

INFORME FINAL

Oswaldo Ferreiro Poch, Ph. D.
(con la colaboración de Jorge Morales F.)

Santiago, 23 de Noviembre 2010

Contenido

1. Resumen ejecutivo del estudio.....	3
2. Marco Teórico.....	4
3. Metodología utilizada en el estudio	5
4. Antecedentes de la institución.....	12
1.1 Reseña Histórica.....	12
1.2 Definiciones Estratégicas	13
1.3 Objetivos Estratégicos.....	14
1.4 Clientes /Usuarios / Beneficiarios.....	14
1.6 Productos Estratégicos	15
1.7 Presupuesto y nivel de actividad por producto estratégico.....	19
1.8 Número de Funcionarios	23
1.9 Oficinas Regionales.....	20
1.10 Organigrama.....	23
5. Análisis Resultados del Estudio de Caso	24
5.1 Introducción	24
5.2 Objetivos Específicos del Estudio de Caso.....	24
5.3 Otros elementos evaluados a considerar	41
6. Conclusiones	43
6.1 Logros y desafíos de la experiencia analizada	43
6.2 Recomendaciones de mejora para la institución a la luz del análisis realizado.	43
6.3 Lecciones de la experiencia en estudio sobre su aplicabilidad en instituciones públicas. ...	44
6.4 Objetivo General del Estudio de Caso	46
Anexos.....	47
Anexo 1 Compromisos de Gobierno.....	47
Anexo 2 Antecedentes PMG de la Institución	48
Anexo 3 Indicadores de cumplimiento Programación Gubernamental año 2009.....	50
Anexo 4 Encuesta de Satisfacción de Clientes.....	50

1. Resumen ejecutivo del estudio

El estudio de caso del desarrollo e impacto de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) ha sido realizado entre el mes de octubre y noviembre de 2010. Este ha tenido como objetivo central el estudio de los programas PMG en dicho servicio, llegándose a algunas recomendaciones tanto para la propia Junaeb, como para el desarrollo e implementación de los PMG's en los Servicios Públicos en general.

Este estudio ha demostrado que Junaeb ha implementado satisfactoriamente un sistema de gestión de calidad basado en los principios del estándar internacional ISO 9001:2000¹, para posteriormente iniciar el proceso de recertificación en la versión 2008. Los procesos implementados y certificados son: Planificación y Control de Gestión, Auditoria interna, Capacitación, Compras y contratación pública, Sistema integral de Atención de información y Atención Ciudadana, Evaluación de Desempeño, Higiene y Seguridad².

Este estudio busca dar a conocer como la institución a implementado estos procesos cuáles han sido sus fortalezas y debilidades, cuáles son sus desafíos futuros, y por cierto de qué modo esta implementación ha logrado impactar en los procesos y el personal que trabaja en la institución, del mismo modo cómo ha logrado impactar en los proveedores y clientes tanto internos como externos, (Beneficiarios o Usuarios).

La metodología seguida del estudio fue a través de entrevistas³ personalizadas con los directores, jefaturas, personal de apoyo, directivos de la DIPRES, red de expertos, y revisión documental de la institución. Los resultados obtenidos de estas entrevistas son satisfactorios en su gran mayoría, y concuerdan con lo exigido en la norma internacional y los principios de la calidad⁴.

Un importante desafío para JUNAEB es la continuación de su programa de calidad más allá de la implementación exitosa de la Norma ISO9000 principalmente en sus procesos administrativos y de apoyo. Resta sin duda la implementación de la Norma en sus procesos principales y de “negocio” (asociados directamente a sus objetivos que definen su misión). Luego la continuación de su programa de mejoramiento de la calidad mediante la implementación de estrategias de búsqueda de la Excelencia, lo que es ciertamente necesario en una entidad de la importancia de JUNAEB para la marcha adecuada de los programas educacionales del país, muy en particular en sectores de escolares y jóvenes de mayor vulnerabilidad.

¹ Junaeb implementó y certificó los primeros procesos basado en esta version de la norma. Actualmente están recertificando bajo la version 2008.

² Para Noviembre estaba planificada la auditoria de certificación.

³ En este estudio existe un listado de entrevistados.

⁴ Principios definidos en la Norma ISO 9000:2005

2. Marco Teórico

Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG)

En el año 1998, con la implementación de la ley N°19.553 se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

La citada ley establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento será de un 5% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 2.5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

A partir del año 2001 los PMG se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión mejorando las prácticas en los servicios públicos. Luego de cuatro años de aplicación, los resultados obtenidos en esta primera fase, muestran que los PMG han sido un buen instrumento. En efecto, en estos años, de acuerdo a definiciones técnicas elaboradas al interior del sector público por parte de una red de expertos, los servicios han avanzado en el desarrollo de los sistemas de gestión que forman parte de sus respectivos PMG. Lo anterior ha permitido que los funcionarios reciban un beneficio económico, a la vez que se construye una base más sólida a partir de la cual enfrentar otras exigencias y procesos propios de un sector público que se moderniza para cumplir con sus principales desafíos.

Con el objeto de profundizar los avances logrados no es suficiente el reconocimiento al interior del sector público. En este nivel de desarrollo de los PMG, en que un gran número de servicios alcanzan las metas definidas, se requiere la aplicación de un estándar externo que continúe promoviendo la excelencia en el servicio público, pero que también haga reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Con este fin, la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 introduce los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos -reconocido internacionalmente a través de las Normas ISO3- respondiendo además al compromiso establecido en el Protocolo que acompaña el despacho del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004, suscrito por el Gobierno y la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional.

3. Metodología utilizada en el estudio

3.1. Resumen Propuesta Metodológica

En el presente estudio se persiguió un objetivo general y varios objetivos específicos:

El objetivo general consistió en estudiar los resultados en la gestión del Servicio Público Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB, que ha implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001. Para ello se buscó conocer los efectos que la aplicación de dicha norma ha tenido en los procesos de gestión interna de JUNAEB (soporte y estratégicos) y en los procesos de provisión de bienes y/o servicios (productos estratégicos).

Además del objetivo general, se ha buscado alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a. Identificar qué motivaciones tuvo JUNAEB para incorporarse al proceso de certificación ISO previo a la exigencia en el PMG. Asimismo, interesa dilucidar si JUNAEB, en el caso de que se haya incorporado como exigencia para obtener el incentivo, continuaría con el proceso si tal exigencia se desligara de dicho incentivo.
- b. Analizar, desde la experiencia de JUNAEB, cómo desde la experiencia y conocimiento del consultor, la conveniencia de iniciar un proceso de certificación desde procesos transversales y luego procesos operativos o vinculados a productos estratégicos, o directamente de procesos operativos en conjunto con procesos transversales.
- c. Analizar si la instalación de los procesos de gestión establecidos en el Programa Marco Básico facilitaron la implementación, en el caso de JUNAEB, del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001.
- d. Identificar y analizar la situación previa a la instalación del SGC de JUNAEB.
- e. Describir y analizar el proceso de diseño del SGC implementado por JUNAEB, cuyo período corresponde desde la toma de decisión de instalar el sistema hasta antes de la puesta en marcha.
- f. Describir y analizar el proceso de implementación del SGC en JUNAEB.
- g. Analizar la consistencia de los elementos que componen el SGC actual (Política de Calidad, Objetivos de Calidad, procedimientos, otros) y la relación de éste con las definiciones estratégicas de JUNAEB.
- h. Identificar y analizar duplicidades o complementariedad de funciones o procesos por efecto de la implementación del SGC (por ejemplo, el proceso definido por la Norma de Revisión por la Dirección, los procesos obligatorios de la Norma como: control de documentos, control de registros, producto no conforme, acciones correctivas y preventivas), según la experiencia concreta vivida en JUNAEB.

- i. Conocer la vinculación de la información de desempeño (financiera y de gestión) que presenta JUNAEB al ciclo presupuestario y su relación con la DIPRES.
- j. Identificar los cambios entre la situación previa a la instalación del SGC (objetivo específico f) y la situación actual en JUNAEB.
- k. Conocer los efectos en los procesos de análisis y toma de decisiones del uso de información del SGC en los siguientes niveles: encargados de los procesos, directivos de los centros de responsabilidad, equipo directivo y jefe superior del servicio JUNAEB.
- l. Identificar los efectos en JUNAEB de la implementación de SGC basado en la Norma ISO 9001 considerando: un análisis de costo/beneficio; resultados en el desempeño institucional medido a través de indicadores, encuestas de satisfacción u otras evaluaciones, si existen; y efecto en los recursos humanos (dotación, remuneraciones, incentivos); financieros, infraestructura física y tecnológica, entre otros.
- m. Identificar logros y desafíos de la experiencia analizada;
- n. Proponer recomendaciones de mejora para JUNAEB a la luz del análisis realizado; y
- o. Extraer lecciones de la experiencia en estudio sobre su aplicabilidad en instituciones públicas en general.

3.2. Etapas del Proyecto: Planificación, Diseño y aplicación de Instrumentos, Sistematización de instrumentos e Informe Final del Estudio de Caso JUNAEB.

Basándose en los Principios de Gestión de Calidad, se realizaron variadas actividades como parte del estudio, como son:

3.2.1 Entrevistas

Las entrevistas que se realizaron tuvieron como alcance a:

Directores de la JUNAEB, Nacional y Regionales.

- a. Estas entrevistas fueron de tipo abierto, ya que el objetivo fue obtener una visión macro sobre el desarrollo del programa PMG, su evolución desde el programa marco básico hasta el Programa de Marco Avanzado.
- b. No obstante el carácter abierto de estas reuniones, por cierto se basaron en una pauta de consultas que los consultores preparamos previamente con el objetivo de hacer las entrevistas eficaces y eficientes.
- c. Interesó también, en estas entrevistas, conocer el estado de la institución y su gestión previamente a la implementación del PMG y las motivaciones que llevaron a su implementación.

Representante de la Dirección para la Calidad.

Se realizaron varias entrevistas con la Representante de la Dirección para la Calidad, especialmente dado que además cumplía otros roles en forma simultánea. Interesó conocer su experiencia desde el punto de visión de Líder de la implementación de los Programas Marco Básico, Marco Avanzado y Marco de la Calidad (voluntario). A la vez interesa conocer su convicción sobre debilidades, fortalezas y recomendaciones.

Profesionales de la JUNAEB

Interesó conocer su experiencia de implementación de los Programas Marco Básico y Marco Avanzado. A la vez interesó su convicción sobre debilidades y recomendaciones. Se entrevistó principalmente a encargados de procesos.

Agentes Externos

Interesó conocer la visión externa sobre el desarrollo de los programas PMB y PMA. En este sentido, interesó especialmente tomar contacto con representantes de la empresa certificadora de JUNAEB, de modo de conocer sus observaciones al momento de certificar.

Usuarios

Interesó conocer la experiencia como receptores de servicios de JUNAEB. Se intentó conocer la experiencia de alumnos universitarios beneficiarios de becas alimenticias de JUNAEB (principalmente alumnos de la Universidad Alberto Hurtado) con el objetivo de conocer su experiencia personal.

3.2.2 Reuniones de Avance, con personal de Diprés.

La estructura formal de este conjunto de reuniones ha sido:

a. Reunión inicial

En esta reunión se dieron a conocer los lineamientos generales de los proyectos que están bajo estudio.

b. Reuniones parciales

Estas reuniones se realizaron en su mayor parte los miércoles, una vez por semana. Estas reuniones se llevaron a cabo en las dependencias del Departamento de Gestión Pública, División de Gestión Pública, DIPRES. En estas reuniones se verificó el avance del desarrollo del estudio y su correcto direccionamiento hacia la consecución de los objetivos buscados.

c. Reunión final

En esta reunión se expuso el informe final de la consultoría, a través de una exposición del estudio de caso realizado, presentando y fundamentando las principales conclusiones obtenidas.

3.2.3 Visitas a Regiones

Se intentó visitar dos regiones en este estudio de caso. Las regiones seleccionadas fueron la V y VI, donde primaron los siguientes factores para su elección:

- a. Cercanía. El proyecto es de corto plazo, lo que imposibilitaba considerar regiones de mayor alcance.
- b. Experiencia en el servicio de los Directores en estas regiones y su conocimiento técnico.

Sin embargo, por diversas circunstancias relacionadas principalmente con la agenda disponible de los directores regionales, estas visitas no pudieron llevarse a cabo; no obstante, aprovechando visitas a Santiago de ambos directores regionales, tales entrevistas se pudieron realizar en la sede Santiago

3.2.4 Análisis de Indicadores

Indicadores de Desempeño de la Institución

Se consideró el análisis de los indicadores de desempeño utilizados por la institución en el Sistema de Información para la Gestión (SIG), además de cualquier otro estudio cuantitativo presente en la institución y no considerado en el Sistema de Información para la Gestión.

Instrumentos del Sistema de Gestión de la Calidad

Los instrumentos del Sistema de Gestión de la Calidad que se consideraron para análisis son las encuestas de satisfacción de clientes, la evaluación de proveedores, los resultados de auditoría interna, la metodología de seguimiento de los procesos y el estado de las acciones correctivas y preventivas.

3.2.5 Análisis Temporal

En esta etapa se revisó el avance histórico de los Programas Marco, desde su génesis hasta el inicio del PMC.

Se examinaron documentos que reflejaron los avances en cada época, permitiendo un análisis comparativo.

3.2.6 Reuniones con Representantes de Sistema de Expertos.

Durante el transcurso de la investigación, se desarrollaron varias reuniones con representantes de las diversas instituciones de la Red de Expertos que han apoyado la implementación de los PMG's en los Servicios Públicos.

3.2.7 Reuniones con exautoridades de Diprés y otros Servicios

También se han llevado a cabo varias reuniones con exautoridades y actuales autoridades de Diprés y otras instituciones públicas.

