Documento del Banco Interamericano De Desarrollo

**CHILE**

Programa para la Expansión y Mejoramiento de la Educación Inicial

**(CH-L1082)**

**Consultoría de Análisis de la Capacidad Institucional para la Ejecución del Proyecto**

**(Informe Final)**

Este documento fue preparado por el Consultor Manuel Marchant R. en colaboración con el Equipo BID del Programa para la Expansión y Mejoramiento de la Educación Inicial.

**I ANTECEDENTES.**

* 1. El presente informe surge de las reuniones e intercambio sostenido con el Equipo BID, los funcionarios y encargados del MINEDUC, Equipo Meta Presidencial y funcionarios JUNJI en los departamentos y unidades internas que tienen relación con el Proyecto. Se realizaron reuniones y entrevistas en distintos niveles y también se desarrolló el Taller de Gestión de Riesgos realizado el 30 de Septiembre del 2014. La información fue compartida y analizada en conjunto al interior del Equipo BID para el Programa para la Expansión y Mejoramiento de la Educación Inicial.

**II PROGRAMA META PRESIDENCIAL PMP 4.500 SALAS CUNA Y 1.200 JARDINES INFANTILES.**

**2.1.-** La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) es una institución del Estado de Chile creada en 1970 por la Ley N° 17.301, como un estamento autónomo, vinculado al Ministerio de Educación (MINEDUC) y cuyo fin es atender la educación inicial del país, está formada entre otros, por un Comité Técnico en el cual existe un representante del MINEDUC.

**2.2.-** El siguiente cuadro muestra, de manera resumida, el crecimiento histórico de Salas Cunas. El objetivo meta presidencial señalado para el 2° período de la Presidenta Bachelet, duplica todo lo construido desde la creación de la JUNJI en 1970 hasta el 2014.

**Cuadro 01.- Crecimiento Histórico de Salas Cuna**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PERÍODO** | **Años** | **N° de Salas Cuna** | **Comentario** |
|  |  |  |  |
| **Desde Creación JUNJI a 2006** | **1970 - 2006** | **708** | Construcción por Contratación Directa |
| **Primer Período Bachelet** | **2006 - 2009** | **3.500** | Construcción por Transferencia de Fondos a Municipios |
| **Período Sebastián Piñera** | **2010 - 2014** | **112** | Reconstrucción Post Terremoto 2010 |
| **Objetivo Segundo Período Bachelet** | **2014 - 2017** | **4500** | Construcción por Administración Directa JUNJI |
|  |  |  |  |
| **TOTAL META A FINES 2017** |  | **8.820** |  |

**2.3.-** Se trata de una meta exigente que requiere de un gran esfuerzo institucional. Esto se debe ver reflejado en un mejoramiento sustancial, cuantitativo y cualitativo, tanto de los Equipos internos como de los métodos y modelos de trabajo.

En la columna de Comentarios del Cuadro 01 se señala la modalidad operativa como se han ido construyendo estas Unidades en los distintos períodos de nuestra historia. La organización interna y los roles que asume el Organismo Ejecutor no es indiferente a la modalidad de construcción.

* **Construcción por Contratación Directa (1970 – 2006)**

No tenemos absoluta claridad respecto de cómo se ejecutaron estas primeras 708 Salas Cunas en el Período de 36 años desde la fundación JUNJI al 1° Período Bachelet, pero podemos pensar que se realizó bajo alguna forma de Administración Directa por parte de JUNJI o de algún otro organismo del Estado.

* **Construcción por Transferencia a Municipios (2006 – 2009)**

En este 1° Período de Bachelet, se construyeron 3.500 Salas Cuna, bajo la Modalidad de Transferencia de Recursos a los Municipios. Es decir la JUNJI tenía los fondos para construir y efectuaba la transferencia de fondos para las Obras que los Municipios construían bajo su administración. Esto determinó por ejemplo que al tratarse de Obras impulsadas por los Municipios y que por lo tanto significaban una gestión para mostrar a su Universo de electores, estos tenían mayor interés y disponibilidad para la oferta de terrenos propios. Curiosamente el problema principal se produjo con el tema de Permisos de Edificación y Recepción Final de Obras y también en la escasa Supervisión e Inspección Técnica de Obras. En este período sin embargo, también se efectuó Modalidad de Administración Directa JUNJI, se puede decir que un 80% fue mediante Transferencias a Municipios y un 20% de Administración Directa.

* **Reconstrucción por Terremoto 2010 (2010 – 2014)**

Este Período fue fuertemente impactado por el Terremoto de Febrero 2010, ya que por lo señalado la Institución debió volcarse principalmente a temas de Reconstrucción. No tenemos mayores antecedentes de lo ejecutado en el Período, pero las unidades de Salas Cuna solo se aumentaron en 112 Unidades.

