza estén asignados como transferencias corrientes en el presupuesto de JUNJI, en circunstancias que corresponden a adquisiciones de bienes y servicios de consumo, para los servicios educativos provistos directamente por la institución.

#### IV.2.3.2. Ejecución presupuestaria.

1. En términos globales la ejecución presupuestaria es cercana al 100% tanto con respecto a los ingresos como a los gastos para los años 2003, 2004 y 2005. Una situación diferente se observa en 2006, donde luego que el presupuesto inicial fuera aumentado en un 12,3%, de MM\$66.493 a MM\$74.678, la ejecución presupuestaria sólo ha alcanzado a MM\$67.832 que representa un 90,8% sobre el presupuesto vigente (pesos 2007). Esta situación responde a que el Aporte Fiscal se incrementó para financiar una meta presidencial de habilitación de 800 salas cunas, pero el inicio de actividades fueron posteriores a las fechas programadas. El ítem que explica esta menor ejecución fue el programa de alimentación, con sólo un 69% de ejecución, ya que se no se gastaron \$ 5.337 millones.
2. Los principales ítems de gasto corresponden a personal, en promedio 56%, y el programa de alimentación que alcanza un promedio de 22%. Le sigue en orden de importancia, el programa de Convenios con Municipalidades y otras instituciones, que tiene un promedio de 11%, pero con un incremento en su importancia relativa desde 9% en 2003 a 15% en 2006; es más, en el presupuesto 2007 aumenta a 25%, disminuyendo consecuentemente la importancia relativa de los otros conceptos de gasto.. Esto se considera razonable, porque refleja el crecimiento de la modalidad operacional de financiamiento a terceros para la prestación de servicios, para alcanzar las metas de cobertura.

#### IV.2.3.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.

1. La institución no dispone de un sistema de costos por producto estratégico. Sin embargo, JUNJI ha realizado un ejercicio extracontable de agrupación de cuentas definiendo criterios de distribución y aplicando algunos supuestos. La Consultora ha debido introducir ciertos ajustes para eliminar

los ítems de inversión, adquisición de activos no financieros y deuda flotante; pero además, para redistribuir el costo de alimentación de 2006, conforme al promedio de años anteriores, debido a que la distribución efectuada por JUNJI para dicho año tenía inconsistencias con los años anteriores. Se considera que las cifras resultantes son adecuadas para realizar un análisis de las tendencias históricas del gasto y para efectuar comparaciones entre los dos principales productos estratégicos.

2. Se observa una tendencia decreciente de la importancia relativa del Producto Estratégico N°1, Educación Parvularia Integral (84% en 2003; 78% en 2006), mientras en igual proporción se observa una tendencia creciente del Producto Estratégico N°2, Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines, (16% en 2003; 22% en 2006). Esto se considera razonable porque refleja que para alcanzar las metas de cobertura, se ha decidido privilegiar la modalidad operacional de firma de convenios con terceros para la prestación de servicios de educación parvularia. Sin embargo, no parece adecuado, desde el punto de vista del gasto, que la institución tenga definidos otros tres productos estratégicos que en su conjunto representan menos del 1% del presupuesto.
3. El gasto total anual por niño/a entre 2003 y 2006 muestra para el Producto Estratégico N°1.1, “Educación Parvularia Integral, Modalidad Jardín Infantil”, una clara tendencia creciente, con un incremento cercano al 15%, en términos reales, aumento que se explica principalmente por el aumento de los gastos en personal, lo que se considera razonable, ya que, según la información disponible, en el período se registró una mejoría en los aprendizajes de los niños(as)<sup>535</sup>. Para la modalidad de Jardín Alternativo, Producto Estratégico N°1.2, también se aprecia una tendencia creciente de los costos unitarios, de más de un 28% entre 2003 y 2006, lo que puede reflejar una menor eficiencia o un mejoramiento de calidad, pero no se dispone de información que permita formarse un juicio al respecto. En cuanto al Producto Estratégico N°2, “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, la tendencia es exactamente a la inversa, observándose una disminución de los costos unitarios superior al 11%, lo cual indica una mayor eficiencia, bajo el supuesto de una calidad constante; tampoco se dispone de información en este caso para formarse un juicio al respecto.

---

<sup>535</sup> Según el indicador de % de unidades educativas que en promedio presentan resultados de aprendizajes satisfactorios (sobre 80%), hubo una mejoría, ya que dicho porcentaje subió de 75,6% el 2004 a un 90,1% el 2006 (no se dispone del dato para el año 2003).

4. Los gastos unitarios de los productos estratégicos N°1.1 “Educación Parvularia Integral, Modalidad Jardín Infantil Clásico” pueden ser comparados con los del producto N°2, “Financiamiento a Terceros para Operación de Jardines”, por cuanto en esencia ambos entregan el mismo servicio de acuerdo a las definiciones y normativas que los regulan. Entre los años 2003 y 2006, el costo anual promedio por niño/a del Producto Estratégico N°1.1, muestra un incremento sostenido, alcanzando a M\$709 como promedio de los 4 años, monto superior en un 6% al costo promedio del producto N°2, que por el contrario presenta una disminución en todos los años, alcanzando a M\$669 como promedio de los 4 años. En 2006 esta diferencia alcanza a 21%, lo que en principio indica que es adecuada la preferencia que se ha dado al financiamiento a terceros para el aumento de cobertura que se ha requerido de la institución en los últimos años, suponiendo que ambos productos sean de calidad similar, lo cual con la información disponible no es posible afirmar, ya que no se dispone de antecedentes de la evaluación de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños (as) con dicha modalidad, que permitan analizar si hay diferencias en la calidad del servicio<sup>536</sup>, como tampoco de los costos asumidos por los operadores ni de la composición del personal..
  
5. Los gastos unitarios de los productos estratégicos de JUNJI, son susceptibles de ser comparados también con los costos de modalidades equivalentes de la Fundación INTEGRRA para la prestación de servicios de educación parvularia haciendo la salvedad que el servicio de JUNJI es más profesionalizado ya que utiliza una mayor proporción de educadoras de párvulos que INTEGRRA. El análisis muestra un mayor costo anual por niño/a para la JUNJI, en comparación con INTEGRRA, en todos los años y para ambas modalidades de atención parvularia, observándose, sin embargo, una clara tendencia decreciente de las diferencias indicadas. En el caso de los costos unitarios bajo la modalidad de administración directa, la diferencia promedio alcanza a 27%; una de las razones principales dice relación con el gasto en personal. En el caso de la modalidad de convenios, la diferencia es significativamente mayor, alcanzando en promedio a un

---

<sup>536</sup> La institución dispone de información del promedio de logros de aprendizaje en los jardines propios, pero no de los administrados por terceros. Por otra parte, a manera referencial se puede señalar que según las mediciones efectuadas por la propia institución a través de encuestas aplicadas a una muestra de familias usuarias de los productos, los porcentajes de satisfacción son similares (97,2% en el caso de los jardines propios y 98,5% en los jardines operados por terceros, en el año 2006). No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

107%, lo cual se explica básicamente por la diferencia existente en los montos del aporte por niño(a) de ambas instituciones.

#### IV.2.3.4. Disciplina Financiera

1. Se considera que la disciplina financiera de JUNJI no es adecuada ya que, si bien el flujo de ingresos ha permitido disponer con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos, se han generado saldos de caja significativamente altos.
2. El flujo de caja del año 2006 muestra una concentración del gasto en el mes de diciembre, un 13% del total, y los saldos de caja, expresados en pesos de 2007, muestran fluctuaciones significativas, principalmente entre noviembre (\$3.068 millones) y diciembre (\$1.035 millones). El saldo promedio alcanza a \$2.250 millones, cifra que representa un porcentaje superior al 40% del promedio mensual de ingresos.

#### IV.2.4. *Conclusiones sobre resultados.*

##### IV.2.4.1. Producto Estratégico 1: Educación Parvularia Integral.

A continuación se presentan y analizan los resultados<sup>537</sup> de la JUNJI para el período 2002-2006. El modelo de evaluación se basa en la Notas Técnicas que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) ha establecido para la evaluación de programas públicos<sup>538</sup>.

##### IV.2.4.1.1. Eficacia.

La matrícula de los programas atendidos directamente por JUNJI presenta una tendencia a la baja equivalente a un 1,4% si se considera que el nivel de atención al 2006 era de 87.754 niños(as) mientras que en el año 2002 alcanzó a los 88.964 párvulos. También se observa una reducción en el programa Jardín Infantil<sup>539</sup>, para el cual la disminución en la matrícula observada en el período 2002-2006 fue de un 4,8%, lo cual se explica por el retiro de párvulos de los

---

<sup>537</sup> Este análisis fue elaborado de acuerdo a la información disponible a la fecha del informe.

<sup>538</sup> Las principales características de esta metodología son que los resultados se miden en una línea de tiempo a través de cuatro dimensiones: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad.

<sup>539</sup> Corresponde a la modalidad tradicional de atención.

niveles de prekindergarten y kindergarten y porque el presupuesto institucional JUNJI no le permite crecer vía establecimientos propios, debido a que la política en este período ha sido aumentar la cobertura a través de los jardines administrados por terceros. La baja mayor se observa en el programa Jardín Infantil Alternativo, con una disminución del 20,9%<sup>540</sup>. Por otro lado, el programa Educativo para la Familia ha presentado un fuerte aumento equivalente al 115,2%.

La cobertura ha aumentado, pasando de un 36,1% en el año 2003, a un 46,2% que se alcanzó el 2006<sup>541</sup>. Este aumento equivale a un alza de 25,3%, el cual se debe a una disminución de los niños(as) en situación de pobreza (indigentes y no indigentes según clasificación de MIDEPLAN) en un 27%, lo cual más que compensó la disminución de la matrícula de JUNJI en el período (1,4%). Cabe señalar que la definición de población objetivo ha cambiado a partir del año 2007, siendo el grupo de atención la población de niños(as) menores de 4 años que se encuentran en el primer y segundo quintil de ingresos, por lo cual al recalcular el indicador de cobertura para el año 2006, ésta se reduce a 18,1%<sup>542</sup>, lo que se explica por el mayor número de menores que se encuentran en el quintil I y II. No ha sido posible determinar esta cobertura para el año 2003, de forma tal de visualizar cuál fue la tendencia en el período.

La matrícula se mantiene a lo largo del horizonte de evaluación por sobre el 95% de la capacidad<sup>543</sup> de los establecimientos, esto quiere decir que las instalaciones dedicadas a esta modalidad de atención están siendo utilizadas en forma intensiva y muy cercana al 100%.

El porcentaje de asistencia con respecto a la matrícula, también relativo al programa Jardín Infantil, se sitúa por sobre el 75% y no ha superado el 80%. Se puede inferir al respecto que de los 11 meses del período lectivo, que funciona el jardín infantil, en promedio un párvulo asiste poco más de 8 meses. Esto tiene relación con la fuerte inasistencia en los meses de invierno, lo cual se deriva del hecho que los niños y niñas son más vulnerables en cuanto a su salud.

---

<sup>540</sup> No se dispone de información que permita explicar esta disminución. Una hipótesis plausible indicaría que se debe a que a partir del año 2006 los niños y niñas de 4 y 5 años han emigrado a las escuelas municipales y/o particulares subvencionadas y no se han incorporado nuevos.

<sup>541</sup> En el 2003 JUNJI atendió a 93.695 párvulos de una población objetivo de 259.742 que corresponde a niños que vivían en situación de pobreza (indigente y no indigente según MIDEPLAN), mientras que en el año 2006 se atendió a 87.754 de un total de 190.164 párvulos que vivían en la misma situación

<sup>542</sup> El número de niños y niñas que se encuentran en el quintil de ingresos I y II asciende a 485.001 según informa MIDEPLAN.

<sup>543</sup> No ha podido realizarse una verificación sobre la capacidad de las aulas de los jardines infantiles por cuanto no se dispone de la información necesaria para realizar este ejercicio.

El grado de focalización alcanzado mediante el Método Integrado de Medición de Pobreza fue alto, lo que se desprende al observar un valor para el indicador entre el 92% en el año 2004 y 88% en el año 2005. No obstante, al considerar el Método de la Línea de Pobreza, se observa una baja en el año 2006 cayendo desde 88,7% (2005) a 78,5% (2006). En términos relativos esta baja es equivalente a un 11,5%. No obstante, parte de este descenso puede explicarse por la disminución de la pobreza en el segmento etario de interés, según lo muestran los resultados de la encuesta Casen 2006 para la primera infancia.

#### IV.2.4.1.2. Calidad

El porcentaje de establecimientos pertenecientes al programa Jardín Infantil que han obtenido resultados satisfactorios<sup>544</sup>, según evaluaciones de logros realizadas anualmente por la propia institución, en base a una metodología que considera una muestra de establecimientos<sup>545</sup>, aumentó de un 75,6% en el 2004 a un 90% en el 2006. No obstante, entre el año 2005 y 2006, la situación se ha mantenido estable.

Por otra parte, en todos los años se aprecia un alto nivel de satisfacción con la educación parvularia de JUNJI, lo que se desprende al observar que sobre el 95% de las familias que respondieron una encuesta enviada anualmente por la institución a una muestra de familias<sup>546</sup>, opinan que el servicio educativo que reciben sus hijos(as) en los establecimientos de JUNJI es satisfactorio. Sin embargo, estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución.

La situación es un poco distinta en cuanto al servicio de alimentación, evaluado en base a la misma encuesta señalada, ya que durante los años 2003 y 2004 este porcentaje disminuyó de un 98% a un 92,6% para luego volver a niveles del 97% en el año 2006.

#### IV.2.4.1.3. Eficiencia

---

<sup>544</sup> Concepto definido por JUNJI y que corresponde a establecimientos que presentan más del 80% de párvulos con evaluación satisfactoria

<sup>545</sup> No se dispone de información sobre el número de establecimientos que es encuestado, ni de la metodología de diseño de la muestra, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados, por lo cual debe considerarse como una información de carácter referencial.

<sup>546</sup> Ídem

El gasto por niño(a) al año, en el programa Jardín Infantil, pasó de \$646.846 anuales el año en el 2002 a \$754.867 al año en el 2006, lo cual equivale a un aumento de 17%, lo cual se explica por un aumento de un 11% en el gasto total de prestación de los servicios<sup>547</sup> y una disminución de un 5% de la matrícula. El aumento en el gasto puede estar relacionado con un mejoramiento de calidad, pero no se dispone de información sistemática y pertinente que permita formarse un juicio al respecto<sup>548</sup>.

Por otra parte, el nivel de gasto por párvulo de JUNJI en el período 2003 a 2006 (programa Jardín Infantil) es significativamente más bajo que el nivel de gasto en educación pública de algunos países miembros de la OECD<sup>549</sup>, incluyendo Brasil y Argentina, incurrido durante el año 2003. La institución se encuentra ubicada en los menores niveles de gasto, entre 1.200 y 1.400 dólares por párvulo al año, un gasto considerado bajo ya que es sólo superior al de Brasil (más del doble) y prácticamente un tercio el de Argentina.

#### IV.2.4.2. Producto Estratégico 2: Financiamiento a terceros para operación de Jardines Infantiles.

##### IV.2.4.2.1. Eficacia.

En el período evaluado se ha producido un aumento en los montos que JUNJI entrega para financiar educación y alimentación, equivalente a un alza de un 41% entre el año 2003 y 2006. En dicho período también aumentó la matrícula y el número de establecimientos financiados por la institución, cuyos incrementos representan un 119% y 158%, respectivamente, al pasar de 11.190 niños(a) el año 2002 a 23.385 en el año 2006 y de 135 establecimientos a 348.

---

<sup>547</sup> Los gastos en personal que corresponden al principal componente del costo (más del 70% el año 2006) aumentaron un 16,3%.

<sup>548</sup> Si bien en el caso de la modalidad Jardín Infantil, según el indicador de % de unidades educativas que en promedio presentan resultados de aprendizajes satisfactorios (sobre 80%), hubo una mejoría, ya que dicho porcentaje subió de 75,6% el 2004 a un 90,1% el 2006 (no se dispone del dato para el año 2003), el instrumento aplicado para la medición de los aprendizajes esperados, aunque se estima pertinente, puede tener algún sesgo potencial ya que es aplicado por la propia institución. Además no se dispone de la metodología de diseño muestral, por lo cual no se puede determinar si los resultados que arroja son estadísticamente representativos.

<sup>549</sup> Se considera pertinente la comparación con los países de la OECD, dado que Chile está en proceso de incorporación a esta entidad. Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar, entre los cuales se encuentran Brasil y Argentina.

La cobertura ha aumentado, pasando de un 5,2% registrado en el 2003, al 12,3% que se alcanzó el 2006<sup>550</sup>. Este aumento equivale a un alza de 2,4 veces la cobertura del año 2003, lo que se explica por un aumento en el número de niños(as) atendidos en los establecimientos administrados por terceros, y en la disminución de de los niños(as) en situación de pobreza (indigentes y no indigentes según clasificación de MIDEPLAN). Cabe señalar que la definición de población objetivo ha cambiado a partir del año 2007, siendo el grupo de atención la población de niños(as) menores de 4 años que se encuentran en el primer y segundo quintil de ingresos, por lo cual al recalcular el indicador de cobertura para el año 2006, ésta se reduce a 4,8%, lo que se explica por el mayor número de menores que se encuentran en el quintil I y II<sup>551</sup>. No ha sido posible determinar esta cobertura para el año 2003, de forma tal de visualizar cuál fue la tendencia en el período.

En los años 2003 y 2004 la matrícula en los establecimientos administrados por terceros superó el 100% de su capacidad, lo que da cuenta de una leve sobreutilización de los establecimientos<sup>552</sup>. Hacia el 2005 y 2006 se muestra que en general las instalaciones de terceros están siendo ocupadas casi a plena capacidad con indicadores por sobre el 98%.

El porcentaje de asistencia con respecto a la matrícula, se sitúa entre el 78% y 82%, por lo cual se puede inferir que de los 11 meses del período lectivo que funciona el jardín infantil, en promedio un párvulo asiste casi 9 meses. Esto tiene relación con la elevada inasistencia en los meses de invierno.

#### IV.2.4.2.2. Calidad

El porcentaje de establecimientos operados por terceros con financiamiento JUNJI, que cumplen la normativa<sup>553</sup>, se ha mantenido en torno al 70% durante los años 2004 a 2006. En todo caso este porcentaje se considera bajo, considerando

---

<sup>550</sup> En el 2003 JUNJI atendió en establecimientos administrados por terceros a 132.485 párvulos de una población objetivo de 259.742 que corresponde a niños que vivían en situación de pobreza (indigente y no indigente según MIDEPLAN), mientras que en el año 2006 se atendió a 23.385 de un total de 190.164 párvulos que vivían en la misma situación

<sup>551</sup> El número de niños y niñas que se encuentran en el quintil de ingresos I y II asciende a 485.001 según informa MIDEPLAN.

<sup>552</sup> No ha podido realizarse una verificación sobre la capacidad de las aulas de los jardines infantiles operados por terceros por cuanto no se dispone de la información necesaria para realizar este ejercicio.

<sup>553</sup> Este indicador se recoge directamente del BGI 2006 de JUNJI, en el cual no se especifica si el cumplimiento se refiere a las normas de carácter general o aquellas emanadas de JUNJI.

que la normativa establece las condiciones mínimas para un adecuado servicio educativo.

Por otra parte, hay un alto nivel de satisfacción de las familias con el servicio educativo que reciben, de acuerdo a las mediciones efectuadas por la propia institución a través de encuestas a una muestra de familias<sup>554</sup>, con valores que superan el 98% en los tres años que cuentan con información (2004 a 2006).

De igual manera, más del 93% de las familias opinan que la alimentación que se da en este tipo de establecimientos es satisfactoria, en los mismos tres años antes mencionados<sup>555</sup>.

#### IV.2.4.2.3. Eficiencia

El gasto por niño(a) atendido por terceros ha ido disminuyendo a lo largo del horizonte de análisis, cayendo entre el año 2002 y 2006 de \$736.378 anuales a casi \$624.287, lo cual equivale a una baja de un 15%. Esta disminución contrasta con el aumento experimentado en el costo por niño(a) del servicio de educación parvularia en jardines administrados directamente por JUNJI, el cual como antes se señaló, pasó de \$646.846 anuales el año 2002 a \$754.867 el 2006. En principio ello indica como más eficiente la opción de operación a través de terceros, pero no se dispone de antecedentes de la evaluación de los logros de aprendizaje de los niños (as) con dicha modalidad, para analizar si hay diferencias en la calidad del servicio<sup>556</sup>.

#### IV.2.4.3. Producto Estratégico 3: Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros.

##### IV.2.4.3.1. Eficacia.

---

<sup>554</sup> No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia ni de la validez de los resultados.

<sup>555</sup> Ídem.

<sup>556</sup> A manera referencial se puede señalar que, según las mediciones efectuadas por la propia institución a través de encuestas aplicadas a una muestra de familias usuarias de los productos, los porcentajes de satisfacción son similares (97,2% en el caso de los jardines propios y 98,5% en los jardines operados por terceros, en el año 2006). No se dispone de información sobre la metodología para obtener el número de familias encuestadas, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

Tanto el número de fiscalizaciones como el número de establecimientos fiscalizados experimentó un fuerte aumento entre el 2002 y 2003, de un 133% y un 79% respectivamente. No obstante, en los años 2004 y 2005 el número de fiscalizaciones se mantuvieron en torno a 3.100 al año. Las cifras superiores a 3.000 fiscalizaciones al año se explican en la readecuación de las estrategias de fiscalización y reorganización de los equipos técnicos regionales que fueron implementadas durante el año 2003. Este aumento se considera adecuado como respuesta al aumento en el número de establecimientos a controlar.

La cobertura, medida por el indicador de porcentaje de establecimientos fiscalizados respecto al total de establecimientos de terceros, ha fluctuado entre un 68,5% (2003) y un 73,5% (2006), a excepción de lo registrado en el año 2004 en el cual se alcanzó un 92,7%. Con excepción de este último, tales porcentajes se consideran bajos y por lo tanto inadecuados, en comparación al promedio de establecimientos subvencionados fiscalizados por el MINEDUC en el período 2003-2006, que fue de un 94%<sup>557</sup>.

Por otra parte, el número de fiscalizaciones por establecimiento fiscalizado se ha mantenido en torno a 2, con excepción del año 2003 que fue de casi 3. Los establecimientos operados por terceros que cuentan con financiamiento JUNJI han estado sometidos a una mayor fiscalización (entre 5 a 8 fiscalizaciones por establecimiento, versus 1,2 a 2 en el caso de los establecimientos sin financiamiento JUNJI). Esto se explica por el mayor control que JUNJI hace a los fondos que transfiere a terceros, lo cual se considera adecuado, por la necesidad de verificar que se cumplan las condiciones acordadas en los convenios con terceros.

#### IV.2.4.3.2. Eficiencia.

El número de fiscalizaciones por fiscalizador presenta en general una tendencia al alza, a excepción del año 2005 que bajó de 83 a 76 visitas por funcionario, para luego volver en el año 2006 a las 83 fiscalizaciones. Algo similar ocurre al mirar el indicador número de establecimientos fiscalizados por fiscalizador cuya baja en el año 2005 fue de 20%, al pasar de 45,4 el 2004 a 36,3 el 2005. Se considera que el número de fiscalizaciones por fiscalizador es bajo, sobre la base de estimar que cada fiscalizador con dedicación del 60% de su tiempo puede realizar, en promedio, al menos 4 fiscalizaciones por semana (más de 160 al año) y, además al compararlo con el número promedio de visitas de

---

<sup>557</sup> Fuente: DIPRES, "Informe de evaluación Programa Inspección de Establecimientos Educativos Subvencionados", año 2007.

fiscalización por fiscalizador del Programa Inspección de Establecimientos Educativos Subvencionados del MINEDUC, que entre el año 2003 y el 2006 subió de 96,5 a 105 visitas de fiscalización<sup>558</sup>.

Debido a que no existe un sistema de contabilidad de costos, el análisis respectivo es poco confiable, obteniéndose indicadores con mucha variabilidad, lo cual no se considera razonable<sup>559</sup>.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

#### IV.2.4.4. Producto Estratégico 4: Asesorías en materia de educación parvularia.

##### IV.2.4.4.1. Eficacia.

El número de asesorías se incrementó, para los distintos tipos de usuarios de este servicio<sup>560</sup>, desde un total de 1.265 el año 2004 a 1.520 el 2005, es decir en un 20%. Sin embargo, no se dispone de información del resto de los años para ver si esto corresponde a una tendencia.

##### IV.2.4.4.2. Calidad

El grado de satisfacción de los usuarios encuestados por la institución que califican que su problema fue totalmente resuelto por la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), muestra una tendencia al alza al pasar de un 87% en el año 2003 al 97% en el año 2006, lo cual se considera adecuado. Sin embargo estos resultados no se validan como pertinentes, ya que la encuesta puede tener sesgos, debido a que es aplicada por la propia institución.

El tiempo promedio de respuesta a los reclamos presentados por escrito a la OIRS, disminuyó de 12 a 7 días entre el año 2003 y 2004, plazo este último que se considera razonable para analizar y responder con fundamentos los reclamos.

---

<sup>558</sup> Ídem

<sup>559</sup> El gasto por establecimiento fiscalizado ha fluctuado entre \$60.000 y \$9.000.

<sup>560</sup> Recordar que existen 5 tipos de asesorías: arquitectura, inducción, específicas producto de una fiscalización, a solicitud de una entidad, y a organismos que postulan al empadronamiento JUNJI. Para detalles ver capítulo II. Descripción.

El tiempo promedio de respuestas a solicitudes de asesoría para acceder al financiamiento de la JUNJI, no muestra una tendencia clara, el año 2003 y 2005, el tiempo de respuesta registrado, superó los 20 días, mientras que en el año 2004 y 2006 estos tiempos fueron de 16 y 12 días, respectivamente.

La institución no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, en particular respecto del gasto, debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

#### IV.2.4.5. Producto Estratégico 5: Empadronamiento de Jardines Infantiles sin financiamiento JUNJI.

##### IV.2.4.5.1. Eficacia.

El número de jardines empadronados se incrementó de 153 a 664 establecimientos, esto equivale a más de 4 veces, lo cual se considera adecuado, ya que significa que un número creciente de establecimientos operados por terceros está en condiciones de prestar el servicio de educación parvularia cumpliendo los requisitos establecidos en la normativa que JUNJI exige para otorgar empadronamiento. Del 2004 en adelante el crecimiento se ha mantenido, aunque a tasas decrecientes (14% entre 2004 y 2003; y 7,6% entre 2006 y 2005).

El porcentaje de establecimientos empadronados se sitúa entre 42,6% (2003) y 50,8% (2006), tendencia que se considera adecuada considerando que el empadronamiento no es obligatorio para operar jardines infantiles<sup>561</sup>.

##### IV.2.4.5.2. Calidad

El tiempo de respuesta a solicitudes de empadronamiento disminuyó en forma significativa del año 2003 al 2004, al pasar de 8 a 3 días. Sin embargo, a partir del año 2005 se observa un aumento hasta llegar a 6 días en el año 2006, plazo que se considera excedido respecto a lo que se estima como razonable (3 a 5 días que logró la propia institución).

JUNJI no dispone de información para confeccionar indicadores de economía a nivel de este producto estratégico, en particular respecto del gasto,

---

<sup>561</sup> No existe legislación que obligue a los Jardines Infantiles privados al empadronamiento o a la obtención del reconocimiento oficial que entrega el Estado.

debido a que no se llevan registros presupuestarios ni de costos por producto estratégico.

### **IV.3. Conclusiones sobre Fundación INTEGRA.**

#### *IV.3.1. Conclusiones respecto a la consistencia de las definiciones estratégicas de INTEGRA.*

##### IV.3.1.1. Consistencia definiciones estratégicas INTEGRA-MINEDUC

Se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de Fundación INTEGRA respecto a las del MINEDUC, en base a lo siguiente:

#### 1. Misión:

La misión de INTEGRA es consistente con la misión del MINEDUC. Los conceptos de lograr el desarrollo integral de niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad a través de un programa educativo de excelencia, están en consonancia con el concepto de la Misión ministerial relativo a asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad.

#### 2. Objetivos estratégicos:

Todos los objetivos estratégicos de INTEGRA se encuentran de una u otra manera vinculados a los objetivos del MINEDUC.

- El objetivo 1 de INTEGRA, “contribuir a la cobertura de educación parvularia...” en niños(as) “...que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad...”, se relaciona con el objetivo ministerial 1, “asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educativo, siendo la educación parvularia parte de este sistema.
- El objetivo estratégico 2 de INTEGRA, “lograr aprendizajes y desarrollo integral...” de los niños(as) “...a través de una atención educativa de calidad...” se relaciona directamente con la parte del objetivo ministerial 2 que dice relación con “mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños...”. También se relaciona en parte con el objetivo 1 del MINEDUC en lo referente a “asegurar la equidad en el acceso...” al sistema educativo, por cuanto INTEGRA incluye al final del enunciado de su objetivo 2, que contribuye “...a aminorar la brecha de inequidad”.

- El objetivo 3 de INTEGRRA se relaciona con el objetivo 3 del MINEDUC, por cuanto en el primero se declara “fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión...”, el que se encuentra plenamente consistente con el objetivo ministerial de “contribuir al mejoramiento de los procesos internos...”.
- El objetivo número 4 de INTEGRRA, “incorporar la informática en el quehacer pedagógico...de los Jardines Infantiles...”, se relaciona con el objetivo ministerial 5 de “mejorar la calidad de los aprendizajes...a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos...técnicos...”, más aún si se considera que el objetivo de INTEGRRA incluye el “...contribuir a la disminución de la brecha digital existente...” en el país.

#### IV.3.1.2. Consistencia interna definiciones estratégicas de INTEGRRA.

En general se concluye que hay consistencia entre las definiciones estratégicas de Fundación INTEGRRA, sobre la base de los siguientes aspectos:

##### 1. Alta consistencia Misión – Estatutos INTEGRRA:

La misión de INTEGRRA recoge la idea central de sus Estatutos, esto es, “contribuir a la superación de la pobreza...”, junto con dos de los tres aspectos específicos: favorecer el desarrollo intelectual, emocional, social y nutricional de los niños, y superar las desventajas al acceder a la educación básica.

El aspecto de la misión relativo a promover los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática, no se ha visualizado que esté inserto como parte del objeto social establecido en los estatutos.

##### 2. Alta consistencia Objetivos Estratégicos – Misión:

El análisis por objetivo estratégico indicó que todos son consistentes con el aspecto de la misión que dice relación con “Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cuatro años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad.”

##### 3. Alta consistencia Objetivos Estratégicos – Estatutos INTEGRRA:

Considerando que existe consistencia entre la misión y los estatutos de INTEGRRA, y entre los objetivos estratégicos y la misión, se concluye que existe consistencia entre los objetivos estratégicos y lo encomendado a la institución en sus Estatutos, objetivos que además se encuentran bien definidos.

4. Consistencia parcial productos estratégicos – subproductos – clientes – objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos 3 y 4 no son cubiertos por algún producto estratégico. No obstante, se trata de objetivos internos, como lo es “Fortalecer la calidad de los servicios de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión...”, y el de “Incorporar la informática en el quehacer pedagógico y administrativo de los Jardines Infantiles...”. Estos objetivos se consideran pertinentes por cuanto el mejoramiento de la gestión contribuye al cumplimiento de los demás objetivos y además hace explícito la voluntad de modernizar la institución. El resto de los objetivos estratégicos son consistentes con los productos estratégicos de INTEGRA, productos que además se encuentran bien definidos. Por otro lado, los mecanismos de selección de beneficiarios son adecuados por cuanto reflejan los criterios de focalización definidos por la institución. Para ello, tanto en los jardines propios como aquellos de terceros financiados por la institución, se utiliza una ficha que recoge información relevante y suficiente para determinar las condiciones de pobreza y vulnerabilidad social de los niños y niñas y sus familias<sup>562</sup>. Esta ficha cuenta con puntajes preestablecidos, su aplicación es muy simple, lo mismo que su posterior procesamiento, el que arroja una puntuación por párvulo<sup>563</sup> que determina finalmente quiénes son los primeros niños(as) en acceder a la matrícula.

IV.3.1.3. Consistencia definiciones estratégicas INTEGRA con las políticas de la infancia.

Las definiciones y productos estratégicos de INTEGRA son en general consistentes con el rol que se le asigna como parte del Sistema de Protección de la Infancia *Chile Crece Contigo*, ya que el rol que se le asigna (a INTEGRA Y JUNJI) es el de garantizar el acceso a salas cunas y jardines infantiles de calidad para los niños y niñas del 40% de menores recursos o que presenten alguna vulnerabilidad, y tanto la misión como los objetivos estratégicos de INTEGRA se refieren a la entrega del servicio de educación parvularia de calidad a niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, focalizado en aquellos que pertenecen al I y II quintil de ingresos.

---

<sup>562</sup> Según lo mencionado en la descripción del producto, se registran las siguientes condiciones de vulnerabilidad: derivación de Chile Solidario, cuidado del niño/a, previsión de salud, nivel de escolaridad de la madre, actividad ocupacional de la madre, madre estudiante, condición de jefa de hogar de la madre, presencia de discapacidad en los padres, presencia de enfermedad crónica y/o catastrófica, condiciones de habitabilidad del niño/a.

<sup>563</sup> La aplicación de la ficha puede arrojar un máximo de 200 puntos. Quien alcanza dicho puntaje obtiene la primera prioridad para el ingreso al jardín infantil.

*Chile Crece Contigo* garantiza la entrega de prestaciones tales como: un apoyo diferenciado para los niños y niñas más pobres (pertenecientes al I y II quintil de ingresos); un servicio de sala cuna gratuita para todas los hijos(as) de madres que trabajan, estudian, buscan trabajo; sala cuna gratuita para aquellos párvulos que presenten necesidades especiales; jardines infantiles gratuitos para niños y niñas de 2 y 3 años, en establecimientos de calidad, en jornada normal o extendida; y modalidades de sala cuna y jardines infantiles no convencionales<sup>564</sup>. INTEGRA contempla entre sus productos los servicios educativos y de alimentación, en los niveles de sala cuna y jardín infantil en diversas modalidades orientado a la misma población objetivo. Sin embargo no contempla una modalidad especial para los hijos de trabajadores nocturnos, que es una de las modalidades no convencionales a que alude *Chile Crece Contigo*.

Cabe señalar que el producto estratégico Fono Infancia de INTEGRA, fue incorporado como parte del sistema *Chile Crece Contigo*, para el apoyo a las familias y comunidad en general, vía plataforma telefónica, lo cual se considera adecuado ya que este servicio constituye un buen apoyo para orientar a las familias y usuarios en general en temas de infancia y familia, y al incorporarlo a *Chile Crece Contigo* debería permitir que una mayor cantidad de usuarios tenga acceso a este servicio.

#### IV.3.2. Conclusiones sobre la capacidad institucional y mecanismos de gestión.

##### IV.3.2.1. Estructura organizacional

1. La estructura y distribución de funciones de la Fundación INTEGRA, se considera en general adecuada para la provisión de los productos estratégicos de la institución, ya que, tanto en el nivel central como en el regional, se han segregado las funciones de provisión de los productos estratégicos de las vinculadas con la planificación y control de gestión de la institución, y con la administración de los recursos humanos y financieros. Además las funciones de las diferentes áreas están claramente delimitadas y se cuenta con un manual de cargos, en el cual se especifican las

---

<sup>564</sup> Estas políticas son parte de las propuestas generadas por el Consejo Asesor de Políticas de la Infancia, que fueron recogidas y analizadas por el Consejo de Ministros de Infancia, el cual entregó a la Presidencia un informe en el que propusieron un conjunto de acciones de Gobierno para la implementación de un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, materializadas en *Chile Crece Contigo*

funciones, responsabilidades, atribuciones y el perfil de los cargos de las direcciones regionales y de los relacionados con la provisión de los servicios de educación parvularia.

2. Para efectos de la supervisión y control del producto Convenios de administración delegada, la institución dispone a nivel central de un Coordinador General, dependiente de la Dirección de Gestión y Desarrollo, lo cual se estima adecuado para estos efectos, ya que éste cuenta con el apoyo transversal de todas las áreas de la institución. Así también, se considera adecuado que la supervisión técnica de los establecimientos esté a cargo de las Direcciones Regionales, ya que a éstos se les exigen las mismas condiciones de operación que a los administrados directamente, por lo que los departamentos regionales y el equipo de supervisores técnicos son idóneos para realizar las funciones de supervisión del cumplimiento de las condiciones de prestación del servicio pactadas en el respectivo convenio.
3. La dependencia de la función de Auditoría Interna de la Dirección de Administración y Finanzas, no se considera adecuada, ya que limita su rol para verificar al interior de la institución el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos y la administración de los recursos.
4. No se considera adecuado que en la Región Metropolitana existan dos direcciones regionales, ya que ello aumenta los costos y los requerimientos de coordinación y supervisión y dificulta la representación de la institución ante las autoridades gubernativas regionales, ya que la existencia de dos direcciones regionales implica que hay dos interlocutores por parte de INTEGRA.
5. La organización regional es adecuada para la correcta provisión del producto 1 Educación Parvularia Integral y el producto 2 Convenios de administración delegada. En efecto, los departamentos regionales pueden hacerse cargo por completo de la generación del producto 1, desde el diseño de la infraestructura del establecimiento, contratación de personal y aplicación de prácticas pedagógicas, incluso la coordinación con JUNAEB para la provisión del programa de alimentación. El seguimiento y evaluación del funcionamiento de los jardines infantiles y salas cuna está a cargo del equipo de supervisores técnicos, lo cual se considera adecuado.
6. Para el producto 3, Modalidad no convencional de educación preescolar, actualmente con su subproducto Jardín sobre ruedas es ejecutado a nivel regional, con lo cual se optimiza el funcionamiento del mismo lo que favorece adecuadamente su desarrollo.