3.2.8 Aspectos especialmente relevantes a estudiar de la JUNAEB

Es relevante para el estudio de caso estudiar procesos críticos para la prestación de servicio de la institución. En este sentido se han seleccionado dos procesos claves para la gestión interna y externa de la JUNAEB, los cuales son:

3.2.8.1 Proceso de Gestión de los Recursos Humanos

Este proceso se ha seleccionado en base a la gran cantidad de funcionarios desplegados a través de todo el país, quienes a través de sus acciones son pilares fundamentales para la prestación del servicio otorgado por la institución.

3.2.8.2 Proceso de Gestión Logístico

Este proceso se ha seleccionado dada la gran relevancia que tiene para los clientes, instituciones y estudiantes beneficiarios, recibir diariamente el servicio de alimentación con los más altos estándares de calidad, así también otros productos críticos como la tarjeta nacional de estudiantes (TNE) y otros productos.

3.2.9 Productos Entregables

Plan de Trabajo: Incluye la Carta Gantt detallada por actividades, con períodos de realización, horas para llevar a cabo cada actividad y responsables de su realización.

Propuesta Metodológica: Incluye un detalle más profundo del plan de trabajo, explicando la realización de las actividades programadas, incluyendo la justificación de la conveniencia de realizar las actividades programadas, y los resultados (productos) esperados de cada una de ellas.

Informe Final: Es el documento final que incluye el análisis del caso completo, cumpliendo con el contenido de los términos de referencia.

3.3 Cuadro de Entrevistados

A. En la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas:

- **Sra. Amalia Cornejo:** Directora Nacional interina.
- **Sr. Juan Carlos Cabezas:** Director Nacional período anterior.
- **Sr. Patricio Ibáñez:** Director Regional 5° Región (hasta muy recientemente; sigue siendo funcionario en otras asignaciones).
- **Sra. María Elena Mujica:** Directora Regional 6° Región, y actualmente también Directora Regional 7° Región interina.
- **Sra. Milenka Montt:** Jefe de Departamentos de Gestión de Calidad y Logística, y del Proceso de Control de Gestión.
- **Sr. Cristián Vicuña:** Jefe Departamento de Gestión de Personas.
- **Sras. Marcia Rubilar, Mónica Gatica y Mónica Sáez:** Jefes de Procesos de Capacitación e Higiene y Seguridad.
- **Sr. Pablo Carrizo:** Jefe Departamento de Becas.
- **Sr. Tomás Monsalve:** Jefe Departamento de Planificación y Estudios.

B. Representantes de la Red de Expertos:

- **Sra. Margarita Meneses:** Representante del Sistema de Capacitación, Servicio

Civil.

- **Sra. Elisa Carvajal:** Representante del Sistema de Evaluación de Desempeño, Servicio Civil.
- **Sra. Valentina Nehgen:** Representante de la Superintendencia de Seguridad Social, Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Sr. Manuel Quezada:** Representante del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).
- **Sra. Luna Israel:** Representante del sistema de Control de Gestión, Jefe del Departamento de Control de Gestión, Gestión Pública, DIPRES.

C. Directivos actuales y anteriores:

- **Sr. Sergio Toro:** Director del Instituto Nacional de Normalización.
- **Sra. Heidi Berner:** Ex directora de la División de Control de Gestión de DIPRES.

D. Integrantes del Departamento de Control de Gestión de DIPRES:

- **Sras. Luna Israel y Eliana Carvallo:** Representantes del Departamento de Control de Gestión, Gestión Pública, de DIPRES.
- **Sr. Christian Contreras:**

Representante del Departamento de Control de Gestión, Gestión Pública de DIPRES.

- **Reunión Final con Departamento de Control de Gestión de DIPRES en pleno.**

4. Antecedentes de la institución

1.1 Reseña Histórica⁵

La idea del "Auxilio Escolar" se instala en Chile en los primeros años del siglo XX. En 1920, bajo la presidencia de Juan Luis Sanfuentes, se establece la obligatoriedad de la Instrucción Primaria. Ocho años más tarde, durante el Gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, se crea la Dirección General de Educación Primaria y las Juntas Comunales de Auxilio Escolar. A estas Juntas se las responsabiliza de la promoción y organización de los servicios de alimentación escolar y otros auxilios a los alumnos de las escuelas públicas.

Posteriormente, en 1953, nace la "Junta Nacional de Auxilio Escolar", JUNAE, que asume la responsabilidad de los Servicios de Auxilio Escolar a favor de los estudiantes de las escuelas primarias del país.

En la década del 60 las condiciones sociales del país indican nuevas necesidades y urgencias. El terreno de la educación requiere apoyo para que en el acceso a la educación universitaria exista más equidad. Es por ello que, en 1963, el senador Radomiro Tomic presenta al Parlamento un proyecto de creación de un Fondo Nacional de Becas, Educación y Préstamos. Su finalidad es apoyar económicamente a los estudiantes de bajos recursos económicos y alto rendimiento académico para que pudieran acceder a la educación universitaria.

En 1964, bajo la presidencia de Eduardo Frei Montalva, cuando el país registra una población de ocho millones de habitantes con un millón de ellos analfabetos, la Ley N° 15.720 da vida a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB, que amplía y modifica las atribuciones y estructura de JUNAE. Esta Ley fue promulgada el 1° de octubre de 1964.

JUNAEB, desde 1964 ha consolidado una Red Nacional de Apoyo al Estudiante que tiene como objetivo neutralizar la influencia negativa de los factores biopsicosociales y económicos sobre el

⁵ Reseña Histórica, extraída del Manual de Calidad de JUNAEB, M-SGC-MC001, Rev. 22, 30/09/2010.

cumplimiento de la obligación escolar y promover el desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes chilenos.

A partir de 1980, JUNAEB comienza a externalizar sus programas, incorporando la gestión de los mismos a entidades privadas. Esta alianza con privados traerá grandes beneficios al país, en términos de eficiencia.

El restablecimiento de la democracia en Chile el año 1990 trajo enormes beneficios para el país. Chile salió del aislamiento internacional, la inversión extranjera marcó el inicio de una senda de crecimiento económico sostenido y la educación volvió a ser objeto de preocupación central de las políticas públicas.

Es por ello que JUNAEB amplió la cobertura del Programa de Alimentación Escolar, reinstaló el Programa de Salud del Estudiante, creó el Programa de Campamentos Escolares y el Programa de Residencia Familiar Estudiantil.

Entre 1990 y 2000, se duplicó el presupuesto de JUNAEB y las becas de alimentación superaron la barrera del millón de becas.

En el año 2002, el programa Mundial de Alimentos (PMA), organismo dependiente de las Naciones Unidas, reconoce el programa de alimentación escolar de Chile como uno de los cinco mejores del mundo y le solicita ser socio fundador de la Red Latinoamericana de Alimentación Escolar (LA RAE). Esta Red comenzó a operar en Marzo del 2004.

1.2 Definiciones Estratégicas⁶

Misión de JUNAEB

“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 contribuyen a la igualdad de oportunidades frente al proceso educacional”

Para el cumplimiento de su misión, JUNAEB trabaja en forma coordinada con otros organismos, tales como el Ministerio de Educación (MINEDUC), Ministerio de Salud (MINSAL), empresas concesionarias, prestadores externos, establecimientos educacionales, Fundación Integra, Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Municipalidades, laboratorios, Universidades y otros.

1.3 Objetivos Estratégicos

1. Orientar la acción programática institucional en función de satisfacer las necesidades que ponen en riesgo la trayectoria educativa exitosa de los y las estudiantes vulnerables.

2. Generar mecanismos de consulta y comunicación con los y las estudiantes beneficiario(as) para obtener información sobre la calidad y oportunidad de los productos y servicios que entrega la institución, con la finalidad de orientar de las acciones de control, supervisión y rediseño programático.

⁶ Definiciones Estratégicas, extraídas del Manual de Calidad de JUNAEB, M-SGC-MC001, Rev.22, 30/09/2010.

3. Desarrollar procesos de focalización para identificar a la población estudiantil de mayor vulnerabilidad económica y educativa, en los niveles de prebásica, básica, media y superior mediante la construcción de modelos estadísticos, con la finalidad que los productos y servicios se entreguen a la población estudiantil vulnerable.
4. Desarrollar diseños programáticos integrales que impliquen abordar la complejidad de la vulnerabilidad estudiantil a partir de la acción conjunta de los programas que desarrolla la institución, con la finalidad que permanezcan en el sistema educativo.
5. Fortalecer la gestión interna de la institución mediante la implementación de una política de personal y el mejoramiento del desempeño de los procesos, con la finalidad de entregar productos y servicios integrales de calidad en forma oportuna a estudiantes vulnerables.

1.4 Clientes/ Usuarios/ Beneficiarios

1. Estudiantes del nivel prekinder (PK) de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad.
2. Estudiantes del nivel kinder (K) de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad.
3. Estudiantes de educación básica (E.B.) diurna y vespertina de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad.
4. Estudiantes de educación media (E.M) diurna y vespertina de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad.
 - * Estudiantes de educación media diurna de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad (prioridades 1º, 2º y 3º del SINAE).
 - * Estudiantes de educación media vespertina de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad (según matrícula Mineduc).
5. Estudiantes de Educación Superior (E.S.)
6. Niños y niñas de 3 meses a 4 años que son atendidos con programas educativos de la JUNJI

1.5 Productos Estratégicos

1. Programas de Alimentación Estudiantil

Los programas de alimentación contemplan servicios diferenciados según nivel de enseñanza. Para los estudiantes vulnerables de enseñanza pre-escolar (JUNJI, pre-kinder y kinder), básica y media, el servicio se entrega en las escuelas a través de empresas concesionarias adjudicadas por licitación pública, en forma diaria durante el año lectivo y en período de vacaciones. Para los estudiantes de educación superior, el servicio se entrega a través de una beca utilizable en la red de puntos acreditados a nivel país. Los programas de alimentación tienen por objetivo cubrir las necesidades de alimentación equilibrada y saludable, contribuyendo a la permanencia en el sistema escolar de dicha población con igualdad de oportunidades.

- PAE Pre Kinder
- PAE Kinder
- PAE Básica
- PAE Media
- PAE Adultos
- PAE Vacaciones
- PAE para Refuerzo Educativo
- PAE para Actividades Extraescolares en Liceos
- PAE Reescolarización
- PAE Parvularia Junji
- Beca de Alimentación para la Educación Superior

2. Programas de Salud Escolar

Servicios de atención y tratamiento médico especializado en las áreas de oftalmología, otorrino y columna, atención odontológica, programas recreativos y programas del área psicosocial, orientados a promover, prevenir y resolver problemas de salud vinculados al rendimiento escolar de estudiantes pertenecientes a establecimientos subvencionados del país, con el objetivo de mejorar la calidad de salud y vida de estos estudiantes, contribuyendo a la permanencia y acceso equitativo al sistema educacional.

- Servicios Médicos (Oftalmología, Otorrino, Traumatología)
- Servicios Odontológicos (Módulos Dentales, PAE Fluorurado)
- Programas Psicosociales (Habilidades para la Vida, Escuelas Saludables y Programa de Apoyo a la Retención Escolar)
- Campamentos Recreativos

3. Programas de Becas y Asistencialidad Estudiantil

Este programa está constituido por el conjunto de becas (subsidios para gastos de mantención y PSU), materiales escolares (útiles y TNE) y programas de residencia que tienen como objetivo principal apoyar la permanencia en el sistema educacional de estudiantes vulnerables de educación pre-básica, básica y media de establecimientos del sistema subvencionado y estudiantes vulnerables de educación

superior.

- Residencias estudiantiles
 - * Residencia Familiar Estudiantil
 - * Beca Pensión de Alimentación o Beca de Internado
 - * Hogares Insulares
- Becas
 - * Becas Integración Territorial (Ex Primera Dama)
 - * Beca Indígena
 - * Beca Presidente de la República
 - * Beca Subsidio Prueba de Selección Universitaria
 - * Beca de Mantención para la Educación Superior
 - * Beca Apoyo Retención Escolar
 - * Beca Prácticas Ed. Técnico Profesional
 - * Beca Educación Superior Chaitén
- Útiles Escolares
- Tarjeta Nacional del Estudiante
- Beca Acceso a TIC's

1.6 Estructura Organizacional

Antecedentes Generales

Existe un Nivel Central, denominado Dirección Nacional que cuenta a su haber con 14 centros de responsabilidad asociados a los productos estratégicos de alimentación, becas, salud y logística y labores de apoyo. En este nivel trabajan 212 personas.

En las Direcciones Regionales trabajan 474 personas.

En la línea programática de alimentación trabajan 117 personas, en becas 99, en salud 94, en logística 26 y los restantes realizan labores de apoyo.

La institución cuenta con división de funciones al nivel regional, para cada uno de sus productos estratégicos y las labores de apoyo.

Nivel Regional

JUNAEB cuenta con 474 funcionarios/as en 15 Direcciones Regionales.

Las Direcciones Regionales están a cargo de garantizar la correcta implementación y ejecución de los programas sociales de alimentación, salud, becas, principalmente, de acuerdo a las políticas y lineamientos estratégicos institucionales, asegurando la entrega de beneficios con oportunidad y calidad a la comunidad escolar vulnerable. Al Director Regional le corresponde:

- a) Administrar con criterios de eficiencia los recursos financieros, materiales y humanos asignados para la materialización eficaz de los programas.
- b) Diseñar y planificar estrategias que permitan mejorar la implementación de los programas en la Región.

