

INFORME DE CUMPLIMIENTO PMG 2017

Área de Planificación y Control de Gestión
Subsecretaría de Educación Parvularia



Tabla de contenidos

1. Institucionalidad de la Subsecretaría de Educación Parvularia	2
2. Antecedentes Generales	4
Programa de Mejoramiento de la Gestión 2016	4
Mapa de Procesos.....	5
3. Programa de Mejoramiento de la Gestión 2017	8
Definición de Centros de Responsabilidad.....	8
Definición de Productos Estratégicos	10
Elaboración de los Indicadores Estratégicos y de Gestión Interna.....	11
Análisis de Indicadores	16
4. Consideraciones	20
Recomendaciones	20
Acciones de Mejora.....	20
5. Anexos	21

1. Institucionalidad de la Subsecretaría de Educación Parvularia

La Reforma Educacional desarrollada desde el 2014 en nuestro país tiene como pilares la calidad educativa, la no-segregación e inclusión, gratuidad universal y el fin al lucro en todo el sistema educativo. De este modo la educación se configura como un derecho social fundamental y dotada de un valor público innegable, lo anterior establece la base de una sociedad más justa, democrática y participativa.

En base a lo anterior, la reforma en este nivel educativo constituye mejoras significativas para el sistema educativo de nuestro país, ya que la Educación Parvularia se ha integrado a la ruta de la reforma aportando al reposicionamiento del sector y a la instalación de un sistema educativo más inclusivo y representativo de la diversidad sentida en el aula.

Las políticas públicas en educación Parvularia se han puesto como meta fortalecer y promover la calidad integral para el sistema educativo de 0 a 6 años. Desde sus inicios, la labor de la Subsecretaría de Educación Parvularia(SdEP), se ha desarrollado en torno a tres ejes: institucionalidad, cobertura y calidad integral, los cuales durante 2017 han tenido significativos avances en relación al diseño y la implementación de políticas específicas para el nivel, buscando dar respuesta a los desafíos y compromisos adquiridos en el marco del programa de gobierno.

En materia de Institucionalidad, la SdEP ha trabajado en potenciar el rol del Servicio en el intersector, lo cual ha permitido el desarrollo integrado en materia de coordinaciones político/técnicas con la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Fundación INTEGRA, con agrupaciones gremiales de Jardines Vía Transferencias de Fondos (VTF) y con sostenedores municipales y privados. En relación a este trabajo es que se ha iniciado durante el 2017 las coordinaciones con los Servicios Regionales Ministeriales de Educación, a través de la incorporación de funcionarios de este Servicio a dichos a equipos, los cuales apoyen el trabajo de la Región para la implementación de los lineamientos Ministeriales en el ámbito técnico/pedagógico y normativo. Concretamente se trabajará en torno a implementación de Bases Curriculares, validación del Marco para la Buena Enseñanza, implementación de Carrera Docente, obtención de Reconocimiento Oficial y Autorización de funcionamiento.

En relación al eje de cobertura, el compromiso es continuar incorporando nuevos cupos para el tramo de 0 a 4 años. Chile cuenta con más de 4 mil establecimientos públicos de educación parvularia que atienden a más de 300 mil párvulos entre 0 y 4 años. A estos, se suman cerca de 8 mil establecimientos que atienden a más de 520 mil niños y niñas entre 4 y 6 años. Esto significa que la matrícula total de educación parvularia supera los 790 mil niños y niñas, los

que reciben atención integral de más de 25 mil educadoras de aula y más de 51 mil técnicos en educación parvularia en todo Chile. Hasta el momento, JUNJI y Fundación INTEGRA están construyendo más de 800 jardines infantiles, con estándares de nivel internacional, en un proceso en el que han confluído educadoras, familias, arquitectos y comunidades enteras. Este esfuerzo, ha sumado a la educación parvularia de 0 a 4 años más de 70.000 mil nuevos cupos para niñas y niños dentro del territorio nacional.

Finalmente, respecto al eje de calidad, se ha avanzado en la elaboración de instrumentos específicos para la Educación Parvularia, que respondan así a las particularidades de este nivel educativo. Este es el camino iniciado por el proceso de actualización de las Bases Curriculares, la construcción del Marco para la Buena Enseñanza, y las distintas adecuaciones normativas asociadas al Reconocimiento Oficial y la Autorización de Funcionamiento.

2. Antecedentes Generales

Programa de Mejoramiento de la Gestión 2016

Durante el año 2016 se da inicio al funcionamiento de la Subsecretaría de Educación Parvularia y con ello, la creación del Área de Planificación que tuvo como una de sus primeras funciones el desarrollo y la coordinación institucional en materia de cumplimiento de los compromisos PMG 2016, el cual se centró en actividades de carácter fundacional del desarrollo estratégico e institucional del servicio, donde se destacaron el diseño de definiciones estratégicas, la definición de centros de responsabilidad (CR) y un primer levantamiento de procesos del servicio.