* **Construcción por Administración JUNJI (2014 – 2017)**

Se ha definido que el PMP sea construido mediante Administración Directa JUNJI. Se trata de duplicar, durante este 2° período de la Presidenta Bachelet, la cantidad de Salas Cuna existentes en toda la historia de la JUNJI desde 1970 a la fecha, lo que implica un enorme desafío, dado el volumen a construir y la falta de experiencia y recursos internos para implementar un proceso de producción de obras de esa magnitud.

**2.4.-** El BID financiará solo un porcentaje menor de esta Meta, aproximadamente 150 Centros de Educación Inicial, con alrededor de 222 salas cuna y 195 salas de nivel medio de educación parvularia. Esto equivale a 4.500 cupos nuevos en Salas Cuna y 4.700 cupos nuevos en niveles intermedios de educación parvularia, aproximadamente un 5% de la Meta Presidencial para Salas Cuna y un 15% de la Meta de Niveles Intermedios de la educación parvularia.

**2.5.-** Para efectos del análisis separaremos el Programa BID, del Programa Meta Presidencial ya que el volumen que implica el PMP, incorpora un orden de magnitudes y variables que requieren análisis distintos. Si bien, de manera contextual, comentaremos el PMP, este informe aborda fundamentalmente, el análisis del Programa BID.

**2.6.- P**ara tener una visión más global de las brechas y demandas a nivel nacional se presenta el siguiente cuadro de Brecha elaborado por Planificación del Equipo Meta. En las regiones de Valparaíso, Metropolitana y Bío Bío se concentrará el 80 % del Programa BID.

**Cuadro 02.- Determinación de Brechas por Región.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CD REGIÓN** | **REGIÓN** | **UNIVERSO NIÑOS/AS SALAS CUNA (0-1 AÑOS CUMPLIDOS)** | **COBERTURA SALAS CUNA JUNJI - INTEGRA (MATRÍCULA A NOVIEMBRE 2013)** | **COBERTURA SALAS CUNA JUNJI-INTEGRA (matrícula/universo)** | **CAPACIDAD ATENCIÓN SALAS CUNA JUNJI-INTEGRA (CUPOS A NOVIEMBRE 2013)** | **BRECHAS DE ATENCIÓN SEGÚN CAPACIDAD (universo-cupos)** |
|
|  |  | Niños/as con FPS; Niños/as con FS, Niños/as inscritos en el Registro Civil y cuyas madres tienen FPS (a Nov.2013) | **JUNJI** | **INTEGRA** | **TOTAL** |  | **JUNJI** | **INTEGRA** | **TOTAL** |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1** | TARAPACÁ | 8.177,0 | 1.614,0 | 655,0 | 2.269,0 | 0,28 | 1.494,0 | 633,0 | 2.127,0 | 6.050,0 |
| **2** | ANTOFAGASTA | 12.734,0 | 1.670,0 | 497,0 | 2.167,0 | 0,17 | 1.678,0 | 462,0 | 2.140,0 | 10.594,0 |
| **3** | ATACAMA | 8.016,0 | 1.327,0 | 370,0 | 1.697,0 | 0,21 | 1.296,0 | 368,0 | 1.664,0 | 6.352,0 |
| **4** | COQUIMBO | 18.777,0 | 2.947,0 | 1.090,0 | 4.037,0 | 0,21 | 2.930,0 | 1.004,0 | 3.934,0 | 14.843,0 |
| **5** | **VALPARAÍSO** | **37.442,0** | **5.692,0** | **1.253,0** | **6.945,0** | **0,19** | **5.499,0** | **1.174,0** | **6.673,0** | **30.769,0** |
| **6** | O"HIGGINS | 20.928,0 | 2.544,0 | 1.261,0 | 3.805,0 | 0,18 | 2.621,0 | 1.130,0 | 3.751,0 | 17.177,0 |
| **7** | MAULE | 24.673,0 | 4.819,0 | 1.568,0 | 6.387,0 | 0,26 | 4.778,0 | 1.453,0 | 6.231,0 | 18.442,0 |
| **8** | **BÍO BÍO** | **46.666,0** | **6.569,0** | **1.521,0** | **8.090,0** | **0,17** | **6.678,0** | **1.325,0** | **8.003,0** | **38.663,0** |
| **9** | ARAUCANÍA | 24.085,0 | 4.377,0 | 1.638,0 | 6.015,0 | 0,25 | 4.318,0 | 1.601,0 | 5.919,0 | 18.166,0 |
| **10** | LOS LAGOS | 18.557,0 | 3.193,0 | 1.308,0 | 4.501,0 | 0,24 | 3.167,0 | 1.287,0 | 4.454,0 | 14.103,0 |
| **11** | AYSÉN | 2.719,0 | 871,0 | 169,0 | 1.040,0 | 0,38 | 824,0 | 153,0 | 977,0 | 1.742,0 |
| **12** | MAGALLANES | 2.801,0 | 732,0 | 168,0 | 900,0 | 0,32 | 705,0 | 162,0 | 867,0 | 1.934,0 |
| **13** | **METROP.** | **135.691,0** | **19.872,0** | **3.918,0** | **23.790,0** | **0,18** | **19.431,0** | **3.663,0** | **23.094,0** | **112.597,0** |
| **14** | LOS RÍOS  | 9.216,0 | 1.555,0 | 631,0 | 2.186,0 | 0,24 | 1.509,0 | 618,0 | 2.127,0 | 7.089,0 |
| **15** | ARICA | 5.694,0 | 1.096,0 | 296,0 | 1.392,0 | 0,24 | 1.041,0 | 258,0 | 1.299,0 | 4.395,0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | **TOTAL PAÍS** | **376.176,0** | **58.878,0** | **16.343,0** | **75.221,0** | 0,20 | **57.969,0** | **15.291,0** | **73.260,0** | **302.916,0** |