- c) Proponer al nivel central iniciativas de acuerdo a los cambios, contingencias o necesidades propias del contexto y coordinar lineamientos con el Gobierno Regional, para adoptar los programas a la realidad local.
- d) Incorporarse activamente al Gobierno Regional bajo la autoridad del intendente regional y participar con otras autoridades locales, estableciendo coherencia y consistencia entre la oferta de la JUNAEB y los planes de desarrollo regional y comunal.
- e) Relacionarse con la sociedad civil y entorno público de la región para difundir e implementar el quehacer institucional dentro de la red del Gobierno Regional.
- f) Fortalecer el sistema de planificación y control de gestión de los recursos destinados a la implementación y ejecución de los programas de la región.
- g) Promover la participación ciudadana informando a la comunidad educativa de la región acerca de la implementación de los planes y programas de la JUNAEB.

Adicionalmente algunas Direcciones Regionales cuentan con una Oficina Provincial que deberá encargarse de representar a la institución y coordinar el trabajo con la red en las provincias respectivas, velando por el buen desarrollo de todos los programas, para que se cumplan los requisitos de calidad, focalización y oportunidad. Están a cargo de los Delegados Provinciales quienes deben:

- a) Dirigir, coordinar y supervisar, a nivel provincial, la ejecución de los planes y programas Institucionales.
- b) Coordinar, capacitar y supervisar los equipos Institucionales y los colaboradores externos en la aplicación de los planes y programas.
- c) Responsable de velar por que la implementación de los programas que se lleven a cabo en la provincia, sea acorde a la normativa y lineamientos correspondientes, efectuando seguimiento a cada proceso.

Nivel Central

A su vez, el nivel central, constituido por la Dirección Nacional se subdivide en 15 departamentos y unidades, cuenta con 212 personas.

El Departamento de Alimentación Escolar es el encargado de planificar, administrar y controlar los programas de alimentación masivos dirigidos a los niños y jóvenes del sistema educativo público chileno.

El Departamento de Salud del Estudiante es el encargado de planificar, administrar y controlar los programas de salud que lleva a cabo la JUNAEB para garantizar a los niños y jóvenes en edad escolar en situación de desventaja, social, económica, biológica o psicológica, una salud acorde a las exigencias del sistema educativo.

El Departamento de Logística tiene a su cargo proveer los elementos materiales necesarios para los niños y jóvenes del sistema educativo chilenos que están en condiciones de desventajas y vulnerabilidad y que junto con los diversos programas de la JUNAEB, contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la JUNAEB.

El Departamento de Becas está encargado de coordinar, monitorear, difundir y evaluar la implementación de los Programas de Becas que el Estado entrega a través de la JUNAEB.

La Unidad de Fiscalía Interna es la encargada de coordinar y llevar a cabo los sumarios o investigaciones sumarias de acuerdo a lo establecido en DFL N° 29/2004 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, Sobre Estatuto Administrativo, además de las funciones que le encomiende el Secretario General.

La Unidad de Comunicaciones es la encargada de difundir las actividades y programas que realiza la JUNAEB para apoyar el cumplimiento de los objetivos de esta.

La Oficina de Información y Atención Ciudadana (SIIAC) es la unidad que dependiendo de la Unidad de Comunicaciones se encarga de apoyar a JUNAEB en la coordinación e integración de los espacios de atención, desde la información y los procedimientos, para mejorar la calidad de la relación de la JUNAEB y sus usuarios, garantizando el acceso a los servicios en condiciones de igualdad, y oportunidad, para el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos. Gestiona los procedimientos y sistemas de atención para la mantención de la certificación ISO 9001:2008.

La Unidad de Asesoría Jurídica, es la encargada de velar por el cumplimiento de las normas legales, resguardar los intereses del Fisco de Chile, y velar por el cumplimiento del principio de probidad administrativa.

La Unidad de Auditoría Interna es la encargada de asesorar en el control preventivo de los actos y procedimientos administrativos, debiendo instar además por su debida y oportuna dictación. Además gestionar, certificar en Norma ISO 9001:2008 y mantener Sistema de Auditoría Interna.

La Unidad de Coordinación de Programas, es la encargada de velar por la adecuada coherencia e integración de los programas que lleva a cabo la JUNAEB.

El Departamento de Planificación y Estudios es el encargado de formular las propuestas, directrices y lineamientos para el desarrollo de la misión institucional.

El Departamento de Gestión de la Calidad es el encargado de velar por el cumplimiento de las metas institucionales a través del seguimiento de los procesos y actividades para el cumplimiento de los objetivos de la JUNAEB.

El Departamento de Gestión de Recursos es el encargado de administrar, controlar y gestionar los recursos financieros y físicos para el normal funcionamiento de las distintas dependencias de la JUNAEB. Además de gestionar, certificar en Norma ISO 9001:2008 y mantener los sistemas de compras y contrataciones públicas y financiero contable;

El Departamento de Gestión de Personas es el encargado de la gestión del personal de la JUNAEB como de elaborar y proponer las políticas relacionadas con la administración del recurso humano de toda las unidades de la JUNAEB. Además gestionar, certificar en Norma ISO 9001:2008 y mantener los Sistemas de Capacitación, Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo y Evaluación del Desempeño.

El Departamento de Informática es la unidad encargada de planificar, organizar, administrar, desarrollar y proveer servicios informáticos y de comunicaciones a toda la JUNAEB. Además gestionar y mantener los Sistemas de Gobierno Electrónico y de Seguridad de la Información.

1.7 Presupuesto y Nivel de Actividad por Producto Estratégico

Producto Estratégico

1. Programas de Alimentación Estudiantil

Presupuesto Año 2011 \$409.461.677,00
Nivel de Actividad 77,66%

Descripción y Cuantificación

Total de raciones de PAE prebásica (incluye Junji), básica, media y adultos. 2401752
Total becas BAES para estudiantes de educación superior 216276

2. Programas de Salud Escolar

Presupuesto Año 2011 \$15.713.651,00
Nivel de Actividad 2,98%

Descripción y Cuantificación

Total atenciones de servicios médicos, odontológicos, programas psicosociales y campamentos recreativos. 1062373

3. Programas de Becas y Asistencialidad Estudiantil

Presupuesto Año 2011 \$87.123.459,00
Nivel de Actividad 16,52%

Descripción y Cuantificación

Total de unidades entregadas por el producto estratégico que considera cantidad de becas , TNE, computadores, y útiles escolares 4098993

Total Presupuesto vinculado a productos estratégicos	M\$ 512.298.787,00	97,16%
Total Presupuesto vinculado a productos de gestión inte	M\$ 14.965.296,00	3,00%
Total Presupuesto No distribuido	M\$ 0,00	0,00%
Total Presupuesto 2011	M\$ 527.264.083,00	100%

1.8 Número de Funcionarios

La Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas cuenta con **687** personas para desarrollar sus funciones.

Unidad de Responsabilidad	Número de Funcionarios
Dirección Nacional	213
Tarapacá	18
Antofagasta	14
Atacama	20
Coquimbo	35
Metropolitana	48
Valparaíso	59
O'Higgins	30
Maule	34
Bio Bio	45
Araucanía	60
Los Lagos	39
Aysén	18
Magallanes y Antártica Chilena	14
Los Ríos	22
Arica y Parinacota	18
Total	687

1.9 Oficinas Regionales

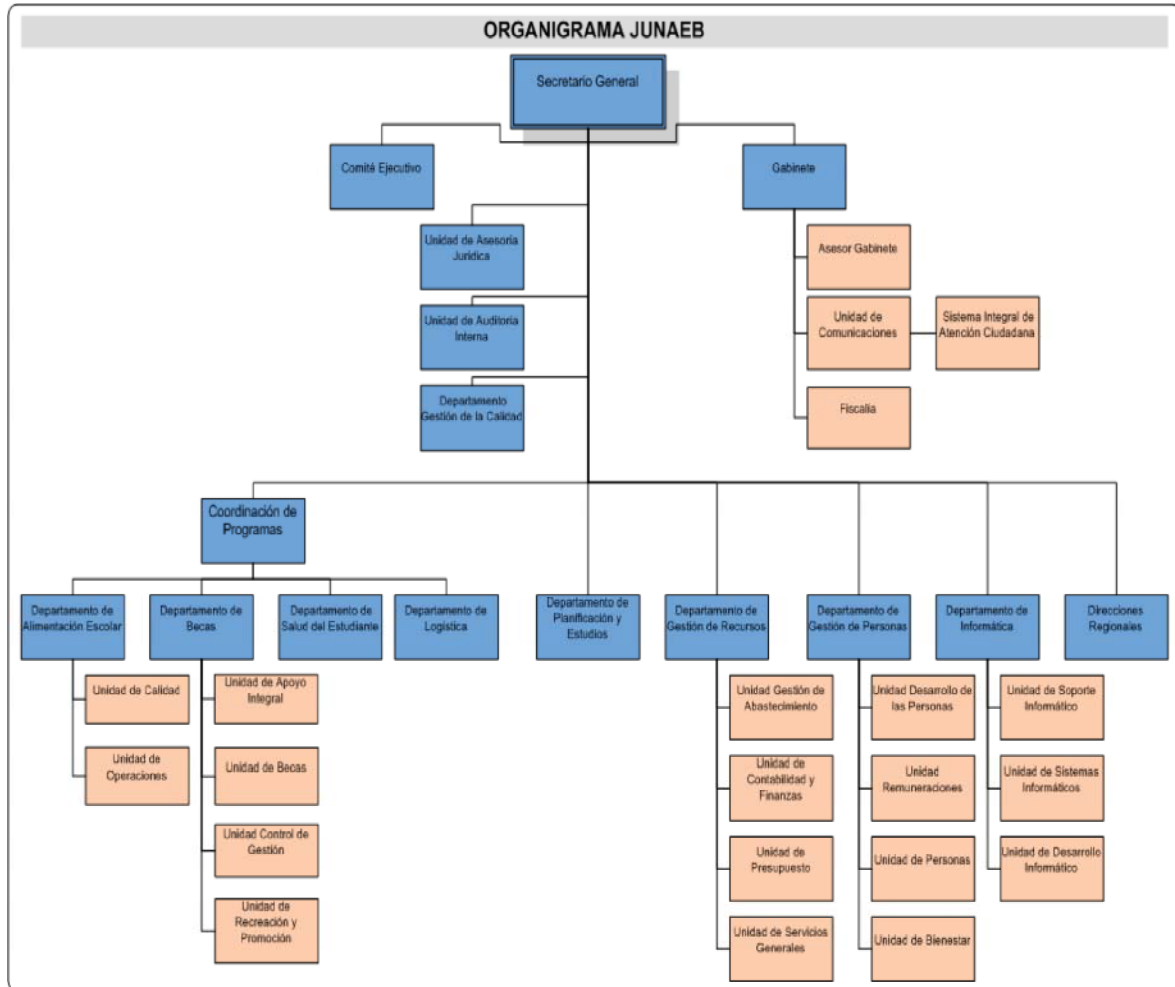
La Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas cuenta con 61 dependencias en total. Cabe recalcar que se incluyen los Hogares Estudiantiles.

Nombre	Región	Comuna	Avda./calle/pasaje	Número
Dirección Regional Junaeb	Tarapacá	Iquique	12 de Febrero	1080
Dirección Regional Junaeb	Antofagasta	Antofagasta	Prat	461
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Atacama	Copiapó	Juan Antonio Rios	371
Dirección Regional Junaeb	Atacama	Copiapó	Los carrera	898
Dirección Provincial Huasco	Atacama	Vallenar	Talca	561
Hogar Mixto Combarbalá	Coquimbo	Combarbala	Av. Oriente	S/N
Dirección Provincial Choapa	Coquimbo	Illapel	Constitución	648
Dirección Regional Junaeb	Coquimbo	La Serena	Cienfuegos	509
Hogar Femenino La Serena	Coquimbo	La Serena	Gandarillas	855
Dirección Provincial Limarí	Coquimbo	Ovalle	Vicuña Mackenna	350
Hogar Estudiantil Femenino	Coquimbo	Ovalle	Vicuña Mackenna	690
Hogar Estudiantil Masculino	Coquimbo	Ovalle	Blanco Encalada	S/N

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Coquimbo	Ovalle	Chalinga	S/N
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Coquimbo	Ovalle	Socos	S/N
Hogar Estudiantil Femenino	Coquimbo	Punitaqui	Av. Las Torres	S/N
Hogar Estudiantil Masculino	Coquimbo	Punitaqui	Carlos Galleguillos	S/N
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Coquimbo	Quilitapia	Independencia	S/N
Provincial Petorca	Valparaíso	Petorca	Esmeralda	800
Provincial Quillota	Valparaíso	Quillota	O' Higgins	176
Provincial San Antonio	Valparaíso	San Antonio	Angamos	1
Provincial San Felipe de Aconcagua	Valparaíso	San Felipe	Merced	219
Hogar Juan Fernández	Valparaíso	Viña Del Mar	Alcalde Prieto Nieto	332
Provincial Valparaíso	Valparaíso	Viña Del Mar	Los Castaños	297
Hogar Rapa Nui	Valparaíso	Viña Del Mar	Los Plátanos	2651
Dirección Regional Junaeb	Valparaíso	Viña Del Mar	Sarratea	950
Dirección Regional Junaeb	Libertador O'Higgins	Bdo. Rancagua	O'Carrol	308
Provincial Colchagua	Libertador O'Higgins	Bdo. San Fernando	Cardenal Caro	270
Hogar Cunaquito	Libertador O'Higgins	Bdo. Santa Cruz	Carretera I-50, S/N, Cunaquito	S/N
Dirección Provincial Cauquenes	Del Maule	Cauquenes	Antonio varas	345
Dirección Provincial Curicó	Del Maule	Curicó	Argomedo	239
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Del Maule	Linares	Manuel Rodriguez	580
Dirección Regional Junaeb	Del Maule	Talca	1 Oriente	1682
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Bio - Bio	Cañete	Séptimo de Línea	233
Provincial Ñuble	Bio - Bio	Chillan	Constitución	1037
Dirección Regional Junaeb	Bio - Bio	Concepción	Ejercito	355
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Bio - Bio	Los Angeles	Los Carrera	256
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	De La Araucanía	Angol	Manuel Bunster	290
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	De La Araucanía	Loncoche	Lord Cochrane	119
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	De La Araucanía	Pitrufquen	J. M. Carrera	995
Hogar Estudiantil	De La Araucanía	Pucón	Colo Colo	715
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	De La Araucanía	Puerto Saavedra	Carlos Condell	382