7. El producto 4, Fonoinfancia, se desarrolla exclusivamente con personal altamente especializado (psicólogos y orientadores), lo cual además de adecuado, es imprescindible dado el tipo de servicio que ofrecen.

#### IV.3.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

1. Los mecanismos de coordinación utilizados por INTEGRRA se consideran en general adecuados, tanto al interior de la institución como con terceros, ya que tanto a nivel central como regional se realizan reuniones con autoridades de las instituciones vinculadas con el sector, en particular con JUNJI y el MINEDUC para los efectos de la ampliación de cobertura.

Con JUNJI se coordina la instalación de establecimientos de modo de evitar superponer Jardines Infantiles en una misma zona de atención. Para ello se utilizan el estudio de geo-referenciación elaborado por JUNJI, lo que se considera adecuado. En el caso de MINEDUC, la coordinación dice relación con el traspaso de los niños y niñas de primer nivel de transición desde los jardines de la JUNJI hacia los establecimientos municipales y particulares subvencionados por MINEDUC.

2. Se destaca también las coordinaciones con el Ministerio de Salud, las que se realizan a nivel regional y comunal, con el objeto de implementar el control de talla y peso, planes de vacunación, campañas de salud infantil, entre otras materias; las coordinaciones con JUNAEB para la licitación del programa alimentario, específicamente en la definición de las bases técnicas de los alimentos y su manipulación y preparación.
3. No existe coordinación entre INTEGRRA y JUNJI en cuanto a realizar mediciones estandarizadas de los logros de los párvulos que atienden, como tampoco en cuanto a la definición de estrategias para mejorar la calidad de la educación. Cosa similar sucede en el ámbito de las buenas prácticas y experiencias exitosas, las cuales permanecen al interior de cada institución sin tener un espacio común en el cual se compartan e intercambien.
4. Los sistemas de gestión de la institución se encuentran diseñados, según los antecedentes escritos, para entregar información oportuna y completa de los procesos de gestión y operación de la institución. No obstante, de lo aprendido en esta evaluación, no se ha logrado disponer de salidas de datos en formatos útiles para análisis, lo que se considera una debilidad.
5. Si bien se detecta una debilidad en la información de infraestructura de los jardines infantiles, la institución se encuentra realizando actividades para completar esta información.

#### IV.3.2.3. Recursos humanos.

1. La dotación total de personal de INTEGRRA a abril del año 2006 era de 8.497 personas, 1.218 más que a la misma fecha del año 2002, lo que equivale a un aumento de un 16,7%. Considerando que más de un 96% del aumento (1.175 personas) corresponde a personal que se desempeña en los jardines infantiles y salas cunas de la institución, este incremento permite reducir, aunque en una proporción baja, la insuficiencia de personal para cumplir con la normativa del MINEDUC, dado que el porcentaje de incremento es superior al aumento de un 8% registrado en el número de párvulos atendidos por la institución en el mismo período (2002-2006).
2. La composición del personal por estamento no se considera adecuada, ya que la proporción de profesionales es de sólo un 6%, lo cual es insuficiente para la provisión del servicio de educación parvularia, y comparativamente, incluyendo los directivos, equivale a aproximadamente la mitad de la proporción de profesionales que tiene JUNJI. La mayor proporción de personal de INTEGRRA (66%) corresponde a técnicos, un 6% a administrativos y un 13% a personal de servicios. Adicionalmente, la composición del personal que trabaja directamente en las salas de actividades también se considera inadecuada, ya que al año 2006 estaba conformada en un 94% por técnicos y un 6% por educadoras (es) de párvulos<sup>565</sup>. De acuerdo a la relación que está implícita en el D.S. 181/2005 de Educación, dicha proporción debiera ser del orden de 20/80 a 25/75 (20 a 25% de educadoras y 80 a 75% de técnicos), dependiendo del nivel parvulario.
3. La productividad del personal de apoyo y supervisión, medida como la relación existente entre el número de párvulos atendidos y la dotación de personal de apoyo, se incrementó en un 3,5% entre el 2002 y el 2006. Dicho aumento si bien es positivo, se considera relativamente bajo debido a que se relaciona básicamente con el incremento de la matrícula atendida a través de los Jardines de Administración Delegada<sup>566</sup> y, además, el indicador del año 2006 es comparativamente más bajo que el de JUNJI, que fue de 184 párvulos por persona de apoyo. No obstante, la proporción de personal de apoyo y supervisión en relación al personal que trabaja en los establecimientos de la institución, se considera adecuada ya que en el

---

<sup>565</sup> Según dotación de personal abril de 2006, considerando sólo las Educadoras de Sala y las Asistentes.

<sup>566</sup> Se estima que desde el punto de vista de la carga de trabajo la modalidad de administración delegada tiene un menor impacto que la de administración directa, ya que en ese caso todas las funciones relativas a la administración de personal no son ejecutadas por INTEGRRA.

año 2006 representó un 7,1%, porcentaje inferior al del año 2002, que alcanzó a un 7,7%.

4. La dotación y composición de personal de la institución se considera insuficiente para una adecuada provisión de los productos estratégicos, particularmente el de educación parvularia integral, que es el que representa más del 93% de los requerimientos de personal de la institución. Ello por cuanto la relación número de niños por persona que trabaja en sala, en los jardines infantiles que administra la institución, para el año 2006 fue de 15<sup>567</sup> y, de acuerdo a lo normado por el MINEDUC (DS/181), debería ser alrededor de 6 en el nivel sala cuna y entre 10 y 12 en los niveles medios<sup>568</sup>.

Adicionalmente, un porcentaje superior al 50% de los establecimientos de INTEGRA no cumple con los coeficientes de personal establecidos por el MINEDUC, según se infiere del hecho que sólo el 19,4% de 604 locales para los cuales se dispuso de información (que representan el 63% de los 954 establecimientos de administración directa de la institución al año 2006), cumplen con dichos coeficientes.

Por otra parte, cabe mencionar que INTEGRA ha dimensionado que, para superar el déficit en personal, se requiere incorporar 3.820 personas, lo que equivale a un aumento de un 45% de la dotación del año 2006 y se traduce en un aumento presupuestario de unos 17.580 millones de pesos anuales.

5. Se considera razonable que un 90% del personal tenga contrato indefinido dado el carácter permanente de la actividad de la institución, y porque las relaciones con los trabajadores están regidas por el Código del Trabajo, lo cual otorga flexibilidad para adoptar decisiones de desvinculación de personal, ante variaciones de la carga de trabajo y/o incumplimiento de sus obligaciones.
6. La localización del personal se considera adecuada, ya que el 98% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los productos estratégicos y sólo el 2% trabaja en el nivel central.
7. El personal de INTEGRA es relativamente joven, dado que un 40% tenía menos de 35 años a fines del 2006 y un porcentaje similar entre 35 y 44 años, lo cual se considera adecuado ya que el servicio de atención de niños

---

<sup>567</sup> Considerando como personal de sala las Educadoras y Asistentes de Párvulos.

<sup>568</sup> Según lo normado por el MINEDUC (D.S. 181/2005), se desprende que la relación niños (as) por adulto debería ser de 6 en sala cuna, 12 en el nivel medio menor y 16 en el medio mayor.

y niñas demanda un esfuerzo físico importante, para lo cual el contar con personal en esos rangos de edad es favorable.

8. La gestión de recursos humanos de INTEGRRA, es comparativamente menos eficaz que JUNJI, la Subsecretaría de Educación y JUNAEB, ya que INTEGRRA presenta un porcentaje de egresos de personal considerablemente superior en el año 2005 y 2006. Además, la institución registró el promedio mensual más alto de días no trabajados por funcionario en el año 2005 y 2006.
9. Las actividades de capacitación del personal realizadas el 2006 cubrieron las necesidades, ya que, de acuerdo a la información proporcionada por la institución, de un total de 14.788 necesidades detectadas se realizaron 14.040, es decir un 95%, lo cual se considera adecuado.
10. La institución dispone de una definición del perfil de competencias de los cargos correspondientes a las direcciones regionales y jardines infantiles de la institución<sup>569</sup>, los cuales en general se consideran pertinentes, ya que especifican los requisitos de edad, educación formal, características personales y habilidades intelectuales, físicos, formación valórica, conocimientos y experiencia laboral. Sin embargo, no se cuenta con un estudio de las brechas existentes entre el perfil definido por la institución y las competencias del personal que desempeña los diversos cargos, razón por la cual la determinación de las necesidades de capacitación del personal se basa en encuestas y entrevistas realizadas por el Departamento de Recursos Humanos de la institución, lo cual no se considera adecuado.

El análisis del cumplimiento del perfil de estudios del personal definido por INTEGRRA, muestra que en los 4 cargos para los cuales se dispuso de información<sup>570</sup>, los ocupantes de éstos cumplen en un 100% con dicho perfil. Sin embargo, los cargos para los cuales se dispuso de información corresponden a un 14,8% de los cargos considerados como claves de la

---

<sup>569</sup> En la definición de perfiles no están incluidos los cargos del Nivel Central y Directores Regionales.

<sup>570</sup> Los cargos para los cuales se dispuso de información son Jefe Regional de Recursos Humanos; Jefe Regional de Administración y Finanzas, Jefe Regional Programa Educativo y Encargado de Planificación y Proyectos.

institución<sup>571</sup>, razón por la cual no se consideran suficientemente representativos.

11. Asimismo, el análisis del cumplimiento del perfil de experiencia del personal definido por INTEGRA, muestra que en los mismos cuatro cargos para los cuales se dispuso de la información, el personal cumple con dicho perfil. No obstante, se considera bajo el nivel de experiencia de un año exigido para los cargos informados, ya que tres de ellos corresponden a cargos de jefatura.

#### IV.3.2.4. Recursos tecnológicos.

1. INTEGRA dispone de adecuados sistemas e infraestructura de red y hardware, los cuales están a cargo del Departamento de Informática de la institución<sup>572</sup>. Asimismo, se considera adecuado el uso de los siguientes elementos: i) enlace IP para la conexión entre las distintas oficinas y los sistemas, dado que es flexible y se adapta a las necesidades institucionales, es compatible con formatos de transmisión de voz, datos e imagen; ii) los sistemas operativos instalados en los servidores, dado que están acorde a los requerimientos particulares de cada uno de los servidores, cumpliendo con los propósitos transversales de la institución, iii) la infraestructura de usuario, se considera adecuada debido a que la plataforma física de hardware corresponde en un alto porcentaje (97,5%) a computadores con procesadores tipo Pentium III o superior, que satisfacen los requerimientos de procesamiento de información de la institución, iv) los sistemas propios de INTEGRA, son adecuados a la labor de la institución.

Como deficiencias se puede mencionar: i) los sistemas operativos que están instalados no son uniformes, habiendo sistemas desde Windows 95 en adelante, lo que dificulta el uso de las aplicaciones en dichos computadores por su menor rendimiento, ii) sólo un 30% de los puntos de red a nivel nacional están certificados, lo cual representa un riesgo de fallas en las comunicaciones, pérdidas de datos y lentitud en la transmisión, iii) no se cuenta con unidades de respaldo de energía (UPS) para los servidores del nivel central, lo que se considera inadecuado, ya que no existe

---

<sup>571</sup> Un total de 27 se consideran cargos claves de la institución, entre los cuales se encuentran Directora Ejecutiva, directores regionales, directores de área, jefes de departamento, jefes de unidades, educadoras de párvulos, asistente de párvulos, supervisores.

<sup>572</sup> Hasta el año 2006 este departamento dependió de la Dirección de Administración y Finanzas, a contar del 2007, este departamento pasa a ser un staff de la Directora Ejecutiva.

protección para los equipos ante posibles fallas eléctricas y iv) los jardines infantiles no disponen de equipamiento computacional.

2. Cabe destacar el portal de la institución, el cual contiene información útil para los usuarios y visitantes en general sobre todo el que hacer INTEGRRA.
3. En relación con la infraestructura de usuario, el número de usuarios<sup>573</sup> por computador vigente<sup>574</sup>, es de 1,1 tanto en el nivel central como a nivel regional, lo cual se considera elevado y por lo tanto inadecuado, ya que implica que algunas personas que requieren de esta herramienta para el desempeño de sus funciones no disponen de ella.
4. Al no existir un catastro detallado de software no es posible determinar cuantos equipos tienen sistemas licenciados, lo cual puede producir dificultades cuando sea necesario cargar actualizaciones o solucionar problemas de ellos.
5. Debido a las deficiencias anteriormente señaladas, se considera que los recursos tecnológicos de INTEGRRA son necesarios pero no suficientes para la provisión de los distintos productos y subproductos estratégicos de la institución, y la disponibilidad de equipamiento por usuario es insuficiente, de acuerdo al número de personas que requieren de esta herramienta para el desempeño de sus funciones<sup>575</sup> (1,1 usuarios por computador vigente, tanto en el nivel central como regional siendo lo adecuado 1 usuario por equipo).

#### IV.3.2.5. Infraestructura física.

1. INTEGRRA cuenta con 15 oficinas regionales y 2 oficinas para el nivel central. El 63% de los inmuebles que utiliza INTEGRRA es arrendado, lo cual le otorga mayor flexibilidad para administrar su ubicación y condiciones para su uso, ya que en caso de considerarse inadecuadas existe la posibilidad de buscar una mejor alternativa. El 21% de los inmuebles son de propiedad de Bienes Nacionales y el 11% son de propiedad de la institución.

---

<sup>573</sup> Los usuarios corresponden a 549 personas que, de acuerdo a lo informado por la institución, utilizan computadores para el desempeño de sus funciones.

<sup>574</sup> Se consideran computadores vigentes los equipos que cuentan con procesadores Pentium III o superior, los cuales ascienden a un total de 499.

<sup>575</sup> El número de usuarios es de 549 personas de acuerdo a la información proporcionada por la institución y el número de computadores considerados vigentes es de 499.

2. La disponibilidad promedio de espacio por funcionario<sup>576</sup> a nivel nacional es de 10 m<sup>2</sup>, la cual se considera inadecuada, en relación al valor base propuesto en el Estudio de Estándares de superficie para los Inmuebles Públicos<sup>577</sup>, que es de 14 a 18 m<sup>2</sup> por persona. La situación no es homogénea en las distintas oficinas, existiendo cuatro con espacio que se encuentra dentro del valor base propuesto en el estudio (I, II, XI regiones y nivel central). Sin embargo, la mayoría de las oficinas se encuentran bajo el valor sugerido en el estudio, donde se destacan tres que tienen menos de 7 m<sup>2</sup> por persona (III, IV y VI regiones).
3. El estado de la infraestructura física de las oficinas, en general es calificado de bueno o muy bueno, de acuerdo a las respuestas recibidas a un cuestionario que se envió a las jefaturas de las 15 oficinas de la Institución, como parte de esta evaluación. Ello es consistente con el hecho que más de la mitad de las oficinas de INTEGRRA se ubican en edificios de menos de 30 años de antigüedad y más del 80% de ellas corresponden a construcción sólida.
4. En relación a la infraestructura escolar, de los 842 locales para los cuales se dispuso de información (que representan el 88% de los 954 establecimientos bajo la administración de INTEGRRA al año 2006), 356 corresponden sólo a jardines infantiles, lo que representa el 42% del total, y 408 corresponden a jardines infantiles y salas cunas, lo que representa el 48% del total. Por otra parte, 674 recintos se encuentran en comodato, lo que representa un 80% del total.
5. INTEGRRA no dispone de información actualizada del cumplimiento de la normativa aplicable a los recintos escolares, para más del 90% de los establecimientos, lo cual impide formarse un juicio respecto al grado de cumplimiento de la normativa contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, del Ministerio de Salud y del MINEDUC relativa a locales escolares. Para evaluar el grado de cumplimiento de la normativa vigente referida a la superficie requerida por párvulo<sup>578</sup>, se dispuso de información de 160 establecimientos (que representan el 17% de los 954 de administración directa de la institución al año 2006), la cual muestra que un porcentaje que oscila entre un 26% y un 50% de los locales, dependiendo

---

<sup>576</sup> Los usuarios corresponden al total de personal de INTEGRRA que trabaja en la oficina respectiva.

<sup>577</sup> Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young, para la Dirección de Presupuestos.

<sup>578</sup> La normativa vigente establecida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, exige al menos 2,5 m<sup>2</sup> para el nivel sala cuna y 1,1 m<sup>2</sup> para los demás niveles (medios y transición).

del nivel de educación parvularia<sup>579</sup> de que se trate, cumple. Sin embargo, estos porcentajes no son necesariamente representativos de la situación del conjunto de los establecimientos, por cuanto fue un levantamiento de información para aquellos locales que se contaba con datos, por lo cual no es posible opinar acerca de la pertinencia y validez de los resultados.

6. Dada la carencia de información, no es posible formarse un juicio a nivel general de la situación de la infraestructura escolar de la institución. En todo caso se puede señalar que prácticamente no dispone de infraestructura física para aumentar la cobertura, ya que la capacidad de los locales escolares con que cuenta está ocupada en un 97%<sup>580</sup>.

#### IV.3.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.

1. El mecanismo a través del cual se transfieren recursos de Aporte Fiscal a la Fundación INTEGRAL, los cuales representan un promedio superior al 95% del total de recursos de la Fundación, se considera razonable por cuanto se realiza como transferencias corrientes de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC. Igualmente razonable se considera la modalidad de suscripción de un Convenio entre Fundación INTEGRAL y MINEDUC, donde se establece la forma en que se entregan los recursos y el uso que se dará a ellos con indicación del número de niños que atenderá en cada nivel y modalidad. Sin embargo, no se considera adecuado que en dicho convenio no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, ni un mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.
2. Los mecanismos de distribución de su presupuesto total entre las diferentes regiones, unidades operativas y conceptos de gasto que aplica Fundación INTEGRAL, se consideran adecuados a los efectos de cumplir con sus objetivos estratégicos, ya que consideran políticas de crecimiento focalizado en niños y niñas pertenecientes al 40% de hogares de menores recursos del país (I y II quintil de ingresos) y la participación de las Direcciones Regionales.

---

<sup>579</sup> Los porcentajes de cumplimiento por nivel son los siguientes: 26% de 130 locales que cuentan con salas cunas; 50% de 142 locales que poseen niveles medio y transición.

<sup>580</sup> La capacidad de los establecimientos, medida en base a la superficie disponible de acuerdo a lo establecido en la Ordenanza de Urbanismo y Construcción y/o de los coeficientes de personal propios de INTEGRAL, está ocupada en un 96,6% a septiembre de 2007, de acuerdo a la información proporcionada por INTEGRAL.

3. Asimismo, se consideran adecuados los mecanismos de transferencia de recursos de la Fundación a terceros (2% a 3% del presupuesto total), que corresponden a los Convenios de Administración Delegada que se suscriben con otras instituciones educacionales y sociales para ampliar la cobertura de atención, por cuanto los convenios suscritos entre las partes contemplan las cláusulas apropiadas para ejercer los controles necesarios y exigir el cumplimiento de los compromisos establecidos. Estos Convenios explícitamente exigen focalizar los recursos en niños/as en situación de pobreza e indigencia y vulnerabilidad, conforme a instrumentos de medición elaborados por la Fundación y que se consideran adecuados. Sin embargo, no se considera adecuado que en dichos convenios no se incluyan cláusulas que establezcan indicadores de resultados de la gestión y/o de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. .

#### IV.3.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos.

1. La modalidad de pago para gastos en personal, más de un 60% del gasto total, se considera adecuado, por cuanto está resguardado por un procedimiento que permite depositar los alcances líquido de remuneraciones en cuentas vista del personal en el Banco Estado, de conformidad con los términos de un Convenio suscrito entre la Fundación y dicha institución, el cual se renueva anualmente.
2. También se consideran adecuados los mecanismos de pago y los montos del gasto de alimentación, por cuanto estos contemplan el pago conforme a las raciones efectivamente servidas, según los informes de asistencia preparados por los establecimientos y los montos son determinados de conformidad con tarifas que resultan de las licitaciones públicas realizadas por JUNAEB, donde se presenta un buen nivel de competencia entre las empresas concesionarias.
3. Para los Convenios de administración delegada, la modalidad de pago contempla anticipos y rendiciones de cuenta mensuales con información sobre la asistencia diaria de niños/as, lo cual se considera adecuado. Asimismo se considera adecuado el pago de un monto fijo por matrícula, condicionado a una asistencia mensual superior al 75% en caso de jardín infantil, o bien, de 66% en caso de sala cuna, por la alta inasistencia que registra este grupo etario y el carácter fijo de la mayoría de los gastos necesarios para la prestación del servicio. Sin embargo, no se consideran adecuados los montos que se pagan, dado que el aporte mensual por niño(a) no alcanza a cubrir los costos de remuneraciones del personal necesario para cumplir con los coeficientes técnicos establecidos por el

MINEDUC en el DS. 181/2005, en porcentajes que oscilan entre un 21% y un 60% del monto del aporte, dependiendo del nivel de que se trate<sup>581</sup>. Además, el aporte por alumno es distinto por nivel de enseñanza pero no se diferencia por región, lo cual no se considera adecuado por las diferencias de costos y factores de vulnerabilidad existentes entre las distintas regiones.

#### IV.3.2.8. Mecanismos de auditoría control y rendición de cuentas.

1. La dotación de tan sólo un profesional de la Unidad de Auditoría Interna se considera insuficiente dado el tamaño de la institución y la naturaleza y la cantidad de observaciones susceptibles de ser identificadas en las revisiones. La Fundación no ha realizado un diagnóstico de riesgos que permita identificar cuales son las actividades, controles o procesos específicos en los que es preciso focalizar las revisiones.
2. La Unidad de Auditoría tampoco incluye, como parte de su sistema de seguimiento, las observaciones de control interno que surgen de los informes de la Contraloría General de la República, lo cual implica el riesgo de no considerar en forma oportuna recomendaciones para mejorar el control interno de la institución; ni ejecuta gestiones de coordinación con la Auditoría Ministerial del MINEDUC, ni con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), ni con la Contraloría General de la República para la coordinación de sus visitas o seguimiento sobre sus recomendaciones de control interno. Esta situación no parece razonable, considerando que INTEGRRA es en la práctica una institución del Estado, quien provee más del 95% de su financiamiento.
3. En cumplimiento de disposiciones legales y administrativas, INTEGRRA debe entregar al MINEDUC relaciones detalladas de gastos y dejar a su disposición toda la documentación original para su eventual revisión. Esto se considera un mecanismo insuficiente, debido a que dichas rendiciones no se presentan acompañadas de informes en los cuales se de cuenta del cumplimiento de las metas y resultados de la gestión. Además, la Fundación publica un Balance General Patrimonial, pero éste no es sometido a una revisión de auditoría externa que pueda informar si dichos estados presentan razonablemente la situación financiera de la institución.

---

<sup>581</sup> Tomando como base las remuneraciones del personal de INTEGRRA, el déficit estimado es de un 21% del aporte para el nivel Sala Cuna, un 36% para el nivel Medio Mayor y un 60% para el nivel Medio Menor.

4. Para los gastos descentralizados que realiza la Fundación a través de las Direcciones Regionales, los mecanismos de rendición de cuenta se consideran adecuados, por cuanto dichas unidades preparan y envían al nivel central rendiciones con listados detallados y con toda la documentación de respaldo, la cual es revisada por la unidad de Contraloría Contable de la Dirección de Administración y Finanzas. Igualmente, son adecuados los mecanismos establecidos para la rendición de cuentas de recursos que la Fundación transfiere a terceros, los que también consideran la entrega de documentación original detallada; este es el caso del programa alimentario administrado por la JUNAEB y la administración delegada a través de los Convenios que corresponde al producto estratégico N° 2.

#### *IV.3.3. Conclusiones sobre el presupuesto y disciplina financiera.*

##### IV.3.3.1. Estructura y evolución del presupuesto.

1. El financiamiento presupuestario de INTEGRRA se caracteriza por disponer prácticamente de la totalidad de sus ingresos, más del 95%, con recursos provenientes de aportes fiscales contemplados en la Ley de Presupuestos como un ítem de transferencias dentro del presupuesto de la Subsecretaría de Educación. Esto es consecuente con las definiciones estratégicas institucionales que focalizan la atención en niños y niñas que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, por lo que la responsabilidad de financiamiento corresponde prioritariamente al Estado. Además, la institución recibe de parte de algunos municipios aportes asociados a la operación de establecimientos escolares del respectivo municipio, los que en promedio representan un 3,6% del total de ingresos; asimismo, recibe algunas donaciones e ingresos menores; estas modalidades adicionales de financiamiento se consideran adecuadas.
2. En cuanto a gastos, la Fundación mantiene una estructura o desglose de éstos conforme a los principales conceptos o ítems asociados a las actividades requeridas para el cumplimiento de su misión. Dicha estructura se considera adecuada para la elaboración de sus proyectos (solicitudes) de presupuesto a la DIPRES, a través del MINEDUC, para el control contable de sus gastos y para la posterior rendición de cuentas de los recursos que le son transferidos. El principal concepto de gasto corresponden a personal, que normalmente supera el 60% del gasto total; le siguen en orden de magnitud, el gasto de alimentación, alrededor de 15%, y el gasto por Convenios, 3%.

3. Se observa una tendencia creciente del gasto en personal y los de capacitación (51% y 37% respectivamente entre 2003 y 2006) los que dicen relación, además del incremento de dotación derivado del aumento de cobertura, con incrementos reales de las remuneraciones, respondiendo a los esfuerzos de una mayor profesionalización del personal<sup>582</sup>, en sintonía con la definición estratégica de “mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño”; lo cual se considera adecuado.
4. También se aprecian como adecuadas las tendencias que presentan los gastos de alimentación y material educativo, considerando lo anteriormente señalado respecto del aumento de cobertura y de su composición, con mayor atención en los niveles de sala cuna. Por otro lado, se observa una tendencia decreciente de los gastos operacionales, 16%, lo cual refleja una mayor eficiencia que ocurre principalmente porque se producen economías de escala.
5. El gasto por Convenios presenta una tendencia creciente de 80% entre 2003 y 2006, que responde a la estrategia aplicada por la Fundación en cuanto a aumentar la suscripción de convenios de administración delegada para el cumplimiento de sus metas de aumento de cobertura. Esto resulta adecuado a la luz de los menores costos unitarios que implica esta modalidad, bajo el supuesto de calidad similar.
6. En cuanto al concepto de Mantenimiento y Reparación, se observan aumentos extraordinarios ocurridos en 2005 (55%) y principalmente en 2006 (518%), que corresponden a la necesidad de habilitar y/o reacondicionar varios establecimientos para el funcionamiento de salas cuna, conforme a los nuevos desafíos institucionales.

#### IV.3.3.2. Ejecución presupuestaria.

1. El presupuesto de Aporte Fiscal vigente hacia el final de cada año no ha tenido variaciones muy significativas respecto a los presupuestos iniciales, salvo el año 2006, donde el presupuesto final aprobado superó en un 34,6% al presupuesto inicial, debido al incremento del ítem para mantenimiento y equipamiento a los efectos de dar cumplimiento a nuevas metas de aumento de cobertura en la modalidad de salas cuna.

---

<sup>582</sup> La proporción de profesionales respecto al total de personal de la institución, se incrementó desde un 5,3% el año 2003 a un 6% el año 2006.

2. La totalidad de los recursos de Aporte Fiscal que año a año le son autorizados a la Fundación conforme al presupuesto vigente de la Subsecretaría de Educación, son ejecutados por la institución en un 100%; es decir, se gasta la totalidad del aporte. Lo mismo ocurre con respecto a recursos que la Fundación recibe como subvenciones por parte de algunos municipios.

#### IV.3.3.3. Análisis del presupuesto ejecutado por producto estratégico.

1. La institución no dispone de un sistema de costos por producto estratégico. Sin embargo, INTEGRRA ha realizado un cálculo extracontable para determinar los gastos asociados a cada uno de sus productos estratégicos, el cual se considera adecuado, por cuanto está basado en los gastos devengados considerando todas sus fuentes de financiamiento y conforme a cifras de los registros de contabilidad, que tienen información suficientemente segregada para realizar dicho cálculo. Los conceptos de gastos operacionales, mantención y reparaciones y otros no directamente asociados a los productos estratégicos, han sido prorrateados conforme a la proporcionalidad del monto de gastos directos de cada producto.
2. Durante el período de evaluación, se aprecia en general una estructura muy estable del comportamiento del gasto entre los diferentes productos estratégicos. También se observa la significativa mayor importancia relativa del producto estratégico N° 1, Jardín Infantil y Sala Cuna, que alcanza un promedio superior al 95%, pero con una leve disminución en los años 2005 y 2006. Dicha disminución es proporcional al aumento que a su vez experimenta el producto estratégico N° 2, Convenios. Esto refleja un ligero cambio de modalidad operacional por parte de la institución, en cuanto a que, para lograr el cumplimiento de las metas que le han establecido, ha debido priorizar la modalidad de prestar servicios por medio de Convenios con otras instituciones en lugar de realizar una administración directa, lo cual se considera adecuado debido a que los costos de esta última modalidad son inferiores, suponiendo que la calidad del servicio sea similar<sup>583</sup>.

Una comparación del gasto asociado a los productos estratégicos N°1 y N°2, con la correspondiente cantidad de beneficiarios, muestra para el Producto Estratégico N° 1, “Jardín Infantil y Sala Cuna”, una clara tendencia

---

<sup>583</sup> No se dispone de mediciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, para comparar ambos productos.

creciente del costo total anual por niño/a entre 2003 y 2006, con un incremento de 29%, en términos reales. Este incremento se considera razonable, ya que en el año 2006 la cantidad de niños/as atendidos en nivel sala cuna, que tiene costos operacionales significativamente más altos<sup>584</sup>, aumenta de 3.055 del año 2003 a 10.015 el año 2006 (2228%), en cambio la matrícula del nivel Jardín Infantil disminuye en un 6% en el mismo período.

3. En cuanto al Producto Estratégico N° 2, “Convenios”, la tendencia del costo total anual por niño/a también es creciente; entre 2003 y 2006 se aprecia un crecimiento de 7,9%. Al igual que en el caso del Producto Estratégico N°1, el incremento de los costos unitarios obedece a que en 2006 ha aumentado significativamente la cantidad de atención en nivel sala cuna (220% respecto a 2003) y la matrícula de Jardín Infantil se ha incrementado en una proporción menor (49% en el mismo período).

También es posible comparar los costos unitarios de los productos estratégicos N° 1 y N° 2, por cuanto, de acuerdo a las definiciones y normativas que los regulan, no se presentan mayores diferencias entre los servicios prestados directamente por INTEGRRA con los prestados por los establecimientos operados por terceros con los cuales se han establecido convenios. Para los años 2003 a 2006, el costo de la administración directa de INTEGRRA que corresponde al Producto Estratégico N°1 versus la administración delegada que corresponde al Producto Estratégico N°2, es superior en porcentajes bastante significativos, un 81% en 2006. Dicha diferencia está relacionada con el hecho que los recursos transferidos por INTEGRRA no cubren el costo total de operación de los establecimientos; hay costos indirectos de gestión, dirección, mantenimiento, etc. que son asumidos por los operadores, de los cuales no se dispone de información. Tampoco se dispone de antecedentes de la composición del personal y otros datos de dichos establecimientos, razón por la cual no es posible analizar las causas de tales diferencias.

#### IV.3.3.4. Análisis de disciplina financiera.

1. El flujo de caja, analizado conforme a las cifras del Aporte Fiscal del año 2006, que representan más del 95% del total de ingresos de la

---

<sup>584</sup> Debido a que los coeficientes técnicos consideran una menor cantidad de niños(as) por adulto en sala: según lo normado por el MINEDUC (D.S. 181/2005), se desprende que la relación niños(as) por adulto debería ser 1:6 en sala cuna; 1:12 en nivel medio menor y 1:16 en el medio mayor.

Fundación<sup>585</sup>, muestran un comportamiento adecuado que ha permitido disponer con oportunidad de los recursos necesarios para alcanzar las metas definidas para los diferentes productos estratégicos.

2. Los saldos de caja del año 2006 muestran un excedente que ocurre en el mes de febrero, cuando los gastos son menores por motivos de vacaciones, para luego reducirse mensualmente. El saldo promedio, alcanza a \$192 millones, que representa un 4,5% del promedio mensual de ingresos.

#### IV.3.4. Conclusiones sobre resultados.

##### IV.3.4.1. Producto Estratégico 1: Servicio Educativo Integral.

###### IV.3.4.1.1. Eficacia y calidad.

La matrícula de los niños y niñas que son atendidos en establecimientos que administra directamente INTEGRRA, se incrementó desde 61.663 el año 2002 a 66.849 el 2006, lo que equivale a un 8,4%, lo cual se considera adecuado y consistente con las políticas públicas que poseen como objetivo incrementar la cobertura de educación preescolar.

El nivel Sala Cuna presenta un incremento de un 254%, al pasar de 2.828 párvulos en el 2002 a 10.015 en el año 2006. Esto es totalmente consistente con las políticas gubernamentales de aumento de cobertura para este nivel<sup>586</sup>. En el resto de los niveles se presenta una baja de un 2,6% al comparar la matrícula del año 2006 con la del 2002, lo cual también es coherente con las políticas asociadas al sector, ya que éstas buscan que los niveles de transición sean atendidos por las escuelas municipales

La cobertura que alcanza INTEGRRA en los años 2003 y 2006, considerando como población objetivo los niños y niñas menores de 4 años en situación de pobreza, es de un 12,5% y un 21,9%, respectivamente, lo que representa un incremento de 9 puntos porcentuales, de los cuales 6 puntos se relacionan con la disminución de la pobreza y 3 con el aumento de la matrícula de la institución, incremento que se considera bajo ya que equivale a un aumento inferior a un

---

<sup>585</sup> Del 5% restante un 3,6% en promedio de los últimos años corresponde a aportes de algunos municipios y el 1,4% a donaciones y otros ingresos menores.

<sup>586</sup> El aumento de salas cunas es una tarea encomendada tanto a Fundación INTEGRRA como a JUNJI.

punto porcentual al año. Por otro lado, la cobertura respecto al nivel de atención sobre el grupo actual de interés, esto es, sobre los menores de 4 años de familias que pertenecen al primer y segundo quintil de ingresos, al año 2006 es de sólo un 8,6%.

La asistencia se ha mantenido en torno al 75% con una leve tendencia a la baja. Esta tendencia a la baja se explica porque los párvulos constituyen desde el punto de vista de salud un grupo vulnerable, la cual se acentúa en los niños y niñas de edades inferiores a 3 años, que es la que ha experimentado aumento de matrícula.

Los resultados que muestra la aplicación en cada año del “Test de Desarrollo Psicomotor” (TEPSI) y la “Escala de Desarrollo Psicomotor” (EEDP), a niños y niñas de entre 2 y 5 años y de entre 3 meses a 2 años, respectivamente, son estables en el tiempo y se encuentran en torno al 90%, lo que indica un nivel de logro muy satisfactorio. Si bien estos instrumentos se consideran pertinentes, los resultados de su aplicación no se validan del todo ya que fueron aplicados por personal de la institución, por lo cual pueden tener algún potencial sesgo. No obstante, cabe señalar que INTEGRA realizó en el año 2004 una evaluación por medio de una institución externa obteniendo rendimientos de 90% en el área cognitiva, 85,7% en lenguaje, y 90% en bienestar socio-emocional<sup>587</sup>. Estos resultados vienen a refrendar en parte lo ya medido por la propia institución.

Por otra parte la medición de la situación nutricional efectuada por la institución a todos los párvulos que atiende, muestra que para el tramo etario que comprende desde los 3 hasta los 11 meses, aproximadamente el 50% de los niños y niñas están en condición normal. La tendencia que se observa en los estados de desnutrición y riesgo es a la baja. Sin embargo, la proporción que se encuentra con sobrepeso y especialmente en obesidad, se ha incrementado en el período desde un 18,3% el 2002 a un 24,6% el 2005 en el caso de esta última, lo cual se considera muy elevado en relación al de la población en control del Ministerio de Salud<sup>588</sup>, que para las edades de 6 a 11 meses el año 2005 fue de un 5,9%. Ello es claramente inadecuado por el riesgo que representa por las enfermedades asociadas al sobrepeso y obesidad.