De acuerdo a la normativa del Ministerio de Hacienda del año 2016, dispuesta en el Decreto Exento N° 231 /2015, el cual establece el Programa Marco de los Programas de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios para el año 2016, señala que las instituciones nuevas creadas por ley, que inicien su funcionamiento en 2016 deberán comprometer el SIG, el cual contiene cuatro etapas acumulativas para su cumplimiento, y se detallan a continuación:

- Etapa I: corresponde al establecimiento de las definiciones estratégicas de la institución, esto es: misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (bienes y/o servicios) y usuarios / beneficiarios.
- Etapa II: corresponde el diseño de un Sistema de Información para la Gestión (SIG), el cual considera la definición de CR responsables de los productos (estratégicos e internos) y la identificación de los indicadores de desempeño relevantes para medir el logro en la entrega de los productos estratégicos y en los procesos de soporte.
- Etapa III: consiste en poner en funcionamiento el SIG diseñado, es decir, el comienzo de las mediciones de los indicadores de desempeño y se identifican aspectos del sistema necesarios a ajustar.
- Etapa IV: el servicio realiza los ajustes necesarios para el pleno funcionamiento del SIG, presenta en la formulación de la Ley de Presupuestos sus definiciones estratégicas e indicadores de desempeño con sus respectivas metas, evalúa el resultado de los indicadores comprometidos y presenta el grado de cumplimiento de las metas comprometidas, fundamentando sus resultados y estableciendo

compromisos en los casos de los indicadores no cumplidos y/o sobre cumplidos y efectuando seguimiento de ellos.

En el caso de este servicio, y en el marco del inicio de su funcionamiento a partir de 2016, se comprometió la Etapa II del SIG, la cual tiene como objetivo diseñar dicho sistema.

Con respecto a lo anterior, este trabajo se ejecutó a través de un proceso de participación de los responsables de cada CR, en conjunto con la Jefa de Servicio y el apoyo técnico del Área de Planificación de la SdEP. En relación a los criterios utilizados para la elaboración del SIG, el trabajo apuntó a generar los cimientos de este sistema y que fuesen altamente consistentes, estableciendo de manera clara que todos los productos estratégicos y de gestión interna identificados están asociados a algún CR y que existe un ejecutivo responsable de gestionar el desarrollo de actividades y tareas asociadas a cada producto.

Para cumplir con dicho trabajo, el Área de Planificación de la SdEP categorizó los indicadores considerando los objetivos de la Etapa II del SIG, así se establecieron indicadores estratégicos, los cuales tienen como objetivo medir de manera directa el cumplimiento de aspectos relevantes de un proceso estratégico del servicio, y también se establecen indicadores de procesos de gestión interna, los cuales tienen como objetivo medir el desarrollo de tareas y actividades que se vinculan directa o indirectamente en el cumplimiento de un proceso estratégico del servicio. En resumen, en 2016 se identificaron 4 CR, 15 indicadores de gestión estratégica y 13 indicadores de gestión interna, correspondientes al Convenio de Desempeño Colectivo 2017 de la SdEP.

Finalmente, este trabajo fue reportado a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) a través de un informe final, en el marco del proceso de evaluación del PMG a inicios del mes de enero de 2017. La evaluación realizada por DIPRES, calificó con un 100% de cumplimiento el compromiso PMG 2016 adquirido por este servicio.

Mapa de Procesos

El mapa de procesos corresponde a una herramienta de gestión que permite reconocer la totalidad del que hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Es un modelo vital para la elaboración de un plan estratégico, ya que ayuda y orienta la toma de decisión en virtud de la misión, representada por los procesos institucionales del servicio. Es así que esta herramienta contribuye al levantamiento y definición de los procesos (subprocesos, actividades) relevantes de las áreas operativas y de apoyo que se relacionen con las definiciones estratégicas identificadas por el servicio.

El mapa de procesos del servicio realizado durante el 2016 desarrolló una metodología para clasificar los procesos en: estratégicos, que dirigen a todos los demás; institucionales, como aquellos que atienden directamente a la misión institucional de esta Subsecretaría y se relacionan con los beneficiarios a través de los productos estratégicos identificados en el formulario de definiciones estratégicas (A1); y de apoyo, que permiten dar soporte administrativo para el cumplimiento oportuno de la misión institucional.

Esta herramienta de gestión permite visibilizar las acciones realizadas por el servicio para el cumplimiento de su misión institucional, es así que la categorización de los procesos contribuye al levantamiento de subprocesos internos, y de este modo, permite la gobernabilidad de un Sistema de Información para la Gestión (SIG) en etapa de diseño.

De acuerdo a la metodología presentada, la estructura del mapa de procesos (Anexo N° 3), establece tres categorías de procesos:

- **Procesos de Gestión Estratégica Institucional:** Corresponden a las actividades de planificación estratégica, elaboración de estudios y comunicaciones, debido a que estos procesos permean las líneas de trabajo con los objetivos estratégicos declarados. Los procesos de planificación estratégica corresponden al mecanismo institucional que permiten alinear los objetivos internos de los CR con respecto a la misión institucional.

Asimismo, la elaboración de estudios va en directa relación con las funciones de órgano rector que el mandato legal otorga a esta Subsecretaría, en la coordinación de acciones para este nivel educativo, manejando la información del sector e insumando las decisiones de política pública.

Finalmente, la incorporación de comunicaciones como un proceso estratégico se levanta desde la necesidad de comunicar la política de modo permanente, esto responde a la falta de interés público que la primera infancia tiene en el territorio y el posicionamiento incipiente de la Subsecretaría de Educación Parvularia.

- **Procesos de Gestión Institucional:** Corresponden a las actividades de políticas educativas, convenio Integra y normativa (diseño de proceso de certificación de jardines infantiles) y se asocia a todos los procesos que están en directa relación al cumplimiento de las definiciones estratégicas del servicio.
- **Procesos de Soporte Institucional:** Los procesos de soporte institucional presentados el 2016 fueron: gestión y desarrollo de personas, jurídica, ejecución



presupuestaria, administración e informática. En el año 2017, se incorpora auditoría interna, pues es un proceso fundamental en el desarrollo y el fortalecimiento del trabajo institucional, brindando soporte en materia de control y acompañamiento a las otras unidades durante su proceso de implementación gradual.

