



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

Facultad de Educación

Magíster en Gestión y Dirección Educacional

**Diseño de un Plan Estratégico para la Coordinación Técnica Educativa
de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI.**

**Tesis para optar al título de Magíster en Gestión y Dirección
Educativa**

Por: Daniela Torres Zepeda

Profesor guía: Ricardo Díaz Cortés

Santiago, Chile

Agosto, 2017

AUTORIZACIÓN DE USO

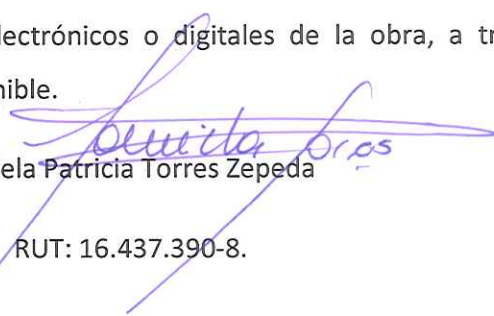
En Santiago, 7 de agosto de 2017, Yo, Daniela Patricia Torres Zepeda, Chilena, Educadora de Párvulos, cédula nacional de identidad 16.437.390-8, domiciliado para estos efectos en Salvador Reyes 940, Departamento 2204, comuna y ciudad Antofagasta, correo de contacto dany_7575@hotmail.com; Vengo en autorizar y a otorgar a la UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO, rol único tributario número 73.923.400-k, domiciliada para estos efectos en calle Almirante Barroso número 10, comuna y ciudad de Santiago, en los términos y condiciones que se dará cuenta en el presente instrumento, lo siguiente:

PRIMERO: Declaro que soy titular de los derechos patrimoniales de la obra “Diseño de un Plan Estratégico para la Coordinación Técnica Educativa de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI”, o, que cuento con las autorizaciones correspondientes de acuerdo a la legislación sobre Propiedad Intelectual, para los usos señalados en la presente licencia.

SEGUNDO: Autorizo a la Universidad Alberto Hurtado para la publicación, reproducción y puesta a disposición del público de la obra antes individualizada, en formato electrónico o digital, únicamente para fines académicos.

TERCERO: Otorgo a la Universidad Alberto Hurtado una licencia no exclusiva, gratuita y sin limitación territorial o temporal para efectos de su almacenamiento y de que pueda ser reproducida o consultada por los miembros de la comunidad universidad.

CUARTA: Declaro reconocer y aceptar expresamente los riesgos propios de la comunicación de ejemplares electrónicos o digitales de la obra por o a través de Internet, asumiendo para sí los riesgos que dicha comunicación supone, sin perjuicio de las medidas que la Universidad Alberto Hurtado, adoptará para resguardar la integridad de los ejemplares electrónicos o digitales de la obra, a través del uso razonable de la tecnología disponible.


Daniela Patricia Torres Zepeda

RUT: 16.437.390-8.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

A mi familia, Francisco y Josefa

De manera muy especial, quisiera agradecerles por su amor y apoyo entregado en estos años de estudio y por ser mi motivación para concluir esta etapa. Los amo infinito.

A mis padres y hermano

Por ser un pilar fundamental en este proceso, les agradezco por confiar y creer en mí, y por apoyarme incondicionalmente durante todos estos años.

Los amo.

En resumen, a todos quienes me apoyaron en estos años de estudio, compañeros, profesores y amigos.

TABLA DE CONTENIDOS

.....	1
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	2
TABLA DE CONTENIDOS	3
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 PREGUNTA.....	10
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	12
1.3.1 <i>Objetivos Específicos</i>	12
CAPÍTULO 2. MARCO SITUACIONAL	13
2.1 MARCO LEGAL JARDINES INFANTILES VÍA TRANSFERENCIA DE FONDOS JUNJI.....	21
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	25
3.1 MARCO CONCEPTUAL	25
3.1.1 <i>Concepto de Coordinación:</i>	25
3.1.2 <i>Concepto de Estructura</i>	26
3.1.3 <i>Concepto de Planificación</i>	27
3.1.4 <i>Concepto de Estrategia</i>	28
3.1.5 <i>Concepto de Planificación Estratégica</i>	31
3.1.6 <i>Concepto de Trabajo en Redes</i>	32
3.2 EL PROCESO DE CAMBIO ESCOLAR.....	33
3.3 MODELOS ESTRUCTURALES PARA EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES	36
3.3.1 <i>Modelo Para El Diseño Organizacional De Hax y Majluf</i>	36
3.3.2 <i>“Estructura En Cinco” De Henry Mintzberg</i>	40
3.4. MARCO LÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN.....	44
3.4.1 <i>Herramienta de Diagnóstico</i>	45
3.4.2 <i>Matriz del Marco Lógico</i>	47
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	48
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
4.2 HIPÓTESIS.....	48
4.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	49
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
4.4.1 <i>Universo</i>	49
4.4.2 <i>Muestra</i>	50
4.4.3 <i>Tipo de Muestra</i>	50
4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	50

4.5.1. <i>Técnicas de Investigación</i>	50
4.5.2 <i>Instrumentos de Investigación</i>	51
4.6 OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y SU JUSTIFICACIÓN.....	52
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADO.....	56
MODELO MARCO LÓGICO	56
5.1 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS.....	56
5.1.1 <i>Resultados Entrevista Semiestructurada aplicada a los Directivos y Jefes de Áreas de CMDS.</i>	56
5.1.2 <i>Resultados Grupo Focal aplicado a funcionarias de los Jardines Infantiles VTF administrados por CMDS.</i>	61
5.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA	68
5.3 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS	69
5.4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	70
CAPÍTULO 6. PROPUESTA.....	71
6.1 ANTECEDENTES:.....	71
6.2 MISIÓN JARDINES INFANTILES VTF:	72
6.3 VISIÓN JARDINES INFANTILES VTF:.....	72
6.4 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
CONCLUSIONES:	77
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS	81
BIBLIOGRÁFICAS.....	81
GLOSARIO.....	84
ANEXOS	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fecha de inicio de actividades, edad de atención y cobertura actual correspondiente a cada centro.....	19
Tabla 2: Incremento de cobertura.....	20
Tabla 3: Objetivo Específico N° 1	52
Tabla 4: Objetivo Específico N° 2	53
Tabla 5: Objetivo Específico N° 3	54
Tabla 6: Objetivo Específico N° 4	54

Tabla 7: Objetivo Específico N° 5	55
Tabla 8: Distinción de Problemas, Causas y Efectos.....	63
Tabla 9: Nueva categorización de problemas, causas y efectos.	64
Tabla 10: Cuadro de Involucrados.....	67
Tabla 11: Análisis de las Alternativas	70
Tabla 12: Matriz de Planificación 1.....	73
Tabla 13: Matriz de Planificación 2.....	74
Tabla 14: Matriz de Planificación 3.....	75
Tabla 15: Matriz de Planificación 4.....	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de Corporación Municipal de Desarrollo Social.	18
Ilustración 2: Elementos fundamentales de la Gestión Estratégica	39
Ilustración 3: Las partes y sistemas de la organización.....	40
Ilustración 4: Sistema de la organización social desde el punto de vista de la Corporación Municipal de Desarrollo Social	43
Ilustración 5: Herramienta de Diagnóstico	46
Ilustración 6: Dotación de los Jardines Vía Transferencia de Fondos JUNJI.....	49
Ilustración 7: Árbol de Problemas.....	68
Ilustración 8: Árbol de Objetivos	69

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Incremento de cobertura.....	21
---	----

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo el diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento para la coordinación de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI administrados por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, el cual oriente las acciones técnico-pedagógicas, a fin de asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad. Es así, como se determinó que el tipo de investigación fuese descriptiva propositiva.

Para realizar esta investigación, se utilizaron técnicas como la Investigación Documental, Entrevistas a los Directivos y Jefaturas de CMDS y Grupo Focal a funcionarias de los Jardines Infantiles, utilizando instrumentos como Registros de Observación, Marco Lógico utilizado para diagnosticar, diseñar y planificar el Plan Estratégico de Coordinación y por último Entrevistas semiestructuradas.

Gracias al Diseño del Marco Lógico, se permitió diseñar la propuesta del Plan Estratégico para los Jardines Infantiles, el cual define los objetivos a desarrollar en los próximos años.

Palabras Claves: Planificación, Estrategia, Coordinación,

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los expertos coinciden en que los primeros años son fundamentales en la formación de una persona, ya que es en este periodo en donde se estructuran las bases fundamentales de su desarrollo. Es por este motivo, que una educación de calidad a temprana edad puede impactar significativamente en el desarrollo educativo y social, disminuyendo así la desigualdad.

En nuestro país, la reforma educacional, más específicamente en lo que respecta a la Educación Parvularia, releva el valor de este nivel con la creación de la Subsecretaría y la Intendencia de Educación Parvularia. La primera, se encargará de elaborar, coordinar, aplicar y evaluar las políticas y programas en materia de desarrollo de promoción y entrega de la Educación Parvularia; mientras que la Intendencia tendrá, entre sus funciones, proponer criterios técnicos y fiscalizar el correcto funcionamiento de los recintos de Educación Parvularia¹.

De esta manera, la Junta Nacional de Jardines Infantiles podrá dedicarse exclusivamente a proveer un servicio educativo de calidad, apoyando la gestión y el desarrollo pedagógico de los jardines infantiles.