La situación de normalidad nutricional mejora en el grupo de 12 a 23 meses, con relación al grupo etario anterior, fluctuando entre un 50,6% el año 2005 y un 54,8% el 2003. No obstante igual se mantiene un porcentaje elevado de

---

<sup>587</sup> Estudio realizado por el Centro de Estudios de Desarrollo y Estimulación Psicosocial, a una muestra representativa de 114 jardines.

<sup>588</sup> Fuente: Portal de Internet-MINSAL -Departamento de Estadísticas e Información de Salud-MINSAL-Diagnóstico nutricional integrado población menor de 6 años, diciembre de 2005.

sobrepeso y obesidad (22,4% y 16,2%, respectivamente en el año 2005). En los niños y niñas entre 2 años y 5 años 11 meses también se observa un aumento del porcentaje en situación de normalidad (en torno al 58% del total), manteniéndose alrededor de un 24% en situación de sobrepeso y más de un 11% en obesidad.

Cabe señalar que en todos los tramos de edad los porcentajes de normalidad nutricional de los niños y niñas que atiende INTEGRRA en el año 2005, están alrededor de 20 puntos porcentuales por debajo de los porcentajes de normalidad nutricional de la población de edad similar en control publicados por el Ministerio de Salud, ya que éstos se encuentran entre un 73,3% para el rango de 12 a 17 meses y un 77,8% para las edades de 24 a 47 meses.

#### IV.3.4.1.2. Eficiencia y Economía.

El gasto anual por niño(a) se ha incrementado en un 36% entre los años 2002 a 2006, desde \$473.912 a \$645.708. Sin embargo, dicho incremento no se ha traducido en un mejoramiento del porcentaje de niños y niñas en situación de normalidad de logros de aprendizaje<sup>589</sup>, de acuerdo a las mediciones efectuadas por la propia institución.

El nivel de gasto de INTEGRRA en el período 2003 a 2006 es significativamente más bajo que el nivel de gasto en educación pública de algunos países miembros de la OECD<sup>590</sup>, incurrido durante el año 2003. En él se aprecia que la institución se encuentra ubicada en los menores niveles de gasto, entre 1.000 y 1.200 dólares por párvulo, un gasto considerado bajo ya que es sólo superior al de Brasil (más del doble) y prácticamente un tercio el de Argentina.

#### IV.3.4.2. Producto Estratégico 2: Convenios de Administración Delegada.

##### IV.3.4.2.1. Eficacia.

Se observa un creciente aumento en el número de convenios lo que se considera adecuado toda vez que esto contribuye al aumento de cobertura en educación parvularia, y en consonancia con las políticas gubernamentales del

---

<sup>589</sup> El nivel de normalidad debe entenderse como el estándar mínimo de logros de aprendizaje para un párvulo.

<sup>590</sup> Se considera pertinente la comparación con los países de la OECD, dado que Chile está en proceso de incorporación a esta entidad. Se incluyen aquellos países para los que se dispuso información relativa a los gastos de la educación preescolar, entre los cuales se encuentran Brasil y Argentina.

sector. El número de establecimientos con convenios ha aumentado en un 73% durante el período 2002-2006, pasando desde 65 a 113.

El número de párvulos beneficiados ha experimentado un alza de un 65% pasando de 4.360 en el año 2002 a 7.225 en el año 2006, aumento que se considera adecuado por cuanto contribuye al aumento de cobertura, a través de una modalidad que permite utilizar la capacidad de otras instituciones para proveer el servicio de educación parvularia.

No obstante este importante incremento, el porcentaje que representa el número de párvulos atendidos por las instituciones en convenio con INTEGRRA, respecto de lo que atienden las instituciones en convenio con JUNJI bajo similar modalidad, se ha reducido desde un 39% el 2002 a un 30% el 2006. Esto se explica por dos factores: el primero de ellos corresponde a que el aumento de cobertura por parte de JUNJI se hace casi en forma exclusiva mediante los convenios con terceros, porque el presupuesto institucional no le permite crecer vía establecimientos propios. El segundo factor tiene relación con el incentivo económico que enfrentan los sostenedores a la hora de escoger sus contratos<sup>591</sup>, que favorece a JUNJI ya que el monto que ofrece es mayor al de INTEGRRA en más de un 50%<sup>592</sup>, diferencia que no se justifica ya que ambas instituciones tiene como objetivo prestar un servicio de educación parvularia de calidad.

El nivel de cobertura de la población objetivo, respecto a los menores de 4 años en situación de pobreza más que se duplicó entre el año 2003 y el 2006, desde un 1,7% a un 3,8%, lo que representa un incremento de 2,1 puntos porcentuales, de los cuales aproximadamente la mitad corresponden a disminución de la pobreza y la otra mitad a aumento de la matrícula de la institución. Este incremento se considera adecuado y muestra que los convenios son una herramienta positiva para contribuir al aumento de cobertura. Al considerar como población objetivo los párvulos cuyas familias se encuentran en el I y II quintil de ingresos, la cobertura se reduce a un 1,5%.

---

<sup>591</sup> En caso que lo hagan, puesto que no es claro que siempre cuenten con información del monto de transferencia de ambas instituciones. En general sólo conocen la de aquella a la cual se acercan para conseguir financiamiento.

<sup>592</sup> En el caso del nivel sala cuna JUNJI aporta \$ 84.659 por niño(a) e INTEGRRA \$ 53.856, y en los niveles medios JUNJI aporta \$40.884 por niño(a) e INTEGRRA \$ 23.210. Los valores de JUNJI corresponden a la Región Metropolitana y son mayores en general en todas las regiones.

#### IV.3.4.2.2. Eficiencia

El gasto por niño(a) atendido se ha incrementado en un 7,9% entre los años 2002 a 2006, incremento que se considera razonable, aunque aún insuficiente, dado el bajo monto que se gasta en este producto por niño(a) en comparación al gasto por niño(a) en los jardines administrados directamente por la institución<sup>593</sup>, como respecto al gasto de JUNJI para un producto similar<sup>594</sup>.

#### IV.3.4.2.3. Economía

Los niveles relativos de aportes provenientes de las municipalidades, han tenido una tendencia a la baja, desde un 3,9% el 2002 a un 2% el 2006, lo que se explica principalmente por el aumento de los recursos provenientes del Aporte Fiscal. Sin embargo, el monto absoluto de las subvenciones municipales también presenta una tendencia a la baja, alcanzando el año 2006 una cifra de \$1.104 millones lo que representa una disminución de un 9,2% con respecto a los \$1.216 millones registrados el 2002. La información disponible no permite explicar esta baja.

#### IV.3.4.3. Producto Estratégico 3: Modalidad No Convencional de Educación Preescolar.

##### IV.3.4.3.1. Eficacia.

El número de niños y niñas atendidas bajo esta modalidad ha tenido un comportamiento errático, con un aumento importante en los años 2003 y 2006, y una fuerte disminución el 2004. La cifra del año 2006 representa un aumento de un 88% respecto al 2002, ya que pasó de 178 párvulos atendidos el 2002 a 335 el 2006. El bajo número de niños y niñas atendidas en esta modalidad, se explica porque corresponde a un servicio orientado a una población ubicada en sectores rurales aislados, de baja densidad poblacional y actualmente opera sólo en la Región del Bío-Bío.

No existe una cuantificación de la población objetivo o meta a cubrir específica para este producto por lo cual no es posible inferir sobre el grado de

---

<sup>593</sup> El gasto promedio por niño(a) en los jardines de administración directa es un 70% superior al de los de administración delegada.

<sup>594</sup> El análisis comparativo de costos unitarios de ambas instituciones que se realiza en el punto IV.2.3, muestra que el costo de JUNJI para este producto fue un 75% más alto que el de INTEGRA en el año 2006 y en los años anteriores superó el 100%.

eficacia del mismo. En todo caso, si se considera la población objetivo total de la institución, su aporte al aumento de cobertura es de una magnitud marginal (menos de un 0,2% de los niños(as) menores de 4 años en situación de pobreza el año 2006).

#### IV.3.4.3.2. Eficiencia

El gasto anual por niño ha disminuido significativamente desde \$270.000 en el año 2002 a \$77.600 en el año 2006, lo que representa un descenso de un 71%. Esta disminución, se considera adecuada, ya que a partir del año 2004 se relaciona básicamente con el aumento del número de niños(as) atendidos, dado que el gasto total descendió en dicho año a casi la mitad del año anterior y posteriormente se ha mantenido relativamente estable. El gasto por niño(a) es sustancialmente menor al de las demás modalidades (administración directa y convenios), representando el año 2006 tan sólo un 12% respecto del valor por párvulo atendido directamente por INTEGRRA y un 22 % con respecto a los establecimientos con convenio de administración delegada. Sin embargo, esta modalidad no es comparable con los otros productos ya que la disponibilidad de atención es de sólo uno o dos días a la semana por localidad y el personal corresponde sólo a una educadora y un monitor por móvil.

#### IV.3.4.4. Producto Estratégico 4: Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono infancia).

##### IV.3.4.4.1. Eficacia.

El número de llamados ha experimentado un comportamiento errático en los últimos tres años, registrándose entre 16.200 y 18.400 llamados aproximadamente, de los cuales se contesta cerca de la mitad. Las llamadas efectivamente contestadas han experimentado un alza pasando de 6.500 en el año 2002 a 8.000 en el 2006. Se aprecia que los últimos años se ha estancado en 8.000 y 8.400 llamadas contestadas.

El porcentaje de llamados contestados se encuentra entre el 46% y 51%, lo que no se considera adecuado, ya que se está dejando de responder un porcentaje significativo de llamadas. No obstante, de los llamados que se contestan, más del 70% corresponde a llamados de intervención, los que se relacionan con la entrega del servicio propiamente tal, lo cual comprende soporte, apoyo, y la orientación profesional. El resto corresponde a otorgar información, orientaciones y derivación oportuna en temáticas relativas a la Fundación.

#### IV.3.4.4.2. Eficiencia

El costo por llamada contestada se ha incrementado desde \$ 7.800 el año 2002 a más de \$9.000 en los años siguientes, estabilizándose en torno a \$9.400 el año 2006, lo cual representa un aumento de un 20%, que se debe a un incremento en los costos totales del servicio de Fonoinfancia. No se dispone de antecedentes para analizar si este incremento guarda relación con un mejoramiento de la eficacia y/o la calidad del servicio.

Por otra parte, el número de llamadas respondidas por Orientador muestra un descenso de 1.085 llamadas el año 2002 a 898 llamadas el 2006, lo que equivale a una disminución de un 17%. Este rendimiento a priori se considera bajo, aunque puede estar influenciado por la distribución y duración de las llamadas recibidas, de lo cual no se dispone de antecedentes.

El nivel de desagregación de la información que posee la institución no permite confeccionar indicadores de economía para este producto.

#### **IV.4. Conclusiones del análisis comparado de costos unitarios de JUNJI e INTEGRÁ**

La comparación de los costos unitarios de los dos principales productos estratégicos de JUNJI, con los costos unitarios de modalidades equivalentes de la Fundación INTEGRÁ para la prestación de servicios de educación parvularia, muestra un mayor costo anual por niño/a de los productos de JUNJI en todos los años y para ambas modalidades de atención parvularia, observándose, sin embargo, una clara tendencia decreciente de tales diferencias. En efecto, en la modalidad de administración directa el mayor costo de JUNJI se redujo de un rango que fluctuó entre un 32% a un 29% entre los años 2003 y 2005, a un 17% en el año 2006. En el caso de la modalidad de administración delegada la diferencia es significativamente mayor, superando el 100% entre el 2003 y el 2005, la cual se redujo a un 75% el año 2006.

En ambos productos una parte de la diferencia se explica por la distinta composición de la matrícula de ambas instituciones, ya que en el caso de JUNJI un mayor porcentaje relativo corresponde a sala cuna, nivel que tiene un mayor costo unitario dado que es más intensivo en personal (por la menor proporción de párvulos por adulto). Así por ejemplo, en el caso de la modalidad de administración directa entre los años 2003 y 2005, cuando el porcentaje de matrícula de sala cuna, respecto al total, de JUNJI fue el doble de INTEGRÁ (entre 11% y 12% versus entre un 5% y un 6%, respectivamente), el mayor costo de JUNJI fluctuó entre un 32% y un 29%. En cambio en el año 2006, donde los

porcentajes de matrícula de sala cuna fueron relativamente similares (15% en INTEGRA y 16,8% en JUNJI) la diferencia en los costos disminuyó a un 17%<sup>595</sup>.

En el caso de la modalidad de administración directa, otra parte de la diferencia se explica porque el servicio de JUNJI es más profesionalizado, lo cual redundó en un mayor gasto en personal que, al calcularlo por niño(a), representa una diferencia muy similar a la diferencia en los costos unitarios totales que se produjo en el año 2006.

En el caso de la modalidad de convenios, otra parte de la significativa diferencia se explica por los montos del aporte por niño(a) de ambas instituciones, ya que el de JUNJI es superior al de INTEGRA. En efecto, según los datos del año 2007, para el nivel sala cuna JUNJI aporta \$ 84.659 mensuales por niño(a) e INTEGRA \$ 53.856; en los niveles medios JUNJI aporta \$40.884 mensuales por niño(a) e INTEGRA \$ 23.210<sup>596</sup>. Otro elemento que explica la diferencia en el costo de este producto, aunque de menor incidencia relativa, corresponde al gasto en personal, ya que el gasto promedio por alumno(a) de JUNJI equivale a más de 4 veces el de INTEGRA.

No es posible analizar si la diferencia en los costos tiene efectos en la calidad de los servicios de educación parvularia prestados por cada institución, en forma directa o a través de convenios, debido a que no se dispone de evaluaciones de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), o los que están disponibles se realizan con instrumentos distintos por lo que sus resultados no son comparables.

---

<sup>595</sup> Algo similar ocurre en la modalidad de convenios, ya que en el período 2003 a 2005, cuando el porcentaje de matrícula de sala cuna respecto al total de JUNJI fue el doble de INTEGRA (entre un 14% y un 17% versus un 7,7% como promedio, respectivamente) el costo superó el 100% y en cambio en el año 2006, en el cual la matrícula de sala cuna de INTEGRA subió a un 14% y la de JUNJI a un 20%, la diferencia en los costos se redujo a un 75%.

<sup>596</sup> El valor mensual por niño(a) de JUNJI corresponde a la Región Metropolitana, incluyendo financiamiento para materiales de enseñanza. En las demás regiones en general el valor es superior. En el caso de INTEGRA los valores son iguales para todas las regiones, sin incluir el financiamiento para materiales de enseñanza, dado que éstos son adquiridos y entregados directamente por la institución. El gasto promedio de INTEGRA de materiales por niño(a) en el año 2006 fue de \$ 1.536, por lo que el aporte total sería equivalente a un monto aproximado a \$24.476 en los niveles medios y a \$55.392 en sala cuna. No se dispone de información del cálculo del monto del aporte por alumno(a) de cada institución para analizar el por qué de esta diferencia.

**Cuadro N°223. Costo anual productos JUNJI e INTEGRA por Niño/a. (\$) 2007**

|                                     | <b>Modalidad Administración Directa</b> |                |                |                |
|-------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
|                                     | <b>2003</b>                             | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    |
| Costo Anual JUNJI                   | 658.711                                 | 705.440        | 718.199        | 754.867        |
| Costo Anual INTEGRA                 | 500.981                                 | 533.431        | 555.539        | 645.708        |
| DIFERENCIA EN PESOS                 | <b>157.730</b>                          | <b>172.009</b> | <b>162.660</b> | <b>109.159</b> |
| <b>% Promedio Mayor Costo JUNJI</b> | <b>26,9%</b>                            |                |                |                |
|                                     |   |                |                |                |
|                                     | <b>Modalidad Convenios</b>              |                |                |                |
|                                     | <b>2003</b>                             | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    |
| Costo Anual JUNJI                   | 702.908                                 | 681.387        | 667.041        | 624.287        |
| Costo Anual INTEGRA                 | 329.982                                 | 284.012        | 321.939        | 356.124        |
| DIFERENCIA EN PESOS                 | <b>372.926</b>                          | <b>397.374</b> | <b>345.103</b> | <b>268.163</b> |
| <b>% Promedio Mayor Costo JUNJI</b> | <b>107,1%</b>                           |                |                |                |

Fuente: Elaboración propia. (1) La Modalidad Convenios sólo considera los montos de Tránsferencias, por lo que no necesariamente representa el gasto total por niño/a.

#### **IV.5. Conclusiones sobre el Programa de Educación Preescolar.**

##### *IV.5.1. Conclusiones respecto a la consistencia del Programa de Educación Preescolar.*

1. El cumplimiento del Fin del Programa contribuye al logro de los objetivos estratégicos ministeriales y su misión, ya que el Fin del Programa es “Contribuir a mejorar el acceso, calidad y equidad de niños y niñas de 4 y 5 años de edad”, en directa relación con la Misión del MINEDUC que busca “Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad...”, y consistente con los objetivos estratégico ministeriales 1 y 2, “Asegurar la equidad en el acceso...” y “Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas...” respectivamente.
2. El cumplimiento del Propósito del Programa permite el logro del Fin del Programa, ya que el Propósito del Programa es: “Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición”, lo cual es consistente con

el Fin del Programa que busca “Contribuir a mejorar el acceso, calidad...a la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad”. Por otro lado el Fin hace mención a la “equidad”, algo que no cubre el propósito, sin embargo, la universalización para atender a toda la población de 4 y 5 años en establecimientos municipales y particulares subvencionados hace innecesario que se haga explícito el tema de la “equidad”, ya que no existe algún grupo de interés particular en quien concentrarse.

3. El Programa identifica claramente un problema relevante: la necesidad de mejorar la calidad y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad que asisten al primer y segundo nivel de transición. La población potencial se encuentra bien definida en función de la necesidad que dio origen al Programa. El hecho que el Programa considere el acceso a los niños de primer y segundo nivel de transición sin distinción, hace innecesario cualquier mecanismo de selección de beneficiarios. Cabe destacar que, según lo informado por la UEP, históricamente se ha privilegiado a la población más vulnerable.
4. El Programa no incorpora el enfoque de género en el diseño, ni en la definición de la población beneficiaria, debiendo hacerlo explícito. Por otro lado, para el componente “Adquisición y entrega de material educativo” se han realizado distintas acciones tendientes a incorporar el enfoque de género, por ejemplo, en el diseño de las ilustraciones se muestran similar cantidad de niños y niñas en igualdad de condiciones. Lo mismo ocurre en el programa Manolo y Margarita, por ejemplo, uno de sus módulos es: “Manolo y Margarita aprende a ser hombre y mujer”, además que el desarrollo de las actividades se realiza en conjunto con los padres y madres.
5. La lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico se valida parcialmente ya que si bien los componentes ayudan al cumplimiento del logro del Propósito del Programa tal como este está definido, esto es, “Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición”, falta un componente o actividad sobre la implementación de un sistema de medición de resultados para evaluar el logro del Fin del Programa en el aspecto relativo a la calidad.
6. La lógica horizontal de la matriz se valida parcialmente. Si bien es cierto, los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del Programa a nivel de propósito y de componentes, se consideran en general, adecuados y pertinentes para medir las dimensiones eficacia, calidad, eficiencia y economía del desempeño del Programa, como también para medir los

ámbitos de control de procesos, productos y resultados, se aprecia una tendencia a centrarse en la dimensión eficacia (56% del total de indicadores).

7. Los medios de verificación incluidos en la Matriz de Marco Lógico son en general adecuados; sin embargo falta especificar con mayor detalle el medio de verificación en un indicador<sup>597</sup>. En 7 indicadores falta incluir la periodicidad de verificación<sup>598</sup>, mientras que en otro ésta debiera modificarse<sup>599</sup>.

#### *IV.5.2. Conclusiones sobre la capacidad institucional y mecanismos de gestión de la Unidad de Educación Parvularia.*

##### IV.5.2.1. Estructura organizacional.

1. La estructura de la Unidad de Educación Parvularia, encargada de ejecutar el Programa de Educación Preescolar de la Subsecretaría de Educación, se considera adecuada para la producción de los componentes del Programa, por cuanto se han separado las funciones relacionadas con los componentes de: Ampliación de Cobertura, Implementación Curricular y Fortalecimiento Docente de las de Administración del Programa. Si bien no se contempla la función de Adquisición de Material Educativo, ello se considera adecuado ya que dicha función la realiza la División de Administración General, área que presta servicios comunes a todas las áreas del Ministerio, entre los cuales se encuentra las adquisiciones.
2. La estructura organizacional de la Unidad de Educación Parvularia se despliega sólo en el nivel central; para la producción de los componentes en forma descentralizada territorialmente se cuenta con el apoyo de las unidades coordinadoras regionales y provinciales dependientes de las Secretarías Regionales Ministeriales y Departamentos Provinciales de

---

<sup>597</sup> Especificar con mayor detalle el medio de verificación del tercer indicador del propósito del Programa. Sólo se incluye “reportes” sin hacer mención a cuales se refiere.

<sup>598</sup> Falta incluir la periodicidad de verificación en los indicadores 10 y 11 a nivel de propósito, en el indicador 7 del Componente 2, en el indicador 4 del Subcomponente 1 del Componente 3, en el indicador 3 del Subcomponente 2 del mismo componente, y en los indicadores 4 y 5 del Subcomponente 3 del Componente 3.

<sup>599</sup> La periodicidad anual que se postula en el indicador 7 a nivel de propósito, se considera inadecuada. Debiera medirse al menos unas tres veces al año (inicio, mitad y fin del año escolar).

Educación, respectivamente, en especial para el Componente 1: Ampliación de Cobertura, niños y niñas de 1er Nivel de Transición. Si bien la Unidad no tiene autoridad jerárquica respecto al personal de regiones, se considera que tal autoridad no es indispensable, ya que la organización ministerial contempla que la implementación de las políticas sea ejecutada a través de las Secretarías Regionales Ministeriales y Departamentos Provinciales, lo cual se considera adecuado.

3. La Unidad de Educación Parvularia no cuenta con un Manual de Cargos, sin embargo, dispone de una descripción de las funciones básicas de cada cargo, lo cual se considera como un elemento suficiente para los efectos de tener claridad en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

#### IV.5.2.2. Mecanismos de coordinación e instrumentos de monitoreo.

1. Los mecanismos de coordinación utilizados por la UEP se consideran en general adecuados en el nivel central, sin embargo, a nivel regional se observaron algunos problemas de comunicación. Esto surge debido a que predomina la dependencia administrativa en respuesta a la ausencia de un protocolo o manual que defina las dependencias funcionales.
2. Se aprecia falta de información relevante que permita la construcción de indicadores necesarios para el seguimiento de los componentes, sumado a un inexistente sistema de control y evaluación para realizar un control oportuno de los mismos.
3. El principal instrumento de monitoreo utilizado corresponde a pautas de recolección de información. Estos instrumentos no se consideran adecuados, ya que no proveen información oportuna ni de todos los componentes de la Unidad.
4. El control del cumplimiento de metas con relación al aumento de cobertura se realiza mediante el informe mensual de subvenciones, el cual se considera la fuente adecuada para tales fines.

#### IV.5.2.3. Recursos humanos.

1. La dotación total de personal relacionado con la ejecución de los componentes del Programa a fines del año 2006 era de 86 personas, 14 más que el año 2002, lo que equivale a un aumento de un 19%. Esto se debe al incremento de actividad durante el período 2002-2006 en el Componente de Ampliación de Cobertura y del Componente Programa de Familia. El incremento de personal se explica por el aumento de 15

personas a contrata, y la disminución de una persona de planta debido a un retiro voluntario, y corresponde a profesionales ya que la dotación de técnicos y personas con Licencia Media se ha mantenido constante en el período señalado.

2. La composición del personal por estamento se considera adecuada, de acuerdo al Fin del Programa, ya que la mayor proporción (93%) corresponde al estamento de profesionales.
3. La productividad del personal, medida a través del aumento de cobertura por persona, ha experimentado importantes variaciones en cada año, especialmente en los años 2004 y 2005, debido a que en el primero el aumento de cobertura fue inferior al del año 2003 y, en cambio, en el año 2005 el aumento de cobertura prácticamente duplicó el del año anterior. Sin embargo la disminución del año 2004 (que es parte del aumento del 2005), se relaciona con el retraso que se produjo en el año 2004 en el pago de las subvenciones para una cierta parte de los cupos de aumento cobertura correspondiente a dicho año<sup>600</sup>. Al excluir el efecto estimado de dicha situación, la tendencia se ha mantenido relativamente estable, lo cual se considera adecuado. De acuerdo a la opinión del 89% de los coordinadores que respondieron un cuestionario que se les envió como parte de esta evaluación<sup>601</sup>, la dotación de personal es insuficiente para la producción de los distintos componentes. Considerando las variaciones que ha experimentado las actividades de los diversos componentes, con la información disponible no es posible pronunciarse en relación a la suficiencia o insuficiencia de personal.
4. El 94% del personal que ejerce labores asociadas al Programa, cuenta con estudios universitarios, lo cual se considera consistente con el Fin del Programa.
5. Del total de personal del Programa un 31% es de planta, un 65% a contrata y un 4% pertenece a la categoría otros. Se considera adecuado que la Coordinadora Nacional y algunos de los 13 coordinadores regionales estén a contrata, ya que si bien ello otorga un grado de discrecionalidad tanto en su nombramiento como en su remoción, dicha flexibilidad es necesaria en

---

<sup>600</sup>Según la información contenida en el BGI de la Subsecretaría de Educación del año 2004, durante dicho año se produjo un atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizaban el pago de subvención a los sostenedores afectando a 40.000 cupos.

<sup>601</sup> El cuestionario se envió a 15 personas: 1 coordinadora nacional y 13 coordinadores regionales. La tasa de respuesta del cuestionario, fue de un 76,9%.

caso de incumplimiento de las metas del Programa o deficiencias en la gestión de éste.

6. Se considera adecuada la localización del personal, debido a que el 84% se desempeña en regiones en labores relacionadas con la provisión de los componentes y sólo el 16% trabaja en el nivel central, lo cual es consistente con las características del Programa.
7. La UEP no dispone de una descripción del perfil de competencias de los cargos, lo que no permite determinar las brechas de competencia del personal ni establecer planes de capacitación para superarlas, lo cual no se considera adecuado, dada la importancia que tiene la capacitación del personal para el buen desempeño de las funciones que les competen.
8. El análisis del perfil de estudios del personal muestra que en 3 de 5 cargos analizados que cuentan con información, el personal cumple en un 100% el perfil de estudios definidos por la institución. Los cargos que cumplen el perfil son los de Coordinadora Nacional, Especialista en Cobertura y Administrador del Programa. En los otros dos cargos (Especialista en Implementación Curricular y Especialista en Fortalecimiento Docente) se cumple en un 67% lo cual no se considera adecuado, ya que el no cumplimiento de un requisito básico como es el de los estudios requeridos, implica un riesgo para el buen desempeño de los cargos.

#### IV.5.2.4. Recursos tecnológicos.

1. En cuanto a la infraestructura, el número de computadores personales se considera adecuado por cuanto las actividades de supervisión requieren de un uso temporal de PC. Según la información que se tuvo a la vista, a nivel regional existen 57 supervisoras que cuentan con 50 computadores, lo que da una relación de 1,14 personas por PC.
2. De los 64 computadores personales el 17,2% tienen procesadores Celeron, y el 73% procesadores tipo Pentium III y Pentium IV, considerados adecuados para las labores de procesamiento de información (supervisión básicamente).
3. Tan sólo el 21,9% de los PC tiene información con respecto a sus sistemas operativos, siendo este Windows XP Professional. Este sistema se considera adecuado por las funcionalidades que presenta para los trabajos en red.

4. El 47% de los computadores dice tener instalada la suite productiva MS Office en diferentes versiones, lo que se considera adecuado para los usos de supervisión y administración.
5. No se tiene información de otros softwares utilizados por la institución.

#### IV.5.2.5. Infraestructura física.

No se dispone de antecedentes para formular conclusiones<sup>602</sup>.

#### IV.5.2.6. Mecanismos de asignación y transferencia de recursos.

1. Los mecanismos a través de los cuales se asignan los recursos de que dispone la Unidad de Educación Parvularia, UEP, para el cumplimiento del propósito del Programa de Educación Prebásica se consideran razonables por cuanto corresponden a un análisis ad-hoc realizado anualmente conforme a un seguimiento histórico de las actividades necesarias. El Aporte Fiscal establecido en la Ley de Presupuestos de cada año, incluye detalle de estas actividades a través de una glosa del ítem respectivo. Los gastos autorizados en 2007 corresponden sólo a dos conceptos: adquisición de material educativo (91%) y fortalecimiento docente (9%).
2. El presupuesto del Programa de Educación Prebásica está consignado dentro del Programa 03 de la Subsecretaría de Educación denominado “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media”, lo que se considera inadecuado, ya que son niveles de enseñanza distintos. Asimismo, la referencia a la expresión “Prebásica” no está de acuerdo con la que actualmente se prefiere utilizar, la expresión “Parvularia”.
3. Tanto para la asignación y distribución de recursos entre las diferentes regiones y departamentos provinciales del país, así como para la distribución entre los diferentes componentes o productos estratégicos, se aplican mecanismos que se consideran adecuados, por cuanto se utiliza información histórica proveniente del sistema de monitoreo de actividades que mantiene la UEP y se aplican criterios de focalización según niveles de

---

<sup>602</sup> Solamente se recibieron los cuestionarios correspondientes a la II, IV y XII regiones, considerado insuficiente para describir, analizar y recomendar acerca de la infraestructura física asociada a la UEP, tanto a nivel central como a nivel de coordinaciones regionales y DEPROV.

pobreza; no obstante que, como se ha señalado anteriormente en este informe, los instrumentos de monitoreo presentan problemas de oportunidad de información.

4. La transferencia de recursos a los niveles regionales para el componente de Fortalecimiento Docente e Implementación Curricular, están sujetos a los procedimientos regulares de transferencias de recursos que aplica el MINEDUC con sus instancias regionales, lo cual se considera adecuado.

#### IV.5.2.7. Modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor-institución responsable de la ejecución de los productos.

1. La modalidad de pago para la adquisición del material educativo considera la inspección de recepción conforme del material, emitiéndose un certificado que se adjunta a las facturas de los proveedores para que se tramiten los pagos a través de las unidades administrativas y financieras pertinentes de la Subsecretaría de Educación. El mecanismo se considera adecuado, toda vez que está debidamente regulado conforme a los términos de la licitación pública que se gestiona a través de la Unidad de Compras y Logística de la Subsecretaría de Educación, utilizándose además las facilidades del sistema ChileCompra.
2. Las actividades de fortalecimiento docente e implementación curricular, que implican principalmente la realización de jornadas y talleres, así como, difusión radial y material de difusión, también están sujetas a modalidades y procedimientos de adquisición y pago adecuados, ya que consideran la utilización del sistema ChileCompra y pagos a proveedores conforme cumplimiento de lo contratado.

#### IV.5.2.8. Mecanismos de auditoría, control y rendición de cuentas.

1. El Programa de Educación Preescolar está afecto a los mecanismos de auditoría que se aplican a través de los planes de la Auditoría Ministerial, lo cual se considera adecuado. No obstante que, durante el período objeto de esta evaluación, no se han realizado auditorías específicas sobre el Programa, ello no se identifica como un problema, porque sus principales procesos sí han estado afectos a las revisiones regulares de la Auditoría Ministerial.
2. Con respecto a las rendiciones de cuenta, los recursos que son transferidos a las unidades regionales y departamentos provinciales, son rendidos por los respectivos funcionarios ministeriales encargados a las unidades de control contable del MINEDUC, a través de mecanismos que se consideran

adecuados por tratarse de disposiciones formales y regulares aplicables a las Secretarías Regionales Ministeriales.

#### *IV.5.3. Conclusiones sobre el presupuesto y disciplina financiera.*

1. El presupuesto vigente para el Programa de Educación Preescolar en el período 2003 a 2006, no tiene diferencias significativas con respecto al presupuesto inicial aprobado según Ley de Presupuesto y la ejecución presupuestaria en todos los años es bastante buena, con un promedio de 99%.
2. El presupuesto es ejecutado anualmente conforme al detalle identificado en la glosa de la Ley de Presupuesto de cada año para el ítem del Programa de Educación Prebásica. Los diferentes componentes han tenido una significativa variación a través de los años, las que principalmente dicen relación con los cambios de diseño estratégico que ha experimentado el Programa. El diseño actual del Programa, considera cuatro componentes, de los cuales sólo dos están incluidos en el presupuesto asignado a la UEP. Para el Componente N°1, “Ampliación de Cobertura”, así como para el Componente N° 4, “Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia” no hay una asignación presupuestaria específica, por tratarse básicamente de actividades de monitoreo, diseño de productos, definición de criterios y coordinación para la gestión de cumplimiento de las metas establecidas como aumento de cobertura en establecimientos municipales y particulares subvencionados.
3. Los gastos asociados al Programa por concepto de personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo corriente (ítem 22), relacionados con servicios prestados por aproximadamente 15 profesionales de la UEP, más el personal de coordinadores regionales (13) y supervisores encargados del programa en los departamentos provinciales (57), no están incluidos en las cifras de asignaciones presupuestarias consideradas como gastos del Programa, debido a que los mismos están en su totalidad consignados dentro de los respectivos ítems de la Subsecretaría de Educación. Esta situación impide conocer y realizar un análisis histórico del comportamiento del gasto de administración y total del Programa, así como comparaciones con otros programas o actividades, lo cual se considera inadecuado.

#### *IV.5.4. Conclusiones sobre resultados.*

##### IV.5.4.1. Componente 1: Ampliación de cobertura, niños y niñas primer nivel de transición.

###### IV.5.4.1.1. Eficacia y Calidad.

Existe un sostenido aumento en los párvulos del 1er nivel de transición con cifras que se han más que duplicado en el período 2002-2006. En efecto, al año 2002 la matrícula era de 35.395 niños(as) mientras que en el 2006 se alcanzó a 86.877 párvulos. No obstante se aprecia una baja en el año 2004, la cual se explica principalmente por el atraso en la tramitación de los Decretos Supremos que autorizaban el pago de subvención<sup>603</sup>, aspecto que a la fecha se encuentra solucionado. Con ello, buena parte de lo que estaba previsto cumplir en el 2004 se trasladó por arrastre al 2005.

Por otro lado, existe una dificultad adicional con la cual se enfrenta la ampliación de cobertura, la cual tiene relación con los horarios de atención. Mientras que los Jardines Infantiles de JUNJI e INTEGRA pueden atender en horarios que van desde las 08:30 a las 19:00 (cuando existe extensión horaria), los establecimientos MINEDUC, potenciales oferentes del primer nivel de transición, generalmente cumplen con un horario más restringido. En caso de establecimientos con Jornada Escolar Completa se encuentran casos que atienden hasta las 18:00, al menos 1 hora menos que en los jardines infantiles JUNJI e INTEGRA, por lo que el aumento de cobertura del primer nivel de transición se ve potencialmente mermado por la restricción horaria.

No se cuenta con indicadores o información que permita dar cuenta de la calidad de la educación parvularia. Este aspecto es relevante por cuanto forma parte explícita en las definiciones que se incorporan en la Matriz de Marco Lógico del Programa de Educación Preescolar.

Se carece de un sistema de medición de logros de aprendizajes esperados de los párvulos que acceden a educación parvularia. También no se ha encontrado información que de cuenta del grado de cumplimiento de la normativa relativa al sector. Este cumplimiento define, según el Programa, lo que se entiende por calidad.

---

<sup>603</sup> Ver Subsecretaría de Educación, Balance de Gestión Integral Año 2004.

#### IV.5.4.1.2. Eficiencia y Economía.

No se dispone de información de gastos separada por componente<sup>604</sup>, debido a que la contabilidad del sector público está orientada al registro del gasto por partida presupuestaria y el Programa no está incluido en forma separada. Además la Unidad de Educación Parvularia es tan solo una de las tantas unidades que conforman la División de Educación General de la Subsecretaría de Educación, por lo que no se pueden confeccionar indicadores de eficiencia asociados a gasto, ni de economía.

#### IV.5.4.2. Componente 2: Adquisición y entrega de material educativo.

##### IV.5.4.2.1. Eficacia y Calidad.

Ha habido un aumento en el número de párvulos de primer nivel de transición beneficiados con material educativo, el cual pasó de 8.750 el 2002 a 16.025 en el año 2006, consistente con la política de ampliación de cobertura en este nivel. El total de párvulos beneficiados con este componente en los dos niveles de transición ha mostrado una tendencia decreciente a contar del año 2004, pasando de 107.000 beneficiados el año 2002 a 39.000 el 2006, es decir un 63%, lo cual no se estima adecuado.

La información no se encuentra separada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad de este componente.

##### IV.5.4.2.2. Eficiencia y Economía.

El gasto por niño(a) de material educativo en el período se ha ubicado entre los \$8.700 y los \$11.600, valores que se estiman razonables, en relación a los \$7.400 que JUNJI gasta por párvulo por concepto de materiales.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficiencia y economía de este componente.