3. Programa de Mejoramiento de la Gestión 2017

Para la formulación del PMG 2017, ejecutado durante el último trimestre del año 2016, este servicio solicitó mantenerse en la Etapa II del Sistema de Información para la Gestión (SIG) argumentando que la implementación de dicho sistema se enmarca en el proceso de instalación de este Servicio, el cual requería contar con un nivel de pleno funcionamiento para lograr un diseño adecuado de los indicadores y la medición oportuna de estos, vinculando correctamente el SIG con los instrumentos de control de gestión internos desarrollados por este servicio.

En la Figura N° 1, se presenta esquemáticamente el proceso de formulación del SIG 2017. Cabe destacar que esta metodología de trabajo fue creada por el Área de Planificación SdEP y se relaciona con los requisitos técnicos que se deben cumplir para la validación de la Etapa II del SIG. Para esto se consideran tres procesos claves: definición de CR, definición de productos estratégicos y elaboración de indicadores estratégicos y/o de gestión interna.

Figura N° 1: Fases de generación de un Sistema de Información para la Gestión (SIG)



Fuente: Elaboración Propia, SdEP 2017

En relación a la Figura N° 1, el trabajo del año 2017 se centró principalmente en mantener y robustecer el trabajo de las fases finales de la metodología aplicada, lo anterior justamente es consistente con las argumentaciones presentadas por este servicio para mantenerse en la Etapa II del SIG.

Definición de Centros de Responsabilidad

Durante 2016 se identificaron cuatro CR, los criterios utilizados para identificarlos se enmarcaron en resguardar la consistencia del SIG del Servicio, estableciendo de manera clara que todos los productos estratégicos y de gestión interna identificados están asociados a algún CR y que existe un ejecutivo responsable de gestionar el desarrollo de las actividades y

tareas asociadas a cada producto. De esta forma, en 2017 se consolidan estos cuatro CR, a través del aumento de la dotación de cada uno de ellos y el cumplimiento de un mayor conjunto de funciones y procesos en relación al año anterior.

A continuación, se detallan los cuatro centros de responsabilidad identificados, sus funciones y el responsable de cada uno de ellos, acorde a lo aprobado mediante el Decreto N° 23 de 2016 del MINEDUC, el cual aprueba el reglamento que define la estructura interna y establece funciones de Gabinete, Divisiones y otras dependencias de la Subsecretaría de Educación Parvularia:

- **Gabinete de la Subsecretaría de Educación Parvularia:** El Gabinete tendrá por objeto la coordinación, apoyo y asesoría directa de las funciones del(la) Subsecretario(a) de Educación Parvularia. Ejercerá un rol de conducción y articulación sectorial, de manera interna, en la coordinación, control de trabajo y las relaciones jerárquicas de las unidades que componen la Subsecretaría, y de manera externa con los demás niveles jerárquicos del Ministerio de Educación y órganos vinculados, públicos y privados.
El Gabinete depende directamente del Subsecretario(a) de Educación Parvularia, y estará a cargo de un Jefe(a) de Gabinete.
- **División de Políticas Educativas:** Su principal misión es, en concordancia con las políticas ministeriales de educación, el estudio, elaboración, proposición y seguimiento de las políticas públicas de educación parvularia en materia curricular, de cobertura, los estándares y gestión de calidad, bienestar de niños y niñas, y la participación y desarrollo de comunidades educativas. La División de Políticas Educativas estará a cargo del(la) Jefe(a) de la División de Políticas Educativas.
- **División de Administración y Finanzas:** Su principal objetivo es conducir y controlar los ámbitos de gestión, administrativos, presupuestarios, financieros, tecnológicos y gestión de personas de la Subsecretaría, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y las metas de desempeño de la institución. Esta División debe garantizar un eficiente apoyo a la gestión administrativa institucional, a través de una adecuada, transparente y racional administración de los recursos materiales, financieros, económicos y de servicios en general. Estará a cargo del(la) Jefe(a) de la División de Administración y Finanzas.

- **División Jurídica:** Es la división encargada de brindar el soporte jurídico necesario para la adecuada toma de decisiones del(a) Subsecretario(a), propendiendo a un apropiado, eficiente y legítimo funcionamiento de la Subsecretaría y velando por la juridicidad y legalidad de sus actuaciones y las de su personal. Deberá asesorar jurídica y legalmente, e informar en materias de derecho a las autoridades de la Subsecretaría de Educación Parvularia, divisiones, unidades, departamentos u oficinas del Servicio, sobre la correcta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Esta División estará a cargo del(la) Jefe(a) de la División Jurídica.

Definición de Productos Estratégicos

En relación a la definición de productos estratégicos, estos no sufrieron cambios respecto a lo presentado el año 2016. Es así como se identifican seis productos estratégicos, los cuales se resumen a continuación:

1. Conjunto de políticas y dispositivos curriculares
2. Conjunto de lineamientos, dispositivos y procedimientos para el desarrollo de políticas públicas en Educación Parvularia.
3. Control y seguimiento de la adecuada administración del Convenio de Transferencia de Recursos con la Fundación Integra
4. Plan de Reconocimiento Oficial y autorización de los jardines infantiles públicos y privados para el cumplimiento de los requisitos que aseguren un adecuado funcionamiento.
5. Reportes periódicos de seguimiento de avances de los proyectos de aumento de cobertura.
6. Estudios y/o investigaciones en torno al área de Educación Parvularia

Tabla N° 1: Productos Estratégicos asociados a centros de responsabilidad

N° Producto Estratégico	Centro de responsabilidad
1	DPE
2	DAF / DJ
3	DAF
4	DJ
5	DPE
6	DPE

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

Elaboración de los Indicadores Estratégicos y de Gestión Interna

En relación al cumplimiento de este proceso, a inicios de 2017, el Área de Planificación de la SdEP establece dos líneas de trabajo. La primera, corresponde a la revisión de los indicadores estratégicos definidos durante 2016, para ello se solicitó a cada CR designar un funcionario que actúe como contraparte técnica en tareas de monitoreo y seguimiento de actividades. Los indicadores fueron revisados mediante reuniones de trabajo, estableciendo observaciones y modificaciones que fuesen pertinentes con respecto al cumplimiento del producto estratégico asociado a éste. Con dicha retroalimentación y el levantamiento de las observaciones y modificaciones detectadas se finaliza el proceso de revisión de indicadores que permiten la generación del SIG para esta Subsecretaría.