**III ORGANIGRAMA Y EQUIPOS DE TRABAJO.**

**3.1.-** En el punto anterior señalamos que el Programa BID es una pequeña parte del PMP, sin embargo su implementación al inicio de la puesta en marcha del PMP, será fundamental para establecer los protocolos y modelos de implementación del PMP. Es muy probable que el organigrama y mecanismos de coordinación establecidos para el PBID se mantengan durante el transcurso de la totalidad del programa.

**3.2.-** Los organismos ejecutores (OE) serán el Ministerio de Educación (MINEDUC) y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), quienes serán responsables por la implementación del Programa. El componente 1será ejecutado por JUNJI de manera directa, mediante un proceso de licitaciones realizado a través del portal público Chile Compra. El componente II será ejecutado de manera compartida entre el MINEDUC y la JUNJI. Las tareas de Administración y seguimiento se ejecutarán por el MINEDUC, dado su carácter de responsable integral del Proyecto.

**3.3**.- La dirección del Programa estará radicada en la Subsecretaría de Educación del MINEDUC y será asesorada por el Comité de Programa (CP). Este Comité será responsable de las decisiones estratégicas y políticas del Programa. Se creará también una Unidad Coordinadora del Programa (UCP), esta será dependiente de la Subsecretaría de Educación y contará con un Coordinador y un Equipo Técnico de apoyo. La UCP será responsable de asumir todas las tareas de coordinación del Programa entre la JUNJI y el MINEDUC, también deberá consolidad la información financiera de ambos coejecutores y producir los informes de avance del Programa, según lo establezca el Reglamento Operativo en preparación.

**3.4.-** El organigrama que se muestra a continuación expone los niveles y líneas de comunicación y mando que se estructuran para el Programa. Cabe destacar que el Comité Estratégico y la UCP Unidad Coordinadora de Programa surgieron durante las reuniones y negociaciones del Equipo Bid con MINEDUC y JUNJI.

**Organigrama 01** 

**3.3.-** En el siguiente cuadro se hace una descripción de las dependencias y roles de los distintos actores en la Operación del tanto del PMP como PBID. Este sistema será detallado con mayor claridad y precisión en el Reglamento Operativo en desarrollo. Se despliega de manera resumida la totalidad de entidades que conforman la operación del PMP en su totalidad y del PBID en su especificidad.