Dirección Regional Junaeb	De La Araucanía	Temuco	Vicuña Mackenna	214
Provincial Chiloé	Los Lagos	Chiloé	Eleuterio Ramirez	415
Provincial Palena	Los Lagos	Futaleufu	Av. Bernardo O'Higgins	246
Provincial Osorno	Los Lagos	Osorno	Cochrane	1136
Dirección Regional Junaeb	Los Lagos	Puerto Montt	Baquedano	281
Dirección Regional Junaeb	Aysén General Carlos Ibáñez del Campo	Coyhaique	Manuel Montt	70
Dirección Regional Junaeb	Magallanes y la Antártica Chilena	Punta Arenas	Ignacio Carrera Pinto	1038
Dirección Nacional Junaeb	Metropolitana	Providencia	Antonio Varas	153
Dirección Nacional Junaeb - Becas	Metropolitana	Providencia	Eleodoro Yañez	869
Dirección Nacional Junaeb	Metropolitana	Providencia	General del Canto	132
Oficina TNE	Metropolitana	San Miguel	Gran Avda	6001
Dirección Regional Junaeb	Metropolitana	Santiago	Almirante Latorre	250
Dirección Nacional Junaeb - Personas	Metropolitana	Santiago	Antonio Varas	335
Oficina TNE	Metropolitana	Santiago	Sazie	1738
Residencia Estudiantil Indígena	Metropolitana	Santiago	Suecia	2072
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	De los Ríos	La Unión	Esmeralda	412
Dirección Regional Junaeb	De los Ríos	Valdivia	Camilo Henriquez	155
Dirección Regional Junaeb	De los Ríos	Valdivia	Camilo Henriquez	151
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Arica y Parinacota	Arica	Avda. Diego portales	2401
Dirección Regional Junaeb	Arica y Parinacota	Arica	Las acacias	2006

1.10 Organigrama de JUNAEB



5. Análisis Resultados del Estudio de Caso

5.1 Introducción

Para presentar los resultados del estudio seguiremos la estructura de los objetivos específicos señalados en este Estudio de Caso, de acuerdo a los Términos de Referencia y requerimientos técnicos.

5.2 Objetivos Específicos del Estudio de Caso

5.2.1 Objetivo a)

Identificar qué motivaciones tuvieron las organizaciones que se incorporaron al proceso de certificación ISO previo a la exigencia en el PMG. Asimismo, identificar si las instituciones que se incorporaron como exigencia para obtener el incentivo, continuarían con el proceso si tal exigencia se desliga del incentivo.

JUNAEB inició el proceso de implementación con los dos primeros sistemas obligatorios dentro del PMG, Sistema de Planificación y Control de Gestión, y Sistema de Auditoría Interna como parte del Programa Marco Básico el año 2006, para posteriormente el año 2007 iniciar el Programa de Marco Avanzado certificando ambos procesos.

Las motivaciones que JUNAEB evidenció para la incorporación al proceso de certificación principalmente se relacionan con dos aspectos; el primero de éstos entendido como la opción de mejorar los sistemas existentes, estableciendo ciertos patrones de referencia (requisitos normativos), y demostrativo en cuanto a los resultados obtenidos durante el proceso de implementación, posteriormente el de certificación y seguimiento. El segundo está referido al incentivo económico que estaba presente para la consecución del objetivo de “certificar” los sistemas antes mencionados.

Respecto a si los Sistemas incorporados en el Programa Marco Avanzado continuarían con el proceso de certificación si no existiese el incentivo, las respuestas obtenidas se enfocan en dos pilares fundamentales. El primero tiene relación con lo logrado hasta ahora con la certificación de los sistemas, en el cual se observan características propias de un sistema de gestión de calidad, las cuales están relacionadas directamente con los principios de gestión de calidad total, tales como Liderazgos comprometidos y convencidos en trabajar con calidad, participación permanente del personal a través de los comités de calidad, trabajo en equipo, toma de decisiones basada en hechos con el establecimiento de matrices de indicadores, enfoque hacia la satisfacción de los clientes, todos enfocados hacia una mejora continua de los procesos. Ha provocado un cambio importante en el personal en la forma de enfrentar los nuevos desafíos de la institución, buscando mejorar los procesos en los que están envueltos y tratando de tomar decisiones más fundamentadas y con herramientas técnicas y profesionales, lo que hace confiar en que independiente del incentivo estarían dispuestos a seguir en la senda de la búsqueda de la excelencia.

El segundo pilar se enfoca en mejorar la remuneración, por lo demás -en una apreciación unánime de todos los funcionarios entrevistados en este estudio una de las más bajas entre los

servicios del estado-, a través del mecanismo de incentivo económico por el logro obtenido. Un grupo importante de entrevistados se inclinó por este enfoque, afirmando que es fundamental mantener este incentivo para la consecución de los resultados previstos en el PMG, pero no tanto porque no haya avanzado en la cultura de Junaeb el énfasis en la calidad, sino por la convicción unánimemente compartida de la precariedad de los salarios del servicio.

5.2.2 Objetivo b)

Analizar la conveniencia de iniciar el proceso de certificación desde procesos transversales y luego procesos operativos o vinculados a productos estratégicos, o directamente de procesos operativos en conjunto con procesos transversales. Es decir, analizar la conveniencia del desarrollo gradual del proceso desde el Programa Marco Avanzado al Programa Marco de la Calidad; o partir de inmediato con el Programa Marco de la Calidad.

El proceso de certificación es el resultado final de un camino no siempre fortuito y simple de implementación de un sistema de gestión de la calidad. Es el término de un ciclo pero a su vez el inicio de uno más ambicioso y complejo que tiene como objetivo la búsqueda de la excelencia. Mediante este enfoque, organizaciones públicas y privadas pueden optar por iniciar este camino implementando y posteriormente certificando uno o varios procesos de la organización, independiente si éstos son operativos o transversales, vinculados o no con las estrategias definidas, sin embargo el éxito del impacto del sistema en la organización se basa en las respuestas a las preguntas de qué y cómo implementar los requisitos definidos en el estándar internacional⁷. En cuanto al qué, hace referencia a definir el (los) proceso (s) a implementar bajo los requerimientos del estándar, esto se conoce como el “Alcance del Sistema”; en cuanto al cómo, la organización debe definir, establecer e implementar metodologías para la implementación, mantención y mejora del sistema.

La definición de qué implementar es estratégica y un número importante de organizaciones opta por desarrollar proyectos pilotos considerando uno o dos procesos para la implementación, las menos optan por iniciar en toda la organización (todos los procesos) la implementación del estándar. Considerando este escenario, iniciar la implementación desde el Programa Marco Avanzado al Programa Marco de la Calidad es la adecuada, permite considerado la experiencia de los primeros sistemas implementados, aprender de las buenas prácticas, pero también aclarar, corregir y prevenir errores, malas interpretaciones y técnicas necesarias para la implementación de los requisitos del estándar, avanzado gradualmente hacia el establecimiento de prácticamente todos los procesos macros definidos en la institución, consolidados posteriormente con la mirada estratégica del Programa Marco de la Calidad.

En las entrevistas realizadas para el estudio de caso, en su mayoría, especialmente en los grados más altos – de directores regionales hacia arriba en la jerarquía de la institución- se privilegia la opción de haber comenzado por el Programa Marco de la Calidad y no por el Programa Marco Avanzado. Uno de los aspectos fundamentales que respalda esta última postura está relacionada con la “comunicación interna”: si el proceso de implementación se hubiese iniciado desde la perspectiva del Marco de la Calidad, la organización completa hubiese comprendido más rápidamente los lineamientos de esta norma, el vocabulario interno hubiese sido distinto, las

⁷ El estándar internacional hace referencia a la Norma ISO 9001:2008.

actividades de “pedidos y entregas internas” respecto al cumplimiento normativo hubiesen tenido sentido mucho más rápido que mediante el método implementado. Pero, sobretodo, se hubiese avanzado mucho más rápido hacia mejorar los procesos centrales al “negocio” y misión de la institución, y que son los que afectan directamente a los usuarios del servicio.

La idea de avanzar en forma voluntaria la implementación de ISO 9001 en los procesos de negocio nace con el Director Nacional Juan Carlos Cabezas quién ocupó dicho cargo entre enero 2009 y septiembre 2010. Durante este período, se generaron las bases y estructura para que ello ocurriera, por ejemplo, la creación del departamento de gestión de la calidad lo que permite elevar a nivel de comité ejecutivo su representación, la capacitación de funcionarios a nivel nacional tanto en interpretación de la Norma ISO 9001 como en materias de auditorías internas de la calidad, se elaboró documentación importante para los principales programas de JUNAEB como manuales de procedimientos para el Programa de Alimentación Escolar, Programa de Servicios Médicos, Programas de becas, Programa de Habilidades para la Vida, entre otros haciendo partícipe a todos los funcionarios involucrados en los procesos. Con esto, JUNAEB ya se encuentra en condiciones de comprometer esta etapa con Dipres, pero a pesar de ello, la Dirección (S) a finales del 2010 determina no realizar dicho compromiso para el año 2011 tomando en cuenta habían equipos regionales y la asociación de funcionarios que no estaban de acuerdo de asociar el incentivo remuneracional a la implementación de ISO 9001.

La incorporación de los procesos de negocio al SGC de JUNAEB estaba considerado que se realizara luego de la certificación/mantenimiento de los PMG comprometidos con Dipres, por tanto, en el mes de diciembre debía sacarse el nuevo manual de la calidad con este cambio. Este compromiso estaba así indicado en el convenio de desempeño colectivo 2010.

5.2.3 Objetivo c)

Analizar si la instalación de los procesos de gestión establecidos en el Programa Marco Básico facilitaron la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001.

En el objetivo anterior se señala que uno de los aspectos fundamentales a definir es el “Alcance del Sistema”. Este es el punto de partida, no es posible implementar el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 si el “Alcance” no está definido; por tanto, el establecimiento de los procesos de gestión definidos en el Programa Marco Básico fue fundamental para la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo esta norma, es más, cumple satisfactoriamente un extracto de una de sus requisitos que señala “*La Organización debe, establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar la eficacia del sistema...*”. La palabra “establecer” sustenta lo antes señalado y responde fielmente a lo importante que fue el Programa Marco Básico para el logro de la implementación de la norma ISO 9001.

En cuanto a los alcances⁸ definidos por JUNAEB se tienen:

“Sistema de Planificación y Control de Gestión (SPCG)”

⁸ Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, representa los procesos que define la institución para la implementación de los requisitos normativos (ISO 9001:2008). No se incorporan las exclusiones del SGC.

“Diseño y desarrollo, planificación, operación y seguimiento del Sistema de Información para la Gestión, tomando como base las definiciones estratégicas y vinculándolo a los instrumentos de control de gestión institucional”.

“Sistema de Auditoría Interna (SAI)”

Planificación Anual de Auditorías considerando la Matriz de Riesgos Institucionales, Programación, Ejecución, Elaboración y Emisión de Informes; y Seguimiento de las recomendaciones emanadas de dichos informes”

“Sistema de Capacitación (SCAP)”

“Detección de Necesidades de Capacitación, Elaboración del Plan Anual de Capacitación, Seguimiento y Evaluación de las Capacitaciones, Evaluación de la Efectividad de las Capacitaciones y Evaluación del Cumplimiento del Plan Anual de Capacitación”

“Sistema de Compras y Contrataciones Públicas (SCCP)”

“Elaboración y Actualización del Plan de Compras, Solicitud, Tramitación, Publicación, Licitación, Adjudicación y Recepción de bienes y servicios y los procesos de Administración de Inventarios y de Contratos Institucionales”

“Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana (SIAC)”

“Gestión de consultas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y entrega de información sobre los productos de la JUNAEB e información pública para orientar las decisiones de la ciudadanía y de las autoridades regionales y nacionales. Gestión del SIAC a nivel central

“Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)”

“Implementación y seguimiento del proceso de evaluación del desempeño de los funcionarios/as de la dirección nacional y direcciones regionales”

“Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramientos de los Ambientes de Trabajo (SHSYMAT)”

“Diagnóstico, planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados de la JUNAEB a nivel central”

Incluyendo sus procesos de mejoramiento continuo. Se incluyen además los procesos de apoyo que los sustentan, gestionados como proveedores internos, y los procesos relacionados con los clientes internos y externos.

Los alcances antes señalados representan a los siete procesos implementados y certificados por la institución⁹.

5.2.4 Objetivo d)

Identificar y analizar la situación previa a la instalación del SGC de la organización.

⁹ En el mes de noviembre de 2010 está previsto certificar el último proceso del PMA, “Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramientos de los Ambientes de Trabajo”.

Junaeb había avanzado en alguna medida en el mejoramiento de algunos procesos por haber entrado en los PMG's desde sus inicios, como se señaló previamente. No obstante, su integración al Marco Avanzado, significó un paso y evolución de mucha importancia.

Previamente Junaeb era una entidad bastante diferente de la actual. Sus procesos y obligaciones eran bastantes menos en cantidad y en variedad que los actuales que debe atender. Ello ha producido una demanda creciente en los procesos ya existentes en la época inicial (2005-2006) y la necesidad de diseñar muchos procesos nuevos, en forma acelerada. La institución ha crecido en forma acelerada en funciones y obligaciones más que en personal. En opinión de uno de los entrevistados más relevantes, “como Junaeb hace las cosas bien, se le asignan más tareas frecuentemente”. Este fenómeno ha producido que muchos de sus procesos, especialmente operativos y de negocios, necesitan una urgente revisión para cumplir con las necesidades y expectativas de sus usuarios, y ha generado un sentido de urgencia entre el personal, especialmente en sus cuadros directivos. De allí se explica fundamentalmente la opinión en el sentido de que se debiera haber comenzado por los procesos del Marco de la Calidad.