La segunda línea de trabajo, estuvo enfocada en los procesos de gestión interna, la cual en 2016 incorporó únicamente indicadores asociados al Convenio de Desempeño Colectivo del Servicio. En relación a estos procesos, se han incorporado nuevas herramientas al sistema, las cuales complementariamente dan cumplimiento a normativas que se vinculan con actividades y tareas de cada CR, proporcionando información de la gestión del servicio con reportes periódicos a través del desarrollo de procesos y la generación de indicadores de desempeño.

De esta forma a los indicadores del Convenio de Desempeño Colectivo 2017, se incorporaron los del Balance de Gestión Integral (BGI) del servicio, establecidos previamente por DIPRES, y los elaborados por el Área de Planificación de la SdEP para la Matriz de Riesgos Institucional, para el seguimiento del Plan Anual de Compras (PAC) y del Plan Anual de Auditorías (PAA).

El resultado del levantamiento de indicadores tanto a nivel estratégico como de gestión interna, implicó pasar de un total de 28 indicadores de gestión en 2016 a 64 en 2017 (ver Anexo N° 1). Este nuevo escenario, incorpora herramientas de gestión que permiten un monitoreo más integrado en relación al funcionamiento del servicio, pero que, a su vez, requiere de una estrategia para ordenar el sistema, por esta razón se utilizó el mapa de procesos para categorizar estos indicadores.

El mapa de procesos que se trabajó durante el 2017 no presenta diferencias significativas respecto a su diseño original realizado en 2016, detallado en el apartado anterior, siendo el mayor cambio la incorporación de Auditoría Interna dentro de los procesos de soporte de la Institución.

Indicadores Estratégicos

Tal como se reporta en el apartado anterior, el trabajo del Área de Planificación de la SdEP y las contrapartes de cada CR se centró en la revisión de los indicadores formulados durante 2016, en virtud de las capacidades de gestión que cada CR posee para cumplir con dicha función.

Los resultados de este ejercicio permitieron reducir el número de indicadores estratégicos, pasando de una propuesta inicial de 15 indicadores a una propuesta final de 7 (ver Tabla N° 2), los cuales tal como se consigna inicialmente, siguen un criterio de consistencia en su construcción, de modo que cada indicador tiene un CR y se relaciona con un producto estratégico del servicio.

Tabla N° 2: Propuesta de Indicadores Estratégicos de la Subsecretaría de Educación Parvularia

N° correlativo	CR	Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador (dimensión/ámbito de control)
01	DPE	1	Eficacia/Proceso Porcentaje de actividades participativas realizadas para la validación de marcos y/o referentes curriculares en el año t.
02	DPE	1	Eficacia/Proceso Porcentaje de hitos cumplidos del plan de implementación de los marcos y/o referentes curriculares durante el año t.
03	DPE	1	Eficacia/Producto Porcentaje de documentos con orientaciones que son puestos a disposición de la red pública de establecimientos que brindan Educación Parvularia en el año t.
04	DAF	3	Eficacia/Proceso Porcentaje de hitos cumplidos del plan de implementación del proceso de rendición de cuentas, respecto al total de hitos definidos para el año t.
05	GAB	3	Eficacia/Proceso Porcentaje de hitos cumplidos del plan de implementación del proceso de informes de gestión que entrega la Fundación Integra durante el año t según convenio vigente.
06	DJ	4	Eficacia/Proceso Porcentaje de hitos cumplidos respecto al Plan de Reconocimiento Oficial y Autorización de Funcionamiento
07	DPE	6	Eficacia/Producto Porcentaje de estudios realizados en el año t, respecto del total de estudios planificados.

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

Los indicadores eliminados se presentan en el Anexo N° 2 con la justificación entregada por cada CR y/o por el Área de Planificación de la SdEP. En resumen, estas justificaciones se basan en que las acciones a medir por el indicador podrían complementarse a través de otros indicadores propuestos o porque no miden directamente el cumplimiento de un producto estratégico y/o la actividad no está asociada a funciones de responsabilidad de la SdEP.

Indicadores de Gestión Interna

Durante el 2017 esta línea de trabajo se enfocó en la inclusión de indicadores asociados a otras herramientas de gestión, adicionales a los indicadores propios del CDC, que permiten medir diversas variables de la gestión interna del servicio.

1. Convenio de Desempeño Colectivo 2018

Se compone de 11 indicadores de gestión (ver Tabla N° 3), en los cuales participan los cuatro CR: División de Políticas Educativas (DPE), Gabinete de la Subsecretaría de Educación Parvularia (GAB), División de Administración y Finanzas (DAF) y División Jurídica (DJ). En el caso particular del CDC 2018, por motivos de operación de las actividades comprometidas en el Convenio, los Equipos DPE y GAB han sido fusionados, conformando un total de tres equipos. Los indicadores de gestión definidos para el CDC 2018 abarcan los seis productos estratégicos del servicio lo que permitirá monitorear continuamente, y generar información relevante, vinculada a acciones y tareas prioritarias de la institución.