En este sentido, el presente estudio se enmarca en la responsabilidad que ha asumido la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta en administrar, desde el año 2008, Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI. De esta manera, y como una forma de asegurar calidad del servicio que se entrega a los niños, niñas y la comunidad educativa, se plantea el objetivo de diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento para la coordinación de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji administrados por CMDS, el cual oriente las acciones técnico-pedagógicas, a

¹Ley 20.835 Crea la Subsecretaría de Educación Parvularia, la Intendencia de Educación Parvularia y modifica diversos cuerpos legales.

fin de asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

Para la realización del presente estudio, se utilizó la metodología del Marco Lógico, utilizando instrumentos de recogida de datos como entrevistas a Directivos y Jefes de Áreas de CMDS, así como también, entrevistas a una muestra de Directoras, Educadoras y Asistentes de Párvulos pertenecientes a los diez Jardines Infantiles VTF.

El estudio está dividido en cinco capítulos:

1. En el primer capítulo se plantea el problema y su justificación, de igual manera se presentan los objetivos de esta investigación.
2. En el segundo capítulo se presenta el marco situacional en donde se contextualiza el nivel de Educación Parvularia en Chile para posteriormente centrarse en la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, describiendo los Jardines Infantiles bajo su administración, las normativas y lineamientos necesarios para llevar a cabo el convenio establecido con la Junta Nacional de Jardines Infantiles.
3. En el tercer capítulo se presenta el marco teórico, en donde se definen algunos de los conceptos principales del estudio. De igual forma se presentan algunos modelos estructurales para el análisis de organizaciones, entre ellos el planteado por Hax y Majluf y el planteado por Mintzberg.
4. En el cuarto capítulo se aborda el marco metodológico; se describe el tipo de investigación, la hipótesis, el diseño de investigación, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de investigación.
5. El quinto capítulo se presenta el análisis de los resultados, en donde se desarrolla el Modelo de Marco Lógico con cada una de sus etapas, como: Análisis de los Involucrados, Análisis del Problema, Análisis de los Objetivos y Análisis de las Alternativas.

6. En el sexto capítulo se presenta la propuesta para el diseño del Plan Estratégico, objetivo central de esta investigación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como una forma de orientar la gestión técnica pedagógica de los Jardines Infantiles VTF, se diseñará un Plan Estratégico que defina las tareas futuras, permitiendo organizar las acciones de desarrollo y mejoramiento que debe desarrollar la coordinación para asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

1.1 PREGUNTA

¿Cómo debe ser un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento para la Coordinación de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

Los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, son establecimientos administrados bajo la modalidad de traspaso de fondos a municipios o entidades sin fines de lucro, cuyo periodo de funcionamiento es de forma ininterrumpida durante los 12 meses de año, ofreciendo un servicio gratuito de alimentación.

Dichos Jardines Infantiles, tienen como propósito el favorecer una educación de calidad, oportuna y pertinente que propicie aprendizajes relevantes y significativos en función del bienestar, el desarrollo pleno y la trascendencia de niños y niñas como personas, teniendo en cuenta sus características personales, sus necesidades, sus ritmos de aprendizaje su realidad social y cultural, potenciando sus fortalezas y estimulando el desarrollo de sus debilidades, mediante la creación de ambientes saludables, protegidos y acogedores, fomentando la adquisición de valores. Éstos, desarrollan una labor integral, la cual apunta a un trabajo óptimo con cada uno de los estamentos, pero por sobre todo el de la familia, ya que ésta, es el principal agente a partir del cual el niño y la niña desarrollará su personalidad,

sus conductas, aprendizajes y valores, siendo un factor primordial para la vida de cada persona.

Desde el año 2008 hasta la fecha, la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta (CMDSD), ha asumido la administración de 10 establecimientos bajo esta modalidad, ubicados en los sectores más pobres de la comuna, los cuales atienden aproximadamente a 726 menores desde los 84 días a los 4 años de edad, pertenecientes principalmente a familias vulnerables de la ciudad.

Debido al aumento de establecimientos administrados bajo esta modalidad, se hace necesario contar con una coordinación, que oriente las acciones relacionadas con el funcionamiento de las Unidades Educativas. De esta manera, durante el año 2013 se establece la función y la unidad de coordinación técnico-pedagógica dentro de la CMDSD, para lo cual se crea el cargo de Coordinador de dicha unidad, cuyo objetivo principal es velar por el seguimiento y cumplimiento de la normativa de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI contribuyendo de esta forma en la planificación, organización, desarrollo, y evaluación de los procesos coherentes con las obligaciones y responsabilidades que se atribuye a la Corporación Municipal de Desarrollo Social como entidad administradora conforme al convenio establecido y vigente.

Para enfrentar este nuevo desafío, es necesario establecer un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento que oriente las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento de las normativas establecidas en el Manual de Transferencia de Fondos. A partir de esto, se espera que con la aplicación de dicho plan, exista una coordinación permanente de las acciones que se desarrollen y el cumplimiento de los requerimientos de los diez Jardines Infantiles bajo ésta modalidad.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento para la coordinación de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji administrados por CMDs, el cual oriente las acciones técnico-pedagógicas, a fin de asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

1.3.1 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de los Jardines Infantiles VTF
2. Fijar la misión y visión a fin de establecer los objetivos a desarrollar en los próximos 3 años.
3. Definir las metas y acciones a desarrollar.
4. Elaborar la propuesta

CAPÍTULO 2. MARCO SITUACIONAL

En Chile, la Educación Parvularia existe desde fines del siglo XIX. En la actualidad pueden acceder a ella niños y niñas desde los primeros meses de vida hasta su ingreso a la Enseñanza Básica. Este nivel de educación no es de carácter obligatorio, pero el 21 de septiembre de 1999 el Honorable Congreso Nacional aprueba el Proyecto de Reforma Constitucional estableciendo el reconocimiento de la Educación Parvularia, potenciando así la participación en la carrera de elevar la calidad de la educación, por ser la herramienta más potente para mejorar el nivel de vida de todos y reducir la desigualdad. Para lograr esta meta en el Nivel de Educación Parvularia se requiere ampliar la cobertura y fortalecer de manera sistemática el propio currículo, considerando que el fin del Nivel es “Favorecer una educación de calidad, oportuna y pertinente, que propicie aprendizajes relevantes y significativos en función al bienestar, el desarrollo pleno y la trascendencia de la niña y niño como persona. Ello, en estrecha relación y complementación con la labor educativa de la familia, propiciando a la vez su continuidad en el sistema educativo y su contribución a la sociedad, en el marco de valores nacionalmente compartidos y considerando los Derechos del Niño”².

Actualmente, el nivel de Educación Parvularia de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de la ciudad de Antofagasta se encuentra presente en cuatro Escuelas de Párvulos, treinta Escuelas de Educación General Básica, tres Liceos de Enseñanza Media y en diez Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji, el cual se sustenta en un conjunto de principios comunes que considera la reforma curricular impulsada por el Ministerio de Educación, donde se concibe a los niños y niñas como sujetos activos de su aprendizaje y desarrollo integral, promoviendo las interacciones

²Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación, Bases Curriculares de la Educación Parvularia, (2001), Santiago de Chile. P 22.

positivas dentro y fuera del aula a través de una educación de calidad que respete la singularidad de los párvulos y a su vez promueva una sólida formación valórica.

Desde el año 2008, la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta ha asumido la responsabilidad de administrar Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji, los cuales ofrecen un servicio de alimentación gratuita, además de integrar a párvulos con Necesidades Educativas Especiales y Diversidad Cultural. Éstos centros tienen un periodo de funcionamiento ininterrumpido los 12 meses de año en jornada completa. Así mismo, cuentan con jornada extendida hasta las 19.00 hrs., para hijos e hijas de madres trabajadoras y/o estudiantes.

El primer establecimiento en abrir sus puertas a la comunidad, fue el Jardín Infantil Esperanza, específicamente el día 10 marzo del año 2008, con una capacidad de atención de 136 niños y niñas, el cual se encuentra ubicado en la población Raúl Silva Henríquez, sector norte de la ciudad de Antofagasta. Los niños y niñas que asisten a este establecimiento proceden de hogares modestos, con diferentes tipos de carencias. El nivel educativo de los apoderados en su mayoría es Enseñanza Media Incompleta, optando a trabajos principalmente como asesoras de hogar y comerciantes.

El 17 de marzo del año 2008, inicia su funcionamiento el Jardín Infantil Riqueza Escondida, ubicado en la población Pedro Aguirre Cerda, el cual atiende a lactantes, niños y niñas en edad preescolar de un sector de alta vulnerabilidad social, existiendo en sus alrededores diversos campamentos. El establecimiento cuenta con una capacidad de atención de 60 niños y niñas.

Posteriormente, el 24 de junio del año 2009, inicia su funcionamiento el Jardín Infantil Mi Rinconcito Feliz, con la necesidad de atender a 46 niños y niñas de la Población Libertad, sector norte de la ciudad de Antofagasta, quienes provienen principalmente de familias vulnerables.

De igual forma, el día 3 de agosto del año 2009, inicia sus actividades la Sala Cuna Pedacito de Sol, debido a la necesidad de atender a hijos e hijas de madres y/o padres adolescentes con vulnerabilidad social, alumnos y/o alumnas de los liceos municipalizados de la comuna. Esta unidad educativa se encuentra emplazada al interior del Liceo A-22 “La Portada”, con una capacidad de atención de 20 lactantes. Su propósito se centra en garantizar que los alumnos y/o alumnas puedan finalizar sus estudios, manteniendo la tranquilidad de que sus hijos e hijas se encuentran recibiendo todos los cuidados y estímulos que requieren.