**Cuadro 03.- Descripciones Funcionales y Líneas de Dependencia.**

|  |  |
| --- | --- |
| **INSTITUCIÓN** | **DESCRIPCIÓN FUNCIONAL** |
|  |  |
| **MINEDUC** | Para los efectos del Programa BID es en conjunto con la JUNJI Organismo Ejecutor. OE. |
| Ley N° 18.956 Art. 4. |
|
|  |  |
| **SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN** | Responsable de la Dirección del Programa Meta y BID y de la definición de sus Líneas Estratégicas. |
| Ley N° 18.956 Art. 5 y 6. |
|
|  |  |
| **VICEPRESIDENTA JUNJI** | Dirige, organiza, administra y vela por el cumplimiento de los objetivos de la JUNJI.  |
| Ley N° 17.301 Art. 4 |
|  |
|  |  |
| **COMITÉ DE PROGRAMA** | El Comité de Programa (CP), asesora a la Subsecretaría de Educación y está integrado por la Subsecretaria MINEDUC; la Asesora del Ministro de Educación para la Educación Parvularia; la Coordinadora del Equipo Meta Presidencial para la Educación Parvularia y la Vicepresidenta de JUNJI. |
| Se constituirá para el Programa BID |
|  |
|  |
|  |  |
| **UCP UNIDAD COORDINADORA DE PROYECTO** | La Unidad Coordinadora del Programa (UCP) es dependiente de la Subsecretaría de Educación. Contará con un Coordinador de Programa y un Equipo Técnico de apoyo. Coordinará las interacciones entre JUNJI y MINEDUC y al mismo tiempo consolidará la información financiera general del Programa, de acuerdo al Reglamento Operativo. |
| Se constituirá para el Programa BID |
|  |
|  |  |
| **COORDINADORA CUMPLIMIENTO PROGRAMA META** | La Coordinadora del Programa Meta Presidencial depende la Subsecretaría y tiene como misión coordinar y supervisar el cumplimiento total del Programa Meta Presidencial para la Educación Temprana. Su función es de largo plazo y abarca la totalidad del período presidencial hasta el 2018. |
| Coordina Programa Meta Presidencial (4 años) |
|  |
|  |
|  |  |
| **JUNJI** | Para los efectos del Programa BID es Organismo Ejecutor OE del Componente 1. |
| Ley N° 17301. Art. 2 y 6 |
|  |
|  |
|  |
| **DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA, PLANIFICACIÓN, COBERTURA E INFRAESTRUCTURA** | Al Departamento de Informática, Planificación, Cobertura e Infraestructura le corresponde implementar los procesos relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicación, conforme a las normas legales y reglamentarias que las regulan. Asimismo tendrá como función efectuar la planificación estratégica institucional; formular, administrar y controlar el presupuesto del servicio; como también procesar información atingente al servicio cunado sea requerida. Además tiene como objeto la formulación y desarrollo de políticas, como también estrategias orientadas a la focalización, ampliación, promoción y fortalecimiento de la cobertura y capacidad de atención en materia de educación parvularia a nivel nacional. Finalmente, le corresponde la gestión y control de la Infraestructura y velar por el cumplimiento de la normativa vigente. Está compuesto por el Subdepartamento de Informática que a su vez tiene las Secciones de Desarrollo y Mantención de Sistemas, Sección de Investigación e Innovación Tecnológica, Sección de Seguridad, Sección de Soporte de Servicios. Por el Subdepartamento de Planificación, compuesto por la Sección de Planificación Presupuestaria, la Sección de Planificación y Control de Gestión y la Sección de Estudios y Estadísticas. Y Finalmente por le Subdepartamento de Cobertura e Infrestructura, compuesto por las Secciones de Transferencia de capital, Sección de Transferencia de Fondos de Operación y la Sección de Infraestructura. |
|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |  |
| **DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS** | Al Departamento de Recursos Financieros le corresponde llevar la contabilidad general del servicio, elaborar los informes, balances y estadísticas financieras de la JUNJI, así como también gestionar y controlar los procesos de logística y abastecimiento de la Institución. Está compuesto por la Sección de Contabilidad y Finanzas, que tiene a su cargo la Oficina de Tesorería y la Oficina de Contabilidad. La Sección de Seguimiento y Control, la Sección de Logística y Distribución, que está compuesta por la Oficina de Abastecimiento y la Oficina de Inventario. Finalmente la Sección de Recursos Físicos, compuestas por la Oficina de Compras, la Oficina de Servicios Generales y Oficina de Partes. |
|
|  |
|  |
|  |
|  |  |
| **AUDITORÍA INTERNA** | Auditoría Interna es la unidad encargada de efectuar las auditorías, colaborar en el control interno de la gestión del Servicio y coordinar e informar las directrices y procesos de auditoría establecidos por los órganos respectivos. |
|
|  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **EQUIPO CUMPLIMIENTO META PRESIDENCIAL EMP** | Para asegurar el cumplimiento del PMP, se crea con dependencia de la Vicepresidencia de JUNJI con la finalidad de Ejecutar, Coordinar y reforzar a la JUNJI en el Objetivo de Cumplimiento de la Meta Presidencial para la Educación Temprana. Está compuesto por un Coordinador JUNJI y los Equipos de Comunicaciones, Planificación, Gestión Territorial, Proyectos de Infraestructura y Control de Gestión. Estos Equipos son responsables del avance y ejecución total del Programa Meta Presidencial |
| **Ejecutor de Programa Meta Presidencial (4 años)** |
|  |
|  |
|  |  |
| **COORDINADOR JUNJI** | Encargado del cumplimiento de Meta y de la Interlocución con las distintas unidades JUNJI involucradas en el cumplimiento de Meta. Definición y Control de Objetivos de corto, mediano y largo plazo. |
|  |  |
| **COMUNICACIONES** |   |
|  |  |
| **EQUIPO PLANIFICACIÓN** | Estudios de brecha, oferta y demanda geo referenciada. Debe apuntar a una Planificación del total de las etapas del Programa. Encargado de Estudios y Planificación. Estudios por Región aplicando criterios de Reducción de Brecha de Atención; Equidad y Efectividad. Determinan las áreas y sectores en los cuales se requiere respuesta a la demanda de Salas Cuna y Jardines Infantiles. |
|  |
|  |  |
| **EQUIPO GESTIÓN TERRITORIAL** | Búsqueda de terrenos a Nivel Nacional. Forma y coordina mesas de trabajo con Municipios, SERVIU y Bienes Nacionales. Eventualmente determinará en qué momento es necesario abrir un proceso de compra de terrenos. |
|  |
|  |  |
| **INFRAESTRUCTURA** | Desarrollo de Arquitectura, formulación de Proyectos e Ingreso de Proyectos al BIP, |
|  |  |
| **CONTROL DE GESTIÓN** | Control y gestión de Documentación y de avance de Programa. |