No obstante lo anterior, Junaeb no ingresó al Marco de la Calidad en el año 2010, por una decisión estratégica, cual fue prepararse para obtener el Premio a la Excelencia entregado por el Servicio Civil, lo que generaba demandas específicas que se entendieron prioritarias. Respecto a la posibilidad de ingresar en el corto plazo, se está a la espera de las nuevas directrices que imparta la nueva directora general del servicio.

Debido a lo señalado, el comienzo del Marco Avanzado del PMG encontró a Junaeb muy sólida para implementar medidas que le permitieran mejorar sus procesos, dada la conciencia creciente de desajuste entre los procesos en su estado en ese momento y los nuevos desafíos de la institución, y así poder responder a las demandas del Servicio de acuerdo a su función y misión. En la motivación inicial de sus trabajadores, también jugó un rol muy importante el incentivo económico que el desarrollo del PMG tiene asociado, pues –como se ha ya señalado- es considerado unánimemente en la institución que Junaeb es uno de los servicios públicos con peor nivel de remuneraciones.

5.2.5 Objetivo e)

Describir y analizar el proceso de diseño del SGC implementado por la institución, cuyo periodo corresponde desde la toma de decisión de instalar el sistema hasta antes de la puesta en marcha.

Junaeb inicia el proceso de implementación de dos de los sistemas el año 2006, Planificación y Control de Gestión, y Auditoría Interna, en el denominado Programa Marco Básico. La institución siguió los lineamientos entregados por DIPRES en relación a la puesta en marcha del Marco Básico del PMG. No obstante, en el transcurso del progreso de su aplicación, necesitó afinar y modificar una parte importante de las metas y objetivos concretos para alienarlas con las metas estratégicas de la institución, produciendo un mejor alienamiento con los objetivos estratégicos del Servicio. Este alineamiento significó sin embargo un tiempo desperdiciado para la institución, que podríamos evaluar probablemente en medio año, que hubiese preferido partir con metas y requerimientos mejor alineados con sus prioridades estratégicas.

5.2.6 Objetivo f)

Describir y analizar el proceso de implementación del SGC en la institución.

El proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad es bastante estándar, aunque con matices particulares debido a las propias características que una organización posee, entre otros, cultura organizacional, recursos humanos, infraestructura, estrategias, entre otras. El sistema a implementar es un “traje a la medida” propio de cada organización, con sus detalles y exquisiteces que todo “traje” posee para calzar perfectamente. El sistema implementado en JUNAEB no escapa de esta descripción, es propio, adaptado, ajustado cuando corresponde y alineado con los objetivos estratégicos planteados por la dirección, permitiendo disponer de cimientos sólidos para la aplicación de los requisitos normativos requeridos. Todo sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 debe poseer pilares para el logro de la implementación, que son,

- Liderazgo de la Alta Dirección.
- Compromiso del Personal.
- Apoyo documental necesario para la estandarización de los procesos.
- Análisis crítico de los procesos (Sistema de no conformidades, proceso de auditoría interna y Revisión por la Dirección).

JUNAEB ha sustentado la implementación, certificación y mejora de los sistemas a través de los pilares antes señalados. Las entrevistas efectuadas al personal y lo verificado en la documentación de referencia han sido fundamentales para el logro de los objetivos planteados por la institución, para observar desde una mirada crítica las brechas existentes, para ser capaces de proponer mejoras, y sobre todo lo más importante, ser capaces de comprender que la calidad es el camino que la institución debe seguir para ser aún más exitosa.

Técnicamente, JUNAEB ha seguido los lineamientos naturales de toda implementación de un sistema de gestión de la calidad, basado en los requisitos que el estándar ha establecido y documentado, entre otros,

- Manual de la Calidad
- Política de la Calidad
- Objetivos de la Calidad
- Procedimientos exigidos por la norma ISO 9001
 - Control de Documentos
 - Control de Registros
 - Auditoría Interna
 - Acciones Correctivas y no conformidades
 - Acciones Preventivas

- Procedimientos de apoyo a la gestión

Estos documentos principales responden a uno de los principios fundamentales de la norma ISO 9001:2008, “estandarizar los procesos definidos en el alcance del sistema de gestión de la calidad”. Esta estandarización se logra mediante la declaración e implementación de la documentación mínima obligatoria y necesaria para cumplir con las exigencias de la norma y propia de la institución.

La documentación obligatoria y de apoyo al SGC es un elemento de discusión permanente en el proceso de implementación, desde el “cuánto documentar” y el “cómo documentar”. Habitualmente quienes interactúan con el sistema advierten que un exceso de documentación (responde al cuánto documentar), no hace más que “burocratizar” el propio sistema, rigidizándolo, y provocando que el personal no acepte la implementación de esta norma ISO 9001 como una ventaja, sino más bien como un estorbo. En cuanto al cómo, hace referencia al tipo de documentación utilizada, procedimientos, instructivos y registros. Es común encontrar prácticamente todos los procesos definidos en el alcance del sistema, además de los de apoyo, documentados a través de procedimientos. Complementariamente a estas dos preguntas y más próximos al cómo documentar, se encuentra la “forma” de la documentación, la cual se orienta al contenido de los documentos. Este contenido en la gran mayoría de los casos provoca las grandes diferencias entre sistemas implementados. Algunos con documentos muy extensos, otros con documentos muy escuetos, sin mayores detalles. JUNAEB ha sabido complementar bastante bien estos aspectos, considera los procedimientos como base de la documentación, los cuales incorporan una descripción acabada del proceso y diagramada (diagramas de flujos) para mayor comprensión del usuario del documento. Sin perjuicio de lo anterior es que la documentación es extensa en cuanto a contenidos (procedimientos internos), aunque de fácil comprensión, sin embargo, aunque no se haya obtenido la evidencia suficiente para respaldar esta afirmación, es posible afirmar que lo extenso de la documentación podría traer consecuencias negativas para el seguimiento y mejora de los procesos.

Fundamentalmente, ya que, el personal de cualquier institución (Junaeb no está ajena a esto), al recibir documentación muy extensa en cuanto a contenido, es muy probable que no la considere como mecanismo importante de control y mejora de los procesos internos.

En cuanto al manual de calidad, documento estratégico para la institución, es posible observar que es un documento muy completo, incorpora todos los aspectos necesarios de un sistema de gestión de calidad, sigue la estructura de la norma ISO 9001, sin embargo existen aspectos como las exclusiones de todos los alcances definidos que se sugiere mejorar. A pesar que la metodología seguida es bastante lógica, definiendo las exclusiones por cada alcance, muchas de estas se repiten (entre los distintos alcances); por este motivo se sugiere reestructurar las exclusiones, y definir las en forma general, con el fin de evitar su reiteración y acotarlas en forma general para todos los alcances de la institución.

Por otro lado, mediante la implementación de la norma es posible evidenciar que la institución basa su sistema de gestión de la calidad en sus principios básicos,

- **Enfoque al cliente:** La institución basa su sistema de gestión en relación a sus clientes, quienes son los beneficiarios finales de los diferentes programas emanados desde JUNAEB.

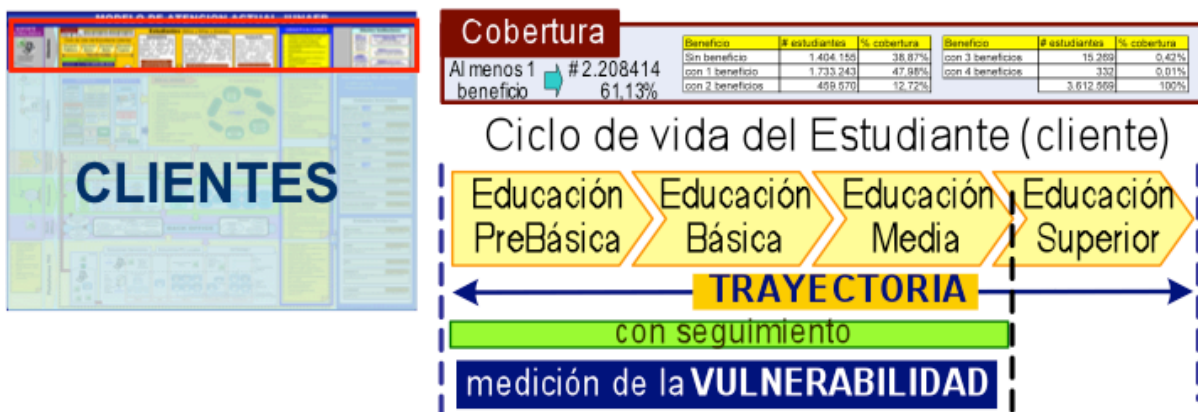
Programas gestionados por JUNAEB:

- Programa de Alimentación Escolar
- Programa de Salud Escolar
- Programa de Becas y Asistencialidad infantil

Cientes/Usuarios/Beneficiarios:

- Los y las estudiantes del nivel prekinder (PK) de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad.
- Los y las estudiantes del nivel kinder (K) de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad.
- Los y las estudiantes de educación básica (E.B.) diurna y vespertina de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad
- Los y las estudiantes de educación media (E.M) diurna y vespertina de establecimientos subvencionados (E. S.) en condición de vulnerabilidad.
- Alumnos y alumnas de educación media diurna de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad (prioridades 1o, 2o y 3o del SINA E)
- Alumnos y alumnas de educación media vespertina de establecimientos subvencionados en condición de vulnerabilidad (según matrícula Mineduc)
- Los y las estudiantes en condición de vulnerabilidad de Educación Superior (E.S.)
- Niños y niñas de 3 meses a 4 años que son atendidos con programas educativos de la JUNJI

Modelo de Atención de Clientes en JUNAEB



Estudiantes (Niños y Niñas y Jóvenes)

Usuarios de Becas

El programa de Becas se refiere a becas de arancel, aporte económico de alimentación, de implementos escolares, etc. y programas de apoyo para los niños, niñas y jóvenes más vulnerables del país

2.564.524 becas (2009)

2.810.147 con TNE (2009)

Usuarios de PAE

Alumnos que asisten a establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados del país, en los niveles de educación prebásica, básica y media. Gracias al Sistema Nacional de Asignación con Equidad (SINA E), JUNAEB identifica al niño, niña o joven, que por su condición de vulnerabilidad requiera el Programa de Alimentación Escolar

1.961.363 raciones diarias (a septiembre 2009)

Usuarios de PSE

Alumnos y alumnas de Educación Parvularia, Básica y Enseñanza Media que tengan entre 4 y 18 años de edad, pertenecientes a escuelas municipales y particulares y especiales subvencionadas, de zonas urbanas y rurales del país.

450.328 atenciones (a agosto 2009)

JUNJI
Se le presta Servicio.

DIBAM
Se le presta Servicio.

Fundación INTEGRA
Se le presta Servicio.

MINEDUC
Solicita Información.

Establecimientos Educacionales
Solicita Información.

“Clientes” de JUNAEB en cifras:

Clientes Área de Alimentación

Alimentación	
Nivel Educativo	Número de clientes
Pre básica	215.260
Básica	1.249.014
Media	498.957
Adultos	20.057
Otros programas	1.257
Total	1.984.541

Fuente: Maestro de Asignaciones programas de alimentación escolar con ajuste a Mayo 2010.

Clientes Área de Becas

Programa	Objetivo	Nº de Usuarios
BECA INDÍGENA	Facilitar el acceso y permanencia al sistema educativo de los estudiantes con ascendencia indígena.	46.250
BECA INTEGRACION TERRITORIAL (BIT)	Contribuir a que estudiantes vulnerables de zonas aisladas continúen sus estudios en establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, siempre que en sus localidades de residencia no existan los niveles, modalidades y especializaciones educacionales de su interés	1.191
BECA CHAITÉN	Contribuir a que estudiantes pertenecientes a familias desplazadas, producto de la erupción del Volcán Chaitén ingresen, continúen y egresen de la Educación Superior	350
BECA PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	Facilitar la permanencia en el sistema escolar de estudiantes vulnerables con mérito académico	40.640
BECA PRÁCTICO TÉCNICO PROFESIONAL	Contribuir a la promoción de los derechos de los/as estudiantes de Enseñanza Media Técnico Profesional, favoreciendo la finalización de su ciclo formativo de nivel medio	54.019
RESIDENCIA FAMILIAR ESTUDIANTIL	Entregar alojamiento a estudiantes en condición de vulnerabilidad que no cuentan con oferta educacional completa en sus lugares de residencia para apoyar su continuidad en el sistema escolar hasta su egreso de la	9.939

Programa	Objetivo	Nº de Usuarios
	Educación Media e incluso hasta terminar la E. Superior	
BECA PENSIÓN DE ALIMENTACIÓN	Entregar alojamiento a estudiantes en condición de vulnerabilidad que no cuentan con oferta educacional completa en sus lugares de residencia para apoyar su continuidad en el sistema escolar hasta su egreso de la Educación Media.	2.240
HOGARES INSULARES	Entregar alojamiento a estudiantes provenientes de Isla de Pascua y Juan Fernández que deseen continuar estudios de Educación Media y Superior en el territorio continental.	45
BECA DE MANTENCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Estudiantes con mérito académico beneficiados con becas de arancel, correspondientes al I y II quintil de ingresos más pobre, validados por Mineduc.	34.587
BECA DE APOYO A LA RETENCIÓN ESCOLAR	Favorecer la permanencia en el establecimiento educacional de los/as estudiantes vulnerables en riesgo de deserción con el objeto de alcanzar los 12 años de escolaridad obligatoria, que establece el artículo 19 N° 10 de la Constitución Política de la República de Chile.	18.830
BECA DE EMERGENCIA	Apoyar la permanencia y continuidad de estudios de los(as) estudiantes de Educación Superior cuyas familias fueron afectadas por los estragos del terremoto y/o tsunami. Regiones V (Juan Fernández), VI, VII y VIII.	12.512
Beca PSU	La Beca Junaeb para la PSU es un subsidio destinado a financiar el costo total de rendición de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) para estudiantes de Establecimientos Educativos Municipales y Particulares Subvencionados de la promoción del año.	157.992
Fuente: Departamento de Becas 2010.		