---

<sup>604</sup> En las partidas presupuestarias no se dispone de un ítem especial en el cual se imputen los gastos asociados a cada uno de los componentes del programa.

#### IV.5.4.3. Componente 3: Formación inicial y en servicio para la implementación curricular.

##### IV.5.4.3.1. Eficacia y Calidad.

El conjunto de modalidades de perfeccionamiento utilizadas en total han beneficiado anualmente entre 4.700 y 7.500 educadores (as) de todo el país. Con la información disponible no es posible hacer un juicio relativo a cual ha tenido más impacto o cual es más relevante. Sólo se puede mencionar que la modalidad que más aporta a la formación de los educadores(as) son los cursos en Comités Comunales

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad de este componente.

##### IV.5.4.3.2. Eficiencia y Economía.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficiencia y economía de este componente.

#### IV.5.4.4. Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia.

##### IV.5.4.4.1. Eficacia y Calidad.

El número de beneficiarios del programa “Manolo y Margarita”, experimentó un aumento de más de un 60% entre el año 2002 y el 2006, tanto en el número de familias como de escuelas (532 a 862). El número de familias beneficiadas pasó de 15.975 el año 2002 a 25.860 el año 2006, cuya tendencia al alza se considera adecuada si se toma en cuenta que el propósito del Programa es entregar una educación de calidad, y los padres son parte importante en el proceso educativo como los primeros educadores de sus hijos e hijas.

La información no se encuentra segregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficacia y calidad de este componente.

#### IV.5.4.4.2. Eficiencia y Economía.

La información no se encuentra desagregada por componente, por lo que no es posible cuantificar indicadores que den cuenta de la eficiencia y economía de este componente.

### IV.6. Conclusiones respecto de las bases curriculares.

1. Las Bases Curriculares para la Educación Parvularia corresponde al marco nacional que orienta la educación de los niños (as) atendidos por el sistema formal y no formal de educación, en cuanto a lo que ellos deben aprender, los principales logros a obtener a nivel de desarrollo, y lo que los agentes educativos deben hacer para que ello ocurra. Entrega “orientaciones técnicas y procedimentales para la gestión educativa y pedagógica en los establecimientos que imparten Educación Parvularia y, en general, para el conjunto de modalidades educativas que se desarrollan en el nivel<sup>605</sup>”. Los niveles educativos de aplicación de las bases curriculares son primer ciclo (0 a 2 años y 11 meses) y segundo ciclo (3 a 5 años y 11 meses) de educación parvularia, constituyendo un referente importante para administradores, docentes y familias que reciben el servicio.

Se trata de un instrumento claramente innovador en su diseño, contenido y forma de aplicación, ya que supera el carácter de programas educativos a ser aplicados de manera uniforme por las instituciones y unidades educativas, facilitando en cambio la elaboración de proyectos propios; en este sentido, su contenido es consistente con el propósito de entregar criterios para orientar y promover la apropiación de la acción educativa en las instituciones, programas y actores que imparten educación parvularia. Estos enunciados se refieren a prácticas efectivas: relaciones e interacciones niño / adulto; apropiación del currículum y conocimiento del niño/niña [cómo aprenden, las potencialidades que tienen, el conocimiento que ellos y ellas portan, y cómo habría que enseñar en consecuencia; organización del trabajo docente como la organización del tiempo, del espacio, la planificación y la evaluación; reflexión sobre la práctica e importancia del trabajo en equipo, entre otros. En este sentido, contiene elementos que permiten promover la calidad de los procesos educativos. No obstante lo señalado, no se entrega información de contexto, como por ejemplo el estado actual de los procesos educativos relativos a la infancia en Chile, las necesidades de los niños chilenos, que se deben tomar en

---

Bases Curriculares para la Educación Parvularia. Ministerio de Educación Chile, 2005

cuenta al momento de elaborar los referentes curriculares institucionales. Por otra parte, en su implementación no se han contemplado apoyos informáticos especializados dirigidos a docentes, padres y comunidad en general [la página Web del Ministerio y de las instituciones aparecen desmejorados en comparación con los demás países que igualmente trabajan en la reforma y mejoramiento de los sistemas de educación parvularia].

2. JUNJI e INTEGRA, como instituciones que proveen servicios educativos a niños(as) pertenecientes a grupos vulnerables, desarrollan sus referentes curriculares como orientaciones para la labor educativa de los programas y modalidades de atención y educación de su dependencia, de acuerdo a la posición y rol que asumen como entidades estatales: más amplias (política) en JUNJI y más específica (de acción pedagógica) en INTEGRA. Dichos documentos son consistentes con las bases curriculares del MINEDUC y necesarios para reflejar la especificidad propia de cada institución.

Tanto el marco nacional como los proyectos curriculares institucionales consideran fundamentos que dan cuenta de una visión actualizada, pertinente y consistente con las políticas y programas nacionales en favor de la infancia; e información de carácter científico especializado, como también de experiencias nacionales e internacionales que se encuentran en el centro del actual debate sobre la educación de infancia. Los énfasis curriculares asumidos en las propuestas institucionales se alinean con la propuesta nacional y se particularizan en función de las realidades institucionales, lo cual se considera adecuado.

3. La forma de implementación del Marco Curricular sugerida por el Ministerio de Educación corresponde a especificaciones curriculares que indican una clara superación de esquemas más centralizados y prescriptivos, al constituir una propuesta abierta, flexible y adaptable lo cual se considera adecuado; su efecto se aprecia en las propuestas nacionales de JUNJI e INTEGRA, donde se contemplan y alientan las posibilidades de variaciones dentro de lo prescrito en los Jardines infantiles de su dependencia.
4. En las orientaciones para el trabajo de aula, se observa que las instituciones responden y se alinean en torno al marco curricular nacional, acogiendo especialmente criterios que emergen del enfoque pedagógico de corte constructivista, vertiente teórica actual y ampliamente compartida a nivel mundial por la validez de sus postulados en torno a un concepto de infancia que posiciona al niño como sujeto que vive, piensa, ama y sueña en comunidad, como una persona completa, sujeto de pensamiento, de afectos y de vida social, lo cual plantea otros desafíos a su educación. Lo señalado se considera adecuado, en tanto privilegia el rol protagónico que

asumen los sujetos (niños, educadores, padres, comunidad) en el proceso educativo e invita a las instituciones a ocuparse de las interacciones educativas y a evaluar sus prácticas.

5. La evaluación propuesta en los referentes Curriculares institucionales está centrada en los aprendizajes de los niños y en las prácticas pedagógicas de los educadores (docentes, técnicos y padres); no hay un plan para la evaluación sistemática y permanente de los marcos y referentes propiamente tales, lo cual se considera inadecuado en tanto disminuye la posibilidad de contar con información válida para orientar la toma de decisiones.
6. La oferta educativa de JUNJI e INTEGRRA se observa similar en su esencia, lo cual es bueno porque da cuenta de criterios comunes, por lo que se esperaba que no existiesen diferencias en la calidad de la educación que se desea impartir y en los logros a obtener por parte de una población infantil en riesgo y vulnerabilidad.

Desde la perspectiva del contenido de los referentes curriculares institucionales, hay un adecuado grado de adhesión y alineamiento con la propuesta nacional, con un diseño formal que presenta debilidades para que los documentos se hagan más asequibles, comprensibles y manejables para el lector interesado. En efecto, tal como se presentan se debiese incorporar la información que poseen las instituciones, las cuales se deben recoger en un documento que debiera contener: (i) una presentación institucional; (ii) información de diagnóstico que de cuenta de las principales debilidades y fortalezas que se propone asumir; (iii) fines y metas; (iv) distribución de acciones en el tiempo y responsables y (v) estrategias, recursos y otros elementos propios de dichos referentes que, en el actual contexto, constituyen verdaderos proyectos de mejoramiento, cambio<sup>606</sup> e innovación en beneficio de la calidad y equidad de la educación de infancia.

#### **IV.7. Conclusiones respecto de normas y estándares.**

1. Las regulaciones y normas establecidas en Chile, no constituyen un sistema que permita acreditar calidad, sino un conjunto de condiciones que deben ser cumplidas para obtener reconocimiento del Estado como colaborador de la función educacional e impetrar la subvención, o bien garantizar condiciones mínimas de funcionamiento a los establecimientos y programas de atención y educación parvularia. La información recabada

---

<sup>606</sup> Planificación de Sistemas Educativos, Editorial Trillas, México, 1990. Planificación de proyectos de cambio, documento de estudio. Profesor David Bentolila, Centro de Capacitación Internacional Golda Meir, Haifa, Israel.

sobre coeficientes o ratios avala tal afirmación respecto a insumos o parámetros de carácter estructural: personal, coeficientes técnicos, infraestructura, materiales de enseñanza.

2. En comparación con antecedentes internacionales, las normas chilenas contenidas en el D.S. 181/2005 del MINEDUC están bajo el nivel de exigencia requerido para favorecer y potenciar las posibilidades de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas<sup>607</sup>. En particular, el coeficiente adulto (a) / niño (a) implícito en dichas normas, no es adecuado ya que es inferior (un adulto para una mayor cantidad de niños) a los establecidos en países como Australia y Brasil, como también el tamaño del grupo que es significativamente superior, para rangos de edad similares<sup>608</sup>. Como antecedente adicional se puede señalar que según una comparación contenida en el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2007 de la UNESCO<sup>609</sup>, la proporción alumnos/docente de Chile en la Enseñanza Parvularia, en relación a otros 36 países de América Latina y el Caribe con datos en el año 2004, es mayor a 24 países, igual a otros 2 e inferior a 10.

En el caso de la superficie de aula por niño (a), la norma chilena contenida en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, es más exigente que lo establecido en Brasil y el Reino Unido para la edad de 0 a 3 años, ya que establece 2,5 m<sup>2</sup> por alumno, lo que se considera adecuado, y en

---

<sup>607</sup> El tamaño pequeño del grupo y pocos niños por adulto favorece una respuesta adecuada a las necesidades de los niños, facilitan atención más individualizada y mayor tiempo de dedicación de los adultos a las actividades educativas (Karoly, 2005, Vandell y Wolfe, 2000); la menor proporción de niños por adulto y la educación y capacitación del educador, se asocia a calidad de los procesos de aula y mejor desarrollo cognitivo y social, debido a la incidencia en la calidad de las interacciones educadora / niño (a) (Loeb et al. 2000). Referencias tomadas de "Evidencia Internacional sobre Políticas de la Primera Infancia que estimulen el Desarrollo Infantil y Faciliten la Inserción laboral femenina". Informe de la Oficina del Banco Mundial para Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. 2006

<sup>608</sup> 0 a 2 años: Australia 1:5; Brasil 1:8; Chile 1:40 (educadora) 1:6 (asistente)  
2 a 3 años: Australia 1:8; Brasil 1: 8; Chile 1:48 (educadora) 1:12 (asistente)  
3 a 4 años: Australia 1:15 (educadora) y 1 asistente; Brasil: 1:15; Chile 1:48 (educadora) 1:16 (asistente)

4 a 5 años: Australia 1:20 (educadora) y 1 asistente; Brasil 1:20; Chile: 1;35 (educadora 1;25 (asistente)

5 a 6 años: Australia 1:20 (educadora) y 1 asistente; Brasil 1:20; Chile: 1:45 (educadora 1:25 (asistente)

<sup>609</sup> UNESCO 2007, "Informe de Seguimiento de la ETP en el Mundo 2007. Bases sólidas. Atención y educación de la primera infancia", Ediciones UNESCO, 2da Edición Revisada. ANEXO- Cuadro 10<sup>a</sup>. En dicho Anexo Chile figura con 21 alumnos/docente. El país con una proporción más baja entre los 36 es de 7 alumnos/docente y el con más alta de 41.

cambio Brasil exige 1,5 m<sup>2</sup> y el Reino Unido 2,3 m<sup>2</sup>. Para el rango de edad de 4 a 5 años la superficie establecida se mantiene en Brasil (1,5 m<sup>2</sup>) y en Reino Unido (2,3 m<sup>2</sup>), pero en Chile baja a 1,1 m<sup>2</sup> por alumno, lo que se considera inadecuado ya que esa edad se caracteriza por una necesidad de despliegue físico, social y cognitivo que demanda espacios más amplios.

3. JUNJI e INTEGRA utilizan coeficientes técnicos de personal distintos e inferiores (más niños por adulto) a los establecidos por el MINEDUC, lo cual se considera que no corresponde, ya que ambas instituciones están sujetas al marco normativo ministerial y son financiadas con recursos públicos. Adicionalmente, como ya se señaló, lo establecido por dicho Ministerio corresponde a un mínimo para garantizar condiciones adecuadas de funcionamiento a los establecimientos y programas de atención y educación parvularia.
4. **Los Mapas de Progreso**<sup>610</sup> se perfilan como un importante elemento de apoyo al trabajo pedagógico que desarrollan las instituciones de educación parvularia y como base para la elaboración de instrumentos de evaluación de los aprendizajes y el desarrollo que experimentan los niños (as) y para realizar el seguimiento tanto a los procesos como a los resultados de los programas de atención y educación parvularia, lo cual se considera adecuado.

Actualmente se encuentra efectivamente desarrollado y publicado en la Web de la Unidad de Currículo y Evaluación del MINEDUC, el núcleo de aprendizaje referido a Autonomía, correspondiente al ámbito Formación Personal Social; se encuentran en proceso de término 2 núcleos referidos al mismo ámbito y los núcleos de aprendizaje referidos a los ámbitos Comunicación (2), Lenguajes, y Relación con el medio cultural y natural (3)<sup>611</sup>.

---

<sup>610</sup> *Los Mapas de progreso del Aprendizaje son un instrumento complementario a las Bases Curriculares para la Educación Parvularia cuya finalidad es apoyar el trabajo pedagógico que desarrollan las instituciones de atención y educación infantil, mediante la explicitación y descripción progresiva de aquellos aprendizajes que se consideran fundamentales para una formación plena e integral, desde el nacimiento hasta los 6 años.*

Primera Versión Pública, Diciembre 2007. Unidad de Currículo y Evaluación (UCE) del Ministerio de Educación, a partir de una propuesta preliminar de CEDEP, revisada y enriquecida por JUNJI, INTEGRA Y MINEDUC. [www.curriculum-mineduc.cl](http://www.curriculum-mineduc.cl)

<sup>611</sup> El Mapa de Progreso para 0 a 6 años está estructurado de acuerdo a los ámbitos (3) y núcleos de aprendizaje (8) considerados en el programa nacional para la Educación Parvularia – Bases Curriculares -.

El instrumento y los propósitos planteados son adecuados y coinciden con experiencias internacionales de similar envergadura. Las intenciones declaradas son coherentes con la necesidad de realizar acciones para elevar la calidad de la educación que se imparte y evaluar resultados relacionados con el desarrollo y aprendizaje de niños y niñas menores de 6 años.

Del análisis realizado se detectan algunas debilidades en este instrumento, como [a] su construcción según criterio experto, ya que en el documento que se tuvo a la vista no se incluyen referencias acerca de consultas o participación de grupos representativos del área de educación, académicos y de terreno, como tampoco de otros ámbitos como ciencia, matemáticas, lenguaje escrito, entre otros; [b] su lenguaje en consideración a los destinatarios que presentan variados niveles de dominio de información y manejo conceptual; y [c] la no inclusión explícita de las variables éticas a considerar en su manejo.

Dado que aún está en proceso de construcción no se ha definido un presupuesto para su instalación ni para los insumos necesarios para una iniciativa que implica ampliar, mejorar y/o cambiar actitudes, puntos de vista y prácticas institucionales y profesionales a través de acciones planificadas y sistemáticas. Si bien en el presupuesto 2008 se contemplaba un ítem para dar a conocer los Mapas de Progreso a los educadores de párvulos del país<sup>612</sup>, estos recursos fueron utilizados por la División de Educación General del MINEDUC, en acciones asociadas a la Subvención de Educación Preferencial. Con esto se pierde una oportunidad de recibir retroalimentación respecto de cómo ir instalando este instrumento a lo largo del país. Finalmente cabe señalar que falta información escrita de carácter amplio y público que permita prever el curso de acción que debería seguir esta valiosa iniciativa de acuerdo a sus propósitos.

---

<sup>612</sup> Según la información entregada por la Dirección de Presupuestos.

## **V. RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones que surgen de la evaluación se han ordenado desde lo más general a lo más particular, presentando en primer término las relacionadas con el diseño institucional y normativo del sector y luego las específicas de cada institución objeto de esta evaluación.

### **V.1. Recomendaciones relacionadas con el diseño institucional y normativo del sector de educación parvularia**

#### *V.1.1. Recomendaciones relativas a los roles institucionales*

Debido a las características de bien meritorio que presenta la educación, y en particular la relativa al nivel parvulario, la intervención del Estado se justifica para corregir la falla de mercado que se produce a causa de la subvaloración que algunos agentes hacen de este servicio. En este sentido, ofrecer educación parvularia y entregar financiamiento a terceros para que contribuyan a la provisión del servicio, para la población más vulnerable y en aquellas zonas en las cuales el mercado no se hace cargo, son alternativas pertinentes que el Estado ha utilizado para mejorar la equidad en el acceso a la educación parvularia.

Sin embargo, de las conclusiones obtenidas en este estudio se desprende que el sector de educación parvularia requiere un ordenamiento, en cuanto a la asignación y distribución de los distintos roles relacionados con la prestación, financiamiento, control y regulación del sector.

En este sentido y considerando el proceso de reformas al sistema educacional actualmente en curso, se recomienda separar los siguientes roles relacionados con la educación parvularia: normativo, fiscalización, financiamiento, y provisión del servicio.

1. Concentrar el rol normativo de la educación parvularia exclusivamente en el Ministerio de Educación.

En la evaluación se encontró evidencia de duplicidad en la asignación y ejercicio de este rol entre MINEDUC y JUNJI, dada la existencia de leyes y reglamentos que le entregan facultades normativas a ambas instituciones.

Considerando que el rol normativo es propio de los ministerios y que el relacionado con el sistema educacional corresponde al MINEDUC, se recomienda radicar el rol normativo relacionado con la educación parvularia exclusivamente en esta Secretaría de Estado, a través de la Unidad de Educación Parvularia, y

eliminar en las leyes y/o reglamentos las referencias a facultades normativas de la JUNJI.

2. Eliminar el rol fiscalizador de Jardines Infantiles de JUNJI.

La fiscalización y supervigilancia de jardines infantiles recae en JUNJI, de acuerdo a la ley, lo cual se considera incompatible con su rol de prestador de servicios de educación parvularia. Por otra parte, actualmente se tramita un proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, el cual asigna a esta institución el rol de fiscalización de los sostenedores y establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, en todos los niveles de la educación general, incluyendo la educación parvularia. En consecuencia, se debería eliminar dicho rol de la JUNJI.

3. Concentrar el rol de financiamiento a terceros para la provisión del servicio de educación parvularia en una institución.

A través de los resultados obtenidos por la evaluación se puede concluir que tanto JUNJI como la Fundación INTEGRAL otorgan financiamiento para la operación de jardines infantiles administrados por terceros. También se ha concluido que el servicio de financiamiento que ofrecen ambas instituciones es similar, desde el punto de vista del objetivo que se busca, lo que se refleja en que las dos instituciones aportan fondos a municipios y fundaciones sin fines de lucro (iglesias y otras) con el fin que presten el servicio de educación parvularia y de alimentación a la misma población infantil que JUNJI e INTEGRAL (consistente con el aumento de cobertura), lo que finalmente se formaliza por medio de la firma de un convenio entre las partes.

Se recomienda concentrar el rol de financiamiento a terceros en una sola institución y, de acuerdo al análisis realizado, dicha institución debiera ser JUNJI dado que, a diferencia de INTEGRAL, es un Servicio Público, por lo tanto el Estado puede tener un control directo de los recursos asignados a los Jardines operados por terceros, mientras que en el caso que los recursos son otorgados por INTEGRAL el control ejercido es indirecto y a través de dicha institución<sup>613</sup>.

Considerando que esta recomendación resuelve los riesgos existentes por la falta de control directo de los recursos otorgados por el Estado, pero no se soluciona el de la incompatibilidad existente entre el rol de operador con el de financiamiento a terceros, a futuro se sugiere evaluar la conveniencia y factibilidad de un posible traspaso del rol de financiamiento a la Unidad de Subvenciones del

---

<sup>613</sup> La matrícula de los de jardines financiados por JUNJI y operados por terceros en el año 2006 triplicó a la de los jardines en convenio con INTEGRAL.

MINEDUC, Unidad que actualmente está a cargo del mecanismo de subvenciones utilizado para la educación general, desde el primer nivel de transición hasta la enseñanza media.

4. Uniformar los montos de aporte por niño (a) entre JUNJI y la Fundación INTEGRA.

Se ha detectado que los montos y condiciones en que se entregan los aportes por niño (a) de JUNJI e INTEGRA para la operación directa de jardines infantiles y para aquellos operados por terceros, son distintos entre sí, lo cual no se justifica ya que niños en iguales condiciones deben poseer por parte del ESTADO el mismo monto de subsidio, por esta razón se recomienda:

- establecer un monto de aporte mensual uniforme por niño (a), para el financiamiento de establecimientos que atiendan a niñas y niños de la población más vulnerable, diferenciando por niveles de enseñanza, localización geográfica y, eventualmente, grado de vulnerabilidad. Para establecer el monto de aporte se sugiere realizar un estudio de los costos que implica la provisión del servicio de educación parvularia, considerando los insumos requeridos para cada nivel de enseñanza de acuerdo a la normativa establecida por el MINEDUC.
  - que el sistema de pago se base en la matrícula, dada la mayor inasistencia que se registra en este grupo etario y que gran parte de los costos son de carácter fijo para un cierto nivel de matrícula, estableciendo un mínimo de asistencia mensual, que se debiera fijar según las características de ausentismo de estos niños (as), los niveles educativos y localización de los establecimientos.
  - exigir a los establecimientos con los cuales se firmen convenios de transferencia de recursos el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza relativos a la educación parvularia.
5. Realizar una evaluación comparable de la calidad de los servicios de educación parvularia que prestan JUNJI, INTEGRA y las instituciones en convenio con éstas.

Como se ha señalado en la evaluación, JUNJI e INTEGRA proveen el servicio de educación parvularia tanto en forma directa como a través de terceros. Sin embargo, no existen evaluaciones que permitan comparar la calidad del servicio que éstas proveen, razón por la cual se recomienda realizar una evaluación comparativa de las prácticas (metodologías e instrumentos de enseñanza/ evaluación) e insumos utilizados y los resultados en los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños (as) de los servicios de educación parvularia provistos por JUNJI, INTEGRA y las instituciones en convenio con éstas. Dicho

estudio debe ser realizado por una institución independiente y con una metodología que asegure su pertinencia y representatividad y debiera servir de base para analizar las implicancias de las eventuales diferencias de calidad y posibles ajustes en los roles de dichas instituciones.

6. Evaluar a futuro la conveniencia de que existan dos instituciones prestadoras del servicio de educación parvularia financiadas con recursos públicos.

Considerando que hay una duplicidad institucional entre JUNJI e INTEGRAL ya que ambas ofrecen el servicio de educación parvularia, lo cual conlleva potenciales duplicidades en la oferta de locales escolares, se recomienda a futuro, una vez que se haya realizado la evaluación de la calidad de los servicios de ambas instituciones que se propone en el punto anterior, realizar un estudio que permita determinar si es conveniente que existan ambas instituciones. Dicho estudio debería incorporar, entre otros, el análisis de los siguientes aspectos:

- costos de administración y de las funciones de apoyo de ambas instituciones, tanto a nivel central como regional
- distribución de los locales escolares por área de influencia
- mecanismos y costos de coordinación para el aumento de cobertura
- la relación existente entre el costo de provisión del servicio y los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas
- si existen ventajas comparativas en la provisión del servicio por institución en determinadas zonas del país.
- las economías de escala que se podrían lograr si se posee una institución.
- alternativas de solución.

#### V.1.2. *Recomendaciones relativas a las bases curriculares y estándares*

1. Realizar por parte del Ministerio de Educación una evaluación acerca de los resultados de la aplicación de las Bases Curriculares para la Educación Parvularia en las instituciones educativas, con el fin de apreciar su adecuación como instrumento orientador de las instituciones de atención y educación a nivel nacional, su incidencia en la enseñanza impartida por los agentes educativos y en los logros observados en los niños /as.

2. Los referentes curriculares institucionales, desde la perspectiva de la presentación formal de su diseño y contenido, deberían adoptar una estructura común que contemple: a] una presentación institucional, b] información de diagnóstico que de cuenta de las principales debilidades y fortalezas que se propone asumir, c] fines y metas, d] distribución de acciones en el tiempo y responsables, e] estrategias, recursos y otros elementos propios de dichos referentes que, en el actual contexto, constituyen verdaderos proyectos de mejoramiento, cambio<sup>614</sup> e innovación en beneficio de la calidad y equidad de la educación de infancia.
3. Las instituciones de mayor cobertura de atención y educación parvularia deberían acompañar sus referentes curriculares institucionales con un plan de evaluación sistemática y sostenida en el tiempo relacionada con su desarrollo, incluyendo costos y resultados esperados de su aplicación tanto en los niños como en los agentes educadores y en otros ámbitos que se considere necesario.
4. Incrementar y actualizar la información bibliográfica y documentos especializados, de apoyo al desarrollo curricular, contenida en las páginas Web institucionales, dirigida a establecimientos educacionales, padres, docentes y técnicos, de modo de complementar y enriquecer las acciones de difusión y capacitación en desarrollo. La página Web del Ministerio de Educación, como también de las instituciones, aparece disminuida en este sentido, en comparación con otros países de la región.
5. Realizar por parte del Ministerio de Educación una revisión de los coeficientes y estándares referidos a personal relativos a la Educación Parvularia, dado que los actuales se consideran bajo el nivel requerido para favorecer y potenciar las posibilidades de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas. En particular se sugiere estudiar y modificar la superficie de sala por niño (a) para las edades de 4 y 5 años, que se aprecia disminuida en consideración a las necesidades de la edad y el tamaño máximo de los grupos por aula.
6. Desarrollar, difundir e implementar instrumentos estandarizados de medición de logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, que reúnan características adecuadas para su aplicación por los distintos prestadores de servicios de educación parvularia.

---

<sup>614</sup> Planificación de Sistemas Educativos, Editorial Trillas, México, 1990. Planificación de proyectos de cambio, documento de estudio. Profesor David Bentolila, Centro de Capacitación Internacional Golda Meir, Haifa, Israel.

## **V.2. Recomendaciones relativas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles**

En este punto se presentan las recomendaciones específicas relativas a JUNJI, asumiendo que continúa desarrollando los roles actuales.

### *V.2.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional*

1. Analizar la demanda potencial de jornadas especiales de atención para los hijos (as) de trabajadores nocturnos, en las distintas regiones del país, a fin de evaluar la necesidad de extender a otros lugares la modalidad de atención nocturna actualmente disponible en algunas regiones y/o la necesidad de atención en otros horarios<sup>615</sup>.
2. El servicio de alimentación que JUNJI contempla en sus definiciones estratégicas como uno de sus subproductos, en realidad corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral, como también lo son los materiales, por lo que se recomienda no considerarlo como un subproducto estratégico.

### *V.2.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

#### V.2.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos.

1. Elaborar un Manual de Cargos que incluya la definición de los objetivos, funciones, atribuciones, responsabilidades y el perfil de cada cargo.
2. Mejorar la coordinación con INTEGRRA incorporando aspectos que vayan más allá que sólo la cobertura, a fin de compartir buenas prácticas, instrumentos de enseñanza y evaluación, experiencias, etc.
3. Continuar desarrollando el plan para ajustar la dotación de personal de los recintos educativos de la institución, a los coeficientes técnicos establecidos

---

<sup>615</sup> Actualmente, de acuerdo al Balance de Gestión Integral 2007 de JUNJI, en algunas regiones se han implementado Jornadas Especiales de atención vespertina en sala cuna en horario de 19 a 24 hrs., a través de transferencias de fondos a terceros.

en la normativa vigente del MINEDUC<sup>616</sup>, debido a que un porcentaje que oscila entre un 35% y un 59% de los jardines clásicos de la institución, dependiendo del nivel de educación parvularia de que se trate, cumple con dichos coeficientes.

4. Completar el estudio de brechas de competencias del personal, para todos los cargos de la institución y utilizar sus resultados como base para la elaboración de los planes de capacitación del personal.

#### V.2.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo

1. Mejorar los sistemas de información de la institución incorporando algunos datos necesarios para efectuar un adecuado monitoreo y control de la gestión por local escolar, tanto de los jardines propios como los de terceros, tales como los siguientes: capacidad del local por cada nivel de enseñanza determinada en base a la superficie de las aulas y patio, por un lado, y a los coeficientes técnicos de personal, por otro; n° de postulaciones recibidas, matrícula y asistencia por cada nivel de enseñanza; cumplimiento de las distintas normas relacionadas con los locales escolares.
2. Desarrollar e implementar un sistema de costos por producto/subproducto estratégico que permita identificar mensualmente los gastos directos de personal, materiales de enseñanza, alimentación, bienes y servicios y otros gastos directos en que se incurre para la provisión de cada producto/subproducto, modalidad y nivel de enseñanza, a fin de disponer de esta información para el monitoreo y control de la gestión.
3. Utilizar instrumentos de medición aplicados por terceros para la evaluación de los resultados de aprendizaje de los párvulos y de la satisfacción de los usuarios, entre otros, para garantizar su independencia.
4. Incorporar los siguientes indicadores de desempeño que no son cuantificados o son cuantificados de manera distinta:
  - % de cobertura por rango etario y región (matrícula promedio mensual/población objetivo).

---

<sup>616</sup> Según lo informado por la institución ya existe un Plan y en el presupuesto 2008 se asignaron recursos para ajustar el coeficiente de salas cuna, por una suma de M\$ 2.179.956 para incrementar en 886 los contratos de personas que trabajan directamente en los jardines infantiles.

- % de focalización en la población objetivo tanto de los jardines propios como los administrados por terceros.
- % de párvulos admitidos respecto a los que postularon.
- % promedio de logros de aprendizaje por niño(a) obtenido a través de evaluaciones externas, y en base a un instrumento de evaluación adecuado y estandarizado para las distintas instituciones de educación parvularia.
- % de niños(as) con estado de nutrición en estado de normalidad y por debajo y sobre dicho estado, por rangos etarios.
- % de estado de nutrición de los niños y niñas, por rangos etarios, comparado con los de la población en control del Ministerio de Salud.
- % de usuarios satisfechos con los productos/subproductos de la institución medidos anualmente a través de encuestas aplicadas por una institución externa.
- % de jardines propios que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
- % de jardines operados por terceros financiados por JUNJI que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
- Costos unitarios por producto estratégico y modalidad de enseñanza.
- Costo efectividad: costo por niño(a) / % de promedio de logros de aprendizaje por niño(a).
- Gastos de administración respecto a los gastos totales.
- Productividad del personal de los productos “Asesorías en materias de Educación Parvularia” y “Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI”, medidos a través de las siguientes relaciones: número de asesorías ponderadas por su duración / número de personas que prestan el servicio y número de empadronamientos / número de personas que prestan el servicio.
- Productividad del personal de apoyo medida a través de la siguiente relación: número de personas que desarrollan funciones de apoyo o

supervisión / número de personas que trabajan directamente en la prestación de los servicios.

#### V.2.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología

1. Incrementar la dotación de computadores personales, hasta disponer de 1 equipo por usuario que requiere de este elemento para el desarrollo de sus funciones<sup>617</sup>, y reemplazar los de tecnología que no están vigentes, por computadores con procesadores Pentium IV o superior.
2. Realizar un inventario de software que sirva de base para generar una política de actualización de software en la institución.
3. Adquirir las licencias de uso del sistema operativo y software usado en cada computador que no cuente con ellas.
4. Definir un sistema operativo estándar para los computadores personales y reemplazar al menos el sistema operativo Windows 98 por el que se defina como estándar.
5. Desarrollar un plan de capacitación para los usuarios de los distintos sistemas computacionales utilizados por la institución, debido a que, de acuerdo a la opinión de los usuarios, la capacitación realizada es insuficiente.

#### V.2.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física

1. Continuar desarrollando el programa de regularización de los establecimientos escolares de la institución que no cuentan con la recepción municipal y con el certificado de cumplimiento de las condiciones sanitarias, a fin de que todos cumplan con la normativa establecida en la Ordenanza de Urbanismo y Construcción y por el Ministerio de Salud<sup>618</sup>.

---

<sup>617</sup> Los usuarios corresponden a 631 funcionarios que utilizan computadores para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a la información proporcionada a través de un cuestionario enviado a todas las direcciones regionales y nivel central de la institución, como parte de esta evaluación.

<sup>618</sup> En el presupuesto de los años 2007 y 2008 se asignaron recursos para estos efectos.

V.2.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría y rendición de cuentas

1. Incorporar entre los indicadores de desempeño que forman parte del proyecto de presupuesto de JUNJI los siguientes: porcentaje de cobertura por rango etario respecto a la población objetivo, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares (en locales propios y de terceros), % de gastos de administración respecto a los gastos totales. A futuro, una vez que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionadas con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas y de costo efectividad.
2. Incorporar en los convenios de financiamiento a terceros para la operación de Jardines Infantiles, cláusulas que establezcan indicadores y metas de desempeño tales como: porcentaje de asistencia promedio por nivel de enseñanza, % de focalización en la población objetivo, % promedio ocupado de la capacidad del (los) local(es), % de niños(as) con estado de nutrición de normalidad, % de usuarios satisfechos con los servicios, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares. A futuro, una vez que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionadas con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. .
3. Revisar, a partir de los estudios de áreas críticas de riesgo y los planes de auditoría de JUNJI, si se justifica mantener una dotación total (a nivel nacional) de 5 a 6 profesionales en la Unidad de Auditoría Interna e incorporar como parte de las labores de dicha Unidad, el seguimiento sobre las recomendaciones efectuadas por la Contraloría General de la República.

V.2.3. *Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera*

1. Estudiar las medidas de programación de caja que puedan ser adoptadas para mejorar la disciplina financiera, con el objeto de mantener saldos de caja razonables y evitar situaciones como lo sucedido en el año 2006 donde se alcanzaron niveles excesivamente altos.
2. Gestionar ante la Dirección de Presupuestos los cambios necesarios para que los recursos relacionados con la adquisición de material de enseñanza se asignen a través del subtítulo bienes y servicios, en vez de transferencias corrientes, debido a que estos se relacionan con los servicios

que presta directamente la JUNJI. Esto, sin perjuicio de mantener un control separado sobre el uso de los recursos asignados para este concepto.

#### *V.2.4. Recomendaciones relativas a los resultados*

1. Realizar un análisis comparado del costo efectividad del producto educación parvularia por nivel de enseñanza (medido a través de la relación costo por niño(a) / % promedio de logros de aprendizaje) tanto entre los jardines propios como los administrados por terceros y con la Fundación INTEGRA, una vez que se disponga de la evaluación de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), sugerida en la recomendación N° 4 relativa a los roles institucionales.
2. Efectuar las gestiones necesarias para mejorar los resultados que muestran los siguientes indicadores, dado que, de acuerdo a la evaluación realizada, se encuentran bajo lo deseable:
  - % de establecimientos de terceros fiscalizados en el año, dado que el período 2002-2006 fue de un 70% en la mayoría de los años y se considera que se debería fiscalizar sobre el 90% de los establecimientos.
  - Número de fiscalizaciones por fiscalizador en el año, debido a que el promedio ha estado alrededor de 80, en cambio en el Programa de Inspecciones de establecimientos subvencionados del MINEDUC, dicho número supera los 100 por fiscalizador.

### **V.3. Recomendaciones relativas a Fundación INTEGRA**

#### *V.3.1. Recomendaciones relativas al diseño institucional*

1. El servicio de alimentación que INTEGRA contempla en sus definiciones estratégicas como uno de sus subproductos, en realidad corresponde a un elemento del producto educación parvularia integral, como también lo son los materiales, por lo que se recomienda no considerarlo como un subproducto estratégico.
2. Analizar la demanda potencial de jornadas especiales de atención para los hijos (as) de trabajadores nocturnos, en las distintas regiones del país, a fin de evaluar la necesidad de incorporar esta modalidad de atención.