**3.4.- Roles JUNJI y Equipo Cumplimiento de Meta.** Conscientes de la magnitud del desafío y de que el cumplimiento de esta Meta Presidencial, no debe significar el abandono o descuido de la actividad u operación fundamental de JUNJI, la Subsecretaría de MINEDUC ha creado el Equipo Meta y este se ha instalado provisoriamente en las oficinas del MINEDUC en Alameda N° 1315. Teniendo de esta manera una mayor autonomía y distancia de la operación diaria de JUNJI.

**3.5.-** Un problema real que se presenta es que la magnitud del programa meta pueda entorpecer o dificulte la operación fundamental de JUNJI que es la entrega de atención en Salas Cuna y Jardines Infantiles. Por esta razón el Equipo Meta Presidencial asume un rol director y de alta responsabilidad en la implementación y puesta en marcha del PMP.

**3.6.-** Orgánicamente el Equipo Meta depende de la Vicepresidenta de JUNJI, sin embargo se establece a Nivel Nacional como un brazo ejecutor del PMP, en todas las regiones, estando su Equipo Central en la Ciudad de Santiago.

**3.7.-** En el Cuadro 04 señalo, de manera muy resumida, la manera como actualmente están divididos los Roles respecto del Programa Meta Presidencial entre el Equipo Meta y las Unidades Internas habituales de JUNJI.

**Cuadro 04.- Etapas de Proyecto y Roles Equipo Meta Presidencial y JUNJI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **ETAPA** | **DESCRIPCIÓN** | **ENTIDAD A CARGO** |
|   |   |   | **EQUIPO META** | **JUNJI** |
| **1** | PLANIFICACIÓN CENTRAL | Identificar condicionantes de oferta y demanda por Región. Determinar áreas probables de Localización. Geo referenciación de áreas y terrenos. | **Equipo Meta** |   |
| **2** | DISEÑO Y FORMULACIÓN PROYECTOS | Estudios de cabida de Terreno. Diseño de Arquitectura. Formulación de Proyecto para ingresar a BIP. | **Equipo Meta** |  |
| **3** | APROBACIÓN RECURSOS | Ingreso de proyectos en MDS y obtención de RS. Obtención de identificación de Proyecto en DIPRES. | **Equipo Meta** |   |
| **4** | GESTIÓN INMOBILIARIA | Búqueda de terrenos en Regiones y Comunas. Formación de mesas regionales de trabajo con Municipios, SERVIU y Bienes Nacionales. Estudios de título. Saneamiento de Terrenos. | **Equipo Meta** |   |
| **5** | PROCESO DE LICITACIÓN | Bases Administrativas y Técnicas. Llamado y Publicación de Licitación. Respuestas a consultas de Contratistas. Análisis y estudio de Ofertas. Adjudicación. Elaboración y Firma de Contratos. |  | **JUNJI** |
| **6** | DESARROLLO PROYECTOS ARQ. Y ESPECIALIDADES | Empresa Contratista adjudicada desarrolla proyecto de Arquitectura, Ingeniería y Especialidades. También se encarga de la Gestión de Permisos y RF DOM, y de la Certificación de Ingeniería y todas las especialidades. |  | **Contratista Supervisado X JUNJI** |
| **7** | PROCESO CONSTRUCCIÓN | Construcción de Obras por Empresa Constructora. Supervisión e ITO de Obras por parte de Equipo Meta o JUNJI (a definir). Recepción de Obras para su uso. Recepción Final de Obras |  | **Contratista Supervisado X JUNJI** |
| **8** | CONTROL INTERNO |  Consolidación de flujo Financiero. Gestión de Documentación. Auditorías y Controles  |  | **JUNJI** |

**3.8.-** El tema de la asignación de roles y responsabilidades respecto del PMP en sus diferentes etapas, corresponden a un estado de la discusión en torno a la organización del PMP y del PBID, es probable que esta asignación varíe en el tiempo según los requerimientos del Programa.