El año 2010, iniciaron su funcionamiento tres nuevos Jardines Vía Transferencia de Fondos Junji. El día 29 de septiembre, iniciaron sus actividades con párvulos los Jardines Infantiles Arbolía y Caballito de Mar, ambos con una capacidad autorizada de 52 niños y niñas. El primero con la finalidad de atender principalmente a familias vulnerables de la Población Altos Club Hípico, sector norte de la ciudad de Antofagasta y el segundo con el propósito de atender principalmente a familias vulnerables de la Villa Constancia, sector centro alto de la misma comuna.

Posteriormente, el 29 de noviembre del mismo año, inicia sus actividades el Jardín Infantil El Portal de Belén, con una capacidad de atención de 52 párvulos, provenientes de familias vulnerables de la Población Antonio Rendic, sector norte de la comuna.

El año 2011, aumentan en dos los establecimientos bajo ésta modalidad, ellos son los Jardines Infantiles Pankarita y Sueño de Colores, ambos iniciando su funcionamiento el día 30 de marzo, con una capacidad autorizada de 104 niños y niñas. El primero, ubicado en la Villa Irarrázabal, sector norte alto y el segundo ubicado en la Villa las Industrias, sector norte de la comuna.

Por último, el 29 de abril del año 2012, inicia su funcionamiento el Jardín Infantil Perlitas del desierto, bajo un convenio establecido por la Junta Nacional

de Jardines Infantiles, la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta y la Universidad de Antofagasta, con una capacidad autorizada de 104 niños, cuyo 70% de la atención corresponde a los hijos e hijas de madres y/o padres alumnos de dicha casa de estudios superiores y un 30% provenientes de hijos e hijas de madres trabajadoras del sector, principalmente aquellas que se desempeñan como empleadas domésticas. Cabe destacar que éste establecimiento, se encuentra emplazado al interior de la Universidad de Antofagasta, sector sur de la comuna, el cual es habitado principalmente por familias con una situación económica acomodada.

De esta manera, se refleja el aumento de establecimientos administrados bajo esta modalidad, esta situación hace más evidente la necesidad de contar con una coordinación, que oriente las acciones relacionadas con su funcionamiento.

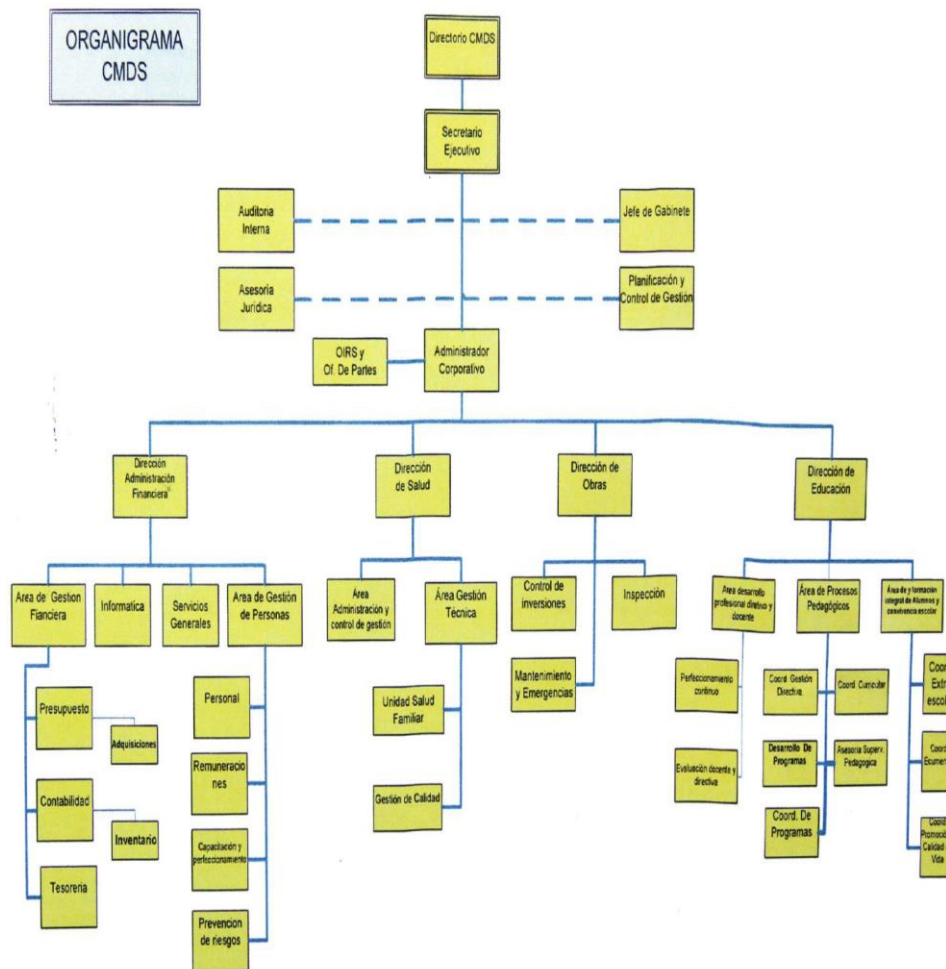
Para llevar adelante esta tarea, el año 2013 se creó un cargo de Coordinador técnico administrativo dentro la Unidad de Educación Parvularia de la corporación, el cual tiene la responsabilidad de coordinar la acción de los jardines infantiles VTF, cuyas funciones principales son:

1. Velar por el cumplimiento del coeficiente de atención exigido por la normativa vigente conforme a lo establecido por el manual de transferencia de fondos JUNJI.
2. Colaborar en las tareas de rendición de cuentas de fondos JUNJI directamente con la encargada de este proceso.
3. Recibir por parte de las direcciones de los jardines infantiles solicitudes de recursos necesarios y gestionar su adquisición con el propósito de que los establecimientos brinden una atención de calidad.
4. Coordinar todas las acciones necesarias con las diferentes áreas de CMDS para cubrir las necesidades presentadas en los Jardines Infantiles (Obras, Seguridad, Servicios Generales, DAF, Salud, etc.)

5. Verificar el cumplimiento de entrega oportuna de los diversos documentos, por parte de los establecimientos, solicitados por la Junta Nacional de Jardines Infantiles.
6. Verificar y hacer seguimiento del cumplimiento del proyecto educativo institucional y planificación anual de cada establecimiento.
7. Verificar y hacer seguimiento de las supervisiones de aulas efectuadas por la dirección del establecimiento conforme al rol y funciones que le compete a cada una de las funcionarias.
8. Promover en conjunto con la Unidad de Educación Parvularia de CMDS la participación de los miembros de los respectivos establecimientos actividades que signifiquen dar a conocer a la comunidad logros de los párvulos, creatividad docente, etc.

A continuación, se presenta el actual organigrama de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, en el cual se inserta la Unidad de Educación Parvularia y en ella la Coordinación Técnico Administrativa de los Jardines VTF, dentro de la Dirección de Educación, más específicamente en la asesoría y supervisión pedagógica al interior del área de procesos pedagógicos.

Ilustración 1: Organigrama de Corporación Municipal de Desarrollo Social.



A partir de lo descrito anteriormente, éste estudio se enmarca principalmente en orientar la gestión técnica pedagógica de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de fondos JUNJI administrados por la Corporación Municipal de Antofagasta, mediante el diseño de un Plan Estratégico que permita organizar las acciones de desarrollo y mejoramiento que debe desarrollar la coordinación para asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

A continuación, se presenta la tabla N° 1, en la cual se ordenan los diez Jardines Infantiles VTF desde su inicio de actividades, incluyendo las edades de atención y cobertura actual.

Tabla 1: Fecha de inicio de actividades, edad de atención y cobertura actual correspondiente a cada centro.

Jardín Infantil	Inicio actividades	Edad de atención	Cobertura
J. I. Esperanza	10 marzo 2008	84 días hasta 4 años 11 meses	Atiende a 136 niñas y niños
J. I. Riqueza Escondida	17 marzo 2008	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 60 niñas y niños
J. I. MI Rinconcito Feliz	24 Junio 2009	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 46 niñas y niños
J. I. Pedacito de Sol	03 agosto 2009	84 días hasta 1 año 11 meses	Atiende a 20 lactantes
J. I. Caballito de Mar	29 septiembre 2010	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 52 niñas y niños
J. I. Abolía	29 septiembre 2010	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 52 niñas y niños
J. I. El Portal de Belén	29 noviembre 2010	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 52 niñas y niños
J. I. Pankarita	30 marzo 2011	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 104 niñas y niños
J. I. Sueño de Colores	30 marzo 2011	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 104 niñas y niños
J. I. Perlitas del Desierto	29 abril 2012	84 días hasta 3 años 11 meses	Atiende a 104 niñas y niños

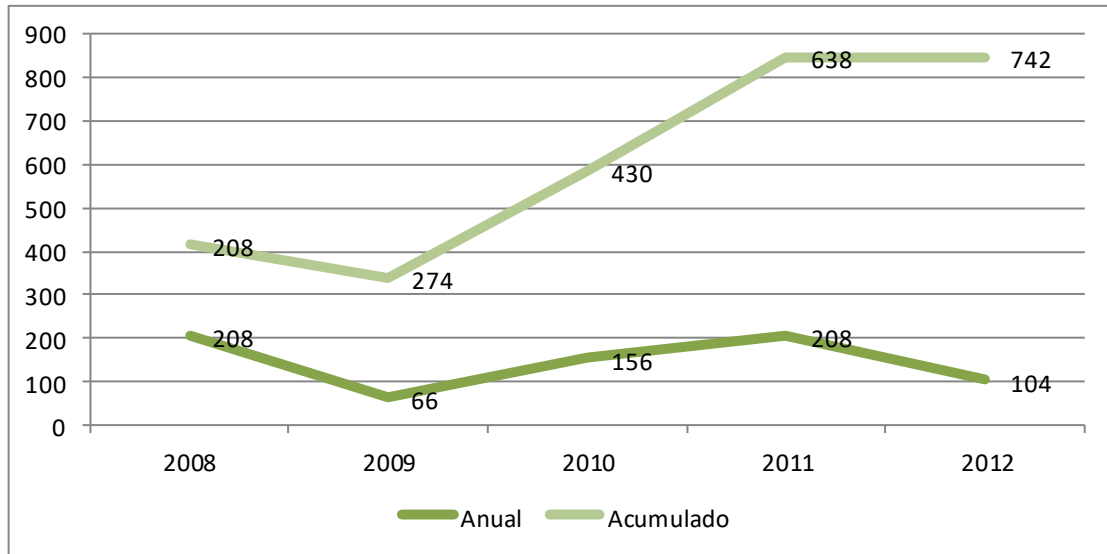
La siguiente tabla, da cuenta del incremento de cobertura que han presentado los Jardines Infantiles VTF desde el año 2008 a la fecha, detallando el número de establecimientos traspasados en los últimos años.