Tabla N° 3: Indicadores Comprometidos en el CDC 2018 de la Subsecretaría de Educación Parvularia

N° correlativo	CR	Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador (dimensión/ámbito de control)
08	DJ	4	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de lineamientos jurídicos realizados que permitan asegurar el acceso y permanencia en la Educación Parvularia.
09	DJ	4	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de orientaciones realizadas en torno a la implementación y difusión del proceso de Autorización de Funcionamiento.
10	DJ	4	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de documentos realizados con lineamientos que permitan la constitución de consejos de Educación Parvularia, considerados en la ley de Nueva Educación Pública.
11	DJ	4	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de instancias de trabajo realizadas en torno al proceso de Autorización de Funcionamiento.
12	DPE	6	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de visitas de supervisión de la aplicación de encuestas del estudio TALIS 3S realizadas.
13	DPE	1	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento de las actividades planificadas en el plan de implementación de los referentes curriculares.
14	GAB	1	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de productos comunicacionales difundidos del nivel de educación parvularia.
15	DPE	5	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de informes trimestrales de la Política de Aumento de Cobertura difundidos a las autoridades competentes para toma de decisiones.
16	DAF	3	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de reportes trimestrales del Convenio Integra aprobados o con envío de observaciones, en un plazo inferior o igual a 10 días hábiles.

17	DAF	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento de las etapas definidas para la elaboración de una propuesta de modificación del reglamento especial de calificaciones.
18	DAF	2	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de Reportes Bimestrales de Ejecución Presupuestaria y Programática de la Subsecretaría de Educación Parvularia reportados oportunamente al Jefe DAF.

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

2. Balance de Gestión Integral 2017

Se compone de 32 indicadores de gestión definidos por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda para informar la gestión interna del servicio, los que son reportados durante el primer trimestre del año por la DAF.

Estos indicadores se relacionan de manera indirecta con el producto estratégico N° 2 “Conjunto de lineamientos, dispositivos y procedimientos para el desarrollo de políticas públicas en Educación Parvularia”. El BGI es una herramienta de gestión que permite el posicionamiento y la articulación del servicio en materia institucional, ya que cumple con informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión en forma de cuenta pública al Congreso Nacional. Dada su extensión se incorpora el detalle de cada uno de ellos en el Anexo N° 1.

3. Plan de Anual de Auditoría Interna 2018

Se incorpora un indicador de gestión interna, el cual dependerá del CR Gabinete (GAB), en particular del Área de Auditoría Interna. Este indicador tendrá como objetivo informar respecto al cumplimiento del Plan de Anual de Auditoría Interna, el cual responde a una priorización y evaluación de los procesos, funciones, actividades y tareas desarrolladas por cada área de la Subsecretaría y donde participan potencialmente los cuatro CR del servicio.

Tabla N° 4: Indicadores Plan de Auditoría Interna 2018 de la Subsecretaría de Educación Parvularia

N° Correlativo	CR	Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador (dimensión/ámbito de control)
19	GAB	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Auditoría Interna 2018

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

4. Plan Anual de Compras 2018

Se incorporan cuatro indicadores de gestión interna en esta materia, los cuales tienen como objetivo monitorear el proceso de implementación del Plan Anual de Compras 2018 del servicio, en relación a las adquisiciones que cada CR ha programado a ejecutar.

Tabla N° 5: Indicadores Plan Anual de Compras 2018 de la Subsecretaría de Educación Parvularia

N° correlativo	CR	Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador (dimensión/ámbito de control)
52	DAF	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento del plan Anual de Compras de la DAF
53	DPE	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento del plan Anual de Compras de la DPE
54	DJ	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento del plan Anual de Compras de la DJ
55	GAB	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de cumplimiento del plan Anual de Compras de GAB

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

5. Definición de Procesos de Gestión de Riesgos 2018

Durante el 2017, se inicia el funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna, la cual estableció como uno de sus ejes de trabajo la Gestión de Riesgos Institucional de la SdEP, para lograr esto se trabajó en conjunto con el Área de Planificación de la SdEP en la elaboración de la matriz de riesgo institucional, que incluye dentro de su proceso de monitoreo y evaluación de resultados, la creación de indicadores que permitan identificar y visibilizar actividades que potencialmente pueden implicar un riesgo respecto al desarrollo de la gestión del servicio.

Para cumplir con dichas tareas se elaboró una metodología de trabajo que tenía como objetivo realizar un levantamiento de procesos de las unidades pertenecientes a los cuatro CR del servicio. Se definieron once procesos claves, los cuales fueron identificados en relación a las definiciones estratégicas del servicio y al mapa de procesos formulado por el Área de Planificación de la SdEP.

Posteriormente se confeccionó un formato de entrevista, la que tuvo como objetivo levantar información de los procesos identificados anteriormente, en particular acerca del nivel de formalidad con la que los equipos realizan sus tareas, frecuencia con que se realizan, si existen mediciones de logro, dificultades que perciben y factores de éxito que les han permitido desarrollarlas.

Durante el segundo semestre, el Área de Planificación de la SdEP realizó entrevistas a los encargados de cada proceso identificado, éstas se utilizaron como insumo para crear la matriz de riesgo institucional. Finalmente, se diseñaron los indicadores asociados a la medición del nivel de vulnerabilidad de los procesos y/o de logro de tareas y actividades claves.