V.3.2. *Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

V.3.2.1. Recomendaciones relativas a la organización, mecanismos de coordinación y recursos humanos

1. Mejorar la coordinación con JUNJI incorporando aspectos que vayan más allá que sólo la cobertura, a fin de compartir buenas prácticas, instrumentos de enseñanza y evaluación, experiencias, etc.
2. Establecer un plan para aumentar el número y proporción de profesionales educadores(as) de párvulos en los establecimientos de la institución, a fin de cumplir con la normativa del MINEDUC vigente para la educación parvularia, debido a que actualmente no se cumple con los coeficientes establecidos en el DS 181/2005.
3. Determinar y analizar las causas de egresos de personal permanente particularmente los originados por despidos, a fin de adoptar acciones que permitan reducirlo, dado el costo que significa el proceso de incorporación, entrenamiento y adaptación del personal. Asimismo, determinar y analizar las causas del alto porcentaje de días no trabajados por funcionario, y de por qué éste supera a JUNJI y a otras instituciones del sector educación, tales como JUNAEB y Subsecretaría.
4. Realizar un estudio de las brechas de competencias del personal que sirva de base para elaborar los planes de capacitación del personal y revisar los requisitos de experiencia para los cargos de Jefe Regional de Recursos Humanos, Jefe Regional de Administración y Finanzas y Jefe Regional del Programa Educativo, debido a que la experiencia de un año establecida en el perfil se considera insuficiente. Revisar además si esta situación se presenta en otros cargos de nivel similar.
5. Realizar un estudio que determine la efectividad y eficiencia sobre la existencia de dos direcciones regionales en la Región Metropolitana.

V.3.2.2. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo

1. Mejorar los sistemas de información de la institución incorporando algunos datos necesarios para efectuar un adecuado monitoreo y control de la gestión por local escolar, tanto de los de administración directa como de los administrados por terceros, tales como los siguientes: capacidad del local

por cada nivel de enseñanza determinada en base a la superficie de las aulas y patio, por un lado, y a los coeficientes técnicos de personal, por otro; cumplimiento de las distintas normas relacionadas con los locales escolares.

2. Desarrollar e implementar un sistema de costos por producto/subproducto estratégico que permita identificar mensualmente los gastos directos de personal, materiales de enseñanza, alimentación, bienes y servicios y otros gastos directos en que se incurre para la provisión de cada producto/subproducto, modalidad y nivel de enseñanza, a fin de disponer de esta información para el monitoreo y control de gestión.
3. Utilizar instrumentos de medición aplicados por terceros para la evaluación de los resultados de aprendizaje de los párvulos, de la satisfacción de los usuarios y de la situación de normalidad nutricional, entre otros, para garantizar su independencia.
4. Incorporar los siguientes indicadores de desempeño que no son cuantificados actualmente:
  - % de cobertura por rango etario y región (matrícula promedio mensual/población objetivo).
  - % de focalización en la población objetivo tanto de los jardines propios como los administrados por terceros.
  - % de párvulos admitidos respecto a los que postularon.
  - % promedio de logros de aprendizaje por niño(a) obtenido a través de evaluaciones externas, y en base a un instrumento de evaluación adecuado y estandarizado para las distintas instituciones de educación parvularia.
  - % de estado de nutrición de los niños y niñas, por rangos etarios, comparado con los de la población en control del Ministerio de Salud.
  - % de usuarios satisfechos con los productos/subproductos de la institución medidos anualmente a través de encuestas aplicadas por una institución externa.
  - % de jardines propios que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).

- % de jardines operados por terceros financiados por INTEGRA que cumplen la normativa vigente por tipo de norma (DS 548/88 y D.S. 181/2005, ambos del MINEDUC; OGUC.; normativa de MINSAL).
- % promedio ocupado de la capacidad de los locales escolares: matrícula promedio/capacidad de los locales escolares.
- Costos unitarios por producto estratégico y modalidad de enseñanza.
- Costo efectividad: costo por niño(a) / % de promedio de logros de aprendizaje por niño(a).
- Gastos de administración respecto a los gastos totales.
- Productividad del personal del producto Fonoinfancia medido a través de la siguiente relación: número de atenciones efectuadas / número de personas que trabajan directamente en la prestación de este servicio.
- Productividad del personal de apoyo medido a través de la siguiente relación: número de personas que desarrollan funciones de apoyo o supervisión / número de personas que trabajan directamente en la provisión de los distintos productos de la institución.

#### V.3.2.3. Recomendaciones relativas a la tecnología

1. Incrementar la dotación de computadores personales, hasta disponer de 1 equipo por usuario que requiere de este elemento para el desarrollo de sus funciones<sup>619</sup>, y reemplazar los de tecnología que no están vigentes, por computadores con procesadores Pentium IV o superior.
2. Realizar un inventario de software que sirva de base para generar una política de actualización de software en la institución.
3. Definir un sistema operativo estándar para los computadores personales y reemplazar al menos el sistema operativo Windows 95 y Windows 98 por el que se defina como estándar.
4. Continuar con la certificación de los puntos de red de computadores de la institución, hasta alcanzar el 100%.

---

<sup>619</sup> Los usuarios corresponden a 549 personas que utilizan computadores para el des

5. Instalar unidades de respaldo de energía (UPS) para los servidores del nivel central.
6. Adquirir las licencias de uso del sistema operativo y software usado en cada computador que no cuente con ellas.

#### V.3.2.4. Recomendaciones relativas a la infraestructura física

1. Realizar un catastro de todos los establecimientos de la institución para verificar el cumplimiento de la normativa vigente relativa a locales escolares y elaborar un plan para regularizar y obtener la recepción municipal para el 100% de los establecimientos de la institución.
2. Evaluar el posible cambio o ampliación de las oficinas que presentan problemas de espacio, especialmente las de la III, IV y VI región, dado que tienen una superficie inferior a 7m<sup>2</sup> por persona.

#### V.3.2.5. Recomendaciones relativas a los mecanismos de transferencias de recursos, auditoría y rendición de cuentas

1. Incorporar en el Convenio que se establece anualmente entre Fundación INTEGRA y MINEDUC y en el proyecto de presupuesto anual de INTEGRA, indicadores y metas de desempeño (tales como: porcentaje promedio de asistencia por nivel de enseñanza, % de cobertura respecto a la población objetivo por rango etario, % de niños(as) con estado de nutrición de normalidad, % promedio ocupado de la capacidad de los locales escolares, % de usuarios satisfechos con los servicios de la institución, % de cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares, % de gastos de administración respecto a los gastos totales) y un mecanismo de rendición de cuentas del cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, similar al Balance de Gestión Integral (BGI) que se utiliza para los Servicios que forman parte de la Administración Pública. A futuro, una vez que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionadas con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas y de costo efectividad (costo por niño(a)/% de logros promedio).
2. En el caso de mantener los convenios de administración delegada como un producto de la institución, incorporar cláusulas que establezcan indicadores y metas de desempeño, (tales como: porcentaje de asistencia promedio por nivel de enseñanza, % de focalización en la población objetivo, % promedio ocupado de la capacidad del (los) local(es), % de niños(as) con estado de nutrición de normalidad, % de usuarios satisfechos con los servicios, % de

cumplimiento de las distintas normas relativas a locales escolares) y aplicar un monto de aporte por alumno(a) similar al utilizado por JUNJI actualmente o el que se establezca a futuro, de acuerdo a la recomendación N° 3 relativa a los roles institucionales. Asimismo, en la medida que se disponga de instrumentos adecuados y estandarizados para su medición, se recomienda incorporar indicadores y metas relacionados con logros de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas.

3. Ubicar la Unidad de Auditoría Interna bajo la dependencia directa de la Dirección Ejecutiva, a los efectos de darle independencia respecto al área responsable de la administración de los recursos financieros y otorgarle mayor autoridad sobre las demás áreas de la institución para verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos para la provisión de los productos.
4. Realizar un estudio de riesgos que permita identificar cuales son las actividades, controles o procesos específicos en los que es preciso focalizar las revisiones y revisar los planes de auditoría, para determinar la dotación de profesionales necesarios de la Unidad de Auditoría Interna.
5. Incorporar como parte de las labores de la Unidad de Auditoría Interna, el seguimiento sobre las recomendaciones efectuadas por la Contraloría General de la República en relación con sus revisiones “in situ” de la documentación que respalda las rendiciones de cuenta al MINEDUC. Establecer coordinaciones respecto a este tipo de revisiones, con la Auditoría Ministerial del MINEDUC y con el Consejo de Auditoría de Gobierno.
6. Revisar los mecanismos de rendiciones de cuenta de la Fundación al MINEDUC, de manera que éstos permitan dar cuenta del cumplimiento de las metas y resultados en la forma de una cuenta pública periódica de su gestión, y evaluar además, la conveniencia de someter los estados financieros de la Fundación a la revisión de una auditoría externa.

### V.3.3. *Recomendaciones relativas a los resultados*

1. Realizar un análisis comparado del costo efectividad del producto educación parvularia por nivel de enseñanza (medido a través de la relación costo por niño(a) / % promedio de logros de aprendizaje) tanto entre los jardines propios como los administrados por terceros y con JUNJI, una vez que se disponga de la evaluación de los logros de aprendizaje y desarrollo de los niños(as), sugerida en la recomendación N° 4 relativa a los roles institucionales.

## **V.4. Recomendaciones relativas al Programa de Educación Preescolar y a la Unidad de Educación Parvularia (UEP).**

### *V.4.1. Recomendaciones relativas al diseño del Programa*

1. Incorporar un componente orientado a la implementación de un sistema de acreditación de calidad de la educación parvularia y medición de resultados, lo cual se debe desarrollar en forma coordinada y mancomunada con las dos instituciones, particularmente con JUNJI, dado que está implementando un modelo de aseguramiento de la calidad, a fin de no duplicar esfuerzos y disponer de un sistema único.
2. Especificar la incorporación del enfoque de género en todos los componentes del Programa.
3. Especificar con mayor detalle el medio de verificación en un indicador<sup>620</sup>, incluir la periodicidad verificación<sup>621</sup> en 7 indicadores y modificarla en otro<sup>622</sup>.
4. Analizar la posición que ocupa la Unidad Educación Parvularia y las funciones que actualmente desempeña para otorgar a esta unidad el rol que le cabe en la planificación y desarrollo de la normativa de Educación Parvularia en Chile, dado que actualmente se ve disminuida, actuando como una unidad ejecutora y sin mayor participación en las definiciones de política y normativa relativas a la educación parvularia. Esto se encuentra en directa relación con la recomendación N° 1 relativa a los roles institucionales.
5. Mejorar la disponibilidad de información con respecto a educación parvularia a nivel de sistema, ya que se detectó que no se conoce la cantidad de niños que asisten a jardines particulares pagados, lo cual no permite disponer de la cobertura total del sistema. Para ello se debe revisar la forma en que los jardines infantiles particulares pagados del país

---

empeño de sus funciones, de acuerdo a cuestionario especialmente diseñado para este estudio y que fuera enviado a los Directores Regionales. Sólo se incluye “reportes” sin hacer mención a cuales se refiere.

<sup>621</sup> Falta incluir la periodicidad de verificación en los indicadores 10 y 11 a nivel de propósito, en el indicador 7 del Componente 2, en el indicador 4 del Subcomponente 1 del Componente 3, en el indicador 3 del Subcomponente 2 del mismo componente, y en los indicadores 4 y 5 del Subcomponente 3 del Componente 3.

<sup>622</sup> La periodicidad anual que se postula en el indicador 7 a nivel de propósito, se considera inadecuada. Debiera medirse al menos unas tres veces al año (inicio, mitad y fin del año escolar).

declaran su información al MINEDUC, verificando que esta se solicite en la forma requerida para conocer la cobertura global por nivel y capacidad de atención, entre otros aspectos.

#### *V.4.2. Recomendaciones relativas a la capacidad institucional y mecanismos de coordinación*

1. Realizar un estudio que permita determinar (i) el perfil de los cargos y las necesidades de personal de la UEP para la producción de los distintos componentes y la gestión del Programa, debido a que estos han experimentado importantes variaciones tanto en su composición como en los efectos esperados, (ii) las brechas de competencias del personal y (iii) un plan de capacitación del personal de la UEP, de acuerdo a las brechas de competencia detectadas.

#### *V.4.3. Recomendaciones relativas a los instrumentos de monitoreo*

1. Elaborar una planilla o sistema computacional para el registro y seguimiento de los datos relacionados con la producción y desempeño de los distintos componentes del Programa.
2. Incorporar los siguientes indicadores de desempeño, que actualmente no están cuantificados:
  - % de cobertura del Programa por cada componente.
  - Costos unitarios por componente del Programa.
  - Gastos de administración respecto a los gastos totales del Programa.
  - Productividad del personal que participa en el Programa por componente, medido a través de la relación entre la producción de cada componente y el personal que lo produce.
  - Grado de satisfacción de los usuarios con los componentes y actividades del Programa, medido a través de encuestas.

#### *V.4.4. Recomendaciones relativas al presupuesto y disciplina financiera*

1. Gestionar ante la Dirección de Presupuestos los cambios necesarios para evitar que el presupuesto del Programa de Educación Prebásica esté consignado dentro del Programa 03 de la Subsecretaría de Educación

denominado “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media”, y modificar la referencia a la expresión “Prebásica” dado que no está de acuerdo con la que actualmente se prefiere utilizar, la expresión “Parvularia” o “Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media”.

2. Efectuar un cálculo estimativo o crear un registro separado de los gastos asociados al Programa Preescolar por concepto de personal (ítem 21) y bienes y servicios de consumo corriente (ítem 22), relacionados con servicios prestados por aproximadamente 15 profesionales de la UEP, más el personal de coordinadores regionales (13) y supervisores encargados del programa en los departamentos provinciales (57), a los efectos de incorporarlos e informarlos como costos asociados al Programa.

## **ANEXO 1**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO JUNJI**

**Misión Ministerial**  
 Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales

**Misión Institucional**  
 Entregar educación parvularia integral de calidad a niños y niñas en situación de pobreza y vulnerabilidad social, mediante la administración directa y en convenio, y promover y supervigilar, en jardines infantiles públicos y privados el cumplimiento de la normativa emanada de JUNJI y otras instituciones vinculadas con el sector

| Nº | Agenda de Trabajo Gubernamental Prioridades Gubernamentales   |
|----|---|
| 1  | Contribuir a ampliar la atención preescolar para niños y niñas entre cero y cuatro años de hogares pertenecientes al 40 por ciento más pobre de la población y a todos los niños cuyas madres trabajen. |
| 2  | Aportar a la creación de 800 nuevas salas cuna, fundamentalmente a través de la transferencia de fondos a terceros.   |
| 3  | Contribuir al aumento de cobertura para el año 2010 de 43.000 nuevos párvulos en niveles medios y 70.000 en salas cuna.   |

| Nº | Objetivos Estratégicos Ministeriales  | Nº Prioridad Gubernamental con la cual se Vincula |
|----|---|---|
| 1  | Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativa de resguardo de derechos y la focalización de recursos.        | 1,2,3   |
| 2  | Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares,         | Sin relación                                      |
| 3  | Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas.             | Sin relación                                      |
| 4  | Entregar servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo, mediante una planificación, asignación, ejecución, control y evaluación del uso de los recursos | Sin relación                                      |
| 5  | Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados servicios de información y el fortalecimiento de la institución                              | Sin relación                                      |

| Nº | Objetivos Estratégicos Institución  | Nº Prioridad Ministerial con la cual se |
|----|---|---|
| 1  | Desarrollar procesos educativos de calidad que favorezcan en los párvulos el logro de aprendizajes significativos, en el marco de las bases curriculares del nivel.   | 2                                       |
| 2  | Aportar al bienestar integral de los párvulos a través de la aplicación de programas de alimentación, salud, protección y trabajo educativo con la familia, de acuerdo a las políticas gubernamentales  | 4                                       |
| 3  | Ofrecer un mayor acceso a la educación parvularia a niñas y niños en situación de pobreza y vulnerabilidad social, incrementando cobertura, matrícula, asistencia y permanencia de los párvulos, en los programas educativos que ofrece la institución  | 1                                       |
| 4  | Certificar el cumplimiento de normativas que rigen el funcionamiento de los Jardines infantiles públicos y privados a través de la supervigilancia de su gestión  | 2, 5                                    |
| 5  | Asesorar e informar a organismos públicos, privados y ciudadanía en general en materias vinculadas a la atención y educación de los párvulos  | 5                                       |
| 6  | Mejorar la gestión institucional en el marco del proyecto de modernización del estado que enfatiza la participación y el desarrollo de los funcionarios(as), la atención y respuesta oportuna al usuario, la transparencia en el uso de los recursos y el desarrollo eficiente de los procesos internos | 3 5                                     |

| Nº   | Producto Estratégico   | Clientes/Usuarios/Beneficiarios  | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control  | Año                  |                    |                    |                    | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|--|--|--|---|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|
|  |  |  |   | 2003                 | 2004               | 2005               | 2006               |   |
| 1  | Educación Parvularia Integral:<br>➤ Servicio educativo<br>➤ Servicio de alimentación | Párvulos menores de 4 años de familias en situación de pobreza (I y II quintil de ingresos) y/o vulnerabilidad social. | <b><u>Gasto Anual (MMS 2007)</u></b>  | <b>49.612</b>        | <b>51.830</b>      | <b>51.393</b>      | <b>52.119</b>      | 1,2 y 3   |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | 98,0%                | 96,7%              | 94,9%              | 95,3%              |   |
|  |  |  | Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención, Programa Jardín Infantil.           | H: S.I.<br>M: S.I.   | H: S.I.<br>M: S.I. | H: S.I.<br>M: S.I. | H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |                      |                    |                    |                    |   |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.                 | S.I.               | S.I.               | S.I.               |   |
|  |  |  | Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención, Programa Alternativo de Atención.   | H: S.I.<br>M: S.I.   | H: S.I.<br>M: S.I. | H: S.I.<br>M: S.I. | H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |                      |                    |                    |                    |   |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.                 | S.I.               | S.I.               | S.I.               |   |
|  |  |  | Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención, Programa Educativo para la Familia. | H: S.I.<br>M: S.I.   | H: S.I.<br>M: S.I. | H: S.I.<br>M: S.I. | H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |                      |                    |                    |                    |   |
| <u>Eficacia / Producto</u>   | 78,9%  | 77,7%  | 77,1%   | 76,6%                |                    |                    |                    |   |
| Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos, Programa Jardín Infantil. | H: 41,0%<br>M: 38,0%   | H: 77,8%<br>M: 77,5%   | H: 77,1%<br>M: 77,1%  | H: 76,6%<br>M: 76,6% |                    |                    |                    |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: Si  |  |  |   |                      |                    |                    |                    |   |
| <u>Eficacia / Producto</u>   | S.I.   | S.I.   | S.I.  | S.I.                 |                    |                    |                    |   |
| Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos,                           | H: S.I.  | H: S.I.  | H: S.I.   | H: S.I.              |                    |                    |                    |   |

|  |  |  |                            |                            |                            |                            |
|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  |  | Programa Alternativo de Atención.  | M: S.I.                    | M: S.I.                    | M: S.I.                    | M: S.I.                    |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: Si  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u>   |                            |                            |                            |                            |
|  |  | Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos, Programa Educativo para la Familia.                       | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: Si  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u>   |                            |                            |                            |                            |
|  |  | Porcentaje de párvulos que permanecen matriculados, entre el inicio y el fin del periodo t, Programa Jardín Infantil.                                    | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u>   |                            |                            |                            |                            |
|  |  | Porcentaje de párvulos que permanecen matriculados, entre el inicio y el fin del periodo t, Programa Alternativo de Atención.                            | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u>   |                            |                            |                            |                            |
|  |  | Porcentaje de párvulos que permanecen matriculados, entre el inicio y el fin del periodo t, Programa Educativo para la Familia.                          | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | Porcentaje de estado nutrición de los niños y niñas, por rangos etarios, respecto a los de la población de control del MINSAL, Programa Jardín Infantil. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  |                            |                            |                            |                            |
|  |  | Porcentaje de estado nutrición de los niños y  | S.I.<br>H: S.I.            | S.I.<br>H: S.I.            | S.I.<br>H: S.I.            | S.I.<br>H: S.I.            |

|  |  |  |           |           |           |           |
|--|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  |  | niñas, por rangos etarios, respecto a los de la población de control del MINSAL, Programa Alternativo de Atención.   | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |           |           |           |           |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |
|  |  | Porcentaje de estado nutrición de los niños y niñas, por rangos etarios, respecto a los de la población de control del MINSAL, Programa Educativo para la Familia. | H: S.I.   | H: S.I.   | H: S.I.   | H: S.I.   |
|  |  |  | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |           |           |           |           |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  | 82,6%     | 83,0%     | 83,7%     | 81,9%     |
|  |  | Porcentaje de párvulos matriculados con estado de nutrición por debajo y por sobre el estado de normalidad, Programa Jardín Infantil.                              | H.: 42,8% | H.: 42,3% | H.: 83,7% | H.: 82,5% |
|  |  |  | M.: 39,7% | M.: 40,7% | M.: 83,7% | M.: 81,3% |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |           |           |           |           |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |
|  |  | Porcentaje de párvulos matriculados en el con estado de nutrición por debajo y por sobre el estado de normalidad, Programa Alternativo de Atención.                | H: S.I.   | H: S.I.   | H: S.I.   | H: S.I.   |
|  |  |  | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |           |           |           |           |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |
|  |  | Porcentaje de párvulos matriculados en el con estado de nutrición por debajo y por sobre el estado de normalidad, Programa Educativo para la Familia.              | H: S.I.   | H: S.I.   | H: S.I.   | H: S.I.   |
|  |  |  | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   | M: S.I.   |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |           |           |           |           |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u>  | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |
|  |  | Porcentaje de establecimientos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas, Programa Jardín Infantil.                            |           |           |           |           |

|  |  |  |                            |                            |                            |                            |
|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de establecimientos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas, Programa Alternativo de Atención.</p>   | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de establecimientos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas, Programa Educativo para la Familia.</p> | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de párvulos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas, Programa Jardín Infantil.</p>                   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de párvulos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas, Programa Alternativo de Atención.</p>           | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de párvulos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas, Programa Educativo para la Familia.</p>         | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Resultado Intermedio</u><br/> Porcentaje de establecimientos que evolucionan de categoría de prioridad de acuerdo a aplicación</p>   | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |

|  |  |   |                            |                            |                            |                             |  |
|--|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--|
|  |  | de la PDS entre un año y otro <sup>1</sup> , Programa Jardín Infantil.  |                            |                            |                            |                             |  |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |                            |                            |                            |                             |  |
|  |  | <u>Eficacia / Resultado Intermedio</u><br>Porcentaje de establecimientos que evolucionan de categoría de prioridad de acuerdo a aplicación de la PDS entre un año y otro <sup>2</sup> , Programa Alternativo de Atención. | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                        |  |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |                            |                            |                            |                             |  |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al I y II quintil de ingresos y/o vulnerabilidad social, Programa Jardín Infantil.   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | 11,6%<br>H: S.I.<br>M: S.I. |  |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |                            |                            |                            |                             |  |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al I y II quintil de ingresos y/o vulnerabilidad social, Programa Alternativo de Atención.                                   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | 3,9%<br>H: S.I.<br>M: S.I.  |  |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |                            |                            |                            |                             |  |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al I y II quintil de ingresos y/o vulnerabilidad social, Programa Educativo para la Familia.                                 | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | 2,6%<br>H: S.I.<br>M: S.I.  |  |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |                            |                            |                            |                             |  |
|  |  | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al Programa Chile Solidario, Programa Jardín Infantil.   | S.I.<br>H: S.I.            | S.I.<br>H: S.I.            | S.I.<br>H: S.I.            | S.I.<br>H: S.I.             |  |

|  |  |  |   |         |         |         |         |
|--|--|--|---|---------|---------|---------|---------|
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  |         |         |         |         |
|  |  |  | Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al Programa Chile Solidario, Programa Alternativo de Atención.   | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  |   | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  |   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |         |         |         |         |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al Programa Chile Solidario, Programa Educativo para la Familia. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  |   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI   |         |         |         |         |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | Porcentaje de párvulos matriculados cuyas madres trabajan remuneradamente, Programa Jardín Infantil.                            | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  |   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |
|  |  |  | Aplica Desagregación por sexo: SI   |         |         |         |         |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | Porcentaje de párvulos matriculados cuyas madres trabajan remuneradamente, Programa Alternativo de Atención.                    | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  |   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |
|  |  |  | Aplica Desagregación por sexo: SI   |         |         |         |         |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | Porcentaje de párvulos matriculados cuyas madres trabajan remuneradamente, Programa Educativo para la Familia.                  | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  |   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |
|  |  |  | Aplica Desagregación por sexo: SI   |         |         |         |         |
|  |  |  | <u>Eficacia / Producto</u>  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | Porcentaje de párvulos matriculados en extensión horaria, cuyas madres trabajan remuneradamente, Programa Jardín Infantil.      | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  |   | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |

|  |  |   |                                       |                                       |                                       |                                       |  |
|--|--|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos matriculados en extensión horaria, cuyas madres trabajan remuneradamente, Programa Alternativo de Atención.</p>  | <p>S.I.<br/> H: S.I.<br/> M: S.I.</p> |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos matriculados en extensión horaria, cuyas madres trabajan remuneradamente, Programa Educativo para la Familia.</p>  | <p>S.I.<br/> H: S.I.<br/> M: S.I.</p> |  |
|  |  | <p><u>Eficacia/Producto</u><br/> Número de madres que trabajan en forma remunerada favorecidas por la extensión horaria en jardines con programa / Número total de madres de niños y niñas que asisten a jardines infantiles con extensión horaria.</p>             | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Calidad / Producto</u><br/> Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio educativo ofrecido directamente por JUNJI, medido mediante evaluación externa, Programa Jardín Infantil.</p>         | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Calidad / Producto</u><br/> Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio educativo ofrecido directamente por JUNJI, medido mediante evaluación externa, Programa Alternativo de Atención.</p> | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>  |                                       |                                       |                                       |                                       |  |

|  |  |   |      |      |      |      |
|--|--|---|------|------|------|------|
|  |  | <p><u>Calidad / Producto</u><br/> Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio educativo ofrecido directamente por JUNJI, medido mediante evaluación externa, Programa Educativo para la Familia.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>       | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Calidad / Producto</u><br/> Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio de alimentación ofrecido directamente por JUNJI, medido mediante evaluación externa, Programa Jardín Infantil.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>           | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Calidad / Producto</u><br/> Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio de alimentación ofrecido directamente por JUNJI, medido mediante evaluación externa, Programa Alternativo de Atención.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Calidad / Producto</u><br/> Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con el servicio de alimentación ofrecido directamente por JUNJI, medido mediante evaluación externa, Programa Educativo para la Familia.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Eficiencia/Proceso</u><br/> Número de raciones servidas/Número de raciones programadas.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |

|  |  |  |      |      |      |      |
|--|--|--|------|------|------|------|
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Educación Parvularia Integral con respecto al presupuesto programado, Programa Jardín Infantil.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>           | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Educación Parvularia Integral con respecto al presupuesto programado, Programa Alternativo de Atención.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Educación Parvularia Integral con respecto al presupuesto programado, Programa Educativo para la Familia.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Servicio de Alimentación respecto del presupuesto programado para el Servicio de Alimentación.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>                     | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto de Material de Enseñanza respecto del presupuesto programado para material de enseñanza, Programa Jardín Infantil.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>     | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto de</p>  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |

|  |  |  |      |      |      |      |
|--|--|--|------|------|------|------|
|  |  | Material de Enseñanza respecto del presupuesto programado para material de enseñanza, Programa Alternativo de Atención.  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |      |      |      |      |
|  |  | <u>Economía / Proceso</u>  |      |      |      |      |
|  |  | Porcentaje de ejecución del presupuesto de Material de Enseñanza respecto del presupuesto programado para material de enseñanza, Programa Educativo para la Familia. | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |      |      |      |      |
|  |  | <u>Economía / Producto</u>   |      |      |      |      |
|  |  | Gasto promedio por párvulo Nivel Sala Cuna Programa Jardín Infantil.   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |      |      |      |      |
|  |  | <u>Economía / Producto</u>   |      |      |      |      |
|  |  | Gasto promedio por párvulo Niveles Medio y Transición Programa Jardín Infantil.  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |      |      |      |      |
|  |  | <u>Economía / Producto</u>   |      |      |      |      |
|  |  | Gasto promedio por párvulo Nivel Sala Cuna Programa Alternativo de Atención.   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |      |      |      |      |
|  |  | <u>Economía / Producto</u>   |      |      |      |      |
|  |  | Gasto promedio por párvulo Niveles Medio y Transición Alternativo de Atención.   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |      |      |      |      |
|  |  | <u>Economía / Producto</u>   |      |      |      |      |
|  |  | Gasto promedio por párvulo Nivel Sala Cuna Programa Educativo para la Familia.   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |

|  |  |  |   |                            |                            |                            |                            |
|--|--|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Gasto promedio por párvulo Niveles Medio y Transición Programa Educativo para la Familia.</p>  | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Porcentaje del gasto de administración en la provisión del producto estratégico Educación Parvularia Integral de JUNJI.</p>  | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Producto.</u><br/>Porcentaje de establecimientos que cumplen con la normativa vigente, calculado por tipo de normativa (DS 548/88 y DS 181/05 ambos del MINEDUC; OGUC; normativa MINSAL), Programa Jardín Infantil.</p>         | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Producto.</u><br/>Porcentaje de establecimientos que cumplen con la normativa vigente, calculado por tipo de normativa (DS 548/88 y DS 181/05 ambos del MINEDUC; OGUC; normativa MINSAL), Programa Alternativo de Atención.</p> | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficiencia/Resultado Final</u><br/>Costo Eficiencia: Gasto por párvulo del Producto Educación Parvularia Integral / % de logros promedio por párvulo, Programa Jardín Infantil.</p>  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p>  |                            |                            |                            |                            |

|  |  |  |  |                            |                            |                            |                            |  |
|--|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
|  |  |  | <i>Eficiencia/Resultado Final</i><br>Costo Eficiencia: Gasto por párvulo del Producto Educación Parvularia Integral / % de logros promedio por párvulo, Programa Alternativo de Atención.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: SI   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |  |
|  |  |  | <i>Eficiencia/Resultado Final</i><br>Costo Eficiencia: Gasto por párvulo del Producto Educación Parvularia Integral / % de logros promedio por párvulo, Programa Educativo para la Familia.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: SI | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |  |

<sup>1</sup> Para la medición de este indicador, se consideran los resultados de la aplicación anual, de la Pauta de Diagnóstico y Seguimiento, en el Programa Jardín Infantil, la que clasifica a los establecimientos en tres categorías que son: Alta Prioridad (Malos resultados en la Evaluación de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje), Mediana Prioridad (Regulares resultados. en la Evaluación de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje) y Baja Prioridad (Buenos resultados en la Evaluación de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje). Los datos para informar los resultados se obtienen del Sistema de Informatización de la Supervisión de los Procesos Educativos (SISPE).

<sup>2</sup> Para la medición de este indicador, se consideran los resultados de la aplicación anual, de la Pauta de Diagnóstico y Seguimiento, en el programa Jardín Infantil Alternativo en sus modalidades Jardín Laboral, Jardín Familiar y Jardín en Comunidades Indígenas, la que clasifica a los establecimientos en tres categorías que son: Alta Prioridad (Malos resultados en la Evaluación de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje), Mediana Prioridad (Regulares resultados. en la Evaluación de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje) y Baja Prioridad (Buenos resultados en la Evaluación de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje). Los datos para informar los resultados se obtienen del Sistema de Informatización de la Supervisión de los Procesos Educativos (SISPE).

| Nº   | Producto Estratégico  | Clientes/Usuarios/Beneficiarios  | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control   | Año                  |                      |                      |                      | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|--|---|--|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|
|  |   |  |  | 2003                 | 2004                 | 2005                 | 2006                 |   |
| 2  | Financiamiento a terceros para la operación de jardines infantiles:<br>> Financiamiento para servicio educativo<br>> Financiamiento para servicio de alimentación | Párvulos menores de 4 años de familias en situación de pobreza (I y II quintil de ingresos). | <b>Gasto Anual (MM\$ 2007)</b>   | <b>9.479</b>         | <b>11.069</b>        | <b>12.768</b>        | <b>14.599</b>        | 2, 3, 4, 5  |
|  |   |  | <u>Eficacia / Producto</u>   | 101,4%               | 100,8%               | 99,3%                | 98,4%                |   |
|  |   |  | Porcentaje de matrícula de párvulos mensual promedio con respecto a la capacidad de atención en Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI.                   |                      |                      |                      |                      |   |
|  |   |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |                      |                      |                      |                      |   |
|  |   |  | <u>Eficacia / Producto</u>   | 78,6%                | 80,2%                | 79,5%                | 81,3%                |   |
|  |   |  | Porcentaje de asistencia de párvulos mensual promedio con respecto a la matrícula de párvulos mensual promedio en Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI. | H.: S.I.<br>M.: S.I. | H.: S.I.<br>M.: S.I. | H.: S.I.<br>M.: S.I. | H.: S.I.<br>M.: S.I. |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: Si  |   |  |  |                      |                      |                      |                      |   |
| <u>Eficacia / Resultado final</u>  | S.I:  | S.I:   | S.I:   | S.I:                 |                      |                      |                      |   |
| Porcentaje de párvulos que permanecen matriculados en Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI, entre el inicio y el fin del período t.                     |   |  |  |                      |                      |                      |                      |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: Si  |   |  |  |                      |                      |                      |                      |   |
| <u>Eficacia / Resultado Final</u>  | S.I:  | S.I:   | S.I:   | S.I:                 |                      |                      |                      |   |
| Porcentaje de estado nutrición de los niños y niñas atendidos en Jardines Infantiles administrados por terceros, por rangos etarios, respecto a los de la población de control del MINSAL. | H.: S.i.<br>M.: S.I.  | H.: S.i.<br>M.: S.I.   | H.: S.i.<br>M.: S.I.   | H.: S.i.<br>M.: S.I. |                      |                      |                      |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: SI  |   |  |  |                      |                      |                      |                      |   |
| <u>Eficacia / Resultado Final</u>  |   |  |  |                      |                      |                      |                      |   |
| Porcentaje de párvulos matriculados en Jardines  |   |  |  |                      |                      |                      |                      |   |



|  |  |  |      |      |      |      |
|--|--|--|------|------|------|------|
|  |  | <p>Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con la atención educativa ofrecida en Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento de JUNJI, mediante evaluación externa.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Calidad / Producto</u></p> <p>Porcentaje de satisfacción de las familias usuarias con la alimentación ofrecida en Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento de JUNJI, mediante evaluación externa.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de nuevos cupos en Sala Cuna atendidos en Jardines Infantiles administrados por terceros con relación a los comprometidos por JUNJI para el año t.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de nuevos cupos en Nivel Medio atendidos en Jardines Infantiles administrados por terceros con relación a los comprometidos por JUNJI para el año t.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u></p> <p>Porcentaje de recursos aportados por los sostenedores de Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI, con respecto al total de recursos del producto Financiamiento a Terceros.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficiencia/Proceso</u></p> <p>Número de raciones servidas/Número de raciones programadas.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  |  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  |  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  |  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  |  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |

|  |  |  |         |         |         |         |
|--|--|--|---------|---------|---------|---------|
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Financiamiento a Terceros con respecto al presupuesto programado.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>   | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Servicio de Alimentación respecto del presupuesto programado para el servicio de Alimentación, para Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del producto Financiamiento a Terceros, respecto del presupuesto programado.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>   | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  | <p><u>Economía / Producto</u><br/>Gasto promedio por párvulo atendido en Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI (\$ 2007).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>   | 736.378 | 702.898 | 681.387 | 624.287 |
|  |  | <p><u>Eficiencia / Proceso</u><br/>Porcentaje de gasto de administración respecto del total de gasto efectivo del producto Financiamiento a Terceros.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>   | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  | <p><u>Eficacia / Producto.</u><br/>Porcentaje de establecimientos administrados por terceros con financiamiento JUNJI, que cumplen con la normativa vigente, calculado por tipo de normativa (DS 548/88 y DS 181/05 ambos del MINEDUC;</p>   | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |

|  |  |  |   |      |      |      |      |  |
|--|--|--|---|------|------|------|------|--|
|  |  |  | <p>OGUC; normativa MINSAL).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><i>Eficiencia/Resultado Final</i></p> <p>Costo Eficiencia: Gasto por párvulo Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI / % de logros promedio por párvulo Jardines Infantiles administrados por terceros con financiamiento JUNJI.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |  |
|--|--|--|---|------|------|------|------|--|

| Nº   | Producto Estratégico  | Clientes/Usuarios/Beneficiarios   | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control  | Año       |           |           |           | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|--|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
|  |   |   |   | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |   |
| 3  | Supervigilancia de Jardines Infantiles Públicos y Privados administrados por terceros | Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI (Municipalidades, otros organismos sin fines de lucro) | <b>Gasto Anual (MM\$ 2007)</b>  | <b>71</b> | <b>66</b> | <b>36</b> | <b>14</b> | 4   |
|  |   |   | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI fiscalizados.                      | 94,9%     | 100,0%    | 95,2%     | 81,3%     |   |
|  |   |   | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |           |           |           |           |   |
|  |   |   | <u>Eficacia / Producto</u><br>Número de fiscalizaciones por Jardín Infantil operado por terceros con financiamiento JUNJI fiscalizado.            | 8,32      | 7,19      | 4,71      | 4,35      |   |
|  |   |   | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |           |           |           |           |   |
|  |   |   | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI, con empadronamiento vigente, fiscalizados. | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |   |
|  |   |   | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |           |           |           |           |   |
| <u>Eficacia / Producto</u><br>Número de fiscalizaciones por Jardín Infantil Particular sin financiamiento JUNJI, con empadronamiento vigente, fiscalizado. | S.I.  | S.I.  | S.I.  | S.I.      |           |           |           |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: NO  |   |   |   |           |           |           |           |   |
| <u>Eficiencia / Resultado Final</u><br>Total de fiscalizaciones al año/Número de Fiscalizadores <sup>3</sup> .   | 67,5  | 83,1  | 76  | 83,1      |           |           |           |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: NO  |   |   |   |           |           |           |           |   |
| <u>Economía / Proceso</u><br>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto  | S.I.  | S.I.  | S.I.  | S.I.      |           |           |           |   |

|  |  |  |  |      |      |      |      |  |
|--|--|--|--|------|------|------|------|--|
|  |  |  | Supervigilancia con respecto al presupuesto programado.<br>Aplica Desagregación por Sexo: NO<br><i>Eficiencia / Resultado Final</i><br>Gasto supervigilancia/Total de fiscalizaciones al año.<br>Aplica Desagregación por Sexo: NO | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |  |
|--|--|--|--|------|------|------|------|--|

<sup>3</sup> Número de fiscalizadores, o número de fiscalizadores equivalentes, esto es, ponderar el número total de fiscalizadores por el porcentaje de tiempo efectivo dedicado a labores de supervigilancia.

| Nº | Producto Estratégico   | Clientes/Usuarios/Beneficiarios  | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control  | Año       |           |           |           | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|----|--|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|---|
|    |  |  |   | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |   |
| 4  | Asesorías en materias de Educación Parvularia:<br>➤ Información a usuarios | Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI (Municipalidades, otros organismos sin fines de lucro)  | <b>Gasto Anual (MMS 2007)</b><br><br><u>Calidad / Producto</u><br>Tiempo promedio de respuesta a reclamos por escrito presentados en las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias <sup>4</sup><br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO  | 26        | 25        | 17        | 7         | 5, 6  |
|    |  | Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI  | <u>Calidad / Producto</u><br>Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de asesoría para acceder a financiamiento con Convenio <sup>5</sup><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO  | 12,0 días | 7,3 días  | 7,1 días  | 7,3 días  |   |
|    |  | Organismos Públicos y Privados relacionados al sector de Educación Parvularia (Municipalidades, Centros formadores de profesionales y técnicos en educación parvularia, Otros organismos sin fines de lucro) | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de nuevos Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, que cuentan con asesoría de inducción <sup>6</sup> , con respecto al total de nuevos Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI nuevos.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO | 22,0 días | 16,0 días | 23,0 días | 12,0 días |   |
|    |  |  | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI, asesorados, con respecto al total de Jardines Infantiles operados por terceros con financiamiento JUNJI existentes.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO  | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |   |
|    |  |  | <u>Eficiencia / Resultado Final</u><br>Número total de asesorías al año/Número de Personas dedicadas a labores de asesorías <sup>7</sup> .  | S.I.      | S.I.      | S.I.      | S.I.      |   |

|  |  |   |      |      |      |      |
|--|--|---|------|------|------|------|
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u><br/> Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Supervigilancia con respecto al presupuesto programado.</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficiencia / Resultado Final</u><br/> Gasto en asesorías/Total de asesorías al año.</p>  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficiencia / Proceso</u><br/> Porcentaje de gasto de administración respecto del total de gasto efectivo del producto Asesorías.</p>         | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>  |      |      |      |      |

<sup>4</sup> Considera días hábiles y el tiempo de respuesta comienza a regir desde el primer día hábil siguiente a la recepción del reclamo.