Tabla 2: Incremento de cobertura.

Año Inicio	N° Jardines Infantiles	Cobertura
2008	2	208
2009	2	66
2010	3	156
2011	2	208
2012	1	104
Totales 2008-2012	10	742

El gráfico expuesto a continuación, permite clarificar el incremento de cobertura anual y acumulada, a partir de la incorporación de nuevos establecimientos.

Gráfico 1: Incremento de cobertura



2.1 MARCO LEGAL JARDINES INFANTILES VÍA TRANSFERENCIA DE FONDOS JUNJI.

El marco legal de este Programa de Transferencia de Fondos está constituido por la siguiente normativa:

La Ley N°17.301, que crea la Junta Nacional de Jardines Infantiles, y que en su artículo 1° establece que la JUNJI tiene a su cargo “crear, planificar, promover, estimular y supervigilar la organización y funcionamiento de los jardines infantiles de todo el territorio nacional”.

El Decreto Supremo N°1574, de 1971, del Ministerio de Educación, Reglamento de la Ley N°17.301, que en su artículo 3° dispone que “La Junta realizará su tarea de promoción y estímulo de los jardines infantiles:

- Directamente, mediante la creación, apertura y puesta en marcha de establecimientos destinados a jardines infantiles que administrará por sí misma.
- Mediante aportes, en dinero o especie, a instituciones públicas que creen o mantengan jardines infantiles y/o a instituciones privadas, sin

fin de lucro, cuya finalidad sea atender integralmente a niños en edad preescolar.”

El Decreto Supremo N° 67 del Ministerio de Educación, de 27 de enero de 2010, el cual aprueba el Reglamento sobre Transferencia de Fondos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles; y su modificación efectuada mediante el Decreto Supremo N° 05, de 11 de enero de 2013, de la misma repartición, y publicado en el Diario Oficial el 25 de abril de 2013.

A partir de lo anterior, los fondos que la Junta Nacional de Jardines Infantiles transfiere a organismos públicos o privados sin fines de lucro tienen por finalidad la educación parvularia integral de niños y niñas que se encuentren en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad social, es decir, aquellos cuyas familias pertenezcan al primer, segundo y tercer quintil. Con todo, los niños y niñas de los primeros dos quintiles tendrán preferencia al momento de postular al jardín infantil.

Las instituciones que pueden recibir estos fondos en transferencia desde JUNJI deben ser personas jurídicas de derecho público, o de derecho privado sin fines de lucro. Las entidades que deseen recibir aportes de la Junta Nacional de Jardines Infantiles para la administración de un establecimiento de educación de párvulos, deben ser organismos públicos o privados sin fines de lucro, lo que excluye a las sociedades en cualquiera de sus formas y a las personas naturales. Es decir, podrán suscribir convenio con la JUNJI las instituciones del Estado, las Municipalidades, las Corporaciones Municipales, las fundaciones, organizaciones no gubernamentales y otros que cuenten con personalidad jurídica, sin fines de lucro. Estas entidades deben ejecutar o desarrollar acciones orientadas a los ámbitos educativos y/o vinculados con la protección a la infancia.

Para acceder a este aporte las entidades deben postular con un proyecto que debe incluir un informe poblacional de la población a ser atendida en el jardín y la infraestructura requerida para el funcionamiento del jardín

infantil. La evaluación de antecedentes y selección de proyectos postulantes es realizada por la Dirección Nacional (Unidad de Control a Terceros). Posteriormente, se procede a la firma de un convenio entre el representante legal de la entidad seleccionada y la Directora Regional de JUNJI

Los fondos que se transfieran a las entidades deberán ser destinados al financiamiento de aquellos gastos que origina la atención de los niños y niñas asistentes a los jardines infantiles, tales como remuneraciones y otros beneficios legales del personal, honorarios, consumos básicos, material didáctico y de enseñanza, de oficina, equipamiento, salud e higiene, deportes y recreación, capacitación, mantención, reparaciones y, en general, aquellos destinados al adecuado funcionamiento y administración de los jardines infantiles.

Las entidades reciben mensualmente un aporte cuyo monto asciende al que resulte de multiplicar el valor párvulo-mes por la asistencia promedio registrada en cada nivel del respectivo jardín infantil, durante el mes anterior al mes que precede al pago. Se entenderá por asistencia promedio, la media aritmética del mes completo de asistencia en relación a los días hábiles que lo componen. El valor párvulo mensual es determinado por el Ministerio de Hacienda y reajustado anualmente. Los montos unitarios son diferentes según nivel de enseñanza (sala cuna o medios y transición) y región. El pago se realiza a partir del sexto día hábil de cada mes, siempre que se encuentre aprobada por parte de la Dirección Regional la rendición de cuentas de la transferencia correspondiente al mes inmediatamente anterior.

Dada la existencia de otras instituciones que realizan una labor similar, JUNJI debería centrarse en los niveles Sala Cuna y Medio, considerando que el Ministerio de Educación se concentrará en los niveles más altos.

La ventaja de impartir el servicio de educación preescolar a través de la Transferencia de Fondos a Terceros es que, por una parte, permite al Estado reducir los costos de administración. Por otra parte, disminuye aún más la

carga presupuestaria debido a que las entidades participantes aportan al menos con la infraestructura física para el funcionamiento de los jardines e incluso es factible que algunas de ellas aporten además recursos financieros para su operación, complementando aquellos entregados por el fisco.

Por lo anterior, se hace necesario continuar con la expansión de la oferta preescolar a través del Sistema de Transferencia a Terceros, reduciendo la importancia de los jardines de Administración Directa.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se hará referencia a diversos conceptos que aparecerán constantemente en este documento, los cuales deberán quedar claros para la comprensión del mismo. De igual forma, se presentan dos modelos estructurales para el análisis de organizaciones de los autores Hax y Majluf y Henry Mintzberg, los cuales permitirán otorgar sustento a esta investigación.

3.1 MARCO CONCEPTUAL

3.1.1 Concepto de Coordinación:

El origen etimológico del término ‘Coordinación’ alude a conceptos intuitivos como el de combinación ordenada y armónica de las partes de un todo, o también, el de acuerdo entre agentes para alcanzar determinado fin³, siendo que dicha acepción adopta formas particulares en cada área de conocimiento y actividad profesional, como también, según sean los objetivos que se persiguen, el contexto y las circunstancias.

Ahora bien, desde el punto de vista de esta investigación, se destaca la importancia de tener coordinación ya que de esta manera se logra la integración y el enlazamiento de distintos departamentos con el objetivo de formar una estructura de trabajo que permita llevar a cabo múltiples tareas compartidas.

³Según la Real Academia de la Lengua Española, coordinación es la disposición metódica de las cosas y la concertación de medios, esfuerzos, entre otros, para una acción común. Para otros, coordinación es “un aspecto deseable de la ejecución” (J. Hudson y L. Hills. University of North Carolina at Greensboro); es la “combinación ordenada” (BarnhartDictionary of Etymology, 1988), o el “Ajuste armonioso de la acción, como la de los músculos cuando se producen movimientos complejos” (Webster’s New WorldDictionary, 1988). La coordinación puede hacer la diferencia entre una buena ejecución, y una pobre o mala ejecución (Dictionary of Sports and Exercise, 1991).

3.1.2 Concepto de Estructura

Este concepto, agrupa variables que habitualmente son entregadas como información por los departamentos de personal de toda organización. Se trata de variables que permiten visualizar el perfil de dicha organización. Como:

- Descripción de sus miembros, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales y personales.
- Descripción de la estructura organizacional, organigrama, diagrama de la planta, descripción de roles y funciones.
- Identificación de los departamentos y grupos formales de trabajo que componen la organización.

Henry Mintzberg, define estructura como “la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes áreas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas”⁴.

La investigación académica, a juicio de este autor, ha tenido tendencia a limitar sus puntos de vista al preferir el análisis a la síntesis. Durante mucho tiempo se planteó que una buena estructura era una basada en reglas y una jerarquía de autoridad rígida.

Tal como plantea Max Weber, quien se negaba a estudiar a la sociedad como un todo por considerarla multidimensional. Por este motivo, situaba a la estructura en los tres planos: económico, poder y estatus. De estos tres planos, uno de los que más analizó fue el del poder, remarcando su interés en las estructuras de autoridad.

⁴H. Mintzberg. Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p., 6.