Tabla N° 6: Indicadores Matriz de Riesgos de la Subsecretaría de Educación Parvularia

N° correlativo	CR	Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador (dimensión/ámbito de control)
56	DAF	2	<i>Eficacia / Proceso</i> Porcentaje de solicitudes de compra que adjuntan el formulario de compra con las especificaciones técnicas del bien y/o servicio
57	DJ	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de control de legalidad de actos administrativos
58	DJ	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de transparencia pasiva durante el año t
59	DJ	4	<i>Eficiencia / Proceso</i> Tiempo Promedio de realización del Proceso de evaluación de recursos que interponen los establecimientos durante el año t.
60	DJ	4	<i>Eficacia / Proceso</i> Porcentaje de participación del área de Reconocimiento Oficial en instancias de trabajo relacionadas con brindar apoyo y promoción del proceso de Reconocimiento Oficial, respecto de las instancias de este tipo a las que es convocada el Área
61	DPE	1	<i>Eficacia / Proceso</i> Porcentaje de asistentes a las jornadas de validación y/o difusión de los referentes curriculares, respecto del número de asistentes planificados
62	DPE	1	<i>Eficacia / Proceso</i> Porcentaje de participación de la División de Políticas Educativas en mesas de trabajo de desarrollo pedagógico, respecto de las mesas de trabajo de desarrollo pedagógico a las que es convocada la División
63	DPE	6	<i>Eficiencia / Proceso</i> Duración Promedio de Ejecución de Estudios en relación a la cantidad de días inicialmente planificados para su cumplimiento
64	DPE	6	<i>Eficiencia / Proceso</i> Duración del proceso de consolidación de las Bases de Datos de Matrícula de Educación Parvularia del año t respecto al proceso similar para el año t-1.

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

Análisis de Indicadores

La Tabla N° 7 muestra la distribución de los indicadores respecto a los productos estratégicos y los CR del servicio. Los resultados revelan que el SIG del servicio logra cubrir la gestión institucional en su totalidad, es decir, los seis productos estratégicos cuentan con indicadores de desempeño en los cuales participan los cuatro CR.

Tabla N° 7: Distribución de los indicadores con respecto a los productos estratégicos y los centros de responsabilidad del servicio

N°	Producto Estratégico	Centros de Responsabilidad				Totales
		GAB	DPE	DAF	JUR	
1	Conjunto de políticas y dispositivos curriculares	1	6			7
2	Conjunto de lineamientos, dispositivos y procedimientos para el desarrollo de políticas públicas en Educación Parvularia.	2	1	36	3	42
3	Control y seguimiento de la adecuada administración del Convenio de Transferencia de Recursos con la Fundación Integra			3		3
4	Plan de Reconocimiento Oficial y autorización de los jardines infantiles públicos y privados para el cumplimiento de los requisitos que aseguren un adecuado funcionamiento.				7	7
5	Reportes periódicos de seguimiento de avances de los proyectos de aumento de cobertura.		1			1
6	Estudios y/o investigaciones en torno al área de Educación Parvularia		4			4
	Totales	3	12	39	10	64

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

En la tabla N° 8 se puede ver la distribución de los 64 indicadores de acuerdo al producto estratégico y a la herramienta de gestión que se asocia, de estos 32 corresponden al Balance de Gestión Integral, 11 al Convenio de Desempeño Colectivo 2018, 7 son Indicadores Estratégicos, 4 corresponden al plan anual de compras, 1 al plan de auditorías y 9 a la matriz de riesgo.

Tabla N° 8: Distribución de los indicadores con respecto a los productos estratégicos y las herramientas de gestión asociadas.

N°	Producto Estratégico	Herramientas de Gestión						Total
		BGI	CDC	EST	MTR	PA	PAC	
1	Conjunto de políticas y dispositivos curriculares		2	3	2			7
2	Conjunto de lineamientos, dispositivos y procedimientos para el desarrollo de políticas públicas en Educación Parvularia.	32	2		3	1	4	42
3	Control y seguimiento de la adecuada administración del Convenio de Transferencia de Recursos con la Fundación Integra		1	2				3
4	Plan de Reconocimiento Oficial y autorización de los jardines infantiles públicos y privados para el cumplimiento de los requisitos que aseguren un adecuado funcionamiento.		4	1	2			7
5	Reportes periódicos de seguimiento de avances de los proyectos de aumento de cobertura.		1					1
6	Estudios y/o investigaciones en torno al área de Educación Parvularia		1	1	2			4
	Total	32	11	6	9	1	4	64

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

En la Tabla N° 9, se incorpora un análisis desarrollado con el Área de Finanzas de la SdEP¹. Los resultados muestran que el presupuesto del servicio se asigna en mayor medida al producto estratégico N° 3, relacionado con el Convenio de Transferencias con Fundación Integra, con el 98,62% del presupuesto del servicio. Se debe destacar que los indicadores asociados a este producto estratégico tienen como objetivo medir el cumplimiento del convenio de transferencia resguardando así el uso eficiente de los recursos.

En segundo lugar, se ubica el producto estratégico N° 2, relacionado con los lineamientos, dispositivos y procedimientos para el desarrollo de políticas públicas en Educación Parvularia, los cuales responden a la implementación del servicio, que se enmarca dentro del proceso de reforma que responde a una de prioridad ministerial, equivalente a un 0,74% del presupuesto de la SdEP.

El producto estratégico N° 1, relacionado con políticas y dispositivos curriculares, corresponden a los recursos requeridos para el desarrollo de dichas políticas y del proceso de implementación en el sistema educativo, estos recursos corresponden al 0,45% del presupuesto del servicio.

El producto estratégico N° 4, relacionado con el plan de reconocimiento oficial, corresponden a los recursos requeridos para dar continuidad al proceso de desarrollo e implementación de dicho plan durante 2018, estos corresponden al 0,13% del presupuesto del servicio.