<sup>5</sup> Se consideran las respuestas de asesoría entregadas en el área de arquitectura, a todas las instituciones públicas y/o privadas que postulan a financiamiento y que presentan los antecedentes necesarios para una asesoría. Las asesorías están relacionadas con aspectos de infraestructura necesarios para implementar un Jardín Infantil. Se consideran sólo días hábiles y el tiempo de respuesta comienza a regir desde el primer día hábil siguiente al ingreso de la solicitud en la Unidad de Infraestructura.

<sup>6</sup> Jardines Infantiles Clásicos operados por terceros con financiamiento JUNJI que han iniciado su funcionamiento durante el año t y que han recibido capacitación en el Sistema de Transferencia de Fondos en cuanto al cumplimiento de normativas técnicas, a su Fiscalización y a los procedimientos de operación del Sistema.

<sup>7</sup> Número de personas dedicadas a labores de asesoría ponderado por el porcentaje de tiempo efectivo dedicado a este tipo de trabajo.

| Nº  | Producto Estratégico  | Clientes/Usuarios/Beneficiarios                           | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control  | Año      |          |          |          | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|---|---|---|---|----------|----------|----------|----------|---|
|   |   |   |   | 2003     | 2004     | 2005     | 2006     |   |
| 5   | Empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI | Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI | <b>Gasto Anual (MMS 2007)</b>   | 5        | 5        | 3        | 1        | 4, 5  |
|   |   |   | <u>Calidad / Producto</u><br>Tiempo promedio de respuesta a solicitudes de empadronamiento de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento JUNJI <sup>8</sup>  | 8,0 días | 3,0 días | 5,0 días | 6,0 días |   |
|   |   |   | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |          |          |          |          |   |
|   |   |   | <u>Eficacia / Producto</u><br>Porcentaje de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI, con empadronamiento vigente, con respecto al total de Jardines Infantiles Particulares sin financiamiento de JUNJI, existentes. | 42,6%    | 44,7%    | 46,4%    | 50,8%    |   |
|   |   |   | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |          |          |          |          |   |
|   |   |   | <u>Eficiencia / Resultado Final</u><br>Número total de empadronamientos/Número de Personas dedicadas a labores de empadronamiento <sup>9</sup> .  | S.I.     | S.I.     | S.I.     | S.I.     |   |
|   |   |   | Aplica Desagregación por Sexo: NO   |          |          |          |          |   |
| <u>Eficiencia / Resultado Final</u><br>Gasto en empadronamiento/Total de empadronamientos al año.   | S.I.  | S.I.  | S.I.  | S.I.     |          |          |          |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: NO   |   |   |   |          |          |          |          |   |
| <u>Economía / Proceso</u><br>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Empadronamiento con respecto al presupuesto programado. | S.I.  | S.I.  | S.I.  | S.I.     |          |          |          |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: NO   |   |   |   |          |          |          |          |   |

|  |  |  |  |      |      |      |      |  |
|--|--|--|--|------|------|------|------|--|
|  |  |  | <u>Eficiencia / Proceso</u><br>Porcentaje de gasto de administración respecto del total de gasto efectivo del producto Empadronamiento.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |  |
|--|--|--|--|------|------|------|------|--|

<sup>8</sup> El tiempo de demora en la respuesta a las solicitudes, considera días hábiles. El trámite se inicia con la recepción de la solicitud junto con la totalidad de los documentos requeridos, en Oficina de Partes de la Dirección Regional o su similar en las Coordinaciones Provinciales. El tiempo de respuesta comienza a regir desde el primer día hábil siguiente al ingreso de la solicitud en la Subdirección Técnica correspondiente.

La fecha de término del trámite es aquella en la cual se le comunica al solicitante que su solicitud ha sido aceptada (entrega de Rol por Resolución) o rechazada (informado por documento escrito).

<sup>9</sup> Número de personas dedicadas a labores de empadronamiento ponderado por el porcentaje de tiempo efectivo dedicado a este tipo de trabajo.

## **ANEXO 2**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO FUNDACIÓN INTEGRAL**

**Misión Ministerial**  
Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales

**Misión Institucional**  
Lograr el desarrollo integral de niños y niñas, entre tres meses y cinco años de edad, que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia, que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática

| Nº | Agenda de Trabajo Gubernamental Prioridades Gubernamentales   | Nº | Objetivos Estratégicos Ministeriales  | Nº Prioridad Gubernamental con la cual se Vincula | Nº | Objetivos Estratégicos Institución   | Nº Prioridad Ministerial con la cual se Vincula |
|----|---|----|---|---|----|--|---|
| 1  | Contribuir a ampliar la atención preescolar para niños y niñas entre cero y cuatro años de hogares pertenecientes al 40 por ciento más pobre de la población y a todos los niños cuyas madres trabajen. | 1  | Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativa de resguardo de derechos y la focalización de recursos.        | 1,2,3   | 1  | Contribuir a la cobertura de educación parvularia en el país, en niños y niñas entre tres meses y cinco años de edad que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad social, considerando una política de crecimiento focalizado en el 40% más pobre de la población infantil (I y II quintiles de ingreso) y cuyas madres trabajan, estudian y/o buscan trabajo  | 1   |
| 2  | Aportar a la creación de 800 nuevas salas cuna, fundamentalmente a través de la transferencia de fondos a terceros.   | 2  | Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares,         | Sin relación                                      | 2  | Lograr aprendizajes y desarrollo integral de los niños y niñas que asisten a los jardines infantiles y salas cunas de Fundación INTEGRÁ, a través de una atención educativa de calidad, para posibilitar que ingresen a la escuela con los aprendizajes, habilidades y capacidades necesarias para adaptarse plenamente y disfrutar de la educación escolar, contribuyendo así a aminorar la brecha de inequidad | 1, 2  |
| 3  | Contribuir al aumento de cobertura para el año 2010 de 43.000 nuevos párvulos en niveles medios y 70.000 en salas cuna.   | 3  | Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas.             | Sin relación                                      | 3  | Fortalecer la calidad del servicio de la Fundación a través del mejoramiento continuo de la gestión, con equipos de personas altamente competentes, comprometidas y con óptimos niveles de desempeño   | 3   |
|    |   | 4  | Entregar servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo, mediante una planificación, asignación, ejecución, control y evaluación del uso de los recursos | Sin relación                                      | 4  | Incorporar la informática en el quehacer pedagógico y administrativo de los Jardines Infantiles, lo que permitirá contribuir a la disminución de la brecha digital existente entre los distintos estratos socioeconómicos de nuestro país y en especial en nuestros niños y niñas  | 2   |
|    |   | 5  | Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados servicios de información y el fortalecimiento de la institución                              | Sin relación                                      |    |  |   |

| Nº                                | Producto Estratégico  | Clientes/Usuarios/Beneficiarios  | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control   | Año                         |                             |                             |                            | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|-----------------------------------|---|--|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|---|
|                                   |   |  |  | 2003                        | 2004                        | 2005                        | 2006                       |   |
| 1                                 | Educación Parvularia Integral en jardines infantiles y salas cunas.<br>➤ Subproducto 1: Servicio educativo<br>➤ Subproducto 2: Servicio de alimentación | Niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad de familias que viven en situación de pobreza (I y II quintil de ingresos) y/o vulnerabilidad social. | <b>Gasto Anual (MMS 2007)</b>  | 31.802                      | 34.261                      | 36.997                      | 43.165                     | 1 y 2   |
|                                   |   |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u><br>Porcentaje de establecimientos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas.   | S.I.                        | S.I.                        | S.I.                        | S.I.                       |   |
|                                   |   |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO  |                             |                             |                             |                            |   |
|                                   |   |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u><br>Porcentaje de párvulos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas.   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I.  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I.  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I.  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|                                   |   |  | Aplica Desagregación por Sexo: SI  |                             |                             |                             |                            |   |
|                                   |   |  | <u>Eficacia/ Resultado Final</u><br>Indicador de aprendizaje <sup>1</sup> :<br>Porcentaje de niños que obtienen 45 puntos o más <sup>2</sup> en la prueba PLAEP <sup>3</sup>   | S.I.                        | S.I.                        | S.I.                        | S.I.                       |   |
| Aplica Desagregación por Sexo: SI |   |  |  |                             |                             |                             |                            |   |
|                                   |   |  | <u>Eficacia / Resultado Final</u><br>Porcentaje de estado nutrición normal de los niños y niñas atendidos en el programa Jardín Infantil, de 3 a 11 meses de edad, respecto a los de la población de control del MINSAL. | 56,0%<br>H: S.I.<br>M: S.I. | 50,8%<br>H: S.I.<br>M: S.I. | 47,5%<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |   |

<sup>1</sup> Los resultados de aprendizaje de los niños, se encuentra influenciado por variables exógenas a la Institución, como son: porcentaje de asistencia (75% mínimo), escolaridad de la madre, ocupación de la madre, escolaridad del padre. Además no es posible comprometer resultados de aprendizaje para niños menores de dos años.

<sup>2</sup> Se considera que un niño que obtiene 45 puntos en puntaje T estandarizado, en la prueba PLAEP; ha alcanzado los aprendizajes esperados para su edad.

<sup>3</sup> PLAEP: Perfil de Logros de Aprendizaje Esperados en la Educación Parvularia. Fundación Integra ha reemplazado las pruebas TEPSI (test de evaluación de desarrollo psicomotor para niños de 2 a 5 años) y EEDP (Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor para niños de 0 a 2 años) por la prueba PLAEP, con el fin de subir los estándares de exigencia. El año 2007 se considerará como línea base, dado que la aplicación 2006 tuvo como objetivo calcular confiabilidades, establecer correlaciones con los instrumentos anteriores y validar indicadores.

|  |  |  |   |                                      |                                      |                                      |                                      |  |
|--|--|--|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de estado nutrición normal de los niños y niñas atendidos en el programa Jardín Infantil, de 12 a 23 meses de edad, respecto a los de la población de control del MINSAL.</p>       | <p>54,8%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>53,4%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>50,6%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  |  |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u><br/> Porcentaje de estado nutrición normal de los niños y niñas atendidos en el programa Jardín Infantil, de 2 a 5 años 11 meses de edad, respecto a los de la población de control del MINSAL.</p> | <p>58,2%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>58,1%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>58,3%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  |  |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al I y II quintil de ingresos y/o vulnerabilidad social.</p>   | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  |  |
|  |  |  | <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención.</p>  | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>  | <p>97%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p>   |  |
|  |  |  | <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos.</p>   |                                      |                                      |                                      |                                      |  |
|  |  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: Si</p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos que permanecen matriculados, entre el inicio y el fin del período t.</p>   | <p>76,8%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>74,3%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>73,6%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>73,6%<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> |  |

|  |  |   |                                     |                                     |                                     |                                     |
|--|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/>Porcentaje de párvulos matriculados cuyas madres trabajan remuneradamente.</p>   | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/>Porcentaje de párvulos matriculados en extensión horaria, cuyas madres trabajan remuneradamente.</p>   | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia/Producto</u><br/>Número de madres que trabajan en forma remunerada favorecidas por la extensión horaria en jardines con programa / Número total de madres de niños y niñas que asisten a jardines infantiles con extensión horaria.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficiencia/Proceso</u><br/>Número de raciones servidas / Número de raciones programadas por cada período</p>   | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Servicio de Alimentación respecto del presupuesto programado para el Servicio de Alimentación.</p>  | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto de Material de Enseñanza respecto del presupuesto programado para material de enseñanza.</p>  | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         | <p>S.I.</p>                         |

|  |  |   |      |      |      |      |
|--|--|---|------|------|------|------|
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Gasto promedio por párvulo atendido (separado en nivel Sala Cuna y el resto).</p>  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Porcentaje del gasto de administración en la provisión del producto estratégico Educación Parvularia Integral.</p>   | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / proceso</u><br/>Porcentaje de recursos aportados por terceros con respecto al total de recursos del Producto Educación Parvularia Integral (separar por fuente).</p>                          | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Educación Parvularia Integral con respecto al presupuesto programado.</p>  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Eficacia / Producto.</u><br/>Porcentaje de establecimientos que cumplen con la normativa vigente, calculado por tipo de normativa (DS 548/88 y DS 181/05 ambos del MINEDUC; OGUC; normativa MINSAL).</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |

|  |  |  |   |                            |                            |                            |                            |  |
|--|--|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
|  |  |  | Aplica Desagregación por Sexo: NO<br><br><i>Eficiencia/Resultado Final</i><br>Costo Eficiencia: Gasto por párvulo del Producto Educación Parvularia Integral / % de logros promedio por párvulo.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: SI | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |  |
|--|--|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|

| Nº | Producto Estratégico   | Clientes/Usuarios/Beneficiarios  | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control   | Gasto Anual (MMS 2007)     |                            |                            |                            | Nº de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|----|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|
|    |  |  |  | 2003                       | 2004                       | 2005                       | 2006                       |   |
| 2  | Convenios de Administración Delegada (Se propone se denomine a Terceros o similar) | Niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad de familias que viven en situación de pobreza (I y II quintil de ingresos) y/o vulnerabilidad social. | <b>Gasto Anual (MMS 2007)</b><br><br><i>Eficacia / Resultado Final</i><br>Porcentaje de establecimientos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO | 1.475                      | 1.506                      | 1.862                      | 2.573                      | 1 y 2   |
|    |  |  | <i>Eficacia / Resultado Final</i><br>Porcentaje de párvulos con resultados de aprendizajes satisfactorios, mediante evaluaciones externas.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: SI  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|    |  |  | <i>Eficacia/ Resultado Final</i><br>Indicador de aprendizaje <sup>4</sup> :<br>Porcentaje de niños de Jardines en Convenio que   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|    |  |  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I.   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |                            |   |

<sup>4</sup> Los resultados de aprendizaje de los niños, se encuentra influenciado por variables exógenas a la Institución, como son: porcentaje de asistencia (75% mínimo), escolaridad de la madre, ocupación de la madre, escolaridad del padre. Además no es posible comprometer resultados de aprendizaje para niños menores de dos años.

|  |  |  |   |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|---|
|  |  | <p>obtienen 45 puntos o más<sup>5</sup> en la prueba PLAEP<sup>6</sup></p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Resultado Final</u></p> <p>Porcentaje de estado nutrición normal de los niños y niñas atendidos en establecimientos con convenio, respecto a los de la población de control del MINSAL.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de párvulos matriculados en establecimientos con convenios pertenecientes a familias del I y II quintil de ingresos y/o vulnerabilidad social.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de matrícula mensual promedio de párvulos con respecto a la capacidad de atención, de los establecimientos con convenio.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Eficacia / Producto</u></p> <p>Porcentaje de asistencia mensual promedio de párvulos con respecto a la matrícula de párvulos, en los establecimientos con convenio.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: Si</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> | <p>S.I.<br/>H: S.I.<br/>M: S.I.</p> |
|--|--|--|---|---|---|---|

<sup>5</sup> Se considera que un niño que obtiene 45 puntos en puntaje T estandarizado, en la prueba PLAEP; ha alcanzado los aprendizajes esperados para su edad.

<sup>6</sup> PLAEP: Perfil de Logros de Aprendizaje Esperados en la Educación Parvularia. Fundación Integra ha reemplazado las pruebas TEPSI (test de evaluación de desarrollo psicomotor para niños de 2 a 5 años) y EEDP (Escala de Evaluación del Desarrollo Psicomotor para niños de 0 a 2 años) por la prueba PLAEP, con el fin de subir los estándares de exigencia. El año 2007 se considerará como línea base, dado que la aplicación 2006 tuvo como objetivo calcular confiabilidades, establecer correlaciones con los instrumentos anteriores y validar indicadores.

|  |  |  |                                       |                                       |                                       |                                       |
|--|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|  |  | <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos que permanecen matriculados en los establecimientos con convenio, entre el inicio y el final del período t.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p>   | <p>S.I.<br/> H: S.I.<br/> M: S.I.</p> |
|  |  | <p><u>Eficacia/Producto</u><br/> Número de establecimientos con convenios de administración delegada con programa educativo de Fundación INTEGRAL / Número de establecimientos con convenios de administración delegada.</p> <p>Aplica Desagregación por sexo: NO</p>                            | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           |
|  |  | <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos matriculados cuyas madres trabajan remuneradamente.</p> <p>Aplica Desagregación por sexo: SI</p>   | <p>S.I.<br/> H: S.I.<br/> M: S.I.</p> |
|  |  | <p><u>Eficacia / Producto</u><br/> Porcentaje de párvulos matriculados en establecimientos con convenio que tienen extensión horaria, cuyas madres trabajan remuneradamente.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p>  | <p>S.I.<br/> H: S.I.<br/> M: S.I.</p> |
|  |  | <p><u>Eficacia/Producto</u><br/> Número de madres que trabajan en forma remunerada favorecidas por la extensión horaria en jardines con programa / Número total de madres de niños y niñas que asisten a jardines infantiles con extensión horaria.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           | <p>S.I.</p>                           |

|  |  |  |      |      |      |      |
|--|--|--|------|------|------|------|
|  |  | <p><u>Eficiencia/Proceso</u><br/>Número de raciones servidas / Número de raciones programadas por cada período</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>  | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Servicio de Alimentación respecto del presupuesto programado para el Servicio de Alimentación.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto de Material de Enseñanza respecto del presupuesto programado para material de enseñanza.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>           | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Producto</u><br/>Gasto promedio por párvulo atendido en establecimientos con convenio (separado en nivel Sala Cuna y el resto).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>                            | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / Producto</u><br/>Porcentaje del gasto de administración en la provisión del producto estratégico Convenios de Administración Delegada.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>                     | S.I. | S.I. | S.I. | S.I. |
|  |  | <p><u>Economía / proceso</u><br/>Porcentaje de recursos aportados por terceros con respecto al total de recursos del Producto</p>  |      |      |      |      |

|  |  |  |         |         |         |         |
|--|--|--|---------|---------|---------|---------|
|  |  | <p>Convenios de Administración Delegada (separar por fuente).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><i>Economía / Proceso</i><br/> Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Convenios de Administración Delegada con respecto al presupuesto programado.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><i>Eficacia / Producto.</i><br/> Porcentaje de establecimientos con convenio que cumplen con la normativa vigente, calculado por tipo de normativa (DS 548/88 y DS 181/05 ambos del MINEDUC; OGUC; normativa MINSAL).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><i>Eficiencia/Resultado Final</i><br/> Costo Eficiencia: Gasto por párvulo del Producto Convenios de Administración Delegada / % de logros promedio por párvulo.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | S.I.    | S.I.    | S.I.    | S.I.    |
|  |  |  | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. | H: S.I. |
|  |  |  | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. | M: S.I. |

| N° | Producto Estratégico   | Clientes/Usuarios/Beneficiarios  | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control  | Gasto Anual<br>(MMS 2007)  |                            |                            |                            | N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|----|--|--|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|
|    |  |  |   | 2003                       | 2004                       | 2005                       | 2006                       |   |
| 3  | Modalidad no convencional de educación preescolar. Subproducto 1: Jardín sobre ruedas. | Niños y niñas entre tres meses y cuatro años de edad de familias que viven en situación de pobreza (I y II quintil de ingresos) y/o vulnerabilidad social. | <p><b>Gasto Anual (MMS 2007)</b></p> <p><u>Eficacia / Producto</u><br/>Porcentaje de párvulos matriculados de familias pertenecientes al I y II quintil de ingresos y/o vulnerabilidad social.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Gasto promedio por párvulo atendido (\$ 2007).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / proceso</u><br/>Porcentaje de recursos aportados por terceros con respecto al total de recursos del Producto Modalidad no convencional (separar por fuente).</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Porcentaje del gasto de administración en la provisión del producto estratégico Modalidad no convencional.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u></p> | 48                         | 41                         | 22                         | 23                         | 1 y 2   |
|    |  |  |   | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |   |
|    |  |  |   | 154.135                    | 120.879                    | 91.633                     | 77.612                     |   |
|    |  |  |   | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |   |
|    |  |  |   | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |   |

|  |  |  |                            |                            |                            |                            |
|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  |  | <p>Porcentaje de ejecución del presupuesto del Producto Modalidad no convencional con respecto al presupuesto programado.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><i>Eficiencia/Resultado Final</i><br/> Costo Eficiencia: Gasto por párvulo del Producto Modalidad no convencional / % de logros promedio por párvulo.</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: SI</p> | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       | S.I.                       |
|  |  |  | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. | S.I.<br>H: S.I.<br>M: S.I. |

| N° | Producto Estratégico  | Clientes/Usuarios/Beneficiarios   | Indicadores de Desempeño<br>Dimensión/ Ámbito de Control   | Gasto Anual (MMS 2007) |      |      |      | N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula |
|----|---|---|--|------------------------|------|------|------|---|
|    |   |   |  | 2003                   | 2004 | 2005 | 2006 |   |
| 4  | Servicios de orientación y apoyo a la comunidad (Fono Infancia) | Familias y adultos responsables de niños y niñas entre 3 meses y cuatro años de edad. | <b>Gasto Anual (MMS 2007)</b>  | 51                     | 73   | 74   | 82   | 1 y 2   |
|    |   |   | <u>Eficacia/Producto</u><br>Número de llamados contestados / Número total de llamados recibidos.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO  | S.I.                   | 51%  | 46%  | 51%  |   |
|    |   |   | <u>Eficacia/Producto</u><br>Número de llamados de focalizados en familias de niños y niñas entre los 3 meses y cinco años de edad / Número total de llamadas.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO | S.I.                   | S.I. | S.I. | 71%  |   |
|    |   |   | <u>Eficacia/Producto</u><br>Número de llamados internos (funcionarios y apoderados) / Total de llamados contestados.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO  | 6%                     | 10%  | 20%  | 26%  |   |
|    |   |   | <u>Calidad/Producto</u><br>Número de llamadas en que el usuario declara recibir una respuesta satisfactoria / Número total de llamadas contestadas.<br><br>Aplica Desagregación por Sexo: NO           | S.I.                   | S.I. | S.I. | S.I. |   |
|    |   |   | <u>Eficiencia/Producto</u><br>Número total de llamados atendidos en el mes / Número total de orientadores que atendieron en el mes.  | S.I.                   | S.I. | S.I. | 75   |   |

|  |  |   |       |       |       |       |  |
|--|--|---|-------|-------|-------|-------|--|
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Gasto promedio por llamada contestada (\$ 2007).</p>   | 9.419 | 9.013 | 9.777 | 9.405 |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Proceso</u><br/>Porcentaje de ejecución del presupuesto del producto Fonoinfancia con respecto al presupuesto programado.</p> | S.I.  | S.I.  | S.I.  | S.I.  |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p> <p><u>Economía / Producto</u><br/>Porcentaje del gasto de administración en la provisión del producto Fonoinfancia.</p>                        | S.I.  | S.I.  | S.I.  | S.I.  |  |
|  |  | <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>  |       |       |       |       |  |

## **ANEXO 3**

### **MATRIZ DE MARCO LÓGICO PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.**

**NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.**

**AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1992<sup>1</sup>.**

**MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**SERVICIO RESPONSABLE: SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:**

1. Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativa de resguardo de derechos y la focalización de recursos.
2. Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares, técnicos y financieros.
3. Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes alineadas e integradas.
4. Entregar servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo, mediante la planificación, asignación, ejecución, control y evaluación del uso de los recursos.
5. Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados servicios de información y el fortalecimiento de la institución.

**PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:** Gestión y Apoyo Educativo; Servicios Asistenciales; Sistemas de financiamiento; Servicios de información

| ENUNCIADO DEL OBJETIVO  | INDICADORES   |   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)                   | SUPUESTOS |
|---|---|---|---|-----------|
|   | Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)   | Fórmula de Cálculo  |   |           |
| <b>FIN: Contribuir a mejorar el acceso, calidad<sup>2</sup> y equidad de la educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad.</b>   |   |   |   |           |
| <b>PROPÓSITO:</b><br>Promover el acceso de niños y niñas entre 4 y 5 años de edad a educación parvularia de calidad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición. |   |   |   |           |
|   | <u>Eficacia/ resultado Final</u><br>Porcentaje de la población de niños y niñas de 4 años que asisten a NT1 en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país. | (Matrícula en NT1 en establecimientos municipales y particular subvencionados del país / Población de niños(as) de 4 años) /*100 <sup>3</sup> ) | Informe de subvenciones (mensual).<br>Periodicidad medición: anual. |           |

<sup>1</sup> Se creó a través del Componente Preescolar del Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE), línea de acción que el Ministerio de Educación diseñó e incorporó el año 1992.

<sup>2</sup> La calidad está dada por el cumplimiento de normas respecto de: la relación profesional/niño (coeficiente técnico), idoneidad del personal, infraestructura, material didáctico, planificación curricular.

<sup>3</sup> El Ministerio de Educación se basa en las estimaciones de población realizadas por el INE a partir de los resultados del último censo.

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  | <u>Eficacia/ resultado Final</u><br>Porcentaje de la población de niños y niñas de 5 años que asisten a NT2 en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país.                   | (Matrícula en NT2 en establecimientos municipales y particular subvencionados del país / Población de niños(as) de 5 años) /*100 <sup>4</sup> | Informe de subvenciones (mensual).<br>Periodicidad medición: anual.   |   |
|  | <u>Eficacia/Resultado Intermedio</u><br>Porcentaje de educadores(as) perfeccionados(as) que cambia sus prácticas pedagógicas en el aula respecto de una muestra de educadores(as) perfeccionados(as). | N° de educadores (as) perfeccionados(as) que cambia sus prácticas pedagógicas en el aula/ muestra de educadores(as) perfeccionados(as) * 100  | Reportes<br>Periodicidad de Medición: Anual.  |   |
|  | <u>Eficacia/Producto</u><br>Porcentaje de la población potencial de 4 años de edad que asiste a NT1 en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país.*                          | (Matrícula en NT1 en establecimientos municipales y particular subvencionados del país /Población potencial del programa)*100                 | Medio de verificación:<br>-Informe asignación de cupos regionales, DEG (anual)<br>-Informe de subvenciones (mensual)<br><br>Periodicidad de medición: Anual | La población potencial de niños(as) a ser atendidos por escuelas subvencionadas por Mineduc no corresponde al total de la población de 4 años, también existe oferta educativa para este nivel en escuelas especiales, establecimientos privados, Junji e Integra. Aproximadamente un 40% de esta población no cuenta actualmente con atención educativa. |

<sup>4</sup> El Ministerio de Educación se basa en las estimaciones de población realizadas por el INE a partir de los resultados del último censo.

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
|  | <u>Eficacia/Producto</u><br>Porcentaje de la población potencial de 5 años de edad que asiste a NT2 en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país.   | (Matrícula en NT2 en establecimientos municipales y particular subvencionados del país /Población potencial del programa)*100  | Medio de verificación:<br>-Informe asignación de cupos regionales, DEG (anual)<br>-Informe de subvenciones (mensual)<br><br>Periodicidad de medición: Anual | Aproximadamente un 90% de la población de 5 años cuenta con atención educativa. |
|  | <u>Eficacia/Producto</u><br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente de infraestructura <sup>5</sup> para este nivel educativo, entre el inicio y término del año <sup>6</sup> . | (N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente de infraestructura para este nivel educativo, entre el inicio y término del año t/N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país inspeccionados durante año t)*100 | Medio de verificación:<br><br>Actas del proceso de inspección de subvenciones.<br><br>Periodicidad de medición: Anual                                       |   |

<sup>5</sup> Decreto Supremo N°548 del Ministerio de Educación; Capítulo 5 Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones; Decreto Supremo N°289 (condiciones sanitarias mínimas de establecimientos educacionales) Ministerio de Salud; Decreto Supremo 977(condiciones de comedores)y 594 (artefactos sanitarios y personal) Ministerio de Salud.

<sup>6</sup> Todo establecimiento subvencionado, debe cumplir con normas de infraestructura, esto es verificado antes de la autorización; no se aplica uniformemente una exigencia normativa por lo tanto existen diferentes criterios para el reconocimiento en virtud de los diferentes Decretos vigentes.

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  | <u>Eficacia/Producto</u><br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente de coeficiente técnico <sup>7</sup> para este nivel educativo, entre el inicio y término del año. | (Nº de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente de coeficiente técnico para este nivel educativo, entre el inicio y término del año t/ Nº total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país inspeccionados durante año t)*100 | Medio de verificación:<br>Actas del proceso de inspección de subvenciones.<br>Periodicidad de medición: Anual |  |
|--|---|---|---|--|

---

<sup>7</sup> Decreto N° 181. Para obtener reconocimiento y percibir subvención, el sostenedor, debe cumplir con todas las exigencias establecidas en la normativa vigente (proceso de Reconocimiento Oficial). Actualmente se propuso una modificación al Decreto N°181.

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  | <p><u>Eficacia/Producto</u><br/> Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente de material educativo para este nivel educativo, entre el inicio y término del año.</p> | <p>(N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento de acuerdo a la normativa vigente de material didáctico para este nivel educativo, entre el inicio y término del año t/ N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país supervisados durante año t)*100.</p> <p>(N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que han recibido material educativo distribuido por Mineduc durante año t/ N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados que imparten educación parvularia durante año t)*100</p> | <p>Medio de verificación:</p> <p>-Nómina de distribución de materiales a establecimientos y recepción de Deprov.</p> <p>Informes del proceso de supervisión</p> <p>Periodicidad de medición: Anual</p> |  |
|--|--|---|--|--|

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  | <u>Eficacia/Producto</u><br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición que cuentan con Registro Técnico Pedagógico <sup>8</sup> .   | (N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de transición que cuentan con Registro Técnico Pedagógico, entre el inicio y término del año t/N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten Primer y Segundo Nivel de Transición al inicio del año t)*100  | Medio de verificación:<br>-Informe de supervisión técnico pedagógica.<br>- Informe de subvenciones.<br><br>-Periodicidad de medición:<br>Anual |  |
|  | <u>Eficacia/Producto</u><br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento según indicación de Bases Curriculares y material de apoyo distribuido por la U.E.P. para este nivel educativo, entre el inicio y término del año. | (N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que mantienen una situación de funcionamiento según indicación Bases Curriculares y material de apoyo distribuido por la UEP para este nivel educativo, entre el inicio y término del año t/N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia al inicio del año t)*100 | - Informe de supervisión técnica pedagógica.<br>Periodicidad de medición: Anual  |  |

<sup>8</sup> Para percibir subvención, el curso de párvulos debe contar con un Registro Técnico Pedagógico, que es el instrumento que fiscaliza el inspector de subvenciones y donde se registra asistencia, planificaciones y actividades curriculares realizadas, entre otros.

<sup>7</sup> Texto Planificación en el Nivel de Transición de Educación Parvularia.