**3.9.-** Para efectos del **PBID** se forman dos entidades que velarán especialmente por el cumplimiento del Programa. Es probable es que los protocolos y acuerdos de gestión perduren en la totalidad del PMP. Estas entidades son el Comité de Programa (CP) y la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP).

**3.10.-** Estas entidades deberán supervisar y hacer cumplir el **Reglamento Operativo del Programa** **BID** el cual está actualmente en Proceso de Redacción.

**4.- ESTRUCTURA INTERNA JUNJI.**

**4.1** Actualmente la JUNJI está inmersa en un fuerte proceso de cambio y de reasignación de roles y responsabilidades respecto de la Educación Temprana, esta discusión se está dando en el Nivel Legislativo, pero introduce niveles de incertidumbre al interior de la Institución.

**4.2** JUNJI también está exigida por otro objetivo que es mejorar el estándar y la calidad de las actuales Salas Cunas y Jardines Infantiles existentes. Estas Obras y Mejoramientos de las Salas Cunas y Jardines existentes pueden ir de montos desde los U$ 135.000 a U$ 500.000. Desde todo punto de vista esta labor es una empresa de una magnitud equivalente en su complejidad a la del PMP, se trata de alrededor de 4.320 Salas Cuna y Jardines existentes que deben ser mejorados en su estándar de manera paralela al cumplimiento de Meta Presidencial en cuanto a nuevos establecimientos.

**4.3** El actual Organigrama de JUNJI también está en Estudio y según las nuevas directrices o leyes en estudio deberá cambiar en un futuro próximo. En el Organigrama existente vemos que la Sección de Infraestructura está dentro del Sub Departamento de Cobertura e Infraestructura bajo la Línea del Departamento de Informática y Planificación, lo que claramente no corresponde con la envergadura de recursos y tareas que están abordando, este equipo debiera ser reforzado en personal, equipamiento y modelos de gestión, control y supervisión, para el cumplimiento de objetivos y Metas tanto del PMP como del PBID.

**4.4.- Equipos Técnicos JUNJI y Equipo Meta.**

En los siguientes cuadros mostraremos de manera comparativa las capacidades Profesionales Técnicas en el área del Diseño y la Construcción de JUNJI y del Equipo Meta.

Es necesario realizar un estudio más detallado por región para ver el diseño y composición de los Equipos que deben implementar el Diseño, Formulación, Gestión, Supervisión e ITO de este gran proceso de Ampliación y Fortalecimiento de la Educación Temprana.

El diseño de Modelos de Gestión, Control y Supervisión de Proyectos y sus respectivas formas de organización y líneas de dependencia al interior de JUNJI es un tema pendiente que debe ser desarrollado y abordado por el Comité de Programa. Estudiar cuantos profesionales y técnicos hay y definir cuantos faltan y cómo deben debieran estar organizados. Es parte de las definiciones estratégicas que tendrá que abordar el Comité de Programa.

**NOTA:** En los cuadros que se presentan solo se entrega información de los arquitectos y constructores que hoy trabajan para JUNJI en línea y para Equipo Meta. Se debe también hacer un estudio del personal existente y la necesidad en otros Departamentos JUNJI que también intervienen en el proceso como el Departamento de Recursos Financieros y Auditoría Interna.

**Cuadro 5.- Arquitectos y Constructores por Región en línea JUNJI.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **JUNJI** |
|  | UNIDAD INFRAESTRUCTURA |
|  | REGIÓN | ARQUITECTO | CONSTRUCTOR |
|  |  |  |  |
| **XV** | Arica Parinacota | **1** | **0** |
| **I** | Tarapacá | **2** | **0** |
| **II** | Antofagasta | **1** | **1** |
| **III** | Atacama | **3** | **1** |
| **IV** | Coquimbo | **4** | **2** |
| **V** | Valparaíso | **3** | **2** |
| **XIII** | Región Metropolitana | **5** | **6** |
| **VI** | O"Higgins | **2** | **1** |
| **VII** | Maule | **4** | **1** |
| **VIII** | Bío - Bío | **1** | **4** |
| **IX** | Araucanía | **2** | **2** |
| **XIV** | Los Ríos | **0** | **1** |
| **X** | Los Lagos | **2** | **1** |
| **XI** | Aysén | **1** | **0** |
| **XII** | Magallanes | **1** | **1** |
|  |  |  |  |
|  | **Total U Arq. EMP** | **37** | **27** |