Más recientemente, se ha generalizado la tendencia de seleccionar algunos elementos -las distintas maneras de dividir un trabajo y coordinar sus tareas-, como la mejor manera de diseñar o perfeccionar una estructura organizacional. Ha existido una tendencia a centrarse en variables individuales más que en conjuntos de atributos que se presentan en determinados tipos, arquetipos, gestalts o configuraciones. Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones⁵, tales como el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, la estandarización de producciones de trabajo, la estandarización de las destrezas y conocimientos de los trabajadores y la estandarización de las reglas.

3.1.3 Concepto de Planificación

El concepto de planificación es entendido como la forma de diseñar un futuro deseado para la organización en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno.

Es un medio para la consecución de un fin y nos obliga a clasificar desde el inicio cuál es el propósito que se pretende lograr, definiendo acciones futuras mediante la organización, dirección, control y coordinación de acciones.

A continuación, se presentan diversas definiciones de planificación:

- O. Carnota(1991), sostiene que planificación “es intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. La esencia

⁵H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 118.

esta en invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad

- De acuerdo a Murdick (1994), Planificación consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.
- Jiménez (1982) señala que planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".
- Por su parte, Terry (1987) señala que planificación es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".

3.1.4 Concepto de Estrategia

Según Gómez Castañeda (2005), estrategia se define como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas.

a) Raíces Militares:

El término estrategia viene del griego strategos que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y

“acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.⁶

El concepto estrategia, en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos, éstos tienen una inclinación más competitiva, aunque los estrategas de las empresas no "proyectan la destrucción" ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, “en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos”.⁷

b) Puntos de vista modernos

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Newmann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de

⁶Braxker, Jeffrey, “The Historical Development of the Strategic Management Concept”, *Scademy of Management Review* 5 (1980; 219-24; Referenciado en “El Proceso Estratégico – Conceptos, Contextos y Casos; de Henry Mintzberg y Otros; Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.; México, 1997: Pgs:1.6”.

⁷Xenofón, *The Anabasis or expedition of Cyrus and the Memorabilia of Sócrates*, trad. J. Watson: Nueva York: Harper & Row, 1869; Referenciado: Idem 1.

acuerdo con una situación concreta.⁸Es fácil ver el origen del surgimiento de esta definición de la teoría del juego. Peter Drucker, en su libro clásico *The practice of management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los Gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía una empresa y cuáles debería tener.⁹

Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la Obra escrita por Alfred Chandler en 1962, *Strategy and Structure*. En este libro Chandler analizaba con detenimiento las actividades de cuatro gigantes de la Industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil Of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. En este estudio, Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.¹⁰

Siete años después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición parecida. Ésta cautivó a toda la generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será".¹¹Al tenor de esta definición, el estratega debe diseñar una serie de objetivos y planes que

⁸Von Newmman, J. y O. Morgenstern, *Therory of Games and Economic Behavior*, 2a.ed. Princeton: Princeton University Press. 1947, pp. 79-84; Referenciado: Idem 1.

⁹ Drucker Meter, *The Practice of Management*. Nueva York: Harp & Brothers, 1954. Referenciado: Idem 1.

¹⁰Chandler, Alfred, *Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterpris4e*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press, 1962, p.13. "Idem 1".

¹¹Learned, E., R.C. Christensen, K. Andrews y W. D. Guth, *Business Policy: Test and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969, p. 15. "Idem 1".

revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que enfoca esta actividad.

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff habría ofrecido, en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados.¹²La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercado); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta)¹³.

A partir de los dos últimos conceptos expuestos, podemos definir el significado de Planificación Estratégica.

3.1.5 Concepto de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso que permite vincular, en una forma sistemática y coordinada, la situación actual (diagnóstico) con el futuro de la institución educativa de una manera reflexiva, siendo aplicado como un instrumento mediante el cual se estudian las fortalezas, oportunidades,

¹²Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Nueva York: MacGraw-Hill, 1965, pp. 118-21.; "Idem 1"-

¹³Hofer, C.D. Schendel, *Strategy Formulation; Analytical Concepts*, St. Paul: West Publishing, 1978, p. 17; "Idem 1.

debilidades y amenazas, se definen objetivos a largo plazo, se identifican metas, se desarrollan estrategias y se localizan recursos necesarios.

De igual forma, constituye una manera de encarar los cambios de la institución considerando centralmente el rol fundamental de las redes de apoyo, a través de la cooperación técnica a los procesos y estrategias institucionales en curso.

3.1.6 Concepto de Trabajo en Redes

Una red de apoyo, es un conjunto de organizaciones y/o personas naturales que prestan servicios de apoyo al establecimiento educacional, dirigidos al logro de metas institucionales y aprendizajes de los estudiantes, a fin de avanzar hacia el cumplimiento de la Misión Institucional. Algunos autores lo definen como:

- Lopata (1975), definía a la red informal como un sistema de apoyo primario integrado al dar y recibir objetos, servicios, apoyo social y emocional considerado por el receptor y proveedor como importantes.
- Walker y colaboradores (1977), definieron a las redes sociales como “la serie de contactos personales a través de los cuales el individuo mantiene su identidad social y recibe apoyo emocional, ayuda material, servicios e información”.

3.2 EL PROCESO DE CAMBIO ESCOLAR

Ahora bien, centrándonos en el objetivo de esta investigación, es importante señalar que todo proceso de coordinación y más aún de planificación estratégica que se desee desarrollar, indudablemente fija el rumbo de cambio escolar y el mejoramiento, debiendo articular las acciones mediante el manejo de las interdependencias, la adecuada conducción del proceso, la organización y disposición de los medios y el control de las acciones.

La línea de investigación de Mejora de la Escuela nos ha ofrecido algunas ideas sobre cómo debe desarrollarse un proceso de cambio para que sea exitoso. Así, aunque los procesos de mejora no siguen un único camino, la experiencia ha mostrado que hay varias etapas que deben recorrerse para garantizar el buen discurrir de los acontecimientos. Estas etapas a veces se solapan entre sí o incluso se repiten en varias ocasiones antes de que el ciclo completo haya llegado a su final. La planificación del proceso, por ejemplo, no sólo se realiza al comienzo de la actividad, sino que habrá que recurrir constantemente a ella para reorientar las actividades, de forma que se convierte en una tarea continua.

Sea como fuere, las fases del proceso de mejora son, básicamente, tres: iniciación, desarrollo e institucionalización.

a) Iniciación

En esta primera etapa del proceso, se busca lograr el compromiso y la implicación de la comunidad educativa, así como organizar el cómo va a ser el proceso de transformación. De esta forma, se inicia por la decisión de emprender el cambio y concluye con la formulación de un proyecto de mejora. Sin que exista una relación de tareas necesarias para ello, sí parecen ser importantes las siguientes:

- Decisión de iniciar el cambio.
- Revisión o diagnóstico del estado actual del centro, que determinará las áreas necesitadas de mejora.
- Exploración de opciones, que desembocará en la selección del área de mejora.
- Planificación del proceso, con la elaboración de un proyecto de mejora.

Murillo Torrecilla, J. (2003) plantea que algunos factores asociados con esta fase, que determinarán si el cambio se producirá o no, son la existencia de experiencias de cambio previas, la disponibilidad de nuevos fondos, la presión desde dentro y fuera de la escuela, la disponibilidad de recursos y la calidad de las condiciones y de la organización interna de la escuela.

Para que esta fase resulte exitosa es importante que se tenga una idea muy clara del cambio: del qué, el para qué y el cómo del cambio, así como que estén perfectamente explicitadas las diferentes responsabilidades. Igualmente, ha de haber una iniciativa activa para emprender el proceso y para mantenerlo vivo en momentos de crisis; ha de ser una innovación de calidad; y, por último, ha de estar ligada a un programa o a una necesidad del contexto.

Esta etapa se relaciona directamente con lo que se espera de esta investigación, ya que, con la creación del cargo de coordinador de los Jardines Infantiles, se toma la decisión de iniciar un cambio a través de la elaboración de un plan estratégico de desarrollo y mejoramiento para la coordinación, el cual permitirá orientar las acciones técnico-pedagógicas, a fin de asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas. Para esto, se hará un diagnóstico de la realidad actual el cual determinará las metas, acciones y áreas de trabajo a desarrollaren los próximos 3 años, en función de los objetivos propuestos.

b) Desarrollo

En esta fase, la más estudiada por todos los autores, se pone en práctica el proceso de mejora.

En ella influyen las características del cambio, las condiciones internas de la escuela y la presión y apoyo externos. Con frecuencia es útil considerar dos etapas, pre-implementación e implementación, ya que muchos cambios fracasan en la primera si no se ha generado suficiente apoyo inicial. A estas dos etapas hay que añadir una tercera igualmente importante: la evaluación del proceso de mejora.

Actividades clave en esta fase de desarrollo son realizar planes de acción, desarrollar y sostener el compromiso hacia el proyecto, comprobar periódicamente el progreso y superar los problemas.

c) Institucionalización

La institucionalización es la fase en la que la innovación y el cambio dejan de ser considerados como algo nuevo y se convierten en la forma “habitual” de hacer las cosas en un centro.

Estas dos últimas etapas, podrán ser abordadas con la puesta en marcha del plan estratégico de desarrollo y mejoramiento para la coordinación de los Jardines Infantiles propuesto en este estudio, las cuales permitirán orientar a futuras investigaciones.

3.3 MODELOS ESTRUCTURALES PARA EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES

A partir de lo anterior, debemos comprender que todo proceso de cambio planificado requiere de un sistema estructurado que permita el análisis, el diagnóstico y la coordinación de acciones dentro de las organizaciones. Al respecto, se pueden visualizar a lo menos dos modelos que aportan significativamente a la definición de un proceso de cambio planificado, orientado a la articulación de acciones en redes y la mejora de ellas. El primero propuesto por Hax y Majluf quienes plantean un modelo de diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones y el segundo propuesto por Henry Mintzberg quien estudia un modelo estructural.