Año	2006	2007	2008	2009
Dotación mujeres	267	302	332	335
Dotación hombres	169	191	202	188
Dotación Total	436	493	534	523
Presupuesto P1 (M\$)	119.666.790	186.780.852	223.109.233	303.540.980
Presupuesto P2 (M\$)	7.215.159	7.824.382	10.623.331	14.711.906
Presupuesto P3 (M\$)	30.708.275	63.315.568	99.541.446	131.435.598
Total Presupuesto (M\$)	157.590.224	257.920.802	333.274.010	449.688.484

(Presupuesto Final (M\$) al 31 de diciembre de cada año, obtenido de los cuadros 4.1, 4.2 y 4.3 de los BGI 2006 - 2008 y cuadros 3.1, 3.2 y 3.3. BGI 2009).

- **Liderazgo:** Los líderes naturales de la institución, Directora Nacional Interina, Directores Regionales y Jefaturas, están altamente motivados para seguir en la senda de la calidad, existe evidencia concreta, a través de los entrevistados, principalmente directores y jefaturas, para afirmar con fuerza que están absolutamente convencidos que las directrices deben estar enfocadas en mantener y mejorar permanentemente la calidad de los procesos. Ellos establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Uno de los grandes desafíos de los líderes de la Junaeb es crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Este aspecto está logrado según los directores entrevistados.
- **Participación del personal:** El personal de la institución entrevistado (todos los entrevistados) está absolutamente comprometido y convencido que la calidad a través de la implementación de los lineamientos de la norma ISO 9001, ha sido un gran logro, que ha servido para organizar y mejorar los procesos internos. A su vez, comentan que el personal en general está motivado, sin embargo esto no fue fácil, y una de las críticas más agudas se produjo por la nula comprensión de algunos miembros de la institución, en cuanto al sentido de la implementación, es posible evidenciar que la comunicación interna ha sido uno de los aspectos débiles durante la implementación, y que debe aún mejorarse para la mantención y mejora permanente.

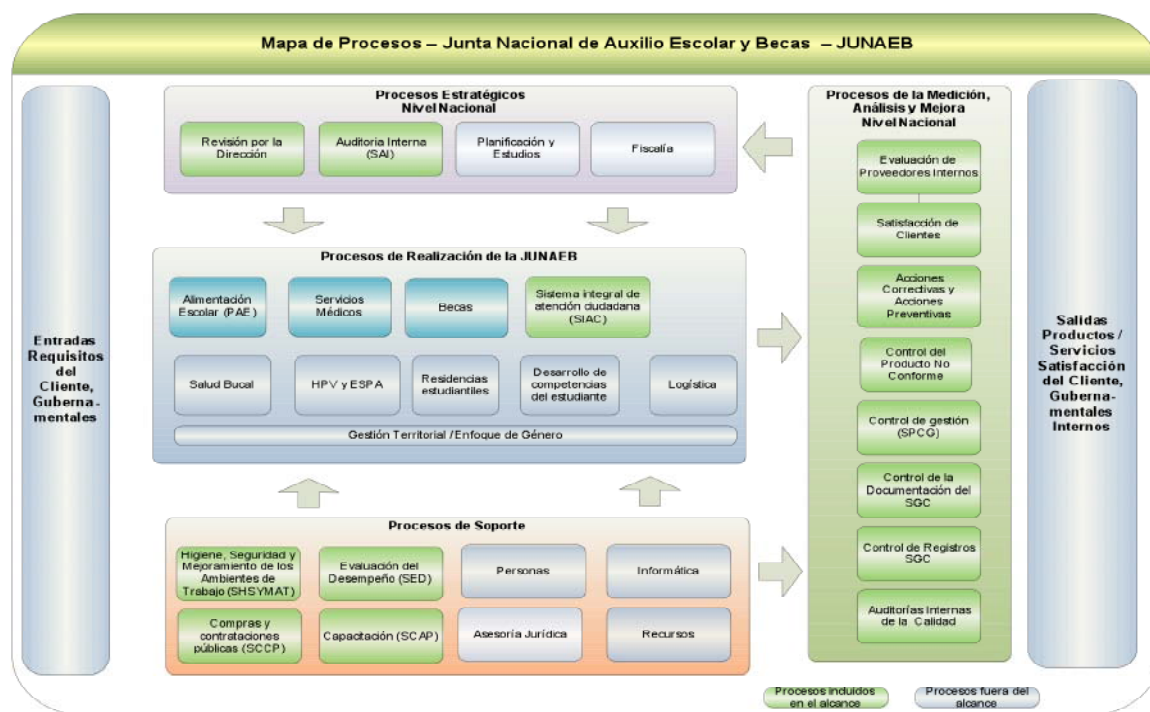
La participación del personal es factible resumirla en cuatro conceptos:

- Conciencia
- Compromiso
- Conocimiento
- Convencimiento

La presencia de estos conceptos es vital para asegurar una participación activa y provocadora de impactos al interior de la organización. Una presencia relativa, sin la incorporación de alguno de estos conceptos provocaría una falta evidente para la consecución de los objetivos en cuanto a la mejora de la calidad en la organización y por tanto al cumplimiento del PMG.

- **Enfoque basado en procesos:** La institución basa su sistema de gestión de la calidad en un enfoque de procesos. Los siete sistemas implementados y posteriormente certificados, junto a todos los procesos de apoyo, más otros procesos adicionales los cuales dan la fortaleza al Mapa de Procesos de Juneb, el cual demuestra claramente la interacción de los mismos al interior de la organización.

Mapa de Procesos de JUNAEB



- **Enfoque de sistema para la gestión:** JUNAEB identifica, entiende y gestiona los procesos desde el punto de vista sistémico (mapa de procesos) lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Esto se observa en cuán completo es el Mapa de Procesos de la institución.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización es un objetivo permanente de JUNAEB. Señala que el mejoramiento permanente se logra a través de buscar la efectividad del SGC por medio del uso de la Política, Objetivos de la calidad, el resultado de las auditorías internas, el análisis de datos, las Acciones Preventivas y Correctivas y las revisiones por parte del Director Nacional (Revisiones por la Dirección).
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Este enfoque está relacionado con la toma de decisiones eficaces basadas en el análisis de los datos y la información. Para esto Junaeb considera como primera fuente al análisis, control y seguimiento de los objetivos de calidad y los indicadores de desempeño, quienes proporcionan evidencia comprobable acerca del estado de los programas y procesos de la institución.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Esta definición propia de este principio de calidad definido en la norma ISO 9000:2005, es el mejor reflejo de la relación entre JUNAEB y sus proveedores, los cuales han sido pieza fundamental en el eslabón de prestación del servicio y cumplimiento satisfactorio de los distintos programas ejecutados por la institución. En algunos casos se han evidenciado problemas graves, poniendo riesgo la imagen de la institución, sin embargo Junaeb ha comprendido que este eslabón es estratégico, por tanto ha tomado medidas con el fin de fortalecer la relación entre cliente y proveedor, a su vez, mejorar el proceso de licitación, propio de la contratación de los proveedores.

En cuanto a la efectividad de cada fase, Implementación, Certificación y Seguimiento de los sistemas implementados, todas se han satisfecho plenamente. Estas actividades han sido muy efectivas. Desde el punto de vista de los dos grandes hitos de un sistema de gestión de la calidad, Auditoría Interna, y Revisión por la Dirección, la primera se ha desarrollado con altibajos. A través de las entrevistas se comentó que las primeras auditorías realizadas por personal externo, fueron muy suaves, de poca profundidad de análisis¹⁰, las cuales fueron mejorando a través del tiempo.

5.2.7 Objetivo g)

Analizar la consistencia de los elementos que componen el SGC actual (2010 p.e: Política de Calidad, Objetivos de Calidad, procedimientos, otros) y la relación de éste con las definiciones estratégicas de la Institución;

Las definiciones estratégicas de la institución están dadas por:

- Entregar productos y servicios integrales de calidad en forma oportuna a los y las estudiantes en condición de vulnerabilidad del país, de los niveles de prebásica, básica, media y superior, contribuyendo así a la permanencia en el sistema educativo y a la igualdad de oportunidades ante la educación.
- Diseñar o actualizar la oferta programática a partir de las necesidades que surgen durante la trayectoria educativa de los y las estudiantes vulnerables de los niveles de prebásica, básica, media y superior, desarrollando y fortaleciendo para ello los sistemas de recolección de información de dichos estudiantes.
- Asegurar que la entrega de los productos y servicios cumplan con los objetivos definidos en cada uno de los programas institucionales, creando y manteniendo alianzas estratégicas con actores relevantes, en particular con municipios y establecimientos educacionales de educación general y superior e instituciones públicas.
- Implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio y apoyo de la institución para mejorar el desempeño de los programas institucionales

¹⁰ Esto desde el punto de vista del Personal de la Junaeb respecto al comportamiento del Auditor externo.

permitiendo así satisfacer las necesidades de los y las estudiantes vulnerables.

- Implementar una política de personal orientada hacia una perspectiva estratégica, logrando de esta forma la entrega de productos y servicios integrales de calidad en forma oportuna a los y las estudiantes vulnerables.

La estructura del Sistema de Gestión de Calidad para lograr la certificación de sus procesos ha garantizado el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los compromisos gubernamentales adoptados por la institución.

JUNAEB ha establecido para dar cumplimiento a las exigencias del sistema, documentación estratégica y de apoyo, la cual es totalmente consistente y por lo demás necesaria para dar cumplimiento con las definiciones estratégicas declaradas por la institución. Esta documentación, desde el punto de vista estratégico considera a Manual de Calidad, Política de Calidad y Objetivos de Calidad; y desde el punto de vista operacional los procedimientos definidos para los procesos.

Las definiciones estratégicas planteadas están en total concordancia con los lineamientos establecidos por la documentación de apoyo al sistema de gestión de la calidad, sobretodo con la documentación estratégica. Una de las definiciones estratégicas, *“Implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio y apoyo de la institución para mejorar el desempeño de los programas institucionales permitiendo así satisfacer las necesidades de los y las estudiantes vulnerables”*, es uno de los grandes desafíos de la institución, ya que, estructuralmente es un cambio radical en la mirada global del sistema de gestión. Los elementos antes señalados considerados por la institución se enmarcan absolutamente en el logro de esta definición estratégica.

5.2.8 Objetivo h)

Identificar y analizar duplicidades o complementariedad de funciones o procesos por efecto de la implementación del SGC (por ejemplo, el proceso definido por la Norma de Revisión por la Dirección, los procesos obligatorios de la Norma como: control de documentos, control de registros, producto no conforme, acciones correctivas y preventivas).

La institución no tiene la impresión de que haya habido duplicidades de funciones o procesos por efecto de la aplicación del SGC. En ese sentido no manifiesta problemas, lo cual es muy óptimo sobre todo para el aspecto comunicacional y toma de decisiones a través de la compañía.

5.2.9 Objetivo i)

Conocer la vinculación de la información de desempeño (financiera y de gestión) que presenta la institución al ciclo presupuestario y su relación con la DIPRES.

Los mayores problemas con la vinculación con el ciclo presupuestario han correspondido a:

- La asignación de presupuestos para algunos programas no requeridos ni prioritarios para la institución. En algunos casos, han correspondido a programas que han estado alejados del centro de la misión de Junaeb, no posibilitándose la reasignación de tales recursos.

- La no coincidencia en algunos casos de importancia, de los tiempos de los ciclos presupuestarios con los períodos de asignación de recursos y de evaluación que la institución necesitaría para sus programas. Se señala la conveniencia de establecer presupuestos plurianuales para la institución. Este hecho sería un cambio muy conveniente que beneficiaría muchísimo a la acción de Junaeb.

Los dos problemas señalados han dificultado la relación de la institución con el ciclo presupuestario.

5.2.10 Objetivo j)

Identificar los cambios entre la situación previa a la instalación del SGC (objetivo específico f) y la situación actual.

Los cambios que se pueden apreciar entre la situación previa a la instalación del SGC y la situación actual se pueden resumir en:

1. Un aumento progresivo de la conciencia de la importancia en obtener niveles crecientes de calidad en los servicios entregados. En las entrevistas realizadas se evidenció una gran actitud de autocrítica.
2. Un mejoramiento sistemático de los procesos en los cuales se ha trabajado en su mejoramiento. Esto incluye primero que nada su documentación.
3. Aumento progresivo en la institución de su obligación de entregar servicios de alta calidad para con sus “clientes” o “usuarios”.
4. Conciencia muy clara del rol fundamental que cumple la institución en la educación chilena.
5. Crecimiento de la cultura de calidad en toda la organización, incluyendo todos los niveles de funcionarios. Un hecho relevante en esta línea es que las metas de calidad han sido incluidas en los convenios de desempeño colectivo.

Las metas del convenio de desempeño colectivo 2010 fueron:

Meta N°1: Elaborar/actualizar y validar los manuales y procedimientos para cada uno de los procesos considerados críticos vinculados a los productos estratégicos institucionales.