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | <u>Calidad/Producto</u><br>Porcentaje de familias de niños y niñas de 4 y 5 años de edad que reciben educación parvularia en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que perciben satisfacción de la asistencia de sus hijos(as) a Kinder y Pre-Kinder | (Número de familias de niños y niñas de 4 y 5 años de edad que reciben educación parvularia en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que perciben satisfacción de la asistencia de sus hijos(as) a Kinderr y Pre-kinder/Número total de familias de los establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación preescolar, que responden a la encuesta.)*100 | Informe de percepción de satisfacción ( en una página), para aplicar por supervisoras de Deprov.<br>Periodicidad de medición: Anual             |  |
|  | <u>Eficiencia/Producto</u><br>Costo promedio anual por niño(a) que accede a educación parvularia en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país (niño/a que recibe subvención y se beneficia de los diferentes componentes del programa)                   | (Gasto efectivo total del programa año i / total matrícula de niños/as que acceden a educación parvularia en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que se beneficia de los diferentes componentes del programa año i)  | Medio de verificación:<br>-Informe de subvenciones<br>-Informe anual gestión de presupuesto. UAP:<br>Periodicidad de medición: Anual            |  |
|  | <u>Eficiencia/Proceso</u><br>Porcentaje anual de gastos administrativos en relación al gasto efectivo total anual del programa   | (Gastos Administrativos del programa año i / Gasto efectivo total del Programa año i) x 100  | Medio de verificación:<br>- Informes de gestión financiera, Unidad de Administración de Presupuesto (UAP)<br>Periodicidad de medición:<br>Anual |  |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <u>Economía/Proceso</u><br>Porcentaje anual de ejecución presupuestaria | (Gasto total efectivo del programa año i / Presupuesto asignado al programa año i) x 100 | Medio de verificación:<br>-Informes de gestión financiera, Unidad de Administración de Presupuesto (UAP).<br><br>Periodicidad de medición:<br>Anual. |  |
|--|---|--|--|--|

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <p><b>COMPONENTE 1:</b><br/><b>Ampliación de Cobertura, Niños y niñas de 1er Nivel de Transición</b></p> | <p><u>Eficacia/Producto</u><br/>Porcentaje de cumplimiento de cobertura comprometida para año t niños y niñas que asisten a Primer Nivel de Transición</p>   | <p>(Matrícula en NT1 año t/Matrícula comprometida Primer Nivel de Transición para el año t)*100</p>   | <p>Medio de verificación: Informe de subvenciones.<br/><br/>Periodicidad de medición: anual</p> | <p>Sostenedores de establecimientos dispuestos y en condiciones de ofertar instalación de cupos para Primer y Segundo Nivel de Transición (Prekinder). Familias interesadas en incorporar a sus hijos a primer nivel de transición.</p> |
|  | <p><u>Eficacia/Producto</u><br/>Porcentaje de asistencia media con respecto a la matrícula de niños y niñas de 4 años de edad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país</p> | <p>(Asistencia media de niños y niñas de 4 años de edad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país en el año t / Matrícula de niños y niñas de 4 y 5 años de edad en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país en el año t)*100</p> | <p>Medio de verificación: Informe de subvenciones.<br/><br/>Periodicidad de medición: Anual</p> | <p>Sostenedores promueven asistencia.</p>   |
|  | <p><u>Eficacia/Proceso</u><br/>Tasa de variación anual de niños(as) que asisten a NT1 en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país</p>   | <p>((N° Matrícula en NT1 año t/Matrícula en NT1 año t-1)-1)*100)</p>  | <p>Medio de verificación: Informe de subvenciones<br/><br/>Periodicidad : Anual</p>             |   |
|  | <p><u>Eficiencia/Producto</u><br/>Gasto promedio de la subvención por niño(a) atendido</p>   | <p>(Gasto total de subvención en el año/Total de niños y niñas atendidos en el año)</p>   | <p>Medio de verificación: Informe de subvenciones<br/><br/>Periodicidad : Anual</p>             |   |

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  | <u>Economía/Proceso</u><br>Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado a subvenciones en establecimientos municipales y particulares subvencionados del país para la atención y educación de niños y niñas de 4 y 5 años de edad | (Presupuesto total ejecutado en subvenciones año i/Presupuesto programado en subvenciones año i) | Medio de verificación: Informe de subvenciones<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |
|--|---|--|---|--|

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <b>COMPONENTE 2:<br/>Adquisición y entrega de Material Educativo 1er y 2do. nivel de transición.</b>  |   |   |  |  |
| <b>Material Educativo<sup>9</sup> con énfasis en las Bases Curriculares, distribuidos a establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia (prekinder y kinder).</b> | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que recibieron Material Educativo respecto del total de municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia | (N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación preescolar que recibieron Material Educativo /Total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia)*100   | -Nómina de distribución ( U.E.P)* y recepción de Deprov.<br>-Periodicidad de medición: Anual                                     |  |
|   | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de cursos de Primer Nivel de Transición (Prekinder) y Segundo Nivel de Transición (Kinder) que recibieron material educativo respecto del porcentaje de cursos focalizados  | (N° de cursos de Primer nivel de Transición (Prekinder) y Segundo Nivel de Transición (Kinder) que recibieron material educativo/N° de cursos focalizados por Programa de Ampliación de Cobertura)*100  | Medio de verificación: Nomina de distribución. (UEP)* y recepción Deprov.<br><br>Periodicidad de medición: Anual                 |  |
|   | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, focalizados por el Programa Ampliación de Cobertura, que recibieron material educativo.   | (N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, focalizados por el Programa Ampliación de Cobertura, que recibieron material educativo/N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia al inicio del año t)*100 | Medio de verificación:<br>- Nómina de distribución de material (UEP)* y recepción Deprov.<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |

\* Nómina debe incluir RBD-DV, nombre establecimiento , dirección, teléfono, nombre sostenedor y antecedentes que permitan identificación

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
|  | Calidad/Proceso<br>Porcentaje de cursos de Primer Nivel de Transición (Prekinder) de establecimientos municipales y subvencionados, focalizados, que recibieron material didáctico en su primer año de funcionamiento | (N° total de cursos de Primer Nivel de Transición (Prekinder) que se abren año i y reciben material didáctico año i/ total de cursos de Primer Nivel de Transición (Prekinder) en su primer año de funcionamiento año i)*100               | Medio de verificación: -<br>- Nómina de distribución de material (UEP) y recepción Deprov<br><br>-Periodicidad de medición: Anual |   |
|  | Calidad/Proceso<br>Porcentaje de Material Educativo distribuido durante el año escolar en curso   | (N° de Material Educativo distribuido durante el inicio de las actividades escolares / (N° Total de Material Educativo distribuidos) * 100   | Medio de verificación: -<br>- Reporte de nómina de distribución de material<br><br>-Periodicidad de medición: Anual               | Que la sección compras y logística (unidad de compra y licitaciones) y sección actos y contratos, ambas de la División de Administración General cumplan con los plazos programados |
|  | Calidad/Producto<br>Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación preescolar que reciben Material Educativo durante el año escolar en curso                | (N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados que reciben Material Educativo durante el año escolar en curso / (N° total de establecimientos municipales y particulares subvencionados que reciben Material Educativo) | Medio de verificación: -<br>- Nómina de distribución de material (UEP) y recepción Deprov<br><br>-Periodicidad de medición: Anual |   |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | Calidad/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) conformes con la calidad del Material Didáctico                                 | (N° de educadores (as) que se declara “conforme” con la calidad del material didáctico / Total de educadores (as) encuestadas)*100 | Medio de verificación:<br>Reporte de percepción de conformidad de E.P. del sistema municipal y particular subvencionados con el material recibido<br><br>-Periodicidad de medición:<br>Anual |  |
|  | Eficiencia/Producto<br>Gasto componente por niño(a) atendido  | (Presupuesto ejecutado componente / total de niños y niñas atendidos)  | Medio de verificación: Informe de gestión financiera Unidad de Educación Parvularia<br>-Informe de asistencia de Subvenciones<br>-Periodicidad de medición:<br>Anual                         |  |
|  | Eficiencia/Producto<br>Costo promedio del material educativo adquirido de los diferentes sets y de material de apoyo a la familia | ( $\Sigma$ de precios de material didáctico adquirido año n) / (N° total de material didáctico adquirido año n)                    | Medio de verificación:<br>- Informe de gestión financiera Unidad de Educación Parvularia<br><br>Periodicidad de medición: Anual  |  |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <b>COMPONENTE 3: Formación Inicial y en Servicio para la Implementación Curricular.</b>   |   |  |  |  |
| <b>Sub-componente 1</b><br><b>Educadoras(es) participan en acciones de formación profesional entre pares en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia<sup>10</sup>, realizada en ciertas ocasiones en base a textos producidos por la Unidad de Educación Parvularia.</b> | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que participan en actividades de formación profesional en Comités Comunales de Educación Parvularia | (Nº de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia que participan en Comités Comunales de Educación Parvularia /total de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia) *100 | Medio de verificación:<br>- Informe de programación y focalización , vía Comités Comunales.<br><br>Periodicidad de medición:<br>Anual  |  |
|   | Eficiencia/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) participantes que aprueba cursos de formación profesional en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia   | (total de educadores (as) que participa en cursos de formación profesional en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia que aprueba los cursos año i / total de educadoras (es) que participa en cursos de formación profesional en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia año i)*100             | Medio de verificación:<br>- Actas finales de aprobación de cursos, modalidad Comités Comunales, CPEIP.<br><br>Proceso 2006 termina en mayo 2007<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |

<sup>10</sup> Integrados por educadoras de párvulo.

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
|  | Eficacia /Resultado Intermedio<br>Porcentaje de educadores (as) que ha accedido a formación profesional en Comités Comunales que ha aplicado los conocimientos adquiridos en sus actividades educativas     | (N° de educadores (as) que ha accedido a formación profesional o actualización en Comités Comunales que ha aplicado los conocimientos adquiridos en sus actividades educativas / Total de educadores (as) que ha accedido a perfeccionamiento profesional en Comités Comunales)*100 | Reporte de la Secreduc y Deprov para que la Coordinación Regional informe de cambios en las prácticas pedagógicas de las Educadoras de Párvulos ( se debe preparar informe de reporte elaborado por el Nivel Central)<br><br>Periodicidad: Semestral |  |
|  | Calidad/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) que considera adecuada la formación recibida en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia (contenido, material, metodología y exponentes) | N° de educadores(as) que considera adecuada la formación recibida en el marco de los Comités Comunales de Educación Parvularia (contenido, material, metodología y exponentes)/Total de educadores)*100   | Reporte de percepción de los educadores(as) respecto de la formación recibida<br>Periodicidad de medición: Anual   |  |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   | Eficiencia/Producto<br>Gasto promedio por educador(a) perfeccionada   | (Presupuesto ejecutado componente / total de educadores (as) perfeccionados(as) en Comités Comunales de Educación Parvularia)  | Medio de verificación:<br>- Informe de gestión financiera. CPEIP.<br>-Periodicidad de medición: Anual  |  |
| <b>Subcomponente 2</b><br><b>Educadoras(es) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, focalizados por Departamentos Provinciales<sup>11</sup>, participan en cursos de formación en servicio impartidos por universidades del país.</b> | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país, focalizados por Departamentos Provinciales, que imparten educación parvularia que participan en cursos de formación impartidos por universidades del país. | (N° de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que imparten educación parvularia que participan en cursos de formación impartidos por universidades del país /total de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia)*100 | Medio de verificación:<br>- Informes de las Universidades del número de educadoras que asisten o participan en los cursos .<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |

<sup>11</sup> El Programa entrega criterios generales; sin embargo cada Departamento Provincial realiza la focalización considerando las prioridades, las necesidades de apoyo de los establecimientos con bajos rendimientos o problemas de tipo social.

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
|  | <p>Eficacia/Producto<br/>         Porcentaje de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que imparten educación parvularia que participan en cursos de perfeccionamiento impartidos por universidades del país que aprueban los cursos</p> | <p>(N° de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que imparten educación parvularia que aprueban cursos de perfeccionamiento impartidos por universidades del país que aprueban los cursos/ total de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que imparten educación parvularia que participan en cursos de perfeccionamiento impartidos por universidades del país)*100</p> | <p>Medio de verificación: Acta final de aprobación de cursos.<br/>         Periodicidad de medición: Anual</p> |  |
|--|---|---|--|--|

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | <p>Eficacia /Resultado Intermedio<br/>Porcentaje de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que ha accedido a perfeccionamiento en universidades del país que ha aplicado los conocimientos adquiridos en sus actividades educativas</p> | <p>(N° de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que ha accedido a perfeccionamiento en universidades del país que ha aplicado los conocimientos adquiridos en sus actividades educativas<br/>/ Total de educadores (as) de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país focalizados por Departamentos Provinciales que ha accedido a perfeccionamiento en universidades del país)*100</p> | <p>Estudio considera evaluación externa a educadores(as)<br/><br/>Evaluación de organismos externos a las universidades para evaluar cambios en las prácticas de las educadoras.<br/><br/>Periodicidad de medición: Anual</p> |  |
|  | <p>Calidad/Producto<br/>Porcentaje de educadores(as) que participan en cursos de de formación o actualización impartidos por universidades del país que considera adecuada la capacitación en esta modalidad (contenido, material, metodología y exponentes)</p>   | <p>(N° de educadores(as) que participan en cursos de formación impartidos por universidades del país que considera adecuada la capacitación en esta modalidad (contenido, material, metodología y exponentes)<br/>/ Total de educadores(as) que ha que ha participado en cursos de perfeccionamiento impartidos por universidades del país)*100</p>  | <p>Medio de verificación:<br/><br/>- Pauta de evaluación dirigida a las educadoras y que será emitida por la unidad<br/><br/>-Periodicidad de medición: Anual</p>   |  |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   | Eficiencia/Producto<br>Gasto promedio por educador(a) asistente y a los cursos de formación dado por universidades del país   | (Presupuesto ejecutado componente / total de educadores(as) que ha participado en cursos de formación impartido por universidades del país)  | Medio de verificación: Informe de gestión financiera, CPEIP.<br><br>Periodicidad de medición: Anual  |  |
| <b>Subcomponente 3<br/>Educadores (as) que integran la Red de Maestros (as) educadores (as) formados para ser líderes pedagógicos frente a sus pares.</b> | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros (as) educadores (as) respecto del total de educadores (as) que obtiene Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP). | (N° de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros (as) /total de educadores (as) obtiene Asignación de Excelencia Pedagógica)*100  | Medio de verificación:<br>Informe de proceso de asignación de AEP por CPEIP:<br><br>Informe proceso de acreditación de educadoras, Red de Maestras.<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |
|   | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros (as) y que ejecutan algún tipo de proyecto de Ed. parvularia <sup>12</sup>  | (N° de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros (as) y que ejecutan algún tipo de proyecto de Ed. parvularia /total de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros)*100 | Medio de verificación: Informe de participación y asistencia.<br>N° de proyectos ejecutados.<br><br>Periodicidad de medición: Anual  |  |
|   | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de educadores(as) que forman parte de la Red de Maestros(as) que reciben formación respecto del total de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros (as)        | (N° de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros(as) capacitados/total de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros (as))*100  | Medio de verificación:<br>Registro de educadoras Capacitadas CPEIP.<br><br>Periodicidad de medición: Anual   |  |

<sup>12</sup> En esta modalidad no se puede medir aprobación de la formación o de la actualización, pues dicha actividad está orientada a fortalecer la constitución y coordinación de las redes y a la ejecución de proyectos de Ed. Parvularia. Educadoras Maestras (os) que participan y que han acreditado competencias en proceso de AEP. Los proyectos serán en lenguaje oral e iniciación a la lectura y escritura

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
|  | Eficacia /Resultado Intermedio<br>Porcentaje de educadores(as) que forman parte de la Red de Maestros(as) y que aplican contenidos entregados por el Programa en relación a un proyecto institucional | (N° de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros(as) y que implementan el proyecto institucional, producto de la formación de la Red de Maestras a otros educadores(as)/total de educadores(as) que forman parte de la Red de Maestros(as) que participan en capacitación del programa)*100 | Informe de seguimiento de educadora responsable, perteneciente a la Red de Maestras.<br><br>Periodicidad de medición: Anual             |  |
|  | Calidad/Producto<br>Porcentaje de educadores(as) que forman parte de la Red de Maestros (as) capacitados(as), que considera adecuada la capacitación (contenido, material, metodología y exponentes)  | (N° de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros(as) capacitados(as), que considera adecuada la capacitación (contenido, material, metodología y exponentes)/total de educadores(as) que forman parte de la Red de Maestros(as) capacitados(as),  | Reporte de percepción de s maestros (as) capacitados (as) que encuentra adecuada la capacitación<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |
|  | Calidad/Producto<br>Porcentaje de educadores (as) que forman parte del trabajo que realizan las Maestras de la Red que considera adecuada la modalidad del proyecto y el apoyo recibido               | (N° de educadores (as) que forman parte del trabajo que realizan las Maestras de la Red (as) que considera adecuada la modalidad del proyecto y el apoyo recibido /total de educadores (as) que forman parte de la Red )*100   | Informe de percepción de las educadoras/maestras que participan en la RED<br><br>Periodicidad de medición: Anual                        |  |
|  | Eficiencia/Producto<br>Gasto del componente por educador(a) capacitado(a)   | (Presupuesto ejecutado componente / total de educadores (as) que forman parte de la Red de Maestros(as) capacitados(as)) *100  | Medio de verificación:<br>- Informe de gestión de recursos perfeccionamiento, CPEIP.<br><br>Periodicidad de medición: Anual             |  |

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>Componente 4: Fortalecimiento del rol educativo permanente de la familia.</b></p> <p><b>Programa Manolo y Margarita</b><br/> <b>Madres, padres o adultos responsables del cuidado de niños y niñas de 4 y 5 años, que asisten a establecimientos educacionales del país, focalizados participan en talleres para potenciar su rol como primeros educadores en la promoción del desarrollo integral de sus hijos e hijas.</b></p> | <p>Eficacia/Producto<br/> Porcentaje de establecimientos municipales y particulares subvencionados que implementa Programa Manolo y Margarita</p>   | <p>(N° de establecimientos municipales y particulares subvencionados que implementa Programa Manolo y Margarita/ total de establecimientos municipales y particulares subvencionados del país que imparten educación parvularia)*100</p>   | <p>Medio de verificación: Informe final de focalización e implementación del programa Manolo y Margarita.por Deprov.</p> <p>Periodicidad de medición: Anual</p>   |  |
|  | <p>Calidad/Proceso<br/> Porcentaje de educadoras(es) que implementan el programa que encuentra satisfactoria la aplicación del programa</p>   | <p>(N° total de educadoras(es) que aplica el programa en establecimientos municipales y particular subvencionados focalizados que evalúan satisfactoriamente el programa / total de educadoras(es) que aplica el programa en establecimientos municipales y particular subvencionados focalizados)*100</p> | <p>Medio de verificación:<br/> - Informe de resultados<br/> Periodicidad :Anual<br/> - aplicación pauta de evaluación del programa educadoras<sup>13</sup>.</p> <p>Periodicidad de medición : Anual</p> |  |
|  | <p>Calidad/Producto<br/> Porcentaje de padres y madres de establecimientos municipales y particulares subvencionados focalizados en que se implementa el programa que lo evalúan satisfactoriamente</p> | <p>(N° total de padres y madres de establecimientos municipales y particulares subvencionados focalizados en que se implementa el programa que lo evalúan satisfactoriamente / Total de padres y madres que participa en el programa)*100</p>  | <p>Medio de verificación:<br/> - Informe de resultados aplicación pauta de evaluación del programa.</p> <p>Periodicidad de medición: Anual</p>  |  |

<sup>13</sup> Esta pauta de evaluación se aplica por primera vez el año 2006 por lo que la información es parcial.

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  | Eficiencia/Producto<br>Gasto del componente por<br>beneficiario capacitado | (Presupuesto ejecutado<br>componente / total de<br>beneficiarios capacitados) | Medio de verificación: Informe<br>de gestión financiera Unidad de<br>Ed. Parvularia.<br><br>Periodicidad de medición: Anual |  |
|--|--|---|---|--|

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <b>Componente 5: Sistema de medición de logros y aseguramiento de la calidad.</b> | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de cumplimiento en el diseño del instrumento de medición de logros en un instante del tiempo.                                   | $(N^{\circ} \text{ de tareas efectivamente completadas en el tiempo } t \text{ ponderadas} / N^{\circ} \text{ tareas proyectadas por cumplir en el tiempo } t \text{ ponderadas}) * 100$ <sup>14</sup> | Medio de verificación: Carta Gantt comprometida para terminar el diseño.<br><br>Periodicidad de medición: mensual.                     |  |
|   | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de cumplimiento en el diseño del sistema de medición de logros y aseguramiento de la calidad en un instante del tiempo.         | $(N^{\circ} \text{ de tareas efectivamente completadas en el tiempo } t \text{ ponderadas} / N^{\circ} \text{ tareas proyectadas por cumplir en el tiempo } t \text{ ponderadas}) * 100$ <sup>15</sup> | Medio de verificación: Carta Gantt comprometida para terminar el diseño<br><br>Periodicidad de medición : Mensual.                     |  |
|   | Eficacia/Producto<br>Porcentaje de cumplimiento en la implementación del sistema de medición de logros y aseguramiento de la calidad en un instante del tiempo. | $(N^{\circ} \text{ de tareas efectivamente completadas en el tiempo } t \text{ ponderadas} / N^{\circ} \text{ tareas proyectadas por cumplir en el tiempo } t \text{ ponderadas}) * 100$ <sup>16</sup> | Medio de verificación: Carta Gantt comprometida para terminar la implementación del sistema.<br><br>Periodicidad de medición: Mensual. |  |

<sup>14</sup> La ponderación de cada tarea dice relación con el porcentaje de tiempo que cada una de ellas consume dentro de la programación total. Por ejemplo, si en un instante del tiempo deben haber 3 tareas completas y estas representan un 10%, un 20% y un 30% del tiempo respectivamente, y sólo se han completado la dos primeras, el indicador se construye como  $(1*0.1+1*0.2)/(1*0.6)=0.5$  o 50%.

<sup>15</sup> Ídem

<sup>16</sup> Ídem

| <b>ACTIVIDADES</b>  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p><b>ACTIVIDADES COMPONENTE 1:</b></p> <p>1.- Monitorear y seguimiento del cumplimiento meta anual de ampliación de cobertura.</p> <p>2.- Definir criterios anuales para la asignación de los cupos del Programa (población beneficiaria).</p> <p>3.- Diseñar estrategias de captación de matrícula.</p> <p>4.- Establecer coordinación con otras instancias y niveles del Ministerio de Educación para concordar criterios y estrategias para el logro de la meta.</p> <p>5.- Establecer coordinación con otras instituciones para el logro de la meta (Junaeb, Junji, Integra).</p>  |  |  |  |  |
| <p><b>ACTIVIDADES COMPONENTE 2:</b></p> <p>1.-Elaboración Especificaciones Técnicas / Términos de Referencia.</p> <p>2.-Licitación para compra de material educativo.</p> <p>3.-Evaluación técnica de muestras y económica.</p> <p>4.-Adjudicación y control de calidad en la Recepción</p> <p>5.-Almacenaje, preparación de la distribución de materiales educativos.</p> <p>6.- Seguimiento a la recepción del material. (bodega)</p> <p>7.- Uso del material evaluación y seguimiento</p> <p>8.- Estudio del uso pedagógico del material educativo.</p> <p>9.- Diseño de material para niños(as) con Necesidades Especiales de Educación (NEE).</p> <p>10.- Informática.</p> |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p><b>ACTIVIDADES COMPONENTE 3:</b></p> <p><b><u>Subcomponente 1</u></b><br/> 1.-Elaboración técnica del curso en conjunto con contraparte.<br/> 2.-Difusión y gestión para promover la inscripción al curso; distribución de becas<br/> 3.-Ejecución del curso<br/> 4.-Seguimiento a la ejecución y cierre del curso</p> <p><b><u>Subcomponente 2</u></b><br/> 1. Reunión con universidades.<br/> 2. Focalización de educadoras de párvulos que participarán en curso (Deprov).<br/> 3.-Capacitación de educadoras(es) en temas relacionados con niños(as) con Necesidades Especiales de Educación (NEE).<br/> 4. Gestión asociada a convenios con universidades.<br/> 5. Seguimiento a la realización de jornadas presenciales.<br/> 6. Evaluación de informes de las universidades.<br/> 7.-Línea Informática: Proyecto Enlaces.</p> <p><b><u>Subcomponente 3</u></b><br/> 1. Realización de jornadas con Maestras para entrega de orientaciones y contenidos y seguimiento.</p> |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p><b>ACTIVIDADES COMPONENTE 4:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Licitación para reproducir materiales del programa.</li> <li>2.-Distribución del programa.</li> <li>3.-Reunión de inicio del programa en cada provincia (Deprov)</li> <li>4.-Ejecución del programa (educadoras)</li> <li>5.-Seguimiento del programa</li> </ol> <p><b>ACTIVIDADES COMPONENTE 5.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diseño de instrumento de medición de logros estandarizado.</li> <li>2.- Diseño de sistema de medición de logros y aseguramiento de calidad (en coordinación con el avance de JUNJI).</li> <li>3.- Implementación del sistema.</li> </ol> |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|



## **ANEXO 4**

# **ANÁLISIS PRINCIPALES PROPUESTAS DEL CONSEJO ASESOR DE LA INFANCIA**

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa |         |   |
|---|--|---------|---|
|   | JUNJI                                  | INTEGRA | Programa Preescolar   |
| Acceso asegurado de todos los niños y niñas del país a educación de calidad acreditada y sin segregación de los alumnos entre prekinder y cuarto básico.              | NA                                     | NA      | Modificar el fin del programa reemplazando “contribuir a mejorar el acceso...” por “asegurar el acceso...”. <sup>1</sup><br>Asegurar cobertura de prekinder y kinder para todos los niños y niñas del país. |
| Los niños y niñas deben poder acceder a prekinder en jardines infantiles, con derecho a una subvención de igual monto a la subvención para ese nivel en las escuelas. | NA                                     | NA      | Incorporar una actividad en el componente Ampliación de cobertura, orientada a determinar el número de niños y niñas que tendrían este derecho en coordinación con la Unidad de Subvenciones.               |

<sup>1</sup> Acceso implica ocuparse: de la cobertura actual (quienes, cuantos, donde), cobertura posible; de la infraestructura actual y disponible, de los recursos disponibles y los que se requieren (personal, materiales, alimentación); de la integración de niños con necesidades especiales.

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia   | Efecto en las instituciones o Programa   |  |  |
|--|--|--|--|
|  | JUNJI  | INTEGRA  | Programa Preescolar  |
| Todos los niños y niñas de 2 y 3 años de edad de los hogares del 40% más vulnerable tengan acceso garantizado a atención educativa preescolar en un centro de calidad acreditada y en una modalidad de calidad también acreditada de al menos media jornada. Igualmente, todos estos niños y niñas deben tener alimentación en el centro, gestionada por JUNAEB. | Obtener la acreditación de los jardines y modalidades no convencionales de Educación Parvularia (EP), cuya factibilidad dependerá de los estándares que se establezcan.<br>Participar en el diseño del sistema de acreditación, aportando la propuesta que ha desarrollado sobre esta materia.<br>Aumentar cobertura, de manera coordinada con INTEGRA para no duplicarse. | Obtener la acreditación de los jardines y modalidades no convencionales de EP, cuya factibilidad dependerá de los estándares que se establezcan.<br>Aumentar cobertura, de manera coordinada con JUNJI para no duplicarse. | Incorporar un componente para el diseño e implementación del sistema de acreditación de calidad, incluyendo un plan estratégico para hacer efectiva esta propuesta.            |
| Que exista un sistema de acreditación y fiscalización de calidad para establecimientos preescolares, el que debe contemplar niveles progresivos de cumplimiento de estándares, según la modalidad de que se trate.   | Obtener la acreditación de los jardines y modalidades no convencionales.<br>Aportar la propuesta que ha desarrollado sobre acreditación.   | Obtener la acreditación de los jardines y programas.   | Id. Anterior incorporando el diseño e implementación de un sistema de monitoreo permanente y acreditación periódica, incluyendo un plan estratégico para lograr su aplicación. |
| Fijar estándares a cumplir por prestadores y prestaciones para garantizar calidad; de acuerdo al tipo de establecimiento, centro o prestación y al nivel de complejidad o modalidad de las prestaciones y deben ser iguales para prestadores públicos y privados   | Realizar diagnóstico y autoevaluación del funcionamiento de los programas, con respecto a los estándares que se definan.   | Realizar diagnóstico y autoevaluación del funcionamiento de los programas, con respecto a los estándares que se definan.   | Incorporar una actividad para la definición de estándares y para la revisión y actualización la normativa vigente.   |

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa   |  |  |
|---|--|--|--|
|   | JUNJI  | INTEGRA  | Programa Preescolar  |
| Asegurar equidad de acceso a oportunidades de aprendizaje e integración a las escuelas  | Revisar requisitos de acceso y políticas de integración a fin de asegurar el acceso equitativo a las oportunidades de aprendizaje.   | Revisar requisitos de acceso y políticas de integración a fin de asegurar el acceso equitativo a las oportunidades de aprendizaje.   | Incorporar una actividad para la definición de mecanismos de selección adecuados y de elaboración de una política de integración.  |
| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa   |  |  |
|   | JUNJI  | INTEGRA  | Programa Preescolar  |
| Regular la edad de ingreso a los distintos niveles de enseñanza. Que la edad mínima de ingreso sea de cuatro años a prekinder y seis años a primero básico. | NA.<br>Pero si se acota el grupo etario a atender por la institución a menos de 4 años, se reduce la capacidad de sus locales (a menor edad los estándares son más altos)  | NA.<br>Pero si se acota el grupo etario a atender por la institución a menos de 4 años, se reduce la capacidad de sus locales (a menor edad los estándares son más altos)  | Incorporar una actividad de revisión de la normativa vigente.  |
| Condiciones y criterios para asegurar impacto en el desarrollo de los Niños (as).   | Evaluar el impacto en el desarrollo de los niños de las diversas modalidades de educación parvularia de la institución, revisar y mejorar las condiciones en que se presta el servicio y establecer estándares que aseguren impacto en el desarrollo de los niños. | Evaluar el impacto en el desarrollo de los niños de las diversas modalidades de educación parvularia de la institución, revisar y mejorar las condiciones en que se presta el servicio y establecer estándares que aseguren impacto en el desarrollo de los niños. | Incorporar una actividad para revisar y proponer estándares de resultados, considerando como referencia los de otros países con trayectoria más consolidada en Educación Parvularia. Sistematizar la información de las evaluaciones de impacto. |

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa  |   |   |
|---|---|---|---|
|   | JUNJI   | INTEGRA   | Programa Preescolar   |
| Realizar un reforzamiento de la formación de educadores y educadoras de párvulos y de sus prácticas pedagógicas.  | Evaluar requerimientos de capacitación  | Evaluar requerimientos de capacitación  | Evaluar si hay necesidad de incrementar componente de Formación Inicial y en Servicio.  |
| El instrumento financiero que se utilice para garantizar niveles mínimos de calidad sea un subsidio por niño o niña, de cargo fiscal, que financie la atención en centros preescolares acreditados, en base a prestaciones acreditadas según estándares de calidad. | Afecta las actuales condiciones de financiamiento y la disponibilidad de recursos, al pasar de un sistema basado en la proyección de la matrícula a uno basado en la matrícula que asiste a clases.   | Afecta las actuales condiciones de financiamiento y la disponibilidad de recursos, al pasar de un sistema basado en la proyección de la matrícula a uno basado en la matrícula que asiste a clases.   | NA<br>Corresponde a otras instancias del Ministerio de Educación.   |
| Los niños y niñas que presenten mayores niveles de riesgo o vulnerabilidad, tengan acceso prioritario a los programas y servicios de apoyo de la red pública local y nacional pertinentes a sus necesidades y las de sus familias.                                  | El proceso de selección y matrícula que utiliza JUNJI, incorpora los criterios de vulnerabilidad social.<br>Ej.: Los niños de familias que pertenezcan al programa Chile Solidario tienen ingreso preferente. Por lo tanto no se necesita introducir ajustes. | El proceso de selección y matrícula que utiliza INTEGRA, incorpora los criterios de vulnerabilidad social.<br>Ej.: Los niños de familias que pertenezcan al programa Chile Solidario tienen ingreso preferente. Por lo tanto no se necesita introducir ajustes. | NA<br>El programa tiende a favorecer la universalización de las prestaciones en establecimientos municipales y particulares subvencionados. |

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa  |  |  |
|---|---|--|--|
|   | JUNJI   | INTEGRA  | Programa Preescolar  |
| El subsistema escolar aplique instrumentos de medición de calidad de la enseñanza, que incluya medidas de valor agregado en pruebas estandarizadas. Los resultados de las mediciones deben ser parte de los estándares de acreditación de los prestadores.  | Se debe adaptar a la aplicación de instrumentos de evaluación de logros estandarizados.                       | Se debe adaptar a la aplicación de instrumentos de evaluación de logros estandarizados.  | Participar en la definición del o los instrumentos estandarizados a utilizar en el futuro. La labor de medición propiamente tal, estaría radicada en la Superintendencia de Educación. |
| Todos los ministerios e instituciones del Gobierno Central, que formen parte del sistema, respondan también a los requerimientos del Sistema de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, integrando los indicadores más relevantes al Sistema de Información para la Gestión Institucional (SIG) que forma parte de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG). | Ya está incorporada.  | INTEGRA no forma parte del Gobierno Central. No obstante, igual podría verse afectada si se le hace exigible como parte del Convenio de colaboración con el MINEDUC. | NA<br>Corresponde a la Subsecretaría y a la División General de Educación.   |
| Se promueva generación y difusión de estrategias pedagógicas pertinentes.   | Poner a disposición y difundir sus estrategias pedagógicas, previa validación de las mismas como pertinentes. | Poner a disposición y difundir sus estrategias pedagógicas, previa validación de las mismas como pertinentes.  | Revisar componente Formación Inicial y en Servicio para la implementación curricular.  |

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa  |   |   |
|---|---|---|---|
|   | JUNJI   | INTEGRA   | Programa Preescolar   |
| Crear en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) un espacio institucional adicional que cumpla el rol de coordinar las políticas y programas orientados a la infancia, con las funciones específicas que se proponen <sup>2</sup> .   | JUNJI forma parte del Comité Técnico de Chile Crece Contigo.  | INTEGRA forma parte del Comité Técnico de Chile Crece Contigo.  | NA<br>El Programa no incluye el grupo etario. La Unidad a cargo del programa (UEP) forma parte del Comité Técnico de Chile Crece Contigo. |
| La JUNJI se concentre exclusivamente en la función de provisión de prestaciones. Corresponderá al MINEDUC la definición de estándares y el establecimiento de los sistemas de acreditación y certificación para garantizar la calidad de las prestaciones. La fiscalización de toda la normativa, incluyendo las obligaciones derivadas del sistema de acreditación y certificación, pasarían a ser de responsabilidad de la Superintendencia de Educación. | Afecta en forma significativa el diseño de la JUNJI, ya que se eliminan los roles normativos y de fiscalización. Participar a nivel de consulta en el proceso de definición de estándares y en el diseño del sistema de acreditación. | Enfatizar su rol de prestadora de servicio educativo. Participar a nivel de consulta en el proceso de definición de estándares. | Incorporar un componente para la definición de normas y estándares, diseño e implementación de los sistemas de acreditación.              |
| A la Superintendencia de Educación le corresponda la fiscalización de todos los prestadores que entreguen prestaciones escolares o preescolares, sean estos públicos, privados o municipales.   | Quedaría sometida a esta fiscalización  | Quedaría sometida a esta fiscalización  | NA  |

<sup>2</sup> En MIDEPLAN se creó Chile Crece Contigo para hacerse cargo de esta labor

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa   |  |   |
|---|--|--|---|
|   | JUNJI  | INTEGRA  | Programa Preescolar   |
| En lo referente al subsistema preescolar, durante el 2006 se trabajó en el diseño de los nuevos estándares para las prestaciones y el diseño e implementación del modelo de acreditación de calidad que se propone, de manera de tenerlo instalado el 2007. También durante el 2006 y 2007 debieran desarrollarse programas de reforzamiento de la formación de recursos humanos y prácticas pedagógicas con base en la experiencia de países con mayor desarrollo preescolar.  | Participar a nivel de consulta en el proceso de diseño de los estándares y en el diseño del sistema de acreditación. Evaluar necesidades de reforzamiento de sus recursos humanos.   | Participar a nivel de consulta en el proceso de diseño de los estándares. Evaluar necesidades de reforzamiento de sus recursos humanos.  | Incorporar un componente para el diseño e implementación del modelo de acreditación. Revisar si el contenido de los programas de reforzamiento de recursos humanos (componente de Formación Inicial y en Servicio...) se ajusta a las prácticas de países con mayor desarrollo preescolar |
| En términos de coberturas, JUNJI e INTEGRA complementarían las expansiones ya definidas para el año 2006 y en el presupuesto para 2007 se les incorporarían los recursos necesarios para que mantengan sus coberturas del 2006, en base a los nuevos estándares de calidad. Paralelamente debieran comenzar a incorporarse recursos adicionales en la Subsecretaría de Educación para expandir la cobertura de atención, a través del pago de subsidios por niño o niña elegible para la prestación de sala cuna o jardín infantil a JUNJI, INTEGRA u otros prestadores que se acrediten para el efecto. Este proceso debe continuar anualmente hasta cubrir el grupo objetivo de la política en el año 2010. | Incrementar la oferta de educación parvularia, especialmente a través de convenios, para aumento de cobertura. Ajustar los insumos y procesos a los nuevos estándares de calidad que se definan. Ajustar sus flujos de caja al financiamiento en base al mecanismo de subsidio por niño o niña. Fortalecer los mecanismos de coordinación a nivel central y regional con INTEGRA para evitar duplicidades en la oferta del servicio. | Incrementar la oferta de educación parvularia, especialmente a través de convenios, para aumento de cobertura. Ajustar los insumos y procesos a los nuevos estándares de calidad que se definan. Ajustar sus flujos de caja al financiamiento en base al mecanismo de subsidio por niño o niña. Fortalecer los mecanismos de coordinación a nivel central y regional con INTEGRA para evitar duplicidades en la oferta del servicio. | Incorporar en el programa Preescolar la coordinación del aumento de cobertura de sala cuna y jardín infantil.   |

| Propuestas Consejo Asesor de la Infancia  | Efecto en las instituciones o Programa   |  |  |
|---|--|--|--|
|   | JUNJI  | INTEGRA  | Programa Preescolar  |
| Durante este proceso JUNJI (y en menor medida INTEGRA) deberían adaptar su estructura presupuestaria y de gestión progresivamente para que, a partir del 2010 todos sus recursos financieros provengan del subsidio preescolar en base a los valores definidos nacionalmente para estos subsidios y la cobertura efectiva que alcancen estas instituciones entre los niños y niñas elegibles para los mismos, a partir de la certificación de elegibilidad realizada por MIDEPLAN. Esta transformación también puede requerir un reestudio acerca de la conveniencia de los actuales planes de expansión de infraestructura de estas instituciones, y un apoyo a la gestión de las mismas, y el eventual recambio de los recursos humanos de JUNJI, a través, por ejemplo de incentivos al retiro voluntario de sus funcionarios/funcionarias en edad de jubilar. | Adaptar su estructura presupuestaria y flujo de caja al mecanismo de financiamiento vía subsidio preescolar.<br><br>Elaborar un plan de trabajo al respecto con proyección al 2010 | Adaptar su estructura presupuestaria y flujo de caja al mecanismo de financiamiento vía subsidio preescolar.<br><br>Elaborar un plan de trabajo al respecto con proyección al 2010 | NA   |
| Los Ministerios: Continuar con las responsabilidades ya definidas respecto de la provisión de los servicios para la población infantil, pero en Coordinación con MIDEPLAN   | NA   | NA   | Revisar sus componentes de acuerdo a los ajustes institucionales propuestos por el Consejo |

Fuente: Elaborado por la Consultora

NA: No afecta o no aplica.