3.3.1 Modelo Para El Diseño Organizacional De Hax y Majluf

El estudio de Hax y Majluf se encuentra dirigido principalmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él se puede desprender un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

Ambos autores sostienen que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias. La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia.

La estructura en esta perspectiva es una consecuencia, una resultante de los requerimientos estratégicos de la organización y no un punto de partida, un dato desde el cual debería partir cualquier intento de definición estratégica. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización en la configuración de lo que ésta podrá llegar

a ser y a hacer. De hecho, ambos autores sostienen que, en alguna medida, la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

Hax y Majluf estiman que los roles principales que debe cumplir la estructura organizacional son dos:

- Apoyo a la implementación de programas estratégicos
- Facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

Los cambios internos y externos requieren de continuos ajustes de la estructura, pero, además de esto, es posible que la organización vaya perdiendo sus potencialidades y deba ser revisada. Una estructura que envejece, por ejemplo, puede carecer de la suficiente flexibilidad para responder adecuadamente a nuevas demandas y exigencias operacionales y estratégicas.

Los autores, describen una serie de síntomas que revelan una estructura inadecuada, de los cuales detectamos algunos que se relacionan con nuestro estudio:

- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico. Se ocupa mucho tiempo en temas operacionales, se adoptan demasiadas decisiones en la cumbre o el personal clave se encuentra con demandas excesivas de trabajo.
- Falta de coordinación entre las divisiones. Esto indica una falla en los mecanismos de integración.
- Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización. No hay una adecuada diferenciación entre unidades. Se hace necesario redefinir tareas o fusionar unidades.

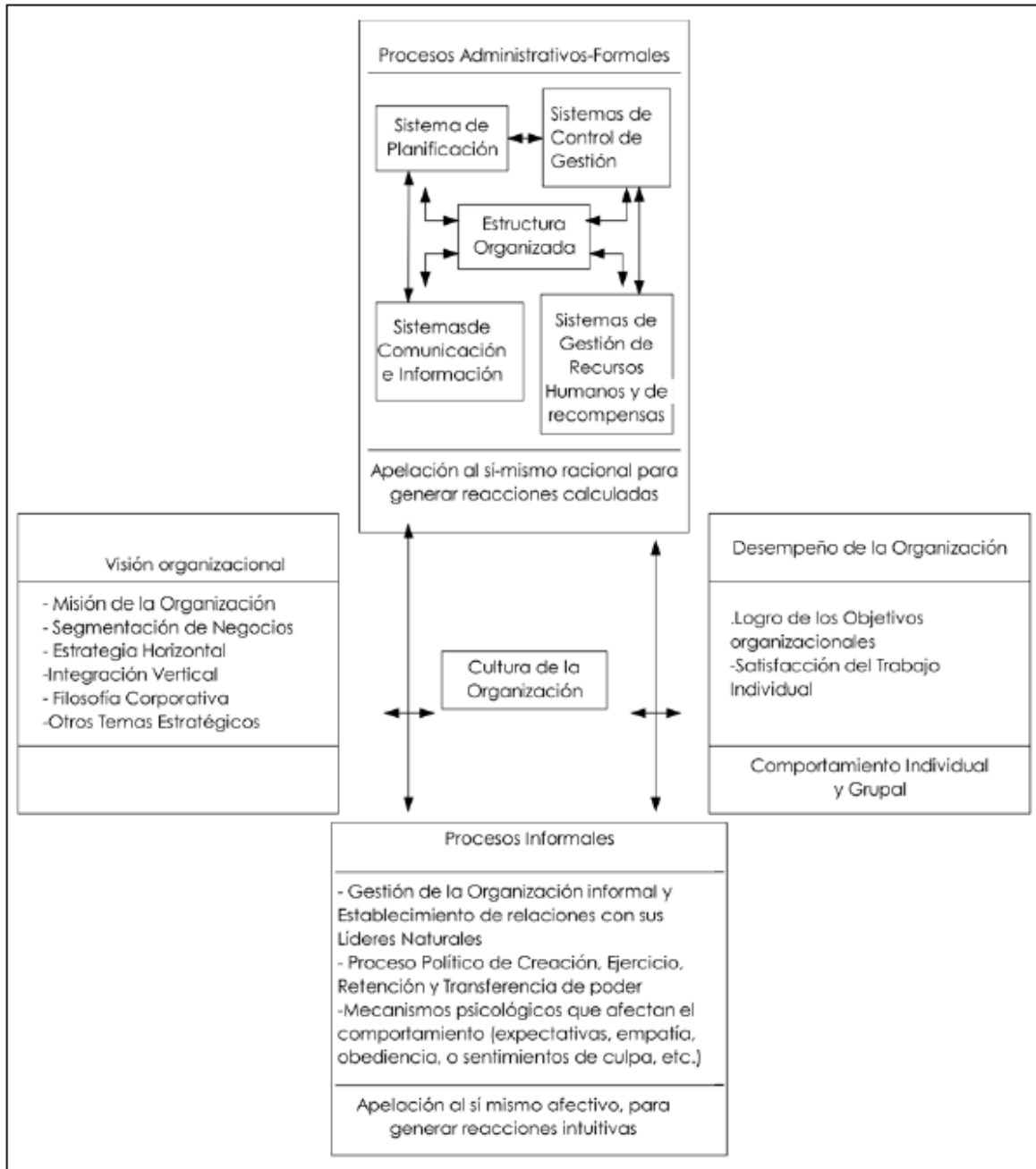
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Esta podría estar indicando la necesidad de subdividir la unidad, diferenciarla en subunidades dedicadas a las distintas tareas.

La gestión estratégica debe buscar, un desarrollo permanente, lo que implica aprendizaje organizacional y capacitación y desarrollo para los miembros de la organización. La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se basa en valores consensuales.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes en ella.

Finalmente, los miembros de la organización actúan como individuos o como grupos. Ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales que intentan influir en su comportamiento. Como resultado de todo esto, se genera un clima que puede favorecer al logro de los objetivos particulares y los de la organización. La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos tipos de objetivos. Subyace a esta idea, la teoría Y de Douglas Mc Gregor (1960).

Ilustración 2: Elementos fundamentales de la Gestión Estratégica



Esta figura, muestra el modelo de Hax y Majluf, quienes enfatizan la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda la organización; la coherencia entre los tres elementos es una condición para lograr una organización efectiva.

3.3.2 “Estructura En Cinco” De Henry Mintzberg

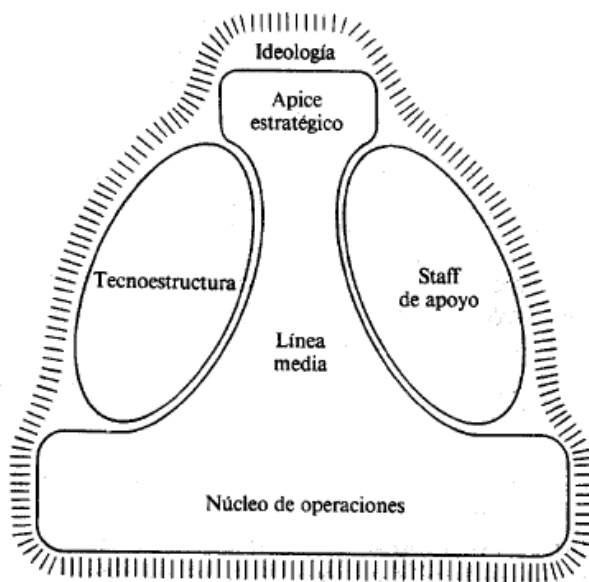
Henry Mintzberg, desde el año 1979, ha venido elaborando un modelo, en el cual señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.

De igual forma, piensa consistentemente que no hay una manera mejor de diseñar las organizaciones. La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En otras palabras, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el tiempo.

Elementos de la estructura organizativa

Henry Mintzberg describe las cinco partes fundamentales que conforman las organizaciones y los mecanismos de coordinación entre las mismas.

Ilustración 3: Las partes y sistemas de la organización



1. Núcleo operativo:

Este núcleo está formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de ventas, etc. Son todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs para la producción
- Transforman los inputs en outputs
- Distribuyen los outputs
- Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input

Llevando a la realidad que se presenta en el estudio, el núcleo operativo se encuentra conformado por las Educadoras de Párvulos, Asistentes de Párvulos y Auxiliares de Servicio, quienes desarrollan su trabajo directamente con los niños y niñas.

2. La línea media:

Las personas que realizan su tarea entre la cumbre estratégica y el núcleo de operaciones. Tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc. Son aquéllas que tratan de entender las líneas estratégicas, implantarlas e implementarlas. Esto se refleja en el rol que cumplen las Directoras de los Jardines Infantiles VTF.

3. Cumbre estratégica:

Representada por los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Estos, se ocupan de que la organización cumpla efectivamente, su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones:

- La supervisión directa
- Las relaciones con el entorno
- El desarrollo de la estrategia de la organización

De esta manera, dicha estructura es representada por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, como entidad sostenedora, y por la Junta Nacional de Jardines Infantiles, como una entidad abastecedora de recursos además de fiscalizadora del cumplimiento de las normativas.