En el año 2010 se propuso elaborar/actualizar y validar los manuales y procedimientos asociados a:

- Programa de Alimentación Escolar (que incluya actualizaciones respecto de medición de la aceptabilidad del PAE, certificación de raciones vía web, recolección de certificados PAE no regulares, mecanismos de control del programa).
- Programa de Salud Escolar (áreas de servicios médicos, psicosocial, salud bucal y habilidades para la vida, que incluya las no conformidades

y observaciones de las auditorías de la calidad del período 2009 y la descripción de los mecanismos de control que utilizan los programas)

- Programa de Becas (que incluya los procesos de postulación/inscripción/renovación, asignación y pago de becas y los mecanismos de control que utilizan el programa)

Meta N°2: El equipo regional implementa los manuales y procedimientos relacionados con la operación de los productos estratégicos institucionales: PAE, Salud y Becas, verificado a través de auditorías de la calidad al menos a un proceso por cada producto estratégico. Las auditorías de la calidad pueden ser realizados por auditores internos del nivel regional, auditores internos del nivel central o auditores externos.

Meta N°3: Pre-certificar bajo la Norma ISO 9001:2008 los principales procesos vinculados a los productos estratégicos de JUNAEB, considerando como alcance mínimo un proceso relevante por cada producto estratégico.

El área de capacitación en materias de Norma ISO 9001 estuvo presente en el Plan Anual de Capacitación de la Institución para estos últimos años que incluyen en forma proporcional a funcionarios de las direcciones regionales y del nivel central, considerando como base que existan al menos 2 personas capacitadas por equipo de trabajo. (cada dirección regional es un equipo de trabajo y cada departamento/unidad también).

Durante el año 2008 se realizaron los siguientes cursos:

- Curso de capacitación en materias de gestión de la calidad de 40 horas para 30 personas.

Durante el año 2009 se realizaron los siguientes cursos:

- Curso de capacitación para auditor líder de JUNAEB de 40 horas para 10 personas.
- Curso implementación ISO 9001 en JUNAEB de 28 horas para 70 personas.

Durante el año 2010 se realizaron los siguientes cursos:

- Curso implementación ISO 9001:2008 en JUNAEB de 28 horas para 25 personas.
- Curso de capacitación para auditor líder de JUNAEB de 40 horas para 10 personas.

5.2.11 Objetivo k)

Conocer los efectos en los procesos de análisis y toma de decisiones del uso de información del SGC en los siguientes niveles: encargados de los procesos, directivos de los centros de responsabilidad, equipo directivo y jefe superior del servicio.

Todos los directivos de Junaeb, en los diferentes niveles mencionados en el objetivo, han logrado ir incorporando los procedimientos del SGC en su toma de decisiones. Ello significa un progreso efectivo en la gestión de la institución.

La revisión por la dirección se realiza con el Director Nacional y los jefes de cada sistema. En esta reunión, el jefe del Depto. de Calidad expone los puntos requeridos por la Norma ISO 9001 y se van conversando aquellos resultados más críticos. Durante la reunión se van tomando acuerdos para mejorar los indicadores. Además, el Director Nacional debe indicar qué espera del SGC para el siguiente período.

Uno de los principales beneficios que ha traído esta metodología, es el uso de información y datos reales para el análisis y la toma de decisiones.

5.2.12 Objetivo l)

Identificar los efectos en la institución de la implementación de SGC basado en la Norma ISO 9001 considerando: un análisis de costo/beneficio; resultados en el desempeño institucional medido a través de indicadores, encuestas de satisfacción u otras evaluaciones, si existen; y efecto en los recursos humanos (dotación, remuneraciones, incentivos); financieros, infraestructura física y tecnológica, entre otros.

Los efectos sobre la institución son claramente positivos. Se evidencia un claro consenso positivo en el sentido de que los PMG han hecho bien a la institución, en especial en cuanto a la instalación del SGC. Específicamente:

- Han permitido ordenar procesos, es decir, identificarlos claramente en forma conceptual, sus alcances (comienzo y final), responsabilidades en su gestión, etc.
- Mejorar procesos, en cuanto a hacerlos más adecuados y en consonancia con las funciones y los objetivos que se desea conseguir con su ejecución. Esto es especialmente válido en aquéllos en que logran la certificación (capacitación, evaluación de desempeño, sistema integral de información y atención ciudadana, auditoría interna, planificación y control de gestión, compras y contrataciones del Sector Público, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de ambientes de trabajo).
- Han permitido lograr que la mayor parte de los funcionarios han tomado conciencia y algún nivel de capacitación en la importancia del mejoramiento de procesos

- Se ha detectado este afecto especialmente entre muchos profesionales jóvenes de la institución, en particular en regiones. Estas dos observaciones fueron opiniones muy frecuentes en las entrevistas realizadas
- El PMG han posibilitado, mediante un bono institucional para sus funcionarios, un mejoramiento colectivo de rentas en la institución, resultado muy importante en una institución con conciencia colectiva de bajas rentas.
- Ha obligado a la definición y revisión de indicadores de gestión y de evaluación, en mucha mayor medida que previamente, que es uno de los efectos muy positivos de la implementación de las Normas ISO9001
- Ha obligado a realizar encuestas de satisfacción de clientes o usuarios.

Sin embargo, a pesar de la evaluación positiva que se puede sin duda realizar de la aplicación del SGC en JUNAEB , también se puede apreciar algunas carencias o insatisfacciones:

- Existe un gran acuerdo en las autoridades superiores -presentes y anteriores- en el sentido de que no fue apropiado comenzar por los procesos administrativos y de apoyo, sino que se debió haber inmediatamente atacado los procesos operativos y de negocios. Junaeb está muy interesada en mejorar los procesos principales, es decir, aquéllos que producen los principales servicios que se brindan a sus usuarios. Por ello, se considera ineficiente el haber comenzado la certificación ISO9001 por los procesos administrativos y de apoyo. Más aún, se considera que en la otra posibilidad, se hubiera obtenido un compromiso y motivación aún mayor por parte de los funcionarios.
- La institución está muy atrasada y necesitada de una urgente modernización en lo respectivo los sistemas de gestión de la información. Esta carencia interfiere con el mejoramiento más efectivo de los procesos, perjudicando la aplicación del SGC y un mejor servicio a los usuarios. Relacionado con este factor, la institución necesita una mayor cantidad de funcionarios con formación profesional en las áreas tecnológicas y de ingeniería.

5.3 Otros elementos evaluados a considerar

- a. En el análisis del diseño y puesta en marcha del SGC para evaluar implementación y efectividad de cada fase de desarrollo del Programa Marco Avanzado del PMG (preparación, precertificación, certificación y mantención); y/o del Programa Marco de la Calidad, incluyendo la participación de las empresas consultoras y auditoras.
- b. Calcular costos de implementar un sistema de gestión de la calidad (por ejemplo: contratación empresas consultores y certificadoras, capacitación, Viáticos, merchandising, Salarios funcionarios involucrados, infraestructura).

En cuanto a los costos, los valores son aproximados en Pesos Chilenos (CLP) y Unidades de Fomento (UF).

Implementación: Entre \$8.000.000 y \$10.000.000

Certificación: 14UF / Día anterior

Financiamiento: Etapa de Implementación: 50% sobre el cobro de la certificación.

Etapa de Certificación: 75% del cobro del proceso.

- c. Analizar efectividad de la asistencia técnica de DIPRES y de la Red de Expertos.

El liderazgo de la DIPRES es el adecuado, a pesar de esto se evidencia la falta de comunicación entre el servicio y la red de expertos. Desde este punto de vista de efectividad probablemente se haya logrado, sin embargo, no siempre esta asistencia fue lo más expedita provocando problemas en el avance de la realización de las actividades internas de la Junaeb.

- d. Analizar la disponibilidad de la infraestructura de apoyo en el ámbito de la gestión de la calidad (por ejemplo software y espacios físicos).

Este punto es uno de los más débiles, principalmente enfocado en el sistema de apoyo (Software) para llevar a cabo los procesos, la falta de sistemas de información, en otros la falta de sistemas de información en línea, ha provocado retrasos en el análisis de los datos, en muchos casos no es posible este análisis, por tanto, en definitiva la toma de decisiones adecuadas para el sistema de gestión de la calidad.

- e. Recoger la opinión de las empresas consultoras (implementación) y de las empresas auditoras (certificación) sobre el proceso en que han participado.

La experiencia de la empresa certificadora, Bureau Veritas Quality International (BVQI), respecto a la certificación de los sistemas al interior de Junaeb ha ido de menos a más (desde la primera de auditoría, hasta hoy, ya recertificando los primeros procesos implementados en el año 2006. Para BVQI, ha sido un proceso exitoso, el cual junto a las otras direcciones del Estado, posiciona a BVQI como uno de los principales actores del mercado nacional.

6. Conclusiones

6.1 Logros y desafíos de la experiencia analizada

Logros:

- Entre los logros naturalmente está uno de los que se intentaron claramente por parte de DIPRES, cual es el aprendizaje y valoración del PMG y normas ISO 9001 como instrumentos de gestión
- También por cierto se puede mencionar el mejoramiento de los procesos respectivos

Desafíos:

- Ser capaz de entrar a los procesos principales, operativos y de negocios. En el caso de Junaeb, se observa un claro interés en dar ese paso, que en nuestra opinión se encuentra preparada para enfrentar. La clara disposición en este sentido y el aprendizaje adquirido son la base para dar el paso mencionado.
- Que el nuevo liderazgo de la institución, su nueva directora, recoja la experiencia lograda hasta ahora y la potencie. El liderazgo de la dirección nacional es fundamental en este tipo de procesos y, dado el desconocimiento que existe todavía de los planes de la nueva directora nacional, este constituye la mayor incógnita en relación a las decisiones que la institución tome, por ejemplo, si integrarse al marco de la calidad.

6.2 Recomendaciones de mejora para la institución a la luz del análisis realizado.

1. Avanzar en los sistemas de información necesarios para una gestión moderna, basada en datos. Esta es una necesidad urgente de resolver, pues hoy representa una carencia muy importante.
2. Es necesario una mayor profesionalización de la Junaeb, especialmente frente a la operación de los programas que requieren una formación más orientada hacia áreas técnicas y de ingeniería. Sin embargo, no es claro que tenga carencia de personal en números globales, a pesar de las mayores demandas de trabajo de la institución.

Así, dos carencias muy claras de la institución se expresan en la falta de personal técnico en algunos procesos y en la necesidad de mejoría de remuneraciones del personal de la institución. En algunas de las entrevistas se señaló que JUNAEB necesita profesionales del ámbito de la Ingeniería, y nosotros consultores concluimos que también se necesitan profesionales de los ámbitos de la Estadística y de las Tecnologías de Información (Tic's).

3. Aprovechando el interés del personal en enfrentar los mejoramientos de los procesos operativos y de negocios, avanzar con rapidez en esa dirección, apoyándose en un decidido liderazgo de la nueva dirección nacional.

4. Sobre la base de lo ya realizado y logrado, profundizar los PMG en regiones, aprovechando el interés de muchos profesionales y empleados jóvenes, que los han mirado muy positivamente.

Desde el punto de vista del Cliente, es necesario recordar los desafíos de la institución:

Los desafíos futuros en el proceso de atención de clientes son:

- Implementación de un CRM (Consumer Relationship Management) para clientes.
- Portal Web transaccional y movilidad.
- Implementación de un WEB Contact Center.
- Implementación de sistemas integrados y workflows para los programas.
 - Becas, PAE, Salud, Recreación
- Desarrollo de un sistema para proveedores.
- Centralización:
 - De base de datos
 - De servicios
 - De tablas
- Implementación de un BI (Business Intelligence)
- Implementación de un Site Redundante, Seguro, con Respaldo y Monitoreo.
- Desarrollo e implementación de una INTRAWEB para la JUNAEB que incluya el rediseño de los procesos y la creación del proceso de inteligencia de negocio.
- Actualización de la dotación de personal para los nuevos desafíos.

6.3 Lecciones de la experiencia en estudio sobre su aplicabilidad en instituciones públicas.

- a. La aplicación de los PMG's ha representado, en la suma global, una muy buena experiencia en el Servicio Junaeb que nos correspondió estudiar.
- b. El liderazgo de la DIPRES en la materia, apoyada en la red de expertos, representa un claro aporte al desarrollo de los servicios. El trabajo de la red de expertos debe ser potenciado y revisado, en particular en lo referente a la comunicación con los servicios.
- c. No obstante, es necesaria una mejor comunicación previa con los servicios, como por ejemplo Junaeb, con el objeto de definir las prioridades, alinear metas y objetivos y consensuar los procesos a certificar.

- d. Especialmente con la nueva orientación de las Normas ISO 9000, en el sentido de aplicación de Gestión de Calidad, el PMG, una vez completado, representan un muy buen primer paso hacia el mejoramiento de los Servicios.

Recomendaciones:

Del estudio realizado se desprenden, en nuestra opinión, algunas recomendaciones que pasamos a exponer:

- a. Está pendiente cómo continuar los programas de calidad de los servicios, una vez que la aplicación de las Normas ISO 9000 ya esté superada y haya otorgado los beneficios que esta etapa puede entregar. A partir de ese punto será necesaria una nueva estrategia que parece más propiamente asociada a la aplicación de modelos de excelencia, con elementos de estrategias Seis Sigma, por la necesidad imperiosa de atender las CTQ (variables críticas a la calidad) que cada servicio tiene en relación a sus clientes.

La aplicación de las Normas ISO9000 es muy apropiada como primera etapa de programas de Calidad. Sin, embargo falta su aplicación a los procesos principales. Una vez alcanzada la aplicación de las Normas, es necesario avanzar con otras estrategias, dado el objetivo limitado (en Calidad) que las Normas tienen asociado. Estrategias asociadas a los Premios Nacionales a la Calidad (en especial el Modelo Chileno de Excelencia), con ciertos acentos provenientes de ideas Seis Sigma, deberían ser caminos adecuados para procurar el mejoramiento permanente de los Servicios Públicos del país.