El producto estratégico N° 5, Reportes periódicos de seguimiento de avances de los proyectos de aumento de cobertura, corresponden a los recursos requeridos para dar cumplimiento al monitoreo y seguimiento de los proyectos de aumento de cobertura a finalizar durante 2018, estos recursos corresponden al 0,01% del presupuesto del servicio.

El producto estratégico N° 6, relacionado con estudios, corresponden a los recursos requeridos para la elaboración y desarrollo de estudios por parte del servicio, estos recursos corresponden al 0,05% del presupuesto de la SdEP.

Tabla N° 9: Distribución del presupuesto 2018 para la SdEP según productos estratégicos.

N°	Productos	Total	%
1	Conjunto de políticas y dispositivos curriculares.	\$1.375.270.844	0,45%
2	Conjunto de lineamientos, dispositivos y procedimientos para el desarrollo de políticas públicas en Educación Parvularia.	\$2.260.232.043	0,74%
3	Control y seguimiento de la adecuada administración del Convenio de Transferencia de Recursos con la Fundación Integra	\$302.824.078.000	98,62%

¹ Este análisis distribuyó el presupuesto asignado por Ley de Presupuestos 2018 en relación a los Subtítulo 21,22,24, 29 y 33 del Capítulo 04 del Ministerio de Educación, correspondiente a la Subsecretaría de Educación Parvularia. En relación a estos se asignan los recursos asociados a remuneraciones, gastos operacionales, transferencias corrientes y de capital, y adquisición de activos no financieros, distribuyéndolos de acuerdo a cada Centro de Responsabilidad con respecto a las proyecciones de gasto de cada uno de ellos.



**Subsecretaría de
Educación
Parvularia**
Ministerio de
Educación

4	Plan de Reconocimiento Oficial y autorización de los jardines infantiles públicos y privados para el cumplimiento de los requisitos que aseguren un adecuado funcionamiento.	\$400.694.495	0,13%
5	Reportes periódicos de seguimiento de avances de los proyectos de aumento de cobertura.	\$41.346.324	0,01%
6	Estudios y/o investigaciones en torno al área de Educación Parvularia.	\$165.385.295	0,05%
	Total Presupuesto	\$307.067.007.000	100%

Fuente: Área de Planificación y Control de Gestión SdEP

4. Consideraciones

Recomendaciones

En el marco del proceso de implementación de la SdEP, el SIG ha sido una herramienta trascendental para el desarrollo de un modelo de gestión basado en la focalización en los beneficiarios de las políticas públicas que se diseñan dentro del servicio, con una organización orientada al desarrollo de procesos y un enfoque de trabajo que se encause en una visión que cubra la totalidad de las áreas que forman parte de este. En ese sentido, el SIG puede transformarse en una herramienta importante para entregar información al servicio para el proceso de puesta en marcha con pleno funcionamiento, con un capital de aprendizaje organizacional que le permite vislumbrar eficazmente para quienes van dirigidos los productos de la institución, cuales son las actividades necesarias para cumplir con ello y las tareas relacionadas con cada una de ellas, comprometiendo un cumplimiento asociado hacia los resultados esperados por las Autoridades Ministeriales y Gubernamentales.

En relación a la Etapa 3 del SIG, la cual fue comprometida en el PMG 2018 de este servicio, uno de los requisitos para su cumplimiento corresponde a reportar los resultados de los indicadores propuestos para el año “t-1”, por lo que se recomienda establecer un período de “marcha blanca” durante el próximo año y establecer una primera línea base (benchmark) de logro de cada indicador. De esta manera, y en relación a los resultados obtenidos de dicho proceso se recomienda desarrollar un nuevo proceso de revisión del funcionamiento del SIG, justificando las eventuales modificaciones de éste.

Acciones de Mejora

Dentro de las acciones de mejora, y en el marco de las consideraciones iniciales, se propone fortalecer el trabajo a nivel del sector educativo. Estos dos primeros años de funcionamiento el servicio, las acciones a nivel institucional se han centrado en poner en funcionamiento al servicio y posicionarlo dentro del Ministerio como el ente rector del nivel educativo, por lo que una siguiente acción propuesta por el Área de Planificación de la SdEP corresponde a generar mayores mecanismos de coordinación con las autoridades de las instituciones prestadoras de servicio, JUNJI y Fundación INTEGRAL, si bien a la fecha se desarrollan tareas específicas de monitoreo y revisión de formulación de herramientas de control de gestión, se debe avanzar en coordinaciones en relación a las planificaciones a nivel estratégico, alineando los objetivos de dichas instituciones con las entregadas por las Autoridades Ministeriales.

5. Anexos

Anexo 1: Matriz sistema de información de control de gestión de la Subsecretaría de Educación Parvularia (se envía a través de archivo Excel)

Anexo 2: Evaluación propuesta de indicadores estratégicos 2016.

Anexo 3: Mapa de procesos de la Subsecretaría de Educación Parvularia.

Anexo 4: Informe de cumplimiento PMG 2016 (se adjunta archivo PDF).

Anexo 2: Evaluación propuesta de indicadores estratégicos 2016.