## **ANEXO 5**

### **PROCESO DE REFORMA Y PROYECTOS DE LEY EN TRÁMITE LEGISLATIVO**

Desde hace algún tiempo se viene desarrollando un proceso de reforma del sistema educacional chileno. En particular, durante el año 2006 la Presidenta de la República creó el Consejo Asesor para la Reforma de las Políticas de Infancia y el Consejo Asesor para la Calidad de la Educación, los cuales entregaron sus respectivos informes de propuestas dentro del mismo año. A partir de las propuestas de reformas, a mediados del 2006 fue creado un Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia, denominado Chile Crece Contigo.

Por otra parte, algunas de las reformas propuestas se encuentran actualmente en trámite legislativo, a través de los siguientes proyectos de ley:

- Proyecto de Ley que modifica la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE)
- Proyecto de ley de subvención escolar preferencial y,
- Proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación

A continuación se describen las propuestas de los dos consejos asesores, el sistema Chile Crece Contigo y los lineamientos generales y contenidos que guardan mayor relación con la educación parvularia de los proyectos de ley en trámite.

### **Propuestas del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma de las Políticas de la Infancia.**

El Consejo Asesor Presidencial para la Reforma de las Políticas de Infancia, fue creado en marzo de 2006 con el objeto de elaborar propuestas para garantizar un sistema integral de protección para todos los niños y niñas de Chile. Con fecha 29 de junio de ese mismo año el Consejo entregó su Informe de Propuestas para la Reforma de las Políticas de Infancia, las propuestas guardan relación con todos los ámbitos que inciden en el desarrollo de los niños y niñas en sus primeros años de vida.

A continuación se presenta un resumen de las propuestas entregadas por dicho Consejo relacionadas con la Educación Parvularia:

1. Las garantías para los niños y niñas del Sistema de Protección a la Infancia
  - Acceso asegurado de todos los niños y niñas del país a educación de calidad acreditada y sin segregación de los alumnos entre Pre-Kinder y cuarto básico.
  - Efectuar reformas significativas orientadas a:
    - (i) La generación de sistemas y estándares para la acreditación de calidad, la responsabilización por resultados y la rendición de cuentas, que operen como condiciones para la participación en el sistema de los prestadores que reciben recursos públicos;

- (ii) El aporte del Estado de niveles de financiamiento diferenciado por alumno, a partir de indicadores objetivos de vulnerabilidad y costo educacional;
  - (iii) Definir como principio del sistema que los establecimientos que reciben financiamiento público no pueden definir la composición de su matrícula ni seleccionar a sus alumnos, y
  - (iv) La formación y responsabilización de los docentes.
- Que exista un sistema de rendición de cuentas para todos los establecimientos escolares, que contemple niveles progresivos de cumplimiento de estándares de calidad, y un sistema de acreditación periódica de la calidad.
  - Los estándares exigidos deben incluir resultados en pruebas estandarizadas como el SIMCE y evaluaciones muestrales en otras áreas del aprendizaje, evaluados e informados en base a medidas que den cuenta del valor agregado de la escuela al aprendizaje de sus alumnos y alumnas.
  - Que el país continúe participando periódicamente en pruebas estandarizadas internacionales de evaluación de la calidad de la educación.
  - Revisar el estatuto docente en función del interés superior del niño/a.
  - Los establecimientos escolares que reciben financiamiento público tengan prohibido realizar exámenes de admisión y tengan la obligación de aceptar a todo alumno o alumna que postule a ellos.
  - La cancelación de la matrícula debe ser una medida absolutamente excepcional y debe sustentarse en causales muy graves, expresamente tipificadas por el ente supervisor de la política.
  - La subvención mensual que se pague a los establecimientos acreditados sea complementada por una subvención anual que sólo pueda ser utilizada por el establecimiento para material pedagógico y de apoyo escolar, contratar apoyo o asesorías en materias pedagógicas y de gestión escolar por parte de entidades acreditadas.
  - La edad mínima de ingreso a Pre-Kinder sea de cuatro años y la edad mínima de ingreso a primero básico sea de seis años.
  - Los niños y niñas deben poder acceder a Pre-Kinder en jardines infantiles, con derecho a una subvención de igual monto a la subvención para ese nivel en las escuelas.

## 2. Garantías adicionales para niños y niñas de hogares del 40% más vulnerable.

- Todos los niños y niñas de dos y tres años de edad de los hogares del 40% más vulnerable tengan acceso garantizado a atención educativa parvularia en un centro de calidad acreditada y en una modalidad de calidad también acreditada, de al menos media jornada. Igualmente todos estos niños y niñas deben tener alimentación en el centro, gestionada por JUNAEB.
- El sistema debe asegurar a los padres de los niños y niñas la posibilidad de optar entre todos los prestadores y modalidades que se hayan acreditado y mantengan esta acreditación en el tiempo.
- Dicha garantía requiere al menos un par de condiciones fundamentales: (i) la prohibición expresa para los prestadores que reciben financiamiento

público de utilizar ningún medio de selección de matrícula y, (ii) la existencia de un sistema efectivo y confiable de aseguramiento y fiscalización de la calidad de prestadores y prestaciones, de carácter obligatorio para todos aquellos proveedores que reciban financiamiento público.

- Los establecimientos preescolares habilitados para recibir financiamiento público deben tener una prohibición expresa de rechazar o expulsar alumnos/as de sus establecimientos.
  - Que exista un sistema de acreditación y fiscalización de calidad para establecimientos con educación parvularia, el que debe contemplar niveles progresivos de cumplimiento de estándares, según la modalidad de que se trate.
  - Este sistema debe incluir, además, un sistema de monitoreo permanente, un sistema de acreditación periódica de la calidad y estándares mínimos de calidad relacionados al menos con:
    - (i) infraestructura, equipos, insumos, coordinaciones, recursos humanos y recursos financieros;
    - (ii) competencias y capacidades de los educadores;
    - (iii) existencia de un currículum implementado y una pedagogía con programación y modos de evaluación.
  - Realizar un reforzamiento de la formación de educadores y educadoras de párvulos y de sus prácticas pedagógicas.
  - El instrumento financiero que se utilice para asegurar esta garantía sea un subsidio por niño o niña, de cargo fiscal, que financie la atención en centros con educación parvularia acreditados, en base a prestaciones acreditadas según estándares de calidad.
  - Complementar el subsidio mensual que se paga al prestador acreditado con un subsidio anual que cumpla una función equivalente a la subvención que se propone para Pre-Kinder, Kinder y primer ciclo básico.
  - Los niños y niñas pertenecientes a hogares del 40% más pobre de la población y que cursen entre Pre-Kinder y cuarto básico, generen una subvención adicional para los establecimientos que los atienden, siempre que estos cumplan con todas las normas y estándares de calidad que se proponen para el sistema en su conjunto. Esta debiera idealmente escalonarse en al menos dos tramos dentro de este grupo.
  - Que los niños y niñas que generen el derecho a subvención preferencial, tengan alimentación y útiles escolares básicos garantizados a través de JUNAEB.
3. Garantías adicionales para niños, niñas y sus familias con necesidades o vulnerabilidades especiales.
- Contemplar mecanismos de articulación de la red local a través de protocolos de detección temprana de “problemas” de los niños o de sus familias.
  - Los niños y niñas que presenten mayores niveles de riesgo o vulnerabilidad, tengan acceso prioritario a los programas y servicios de apoyo

de la red pública local y nacional pertinentes a sus necesidades y las de sus familias.

- Los niños y niñas que presentan graves rezagos en su desarrollo biopsicosocial, tengan acceso a medidas educativas especiales, tales como Sala Cuna o Jardín Infantil de calidad acreditada hasta de jornada completa.
- Las escuelas establecidas en territorios con alta población indígena deben propender a la pertinencia cultural, disponiendo, en lo posible, de educación de la lengua de los niños y niñas de origen indígena.
- La obligación de los establecimientos con educación parvularia y escolares que reciben recursos públicos, de aceptar a niños y niñas con discapacidades compatibles con el aprendizaje cognitivo, pudiendo recibir por ello la subvención especial.
- Los establecimientos con educación parvularia y escolares que reciben recursos públicos deben integrar al menos a un niño o niña con necesidades educativas especiales por curso, independiente de cual sea ésta, pudiendo recibir por ello la subvención especial.
- Que se establezca un sistema de subvención a la educación especial que contemple estímulos económicos para la integración de niños con necesidades educativas especiales.
- Que los hijos e hijas de madres y padres que trabajen informalmente, estudien o busquen trabajo, pertenecientes al 40% más vulnerable, de entre tres meses y tres años, tengan derecho a un subsidio de cargo fiscal para financiar el 100% de su atención en sala cuna o jardín infantil en jornada completa, en centros de calidad acreditada.
- Que los hijos e hijas de madres y padres que trabajen informalmente, estudien o busquen trabajo, pertenecientes al 40% más vulnerable, de 4 y 5 años de edad, y que asisten a Pre-Kinder y Kinder en jornada parcial, tengan acceso a un subsidio adicional a la subvención para financiar servicios de cuidado posteriores al horario escolar.
- Los hijos e hijas de madres y/o padres que trabajan y cotizan, entre las edades de tres meses y tres años, tengan acceso a un subsidio de cargo fiscal para financiar, total o parcialmente, atenciones en sala cuna y jardín infantil en jornada completa, en centros de calidad acreditada. Que este subsidio cubra el 100% del costo de la prestación de calidad acreditada para los niños de los hogares del 40% más pobre de la población y que el porcentaje de financiamiento público para la sala cuna y jardín infantil para niños y niñas de hogares del resto de la población sea decreciente con respecto al ingreso familiar.
- Los hijos e hijas de madres y/o padres que trabajan y cotizan, de 4 y 5 años de edad y que asisten a Pre-Kinder y Kinder en jornada parcial, tengan acceso a un subsidio adicional a la subvención para financiar servicios de cuidado posteriores al horario escolar.
- Derogar el artículo 203 del Código del Trabajo y reemplazar la actual obligación de las empresas por un aporte alternativo de las mismas al Estado que no se asocie de ninguna manera al número de mujeres que éstas emplean.

#### 4. Modelo de Gestión del subsistema de educación parvularia propuesto.

- Se propone una institucionalidad que considere en forma separada las siguientes funciones:
  - (i) formulación y fijación de la política y definición de sus objetivos, formulación de planes y programas, definición de prestaciones, criterios de acceso; modalidades de financiamiento; establecimiento de estándares mínimos para la red de prestadores y sus prestaciones; y evaluación de la política y sus programas de acuerdo a los objetivos y metas definidas.
  - (ii) provisión de prestaciones orientadas a la infancia para responder a los objetivos de la política.
  - (iii) fiscalización del cumplimiento de las obligaciones establecidas, incluyendo la supervigilancia y control de los prestadores y prestaciones de acuerdo a su acreditación, así como la mantención en el tiempo de los estándares establecidos.
- Los mismos ministerios sectoriales sean responsables de la definición de los estándares a cumplir por parte de los prestadores y prestaciones para garantizar la calidad, en concordancia con las metas que se definan. Dichos estándares deben fijarse de acuerdo al tipo de establecimiento, centro o prestación de que se trate, y al nivel de complejidad o modalidad de las prestaciones que entregue, y deben ser iguales para prestadores públicos y privados.
- Los mismos ministerios sectoriales deberían ser responsables, a su vez, de establecer la normativa para el sistema de acreditación de prestadores en sus respectivas áreas.
- El subsistema escolar aplique instrumentos de medición de calidad de la enseñanza, que incluya medidas de valor agregado en pruebas estandarizadas. Los resultados de las mediciones deben ser parte de los estándares de acreditación de los prestadores.
- Todos los ministerios e instituciones del Gobierno Central, que formen parte del sistema, respondan también a los requerimientos del Sistema de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, integrando los indicadores más relevantes al Sistema de Información para la Gestión Institucional (SIG) que forma parte de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Crear en el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) un espacio institucional adicional que cumpla el rol de coordinar las políticas y programas orientados a la infancia, con las funciones específicas que se proponen.
- Los ministerios continúen con sus responsabilidades ya definidas respecto de la provisión de servicios para la población infantil, pero en coordinación con MIDEPLAN.
- La JUNJI se concentre exclusivamente en la función de provisión de prestaciones. Corresponderá al MINEDUC la definición de estándares y el establecimiento de los sistemas de acreditación y certificación para garantizar la calidad de las prestaciones. La fiscalización de toda la normativa, incluyendo las obligaciones derivadas del sistema de acreditación y

certificación, pasarían a ser de responsabilidad de la Superintendencia de Educación.

- A la Superintendencia de Educación le corresponda la fiscalización de todos los prestadores que entreguen prestaciones escolares o educación parvularia, sean estos públicos, privados o municipales.
- Crear un Consejo Consultivo de Infancia, institución de carácter colegiada, autónoma del ejecutivo, de composición plural.

En cuanto a la implementación progresiva y articulada de la educación parvularia hacia el año 2010 se considera:

- En lo referente al subsistema de educación parvularia, durante el 2006 se trabajó en el diseño de los nuevos estándares para las prestaciones y el diseño e implementación del modelo de acreditación de calidad que se propone, de manera de tenerlo instalado el 2007. También durante el 2006 y 2007 debieran desarrollarse programas de reforzamiento de la formación de recursos humanos y prácticas pedagógicas con base en la experiencia de países con mayor desarrollo en educación parvularia.
- Durante el 2006 debiera definirse la forma en que las empresas realizarán su aporte al Estado, para financiar el cuidado y educación parvularia de los hijos de trabajadores formales dentro del nuevo sistema propuesto. En el año 2007 se puede derogar el artículo 203 del Código del Trabajo.
- En términos de coberturas, JUNJI e INTEGRA complementarían las expansiones ya definidas para el año 2006 y en el presupuesto para 2007 se les incorporarían los recursos necesarios para que mantengan sus coberturas del 2006, en base a los nuevos estándares de calidad.
- Paralelamente debieran comenzar a incorporarse recursos adicionales en la Subsecretaría de Educación para expandir la cobertura de atención, a través del pago de subsidios por niño o niña elegible para la prestación de sala cuna o jardín infantil a JUNJI, INTEGRA u otros prestadores que se acrediten para el efecto. Este proceso debe continuar anualmente hasta cubrir el grupo objetivo de la política en el año 2010.
- Durante este proceso JUNJI (y en menor medida INTEGRA) deberían adoptar su estructura presupuestaria y de gestión progresivamente para que, a partir del 2010 todos sus recursos financieros provengan del subsidio a la educación parvularia en base a los valores definidos nacionalmente para estos subsidios y la cobertura efectiva que alcancen estas instituciones entre los niños y niñas elegibles para los mismos, a partir de la certificación de legibilidad realizada por MIDEPLAN. Esta transformación también puede requerir un reestudio acerca de la conveniencia de los actuales planes de expansión de infraestructura de estas instituciones, y un apoyo a la gestión de las mismas, y el eventual recambio de los recursos humanos de JUNJI, a través, por ejemplo de incentivos al retiro voluntario de sus funcionarios/funcionarias en edad de jubilar.
- Durante el 2006 se debería tramitar la subvención preferencial, para su efectiva aplicación a partir de 2007. Igualmente durante 2006 se trabajaría en

el diseño de los estándares de calidad a aplicar a las prestaciones escolares, y en el diseño e implementación del modelo de acreditación de calidad, de manera de poder tenerlo instalado en el 2007.

- El Estado debiera incrementar su aporte para el financiamiento del Sistema en alrededor de un 0,5% del PIB anual. La participación del nivel de la educación parvularia en el gasto público y privado en educación se incrementaría al doble, en torno a un 12% del total del gasto.

## **Chile Crece Contigo**

El Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), a partir de las recomendaciones del Consejo Asesor Presidencial para la Reforma de las Políticas de Infancia, creó el Sistema de Protección Integral a la Primera Infancia “Chile Crece Contigo”, que está destinado a acompañar y apoyar a todos los niños y niñas y sus familias desde la gestación hasta que ingresan a pre-kindergarten. Esta experiencia busca generar igualdad de oportunidades desde la cuna, entregando a los niños y niñas las herramientas necesarias para que desarrollen al máximo sus potencialidades.

Chile Crece Contigo busca proveer a los niños y niñas acceso a los servicios y prestaciones de carácter universal que atiendan sus necesidades y apoyen su desarrollo desde su gestación y hasta los cuatro años. Adicionalmente, se desea contribuir a generar condiciones básicas en el entorno psicoemocional y físico en que se desenvuelven niños y niñas, de manera de favorecer su desarrollo armónico e integral, conforme a la evolución en su ciclo de vida.

Lo central de este modelo es que debe garantizar el trabajo conjunto y la coordinación intersectorial e interinstitucional de las instancias gubernamentales involucradas en la ejecución de políticas de promoción de los derechos y bienestar de la niñez y la adolescencia, instituciones que ofrecen servicios y prestaciones a los niños y niñas, acostumbradas a intervenciones sectoriales (por ejemplo en salud, educación, vivienda) de amplia extensión en cuanto a cobertura, pero no necesariamente concentradas en los mismos niños y niñas. Así, establece la generación de una instancia para el seguimiento de la Política Nacional, la cual se oficializa con la constitución del Consejo de Ministros para la Infancia y la Adolescencia, a través del Decreto Supremo N° 114, publicado en el Diario Oficial el 17 de julio de 2002. Dicho Consejo está integrado por los ministerios de: Planificación, de Salud, Justicia, Servicio Nacional de la Mujer, Educación y Trabajo y Previsión Social.

Además participan en forma permanente el director de Presupuesto, el director de la Coordinación Interministerial de la Secretaría General de la Presidencia, el Servicio Nacional de Menores y las subsecretarías de Interior, Obras Públicas, General de Gobierno, Deportes y Vivienda y Urbanismo.

A partir de abril de este año 2007 se comenzó a implementar en 161 comunas del país.

El Sistema Chile Crece Contigo contempla las siguientes iniciativas:

- Programa educativo para toda la ciudadanía, lo cual comprende:
  - Información y educación a los adultos, especialmente a las madres y padres, sobre buenas prácticas en el cuidado y estimulación del desarrollo de los niños y niñas, y acerca de sus necesidades de desarrollo en cada una de las etapas de la primera infancia.
  - Un espacio educativo para los niños y niñas, que les ofrezca actividades que favorecen sus habilidades motoras, cognitivas y sociales, de acuerdo a las necesidades propias de su edad.
  - Un sitio web [www.crececontigo.cl](http://www.crececontigo.cl) que ofrece información en línea acerca de las necesidades de desarrollo de los niños y niñas, dispone de especialistas que atienden consultas sobre desarrollo infantil y apoyan en la tarea de ser padres y madres.
  - Ofrece además material educativo y didáctico de apoyo a las necesidades de desarrollo en cada etapa del ciclo de infancia temprana.
  - Sirve también de espacio de intercambio entre padres y madres.
  
- Perfeccionamiento de la legislación y normativas de protección a la maternidad y paternidad.

Incluye las siguientes propuestas de perfeccionamiento a la legislación:

- Traspaso automático al período post natal de los días no utilizados del pre natal, en el caso de partos prematuros.
  - Derecho a decidir traspasar hasta las tres primeras semanas del descanso y subsidio pre natal al post natal (requiere expresión de voluntad, autorización médica, visación de la Dirección del Trabajo y certificación del sindicato o de la organización representativa de los trabajadores).
  - Nueva protocolización por parte del Ministerio de Salud de las situaciones que dan derecho a subsidio y licencia por enfermedad grave de un hijo o hija menor de un año. Se extenderá este beneficio a padres y madres de niños con alguna discapacidad que, no siendo grave, altere su normal desarrollo.
  - Plazo no mayor de dos meses para que un niño o niña sea declarado susceptible de adopción.
  - Derecho a licencia y subsidio post natal para madres y padres adoptivos independientemente de la edad del niño o niña adoptado.
  - Derecho a post natal desde el momento que los padres se hacen cargo del niño o niña y no desde cuando exista sentencia definitiva de adopción.
- 
- Acompañamiento a los niños y niñas desde el primer control del embarazo, hasta su ingreso al sistema escolar (nivel de transición mayor o pre kinder).

Considera:

- Reforzamiento del control del embarazo, atención humanizada del parto y reforzamiento del control de salud del niño o niña.
- Apoyo diferenciado y garantías para niños y niñas de hogares del 40% de menores recursos o con situaciones de especial vulnerabilidad.
- Apoyo diferenciado y garantías para niños y niñas de los hogares del 40% de menores ingresos o con situaciones de especial vulnerabilidad.
- Guía del embarazo y nacimiento “Empezando a crecer”, organizado por semanas de gestación, que contiene información para la familia, derechos laborales, consejos prácticos y orientaciones para cada etapa del embarazo y del parto.
- Talleres y actividades de preparación al parto, crianza y cuidado de los niños y niñas.
- Promoción de la participación activa de los padres.
- Visitas domiciliarias del personal de salud en los hogares de las mujeres embarazadas que presenten algún factor de riesgo.
- Parto sin dolor (garantía AUGE).
- Derecho de la madre a estar acompañada por el padre, otro familiar o persona significativa.
- Derecho a su intimidad, a ser informada del tratamiento, a adoptar la postura física que se sea más cómoda o que su cultura indique.
- Asegurar apego temprano.
- Entrega de material educativo para la familia, de apoyo al desarrollo infantil temprano.
- Talleres y actividades grupales que apoyen a los padres y madres en su tarea de crianza.
- Detección periódica de factores de riesgo y rezagos en el proceso de desarrollo.
- Implementación de modalidades, diversas y pertinentes, de apoyo a los niños y niñas que presenten algún rezago en su desarrollo.
- Visitas domiciliarias del personal de salud a niños y niñas que presenten factores de riesgo.
- Subsidio Único Familiar automático durante todo el embarazo.
- Derecho a mantener el subsidio, también de forma automática, desde el nacimiento hasta los 18 años.
- Para todos los que cumplan requisitos (sin previsión y menores ingresos).
- Sala cuna gratuita, de calidad acreditada, para todos los hijos e hijas de madres que trabajan, buscan trabajo, estudian o presenten necesidades especiales.
- Jardín infantil gratuito, de calidad acreditada, de jornada extendida o parcial para todos los niños y niñas de 2 y 3 años.

- Modalidades de sala cuna y jardín infantil, de modalidades no convencionales, adecuados a las diversas realidades (zonas rurales, trabajo de temporada, trabajos nocturnos).
- Ayudas técnicas para niños y niñas que presenten alguna discapacidad.
- Ayudas técnicas para el hogar.
- Ayudas técnicas necesarias en los establecimientos de salud y educación que atiendan niños y niñas con discapacidad.
- Ayudas técnicas para niños y niñas que presenten alguna discapacidad.

Adicionalmente como prioridades políticas en el programa de gobierno se tienen<sup>1</sup>:

- Contribuir a ampliar la atención preescolar para niños y niñas entre cero y cuatro años de hogares pertenecientes al 40 por ciento más pobre de la población y a todos los niños cuyas madres trabajen.
- Aportar a la creación de 800 nuevas salas cuna, fundamentalmente a través de la transferencia de fondos a terceros.
- Contribuir al aumento de cobertura para el año 2010 de 43.000 nuevos párvulos en niveles medios y 70.000 en salas cuna.

### **Propuestas del Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación**

El Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación fue instalado el 7 de junio de 2006 por la Presidenta de la República. Al Consejo se le pidió hacer recomendaciones y sugerencias para mejorar la calidad de la educación que se ofrece en escuelas y liceos del país a todos los niños, niñas y jóvenes, sin importar su origen social, económico y cultural.

Entre los 81 miembros de este Consejo hay parlamentarios, especialistas en educación, académicos, personeros de distintas confesiones religiosas, representantes de los pueblos indígenas y de los distintos actores del quehacer educacional del país: padres de familia, estudiantes secundarios y universitarios, docentes y asistentes de la educación, proveedores municipales y privados de educación, rectores de universidades tradicionales y privadas

Las propuestas de este consejo se relacionan con las siguientes materias:

- Financiar la educación con un monto tal que haga posible que la educación gratuita alcance la calidad definida por la ley,
- Definir criterios para apoyar, intervenir o excluir del sistema, a los establecimientos educativos que no alcanzan los estándares previamente definidos.

---

<sup>1</sup> Según se consigna en BGI JUNJI 2006.

- Revisar el marco regulatorio de la educación para erradicar toda forma de discriminación arbitraria y resguardar los derechos de los estudiantes y sus familias.
- Velar para que la agencia de aseguramiento de la calidad, propuesta también por el consejo, supervise la aplicación de los reglamentos internos de los centros educativos y haga observaciones si estos presenten situaciones discriminatorias.
- Generar un sistema de aseguramiento de la calidad, lo que requiere reordenar las funciones de las instituciones del aparato educacional público. El consejo propone que el Ministerio de Educación asuma el diseño, financiamiento y ejecución de las políticas; el Consejo Superior de Educación y la propuesta Agencia de Aseguramiento de la Calidad o Superintendencia de Educación la ratificación, evaluación y fiscalización de las mismas.
- Generar cuatro tipos de indicadores para verificar el cumplimiento de las obligaciones del Estado y de los centros escolares: cobertura, logros educacionales, calidad de los procesos, y nivel de financiamiento o inversión monetaria.
- Establecer criterios más exigentes a satisfacer por las entidades administradoras de educación pública.
- Modificar el sistema de financiamiento de la educación que recibe recursos públicos, en los niveles de educación parvularia (pre kinder, kinder), educación básica, educación media y educación especial, entre estas:
  - aumento del monto de la subvención en base a estudios de costo y definición de los recursos por alumno;
  - subvención diferenciada en función de las características socioeconómicas de las familias, a menor capital cultural familiar.
  - mayor costo en el proceso de enseñanza; subvención por mantenimiento que considere los costos de depreciación real de la infraestructura y el equipamiento;
  - subvención por matrícula y no por asistencia;
  - autonomía en el uso de los recursos de la subvención en función de un sistema de supervisión de los resultados académicos y la existencia de altos estándares de calidad
  - financiamiento de regulaciones externas a los sostenedores; financiamiento de los administradores de la educación estatal

Estudiar la disparidad de curriculum detectado por el consejo y avanzar hacia un reordenamiento de la estructura de la educación haciendo los ajustes curriculares, institucionales y de formación de profesores que sean requeridos.

- Efectuar un ajuste al marco curricular vigente y consolidar la institucionalidad responsable del desarrollo curricular.
- Revisar del Estatuto Docente y creación de una Carrera Profesional Docente mejoramiento de las condiciones laborales de los docentes.
- Fomentar el fortalecimiento de la formación inicial y continua de los docentes.
- Con respecto a la Jornada Escolar Completa (JEC), el consejo propone orientaciones sobre su implementación y uso del mayor tiempo para el trabajo en enseñanza y aprendizaje, la mejora de condiciones de apoyo a docentes y alumnos para un aprovechamiento más efectivo de la jornada extendida.
- Con respecto a los directores de centros educativos, estos debieran contar con estudios de postítulo o postgrado en gestión directiva; una propuesta alternativa sugiere que para la selección bastaría considerar la experiencia previa como docente o directivo.
- Elevar las exigencias legales para ser proveedor de centros educacionales, de manera que se exijan capacidades profesionales mínimas y un nivel patrimonial adecuado.
- Que todo establecimiento cuente con un reglamento interno que defina los deberes y derechos de los estudiantes y sus familias.
- El Consejo propone que se debe asegurar que los centros educativos tengan el financiamiento para atender las necesidades especiales de los alumnos más vulnerables.
- El Consejo propone que las escuelas especiales se rijan por el currículum nacional con las adaptaciones pertinentes, y que el Ministerio de Educación dicte un reglamento que establezca criterios, orientaciones técnicas y procedimientos que regulen la evaluación, promoción y certificación de estudios de los alumnos.
- Configurar una institucionalidad en el Ministerio de Educación, con capacidades para ordenar y coordinar la totalidad del Sistema de Formación Técnica.
- Mejorar la información pública y la orientación sobre las distintas alternativas de formación técnica.

- Desarrollar estudios y análisis prospectivos que permitan a los actores involucrados tomar decisiones informadas.

## **Proyecto de ley que reemplaza la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE)**

El proyecto de ley que reemplaza la LOCE, considera entre sus propuestas:

La no discriminación hasta Octavo Básico en las escuelas subvencionadas por el Estado. Los padres deben elegir el colegio y no el colegio a los padres.

El establecimiento educacional podrá optar libremente a ser reconocido oficialmente por el Estado, siempre que cumpla con los requisitos impuestos por él para actuar en la actividad educativa.

Se prohíbe expulsar a alumnos a causa del rendimiento escolar o repitencia, prohibiendo, asimismo, su expulsión durante el año académico por no pago de compromisos contraídos con los sostenedores.

El embarazo y la maternidad no constituyen impedimento para el ejercicio del derecho a la educación.

El Ministerio de Educación deberá diseñar un sistema nacional de evaluación de logros de aprendizaje y hacerse responsable de contar con instrumentos válidos y confiables para esas evaluaciones, las que deben ser periódicas y oportunamente informadas a la comunidad.

A los sostenedores se les impondrán nuevos requisitos y la obligación de comprometerse a cumplir con los estándares nacionales de desempeño y resultados educativos.

El Estado se debe comprometer con la gratuidad de la educación desde el primer nivel de transición hasta la Enseñanza Media.

La Ley General de Educación promueve la formación de centros de Alumnos, centros de Padres y Apoderados y el deber de contar con un Consejo Escolar en educación básica y media. Esto último se lo sugiere a los colegios particulares pagados.

Establece requisitos más exigentes para los sostenedores privados y les obliga a que se organicen como personas jurídicas sin fines de lucro y con giro educacional de carácter exclusivo. Le da cuatro años de plazo para adecuación a esta exigencia.

Se va a crear un registro público tanto de sostenedores como de establecimientos educacionales con reconocimiento educacional del Estado. Con

historial, sanciones aplicadas (si las hubieses), aportes estatales y resultado de evaluaciones por desempeño.

Los sostenedores privados deben acreditar solvencia financiera y se aumentan las exigencias académicas y de estudios a los miembros de entidades privadas sostenedoras.

Se dispone el reemplazo del Consejo Superior de Educación por el Consejo Nacional de Educación y su deber será informar favorablemente o con observaciones los estándares de calidad propuestos por el MINEDUC. Se modifica su composición, elevando el número de miembros, los que deben ser representativos de toda la comunidad educativa.

### **Proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación**

Con fecha 23 de mayo de 2007, el Gobierno envió al Congreso un proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación.

Entre los antecedentes contenidos en el mensaje presidencial se menciona "...la necesidad de mejorar la calidad de la educación de manera que ésta constituya eficientemente un instrumento para el desarrollo de cada una de las personas que conforman la comunidad nacional es uno de los temas de mayor consenso en nuestro país".

Asimismo se señala que: "Una profunda reforma al sistema educacional requiere no sólo aumentar los recursos destinados a estos efectos, sino que contar con un marco regulatorio que permita los mejoramientos necesarios y, en especial, situar el objetivo de la calidad en el centro del sistema".

A continuación se transcribe el objeto, atribuciones de la Superintendencia consideradas en el proyecto y sistema de evaluación (art 2º a 7º del proyecto de ley y otros aspectos específicos que puedan afectar a las instituciones relacionadas con la educación parvularia)

### **Proyecto de ley de Subvención Escolar Preferencial**

En octubre del 2005 se envió al Congreso este proyecto que busca, por un lado, incrementar los recursos a disposición de los establecimientos que atienden estudiantes de condiciones vulnerables y, por el otro, estimular en ellos una gestión escolar que eleve sus logros de aprendizaje.

En términos esquemáticos, la propuesta de ley sobre subvención preferencial se compone de los siguientes elementos:

- a. El proyecto propone entregar un monto extra de subvención por alumno/a en situación de vulnerabilidad, denominados prioritarios en la ley, desde 1er nivel de transición hasta 4º básico.
- b. La calidad de alumno/a prioritario será determinada por el MINEDUC o el organismo que éste determine. Se contempla la utilización de la encuesta CASEN, así como incorporar a las familias que participan en Chile Solidario, considerando datos de ingresos y de nivel educativo de los padres, especialmente la madre.
- c. Para acceder a este monto extra de subvención cada sostenedor deberá solicitar su incorporación y firmar con el MINEDUC un convenio denominado “De igualdad de Oportunidades y de Excelencia Educativa”. Esto le permitirá acceder a una subvención preferencial por cada alumno/a en vulnerabilidad que asista a su establecimiento. El convenio suscrito por cada establecimiento tendrá una duración mínima de 6 años. Las obligaciones a que se compromete el sostenedor son las siguientes:
  - No exigir ningún tipo de pago a los alumno/as vulnerables.
  - Aceptar a todos los alumnos que postulen al establecimiento que firme el convenio, en los niveles de enseñanza en que se aplica la subvención diferenciada. En el caso de sobre demanda, los alumnos deberán ser seleccionados por el establecimiento, ciñéndose estrictamente a un “procedimiento público y transparente”, que no puede considerar antecedentes académicos ni situación socio-económica.
  - Informar a las familias del proyecto educativo del establecimiento, en el caso que éste lo tuviera.
  - Retener a los alumnos/as vulnerables en el establecimiento, otorgándoles asistencia técnica pedagógica de acuerdo a sus necesidades.
  - Cumplir con las metas de rendimiento académico acordadas con el MINEDUC, según los resultados obtenidos en la prueba SIMCE.
- d. Se establecen tres categorías de establecimientos según los puntajes obtenidos en el SIMCE: autónomos, emergentes y en recuperación. A la categoría de establecimientos autónomos pertenecen los establecimientos que obtienen puntajes promedios mejores o iguales en relación a la mediana de rendimiento de su grupo similar. Asimismo, deben tener mayor cantidad de alumnos con puntajes promedios en la prueba SIMCE sobre 250 y 300 que los establecimientos de su grupo similar de escuelas y/o liceos. Los establecimientos de la categoría emergentes son los que obtengan resultados en la medición SIMCE inferiores a la media de su grupo de pares. Una tercera categoría está formada por los establecimientos *en recuperación*, que presentan rendimientos inferiores a 220 puntos promedio en la prueba SIMCE. Asimismo, la proporción de alumnos que obtienen menos de 250 puntos debe ser inferior al 20% del total de estudiantes.
- e. El monto de la subvención diferencial estará determinado por las categorías a que pertenezcan los establecimientos. Las escuelas autónomas recibirán un monto de 1,4 U.S.E. por alumno/a. Las escuelas emergentes reciben un monto de 0,7 U.S.E. por alumno/a. Además los establecimientos que estén en esta categoría y presenten un porcentaje superior al 15% de alumnos/as en

situación de vulnerabilidad, recibirán recursos adicionales para contratar asesorías de apoyo a su estrategia de mejoramiento. La suma de los recursos de la subvención preferencial y los aportes para asesorías, no podrán ser mayores que el monto de la subvención diferencial de las escuelas autónomas. Los establecimientos en recuperación no recibirán subvención diferencial, entregándoseles un monto de recursos para contratar asesorías técnicas, por un monto que no podrá exceder al que recibiría como escuela emergente.

- f. Existe un plazo general para evaluar los logros de los establecimientos de 5 años, procediéndose a recategorizar a los establecimientos según sus resultados. No obstante, si un establecimiento emergente aumenta sus puntajes SIMCE puede pasar al año siguiente a la categoría de autónomo, así como un autónomo puede pasar a ser emergente si baja sus puntajes. Para las escuelas en recuperación se establece un plazo de 3 años para realizar las readecuaciones necesarias, percibiendo en este período el monto correspondiente a las asesorías de apoyo técnico-pedagógico contratadas.
- g. El rol del MINEDUC es central, en términos de fijar los parámetros para identificar a los alumnos/as vulnerables, supervisar el uso de los recursos y de las estrategias de mejoramiento de las escuelas emergentes y en recuperación, categorizar las escuelas, suscribir los convenios con los sostenedores y supervisar el cumplimiento de las obligaciones que contraen. También deberá velar por la entrega de información a los padres y apoderados respecto a los compromisos adquiridos por el sostenedor y el cumplimiento de los mismos. Finalmente, el MINEDUC elaborará un registro público de entidades técnico-pedagógicas, lo que las habilitará para entregar servicios de asesoría a escuelas emergentes y en recuperación.
- h. Se establece un sistema de información para todos los establecimientos educacionales subvencionados del país, a través de un Ficha Escolar que deberá ser pública y que entregará información sobre la labor del establecimiento en relación a los aprendizajes de los alumnos. Según esta Ficha Escolar, el MINEDUC clasificará a todos los establecimientos según categorías de logro de aprendizajes. Se abre una categoría de establecimientos con necesidades especiales, que muestren en forma reiterada bajos rendimientos en las mediciones. Si al cabo de dos años no logran remontar los puntajes estos establecimientos dejarán de percibir subvención.