**Cuadro 6.- Arquitectos y Constructores X Región Equipo Meta.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **EQUIPO META PRESIDENCIAL** |
|  | UNIDAD ARQUITECTURA |
|  | REGIÓN | ARQUITECTO | CONSTRUCTOR |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  | **Coordinador Regional** | **1** |  |
| **XV** | Arica Parinacota | **1** | **1** |
| **I** | Tarapacá | **2** | **0** |
| **II** | Antofagasta | **1** | **1** |
| **III** | Atacama | **2** | **0** |
| **IV** | Coquimbo | **1** | **1** |
| **V** | Valparaíso | **5** | **2** |
| **XIII** | Región Metropolitana | **7** | **1** |
| **VI** | O"Higgins | **1** | **0** |
| **VII** | Maule | **3** | **0** |
| **VIII** | Bío - Bío | **5** | **4** |
| **IX** | Araucanía | **3** | **0** |
| **XIV** | Los Ríos | **2** | **0** |
| **X** | Los Lagos | **2** | **0** |
| **XI** | Aysén | **1** | **1** |
| **XII** | Magallanes | **1** | **0** |
|  |  |  |  |
|  | **Total U Arq. EMP** | **38** | **11** |

A los cuadros anteriores se suman los profesionales y técnicos del área de Infraestructura de la Dirección Nacional JUNJI. (DIRNAC)

**Cuadro 7.- Capacidades Técnicas Dirección Nacional.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CARGO** | **PROFESIÓN** | **CANTIDAD** |
|  |  |  |
| Jefatura | Constructora Civil | 1 |
| Profesionales | Arquitectos | 5 |
| Constructores Civiles | 3 |
| Ingeniero Civil | 1 |
| Diseño Industrial  | 1 |
| Ing. Administración de Empresas | 1 |
| **Total** |  | **12** |

**6.- PRINCIPALES RIESGOS O ÁREAS CRÍTICAS**

**6.1.-** De las conversaciones, reuniones y entrevistas sostenidas con las distintas partes involucradas en el PMP y en el PBID, se detectan a primera vista los siguientes como los principales riesgos o áreas críticas en la implementación del Proyecto.

* ***Tipo de Riesgo. DESARROLLO***
* ***Provisión de Terrenos.***

Dado el alto número de Obras a realizar, puede presentarse el problema de la falta de disponibilidad de Terrenos para el Desarrollo del Componente I Infraestructura.

* ***Mitigación.*** Se forman Mesas de Trabajo con autoridades regionales (Municipio, Serviu, Bienes Nacionales) para estudiar la disponibilidad o falta de terrenos.
* ***Indicador de Cumplimiento*.** Listado numerado de terrenos traspasados para las obral del programa. Catastro de terrenos disponibles.
* ***Tipo de Riesgo. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD.***
* ***Descoordinación.***

La falta o mala Coordinación entre los Equipos de Trabajo MINEDUC y JUNJI, pueden constituir un obstáculo para el cumplimiento de las Metas.

* ***Mitigación.*** La creación del Comité de Programa (CP) y la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP), bajo la Dirección y Control de la Subsecretaría, responsable del Programa, contribuye a mejorar y evitar las descoordinaciones y la dispersión de información.
* ***Indicador de Cumplimiento.*** Creación de la UCP y del Comité Estratégico. Aprobación del Reglamento Operativo (en elaboración)
* ***Tipo de Riesgo. MONITOREO Y RENDICIÓN DE CUENTAS.***
* ***Equipos Insuficientes para Diseño, Control y Supervisión de Obras.***

El no contar con equipos suficientes para el Monitoreo de las distintas fases de desarrollo de los Proyectos, tanto en sus estapas de Diseño, Gestión ante MDS y DIPRES, como en el Control y Supervisión de Obras constituyen un riesgo.

* ***Mitigación.*** La mitigación propuesta señala la necesidad de contratar nuevos Equipos Profesionales, ya sea de línea o mediante tercerización, y capacitarlos para ejercer las distintas fases del Proyecto. Este refuerzo es necesario a nivel nacional y regional. JUNJI ya ha iniciado el proceso de reforzar los equipos existentes y se contratará y capacitará nuevo personal con recursos de administración del Programa.

Lo anterior también vale para los equipos de supervisión contable y de aspectos fiduciarios y auditorías del Proyecto.