N° correlativo	CR	Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador (dimensión/ámbito de control)	Resultado con Revisión Contraparte Técnica (Validada por el Responsable del CR)	Observaciones
1	DPE	1	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de actividades participativas realizadas para la validación de marcos y/o estándares curriculares en el año t.	CR Modifica Indicador	El CR propone mantener el indicador con la modificación de la palabra "referentes" por "estándares".
2	DPE	1	<i>Eficacia/ Producto</i> Porcentaje de hitos respecto a la publicación de marcos y/o referentes curriculares planificados para el año t.	CR Elimina Indicador	El CR propone eliminar el indicador dado que considera que las acciones a desarrollar en dicho proceso pueden incluirse en el indicador N°3. En relación a esta solicitud, se incluye explícitamente las actividades de publicación de los marcos y/o referentes curriculares dentro de las actividades del indicador N°3.
3	DPE	1	<i>Eficacia/ Proceso</i> Porcentaje de actividades de publicación, difusión y promoción de los marcos y/o referentes curriculares durante el año t.	CR Mantiene Indicador	El CR propone mantener el indicador sin propuestas de cambio, dado que logra medir el producto estratégico con el cual se relaciona.
4	DPE	1	<i>Eficacia/ Producto</i> Porcentaje de documentos con orientaciones que son puestos a disposición de la red pública de establecimientos que brindan Educación Parvularia en el año t.	CR Mantiene Indicador	El CR propone mantener el indicador sin propuestas de cambio, dado que logra medir el producto estratégico con el cual se relaciona.
5	DPE	1	<i>Eficacia/ Resultado</i> Porcentaje de cumplimiento/adopción de marcos y/o referentes curriculares emitidos por la Subsecretaría de Educación Parvularia en el año t.	CR Elimina Indicador	El CR propone eliminar este indicador ya que no es posible cumplir con el sentido de éste, el cual busca medir la implementación de marcos y/o referentes curriculares. Esto se debe a que está labor no forma parte de las responsabilidades propias de la DPE y que en la actualidad no hay suficiente capacidad instalada como para obtener la información de manera directa, por ende, su cumplimiento dependería de personal ajeno a la institución como fiscalizadores y/o

					supervisores, poniendo en riesgo su cumplimiento.
6	DAF	2	<i>Eficacia/Producto</i> Porcentaje de informes de gestión publicados en base a datos reportados por los prestadores públicos de Educación Parvularia en el año t, respecto a los planificados durante el año t.	CR Elimina Indicador	El Área de Planificación propone eliminar este indicador ya que actualmente no se cuenta con información sobre la gestión de los prestadores públicos de Educación Parvularia lo que imposibilita la elaboración de informes de este tipo, además no existe una planificación que señale la realización de estos reportes de gestión.
7	JUR	2	<i>Eficacia/Proceso</i> Solicitudes de transparencia en que no se solicita prórroga de tiempo durante el año t.	CR Elimina Indicador	El Equipo de Planificación sugiere eliminar este indicador dado que las acciones relacionadas con el proceso a medir no se relaciona directamente con un objetivo estratégico de la Subsecretaría.
8	DAF	3	<i>Eficacia/ Proceso</i> Porcentaje de hitos cumplidos del plan de implementación del proceso de rendición de cuentas, respecto al total de hitos definidos para el año t.	CR Mantiene Indicador	El Equipo perteneciente al CR DAF están de acuerdo con el enfoque de este indicador.
9	GAB	3	<i>Eficacia/ Proceso</i> Porcentaje de hitos cumplidos del plan de implementación del proceso de informes de gestión que entrega la Fundación Integra durante el año t según convenio vigente.	CR Modifica Indicador	Cambia de CR, los profesionales a cargo de la elaboración de los informes pasan a formar parte de la unidad de Planificación y Control de Gestión en la DAF, por lo que se cambia el CR responsable del Equipo.
10	JUR	4	<i>Eficacia / Producto</i> Porcentaje de respuestas a las reclamaciones en torno al proceso de Reconocimiento Oficial y Autorización de Funcionamiento de los Jardines Infantiles y Salas Cunas.	CR Elimina Indicador	Las acciones relacionadas con el proceso a medir no se relaciona directamente con un objetivo estratégico de la Subsecretaría.
11	JUR	4	<i>Eficacia / Producto</i> Porcentaje de orientaciones respecto al proceso de Reconocimiento Oficial y Autorización de Funcionamiento que son puestas a disposición de la red pública de establecimientos que brindan educación parvularia	CR Elimina Indicador	El CR propone eliminar el indicador dado que considera que las acciones a desarrollar en dicho proceso pueden incluirse en el indicador n°12, como una de las acciones pertenecientes a los hitos de cumplimiento del Plan de Reconocimiento Oficial y Autorización.

12	JUR	4	<i>Eficacia/Proceso</i> Porcentaje de hitos cumplidos respecto al Plan de Reconocimiento Oficial y Autorización de Funcionamiento	CR Mantiene Indicador	El CR propone mantener el indicador sin propuestas de cambio, dado que logra medir el producto estratégico con el cual se relaciona.
13	GAB	5	<i>Eficacia / Producto</i> Porcentaje de cumplimiento de la meta Aumento de Cobertura en Sala Cuna	CR Elimina Indicador	CR Propone eliminar el indicador debido a que las acciones a desarrollar para el cumplimiento de aumento de cobertura no corresponden a labores de responsabilidad del Servicio. Sin embargo, se incluyeron indicadores del monitoreo de aumento de cobertura que pertenecen al SIG.
14	GAB	5	<i>Eficacia / Producto</i> Porcentaje de cumplimiento de la meta Aumento de Cobertura en Jardines Infantiles	CR Elimina Indicador	CR Propone eliminar el indicador debido a que las acciones a desarrollar para el cumplimiento de aumento de cobertura no corresponden a labores de responsabilidad del Servicio. Sin embargo, se incluyeron indicadores del monitoreo de aumento de cobertura que pertenecen al SIG.
15	DPE	6	<i>Eficacia / Producto</i> Porcentaje de estudios realizados en el año t, respecto del total de estudios planificados.	CR Mantiene Indicador	El CR propone mantener el indicador sin propuestas de cambio, dado que logra medir el producto estratégico con el cual se relaciona.

Anexo 3: Mapa de procesos de la Subsecretaría de Educación Parvularia.