- b. De las diferentes reacciones recogidas, queda muy claro la necesidad de mantener este tipo de procesos en forma obligatoria, sin posibilitar la posibilidad de elección si continuar o profundizar. Resulta confuso para los Servicios Públicos la no obligatoriedad, especialmente dado que no estaba definido así previamente. Por otro lado, algunos servicios podrían ser inducidos, por un tema más de urgencias que de prioridades efectivas, a suspender o retrasar parte de sus planes de mejoramiento, siendo perjudicados, a la larga, sus usuarios.

Los Programas de Calidad en todas las organizaciones necesitan continuidad (con mucha persistencia) y la mantención de sus objetivos principales, de modo que vayan generando “cultura de calidad”, aplicación de las estrategias y metodologías correctas en el tiempo. Por ello, no resulta conveniente la voluntariedad de estos programas o alguna de sus etapas o fases, dada además la relevancia crucial para el país y en primer lugar para sus beneficiarios directos, del buen accionar de los Servicios Públicos.

- c. También resulta confusa la voluntariedad para los proveedores de los Servicios, que se preparaban para interactuar y trabajar con Servicios con planes de calidad ambiciosos.
- d. El argumento de que en las empresas privadas la implementación de las Normas ISO9000 es voluntaria, no corresponde a nuestro juicio en este caso, por dos razones: primero los Servicios Públicos constituyen en cierto modo un “holding” del estado, y además su función y rendimiento afecta a todo el país y su desarrollo.

6.4 Objetivo General del Estudio de Caso

Estudiar los resultados en la gestión de un Servicio Público que ha implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001. Para ello se espera conocer los efectos que la aplicación de dicha norma ha tenido en los procesos de gestión interna de la organización (soporte y estratégicos) y en los procesos de provisión de bienes y/o servicios (productos estratégicos).

Junaeb ha implementado varios sistemas del PMG en los años inmediatamente anteriores, logrando la certificación ISO 9001 de varios procesos, tal como se orientaron los sistemas del PMG procesos administrativos y de apoyo. Junaeb es una institución pública conformada por jefes superiores e intermedios muy interesados en el mejoramiento de la institución, con un sentido de urgencia provocado por su interés en servir de la mejor manera posible a sus clientes y/o usuarios, a quienes valoran muchísimo dada la crucial misión de la institución. Se trata sin duda de una organización extresada por sus urgencias, aumentada por algunas carencias, entre ellas la inexistencia de sistemas de información fundamentales para su desempeño y, en algunos casos, falta de formación profesional adecuada de parte del personal de la institución, dada la profesionalización de sus servicios, a la vez que la diversificación de los mismos.

Anexos

Anexo 1 Compromisos de Gobierno

La programación gubernamental nace de las prioridades gubernamentales del Programa de Gobierno 2006 -2010 y son trabajadas con el Ministerio Secretaria General de la Presidencia. Las prioridades gubernamentales para JUNAEB se muestran a continuación:

1.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Implantar un sistema de protección a la infancia destinado a igualar las oportunidades de desarrollo de los niños chilenos en sus primeros ocho años de vida, independientemente de su origen social, género y conformación de su hogar. Para ello se incluirán acciones complementarias en el área de la salud, nutrición, apoyo a los padres, estimulación temprana y educación formal, organizadas en un sistema coherente que permita un seguimiento y apoyo pertinente a las especificidades de cada niño a través de su desarrollo.

2.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Garantizar, a través del sistema de apoyo al financiamiento de la educación superior, el financiamiento a todos los jóvenes talentosos para cubrir el costo de sus estudios en instituciones de calidad, a través de una combinación de becas, crédito, garantías públicas y subsidio al ahorro de las familias.

3.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Consolidar los distintos programas de becas universitarias en un sistema nacional de becas que contemple tanto beca de arancel como también beca para mantención, alimentación y salud.

4.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Nuestra meta es universalizar el kinder y prekinder.

Compromisos Ministeriales 2006-2010: Aumentar las becas para estudiantes indígenas, comprometiendo recursos, hogares, acceso a tecnologías y diversas formas de intercambio. Ampliaremos las becas para estudios de post grado.

5.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Implementar un Sistema Nacional de Becas que permita ofrecer programas integrales de beneficios.

6.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Gratuidad de la PSU para todos los alumnos de colegios públicos y particulares subvencionados.

7.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: Implementación de un Pase escolar (TNE) para universitarios en regiones con el mismo valor que en la RM.

8.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: En marzo del 2010, entregar 60 mil nuevos computadores a niños de 7° básico con mejores notas pertenecientes al 60 % más vulnerable de la población.

9.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: la totalidad de los estudiantes de liceos técnico-profesional del país estamos hablando de más de 72 mil alumnos, tendrá una beca para realizar su práctica profesional. Iniciamos esto el año pasado (2007), donde becamos a 41 mil.

10.- Compromisos Ministeriales 2006-2010: En marzo del 2009, entregar 30 mil nuevos computadores a niños de 7° básico con mejores notas pertenecientes al 40 % más vulnerable de la población.

Anexo 2 Antecedentes PMG de la Institución

Resultados Obtenidos año 2009 en cuanto PMG del sistema de incentivos institucionales¹¹

Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2009

(Programa de Mejoramiento de la Gestión, Metas de Eficiencia Institucional u otro)

I. IDENTIFICACIÓN

MINISTERIO	MINISTERIO DE EDUCACION	PARTIDA	09
SERVICIO	JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS	CAPITULO	09

II. FORMULACIÓN PMG

Marco	Área de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión							Prioridad	Ponderador	Cumple	
			Etapas de Desarrollo o Estados de Avance										
			I	II	III	IV	V	VI	VII				
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información								O	Alta	11.00%	✓
	Planificación / Control de Gestión	Gestión Territorial				O					Alta	12.00%	✓
	Administración Financiera	Administración Financiero - Contable				O					Mediana	8.00%	✓
	Enfoque de Género	Enfoque de Género				O					Menor	5.00%	✓
Marco Avanzado	Recursos Humanos	Capacitación			O						Mediana	8.00%	✓
		Evaluación del Desempeño		O							Menor	5.00%	✓
		Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	O								Mediana	8.00%	✓
	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana		O							Mediana	8.00%	✓
	Planificación / Control de Gestión	Auditoría Interna				O					Alta	12.00%	✓
		Planificación / Control de Gestión				O					Alta	12.00%	✓
	Administración Financiera	Compras y Contrataciones del Sector Público			O						Alta	11.00%	✓
Porcentaje Total de Cumplimiento :											100.00%		

¹¹ Fuente: BGI 2009

Decreto PMG comprometidos año 2010

El Decreto Exento N° 2903 del 21/12/2009 del Ministerio de Educación que establece objetivos de gestión año 2010. Las etapas comprometidas para este año se muestran en la siguiente figura.

FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2010												
I. IDENTIFICACIÓN												
MINISTERIO	MINISTERIO DE EDUCACION							PARTIDA	09			
SERVICIO	JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS							CAPITULO	09			
II. FORMULACIÓN PMG												
Marco	Areas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión							Prioridad	Ponderador	
			Etapas de Desarrollo o Estados de Avance									
			I	II	III	IV	V	VI	VII			
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información								0	MEDIANA	6.00 %
Marco Básico	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Seguridad de la Información	0								MENOR	5.00 %
Marco Básico	Planificación / Control de Gestión	Gestión Territorial				0					MEDIANA	6.00 %
Marco Básico	Administración Financiera	Administración Financiero - Contable				0					MEDIANA	6.00 %
Marco Básico	Enfoque de Género	Enfoque de Género				0					MENOR	5.00 %
Marco Avanzado	Recursos Humanos	Capacitación				0					ALTA	12.00 %
Marco Avanzado	Recursos Humanos	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo		0							MEDIANA	6.00 %
Marco Avanzado	Recursos Humanos	Evaluación del Desempeño			0						ALTA	12.00 %
Marco Avanzado	Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana			0						MEDIANA	6.00 %
Marco Avanzado	Planificación / Control de Gestión	Planificación / Control de Gestión				0					ALTA	12.00 %
Marco Avanzado	Planificación / Control de Gestión	Auditoría interna				0					ALTA	12.00 %
Marco Avanzado	Administración Financiera	Compras y Contrataciones del Sector Público				0					ALTA	12.00 %
III. SISTEMAS EXIMIDOS/MODIFICACION DE CONTENIDO DE ETAPA												
Marco	Area	Sistemas	Tipo	Etapa	Justificación							

Anexo 3 Indicadores de cumplimiento Programación Gubernamental año 2009¹²

Anexo 5: Programación Gubernamental

Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2009				
Objetivo ³⁹	Producto ⁴⁰	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula ⁴¹	Evaluación ⁴²	
Consolidar una oferta programática de calidad, para estudiantes de los niveles de educación parvularia, básica, media o secundaria y superior, consistente e integrada al Sistema de Protección Social de Chile, disminuyendo la brecha entre los ofertado y la real necesidad avanzando en la consolidación de una oferta programática que de respuesta a las necesidades reales de los usuarios.	20.624 Becas Indígenas de Ed. Básica y 19.128 Becas Indígenas de Ed. Media, focalizadas en los quintiles de ingreso per cápita I, II y III, de acuerdo a Encuesta CASEN.	Programa de Becas y Asistencialidad estudiantil	1° Trimestre: CUMPLIDO	
			2° Trimestre: CUMPLIDO	
			3° Trimestre: CUMPLIDO	
			4° Trimestre: CUMPLIDO	
			Evaluación Final CUMPLIDO	
	Proporcionar 200.000 raciones de alimentación para la Ed. Pre-escolar, distribuidas en: 100.000 raciones para el 1° nivel de transición (PreKinder) distribuidas en: a) 50.000 raciones diarias con 3 servicio (desayuno + almuerzo + colación) para extensión de jornada. b) Hasta 8.430 raciones diarias a preescolares del programa Chile Solidario. c) 41.570 raciones diarias con dos servicios (desayuno + almuerzo) 100.000 raciones para el 2° nivel de transición (Kinder) distribuidas en: a) 50.000 raciones diarias con	Programas de Alimentación Escolar	1° Trimestre: CUMPLIDO	
			2° Trimestre: CUMPLIDO	
			3° Trimestre: CUMPLIDO	
			4° Trimestre: CUMPLIDO	
			Evaluación Final CUMPLIDO	

39 Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

40 Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

41 Corresponden a los productos estratégicos identificados en el formulario A1 de Definiciones Estratégicas.

42 Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

¹² Fuente: Versión Final BGI 2009

Anexo 5: Programación Gubernamental

Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2009			
Objetivo ³⁹	Producto ⁴⁰	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula ⁴¹	Evaluación ⁴²
Consolidar una oferta programática de calidad, para estudiantes de los niveles de educación parvularia, básica, media o secundaria y superior, consistente e integrada al Sistema de Protección Social de Chile, disminuyendo la brecha entre los ofertado y la real necesidad avanzando en la consolidación de una oferta programática que de respuesta a las necesidades reales de los usuarios.	20.624 Becas Indígenas de Ed. Básica y 19.128 Becas Indígenas de Ed. Media, focalizadas en los quintiles de ingreso per cápita I, II y III, de acuerdo a Encuesta CASEN.	Programa de Becas y Asistencialidad estudiantil	<p><u>1° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>2° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>3° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>4° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>Evaluación Final</u> CUMPLIDO</p>
	Proporcionar 200.000 raciones de alimentación para la Ed. Pre-escolar, distribuidas en: 100.000 raciones para el 1° nivel de transición (PreKinder) distribuidas en: a) 50.000 raciones diarias con 3 servicio (desayuno + almuerzo + colación) para extensión de jornada. b) Hasta 8.430 raciones diarias a preescolares del programa Chile Solidario. c) 41.570 raciones diarias con dos servicios (desayuno + almuerzo) 100.000 raciones para el 2° nivel de transición (Kinder) distribuidas en: a) 50.000 raciones diarias con	Programas de Alimentación Escolar	<p><u>1° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>2° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>3° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>4° Trimestre:</u> CUMPLIDO</p> <p><u>Evaluación Final</u> CUMPLIDO</p>

39 Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

40 Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

41 Corresponden a los productos estratégicos identificados en el formulario A1 de Definiciones Estratégicas.

42 Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2009			
Objetivo ³⁹	Producto ⁴⁰	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula ⁴¹	Evaluación ⁴²
	79% de la población escolar detectados con riesgo psicosocial en 1°E.Básica asisten a talleres de prevención en 2°E.Básica.	Programas de Salud Escolar	1° Trimestre: NO REQUIERE EVALUACIÓN 2° Trimestre: NO REQUIERE EVALUACIÓN 3° Trimestre: CUMPLIDO ● 4° Trimestre: CUMPLIDO ● <u>Evaluación Final</u> CUMPLIDO ●
	1 computador para cada niño y niña de 7° básico, pertenecientes al 40% más vulnerable y que estén en el 30% de mejor promedio de su nivel	Programas de Becas y Asistencialidad Estudiantil	1° Trimestre: CUMPLIDO ● 2° Trimestre: CUMPLIDO ● 3° Trimestre: NO REQUIERE EVALUACIÓN 4° Trimestre: CUMPLIDO ● <u>Evaluación Final</u> CUMPLIDO ●

Anexo 4 Encuestas de Satisfacción¹³

Los resultados de las evaluaciones de satisfacción son buenos, aunque en algunos ítemes sólo regulares. Sin embargo, no estamos en condiciones de hacer un análisis de impacto del efecto de la instalación del SGC en la Junaeb, pues para ello sería necesario un análisis comparativo entre encuestas de satisfacción realizadas antes y después de la implementación del SGC".

¹³ Fuente: Aplicación de Encuestas de medición para sistema integrado de evaluación satisfacción usuaria de productos y servicios del departamento de Becas.