4. El staff de soporte :

Son unidades especializadas, cuya función consiste en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. En este caso, son las Instituciones que apoyan la gestión de los establecimientos, tales como: Fundación Minera Escondida, Xstrata Copper hoy Glencore, Asociación de Industriales de Antofagasta, entre otros, quienes a través de programas como Futuro Infantil Hoy, Yo quiero ser Minero-Minera y el Programa de Responsabilidad Social Empresarial, permiten favorecer los aprendizajes de los niños y niñas.

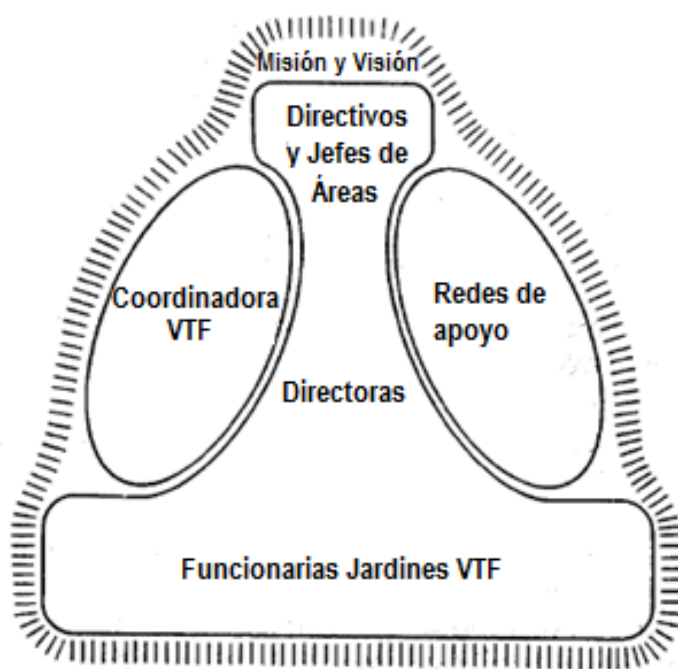
5. La tecnoestructura:

Se compone de analistas que estudian la adaptación al cambio de la organización en función de la evaluación del entorno y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Existen tres tipos de analistas:

- De estudios de trabajo, que normalizan procesos de trabajo
- De planificación y control, que normalizan los resultados
- De personal, que normalizan las habilidades

En este caso, dicha estructura se relaciona con creación del cargo de coordinador técnico pedagógico al interior de la institución, quien estudia la adaptación al cambio a través del diseño de un plan estratégico de desarrollo y mejoramiento para la coordinación de Jardines Infantiles VTF, el cual busca oriente las acciones técnico-pedagógicas, a fin de asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

Ilustración 4: Sistema de la organización social desde el punto de vista de la Corporación Municipal de Desarrollo Social



La figura anterior, explica la estructura de organización de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, a partir del Modelo presentado por Henry Mintzberg.

Al analizar las propuestas de Hax y Majluf y Henry Mintzberg, la estructura que más se ajusta al objetivo de este estudio es el modelo de Henry Mintzberg, ya que a través de él se podrá organizar el trabajo de la institución, existiendo una coordinación en el desarrollo de las tareas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta el modelo del Marco Lógico como un modelo posible para el desarrollo de esta investigación. En este sentido, dicho instrumento ayudará en los procesos de diagnóstico que se pretende realizar para la mejora futura.

3.4. MARCO LÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN

El Sistema de Marco Lógico (SML), es un instrumento que se utiliza para diseñar, planificar, supervisar y evaluar planes, programas y proyectos, tanto del sector público como del sector privado.

El SML fue desarrollado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) a fines de los años 60 y principios de los 70 y luego a principios de los 80, por la GTZ de Alemania.

Ofrece herramientas para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos.

Su objetivo, es darle estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto.

El SML es actualmente uno de los sistemas más utilizados para el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos.

Las características de este método han incentivado a que organizaciones como el BID, Banco Mundial, GTZ y muchos gobiernos de América Latina y el Caribe utilicen el marco lógico para implementar y evaluar sus actividades institucionales. Es por estas razones, que se debe conocer este método, el cual facilita la comprensión de las intervenciones que se realizan en beneficio de la ciudadanía, buscando cambiar la realidad y avanzar hacia un mayor bienestar nacional, local o institucional.

3.4.1 Herramienta de Diagnóstico

En general, los proyectos son diseñados en respuesta a un “problema de desarrollo” u obstáculo al desarrollo. Con frecuencia, pero no siempre, dicho problema se origina en un servicio público, que no existe o que es deficiente, de igual forma puede originarse en una entidad u organización social. Muchas veces existe consenso de que la situación resultante es insatisfactoria y se requiere un cambio.

Llamamos a esta situación insatisfactoria, Situación Actual.

En vista de que la Situación Actual es insatisfactoria, presumiblemente habría una Situación Futura “Deseada” que resultaría de una intervención diseñada para abordar todos o algunos de los problemas asociados con la Situación Actual.

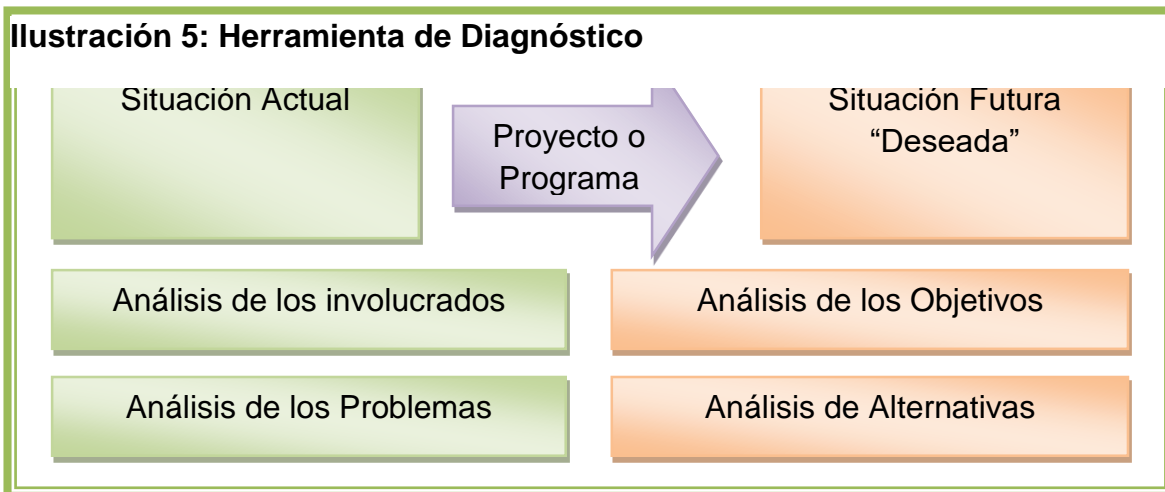
Dicha intervención, que podemos llamar proyecto o programa, será típicamente de corto a mediano plazo, y es diseñada para fomentar el cambio de mediano a largo plazo que se requiere para obtener la Situación Futura “Deseada”.

Hay dos herramientas de análisis para diagnosticar la Situación Actual de la manera más “objetiva” posible, que son:

- Análisis de Involucrados: Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo específico que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.
- Análisis de Problemas: Este análisis es una técnica para analizar la situación existente en relación con una problemática determinada, identificar los problemas principales en torno a la problemática central y visualizar las relaciones de causa- efecto en el árbol de problemas.

Además, se utilizan dos herramientas adicionales para especificar la Situación Futura “Deseada”, que son:

- Análisis de Objetivos: El propósito de este paso es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas – efectos se transforma en un flujo interdependientes de medios – fines.
- Análisis de Alternativas: Este análisis consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que, si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.



3.4.2 Matriz del Marco Lógico

La Matriz del Marco Lógico (MML), debe ser desarrollada con la participación de los principales involucrados, desde el inicio del proceso. Además, se modifica (o debiera ser modificada y mejorada) repetidamente, tanto durante la etapa de diseño, como en la de ejecución.

La Matriz de marco lógico es una tabla que tiene 4 filas y 4 columnas que resume toda la información de un programa o proyecto.

Por una parte, está la lógica vertical que representa los objetivos del programa o proyecto (Fin, Propósito, componentes y actividades), en orden jerárquico de arriba hacia abajo, o sea, por ejemplo: no es posible lograr el objetivo propósito si no se logran los objetivos componentes.

Por otra parte, está la lógica horizontal constituida por el resumen narrativo para cada objetivo, los indicadores con que se medirá cada objetivo, los medios de verificación que permiten comprobar lo medido y los supuestos que reflejan los riesgos a los que está sometido cada objetivo.

Al combinar la lógica vertical y la horizontal se obtiene la matriz de marco lógico, donde, para cada línea de objetivo se tiene información sobre sus indicadores, medios de verificación y supuestos.

Este Sistema de Marco lógico, es incorporado dentro del Marco Teórico con la finalidad de aclarar los conceptos que serán abordados en el diseño metodológico de esta investigación. Dicho sistema, será utilizado como un instrumento que permitirá la recolección de datos para el diseño del plan estratégico para la coordinación técnica educativa de los Jardines Infantiles VTF.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación, se encauza en orientar la gestión técnica pedagógica de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de fondos JUNJI administrados por la Corporación Municipal de Antofagasta, con el propósito de diseñar un Plan Estratégico que permita organizar las acciones de desarrollo y mejoramiento que se debe desarrollar la coordinación para asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptiva propositiva

Descriptiva: Porque permite describir el estado actual de los Jardines Infantiles y las acciones de desarrollo y mejoramiento que debe desarrollar la coordinación.

Propositiva: Porque a partir del estado actual descrito se elabora un plan estratégico para la coordinación de Jardines Infantiles VTF.

4.2 HIPÓTESIS

El diseño y planificación del Plan Estratégico de Coordinación, orientará el que hacer del Coordinador estableciendo las áreas que permitan asegurar el normal funcionamiento de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji.