* ***Indicador de Cumplimiento.*** Contratación de personal adicional para los equipos de supervisión e inspección de JUNJI.
* ***Tipo de Riesgo. FIDUCIARIOS.***
* ***Volumen de Procesos.***

Alto número de procesos licitatorios en el Componente I de infraestructura y dificultades para una oportuna consolidación de la información financiera, esto debido a la gran cantidad de Estados de Pago por avances de Obra que deben ser visados. También se debe tener en cuenta que la contabilidad de MINEDUC y JUNJI son sistemas separados y ambas instituciones tienen desconocimiento de las políticas financieras del Banco.

* ***Mitigación.*** Utilización de bases administrativas tipo para la licitación de diseño de especialidades y obras de construcción. El programa utilizará el SIGFE y tanto la UCP como la JUNJI a nivel central reforzarán sus equipos con especialistas en gestión financiera para la programación del presupuesto, las solicitudes de desembolso, justificaciones de gastos y elaboración de los estados financieros del Programa.
* ***Indicador de Cumplimiento.*** Bases tipo de licitación acordadas con el Banco y aprobadas por la CGR. Contratación de un especialista en adquisiciones en la UCP capacitado por el Banco. Contratación adicional de personal en JUNJI y la UCP con el objetivo de reforzar la gestión financiera.

**Cuadro 8.- Resumen de Taller Evaluación de Riesgos.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de Riesgo**  | **Riesgo** | **Calificación Probabilidad**  | **Calificación Impacto** | **Clasificación de Riesgo** | **Acción de Mitigación** | **Indicador de Cumplimiento** |
|
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Desarrollo** | Puede haber problemas en la disponibilidad de terrenos para el desarrollo del Componente 1 de infraestructura, dado el alto número de obras previstas | **1** | **2** | **BAJO** | Formación de Mesas de Trabajo y diálogos con autoridades locales, para asegurar la disponibilidad de terrenos públicos para las obras. | Listado y Número de terrenos traspasados para las obras de los programas. |
|
|
|
|
| **Gestión Pública y Gobernabilidad** | Falta de coordinación entre los Equipos de Trabajo JUNJI y MINEDUC para lograr las metas del programa. | **1** | **2** | **BAJO** | Creación de una Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) y un Comité Estratégico del programa donde se realiza la coordinación requerida, bajo la dirección de la Subsecretaría de Educación del MINEDUC, que es la responsable política del programa. | Creación de la UCP y del Comité de Proyecto. Aprobación del Reglamento Operativo |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Rendición de cuentas** | El no contar con equipos suficientes para el Monitoreo de las distintas fases de desarrollo de los Proyectos, tanto en sus estapas de Diseño, Gestión ante MDS y DIPRES, como en el Control y Supervisión de Obras constituyen un riesgo. | **1** | **2** | **BAJO** | La mitigación propuesta señala la necesidad de contratar nuevos Equipos Profesionales, ya sea de línea o mediante tercerización, y capacitarlos para ejercer las distintas fases del Proyecto. Este refuerzo es necesario a nivel nacional y regional. JUNJI ya ha iniciado el proceso de reforzar los equipos existentes y se contratará y capacitará nuevo personal con recursos de administración del Programa. Lo anterior también es válido para los equipos de supervisión contable y de aspectos fiduciarios y auditorías del Proyecto. | Contratación de personal adicional para los equipos de supervisión e inspección de JUNJI. |
|
|
|
|
| **Fiduciarios** | Alto número de procesos licitatorios en el Componente I de infraestructura y dificultades para una oportuna consolidación de la información financiera, esto debido a la gran cantidad de Estados de Pago por avances de Obra que deben ser visados. También se debe tener en cuenta que la contabilidad de MINEDUC y JUNJI son sistemas separados y ambas instituciones tienen desconocimiento de las políticas financieras del Banco. | **2** | **2** | **MEDIO** | Utilización de bases administrativas tipo para la licitación de diseño de especialidades y obras de construcción de Jardines y Salas Cuna (aprobadas por la CGR). Disminución del tiempo de las licitaciones. El programa utilizará el SIGFE y tanto la UCP como la JUNJI a nivel central reforzarán sus equipos con especialistas en gestión financiera para la programación del presupuesto, las solicitudes de desembolso, justificaciones de gastos y elaboración de los estados financieros del Programa. | Bases tipo de licitación acordadas con el Banco y aprobadas por la CGR. Contratación de un especialista en adquisiciones en la UCP capacitado por el Banco. Contratación adicional de personal en JUNJI y la UCP con el objetivo de reforzar la gestión financiera. |
|
|
|
|

**Cuadro 9.- Contexto PBID / Nacional**





**Anexos**

* **Anexo I:** [**Matrices**](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39200775)