4.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se utilizará será el Diseño No Experimental, debido a que ésta se realizará sin manipular deliberadamente variables. De esta manera, se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para ser posteriormente analizados. En este tipo de estudio no se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1 Universo

Se tomará como universo a las jefaturas de Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, a 135 funcionarias de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI, detallados a continuación:

Ilustración 6: Dotación de los Jardines Vía Transferencia de Fondos JUNJI



4.4.2 Muestra

En la investigación se tomará una muestra compuesta por las diez Directoras pertenecientes a los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos, sumado a Educadoras y Asistentes de Párvulos pertenecientes a los mismos, además del Secretario General Ejecutivo, Director de Educación, Director de Administración y Finanzas, Director de Jurídica, Director de Obras, entre otros Directores de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta.

4.4.3 Tipo de Muestra

En este estudio, se utilizará la muestra no probabilística, ya que ésta no dependerá de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador.

4.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.5.1. Técnicas de Investigación

Las técnicas a utilizar para realizar la investigación son:

- **Investigación documental:** Esta técnica se realizará consultando varios textos (libros, tesis y fuentes electrónicas) relacionados con la investigación, aquellos que sean de utilidad, serán tomados en cuenta y aparecerán como parte de la bibliografía que fundamenta lo investigado.

- **Entrevista:** Son una serie de interrogantes acordes a la investigación, que serán respondidas para la recopilación de la información en forma verbal, que se hará con el objetivo de poder recolectar datos estadísticos. Este instrumento, permitirá intercambiar información de forma verbal con el Secretario General Ejecutivo, el Director de Educación y el Director de Administración y Finanzas y la Jefa de Educación Parvularia de Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta.
- **Grupo Focal:** Este instrumento se define como una técnica de la investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas. Esta técnica, permitirá centrar la atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de funcionarias de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos.

4.5.2 Instrumentos de Investigación

Para la aplicación de las técnicas anteriormente mencionadas, es necesario utilizar una serie de instrumentos que nos permitan captar la información necesaria para la investigación, pudiendo ser utilizados:

- **Registros de observación**
- **Sistema de Marco Lógico (SML):** Este instrumento será utilizado para diagnosticar, diseñar y planificar el Plan Estratégico de los Jardines Infantiles VTF.
- **Entrevista semiestructurada:** Será utilizada para determinar cuál es la información relevante que se desea conseguir. Permitirá además realizar preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, logrando así entrelazar los temas.

4.6 OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y SU JUSTIFICACIÓN

A continuación, se presentan los objetivos específicos de esta investigación, definiendo en cada uno de ellos la metodología e instrumentos que se utilizarán, justificando además lo que se busca medir con cada uno de ellos.

Tabla 3: Objetivo Específico N° 1

METODOLOGÍA PROPUESTA		
Objetivo Específico	Metodología e Instrumento(s)	Justificación
Diagnosticar el estado actual de los Jardines Infantiles VTF	Marco Lógico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los involucrados: • Representantes de las funcionarias de los Jardines • Directores y Jefes de Áreas de CMDS. 	A partir de este análisis se identificará y esclarecerá a las personas directa o indirectamente involucradas con el tema de investigación, a fin de tomar en consideración sus intereses.
	Marco Lógico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Problemas 	Permite analizar la situación actual, detectando intereses y problemas percibidos, por los involucrados. A partir de esta información se pretende determinar el problema central y posteriormente visualizar las relaciones de causa- efecto en el árbol de problemas.

Tabla 4: Objetivo Específico N° 2

METODOLOGÍA PROPUESTA		
Objetivo Específico	Metodología e Instrumento(s)	Justificación
Fijar la misión y visión a fin de establecer los objetivos a desarrollar en los próximos 3 años.	<p>Marco Lógico</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de Objetivos 	<p>El propósito de este paso será utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema central de esta investigación, las cuales podrán ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto dará lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas – efectos se transformará en un flujo interdependientes de medios – fines.</p>

Tabla 5: Objetivo Específico N° 3

METODOLOGÍA PROPUESTA		
Objetivo Específico	Metodología e Instrumento(s)	Justificación
Definir las metas y acciones a desarrollar.	Marco Lógico <ul style="list-style-type: none"> Definición de las acciones 	Con el análisis y revisión del árbol de problemas y el árbol de objetivos, se considerarán las acciones viables de realizar, para posteriormente proceder al análisis de alternativas.

Tabla 6: Objetivo Específico N° 4

METODOLOGÍA PROPUESTA		
Objetivo Específico	Metodología e Instrumento(s)	Justificación
Definir áreas de trabajo en función de los objetivos que permitan identificar las tareas prioritarias	Marco Lógico <ul style="list-style-type: none"> Análisis de Alternativas 	Este análisis permitirá identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Tabla 7: Objetivo Específico Nº 5

METODOLOGÍA PROPUESTA		
Objetivo Específico	Metodología e Instrumento(s)	Justificación
Elaborar la propuesta	Matriz del Marco Lógico	Esta herramienta permitirá la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de la investigación, con la finalidad de darle estructura al proceso de planificación.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADO.

MODELO MARCO LÓGICO

5.1 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Para recoger los datos necesarios para el desarrollo de esta investigación, aplicó una entrevista semiestructurada a los Directivos y Jefaturas de la Corporación Municipal de Desarrollo Social. Asimismo, se desarrolló un grupo focal con funcionarias de los diez Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos.

5.1.1 Resultados Entrevista Semiestructurada aplicada a los Directivos y Jefes de Áreas de CMDS.

Para conocer la opinión de los Directivos y Jefes de Áreas de CMDS, se aplicó una entrevista semiestructurada con la finalidad de contrastar sus respuestas con los datos obtenidos de las funcionarias a través del grupo focal. Dichas entrevistas fueron aplicadas durante el mes de julio del presente año.

Dicha entrevista, estaba compuesta de 13 preguntas, en donde se pudo identificar su conocimiento y opinión en relación a los Jardines Infantiles VTF.

La información recogida a través de ésta entrevista, se analizó de acuerdo a las siguientes categorías:

1. Conocimiento de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos
2. Percepción de la administración de los Jardines Infantiles VTF.
3. Conocimiento de las principales demandas de las funcionarias
4. Conocimiento de las oportunidades de los Jardines Infantiles VTF.
5. Conocimiento de las desventajas de los Jardines Infantiles VTF.

6. Compromiso de la CMDS con los Jardines Infantiles VTF.
7. Compromiso de las áreas de CMDS con los Jardines Infantiles VTF.
8. Nivel de relación con los Jardines Infantiles VTF.
9. Propuestas de mejora para la administración de los Jardines VTF

En base a la primera categoría, acerca del *conocimiento de los entrevistados sobre los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos*, todos ellos manifestaron su conocimiento señalando que son Jardines Infantiles administrados por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, con fondos transferidos desde la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Asimismo, coincidieron en que son diez los Jardines VTF administrados por la CMDS. Por otra parte, en relación a la obtención de los fondos para la administración de los Jardines Infantiles, tres entrevistados identifican estos son determinados según la asistencia mensual de los párvulos registrados en cada establecimiento, mientras que los seis entrevistados restantes manifiestan que son fondos asignados previamente.

La segunda categoría hace relación a la *percepción de los entrevistados sobre la administración de los Jardines Infantiles VTF*, para lo cual, cinco entrevistados reconocen que a través de ellos se puede acceder a los sectores más vulnerables de la comuna, entregando educación de calidad a los niños y niñas, dando respuesta a la misión institucional de mejorar la calidad de vida de las familias de Antofagasta. Por otra parte, seis de ellos manifiestan que es una administración compleja por las limitaciones que existen para ejecutar los recursos y la gran carga administrativa que éstos significan, debido a que sólo debe dar respuesta a lo establecido en el Manual de Transferencia de fondos, sin otorgar libertad al sostenedor de destinar recursos para las necesidades que se presenten, como por ejemplo destinar fondos por concepto de administración y otros en que CMDS debe financiar con recursos

propios, entre ellos la contratación de guardias de seguridad, insumos para la administración desde casa central, entre otros que no son permitidos rendir a la Junji.

En relación a la tercera categoría, del *conocimiento de las principales demandas de las funcionarias*, ocho de los entrevistados manifiestan que las principales demandas se relacionan con las remuneraciones y otros beneficios que no reciben por no estar afectas las Educadoras al estatuto docente y a la ley 19.464 en el caso de las Asistentes de la Educación. Asimismo, reconocen la diferencia de remuneraciones y beneficios que existe entre las funcionarias de los Jardines Infantiles VTF y las funcionarias de instituciones como Junji e Integra, lo cual CMDS no puede igualar por no contar con los recursos para ello. De igual forma tres entrevistados manifiestan la falta de recursos, para lo cual señalan que creen que dicha situación ha llegado a un punto de equilibrio en el último tiempo. Por otra parte, un entrevistado manifiesta que una de las demandas de las funcionarias tiene relación con que ellas no se sentían consideradas por CMDS y en algunas ocasiones excluidas por pertenecer a establecimientos VTF.

La cuarta categoría, dice relación con el *conocimiento de los entrevistados acerca de las oportunidades de los Jardines Infantiles VTF para la CMDS*, para lo cual, todos los entrevistados manifiestan la oportunidad que tiene CMDS para potenciar la Educación Inicial que es considerada como prioritaria al igual que a nivel de Gobierno. De igual forma reconocen el beneficio social para niños y niñas de los sectores más vulnerables de la comuna que quizás sin la administración de estos Jardines, no hubiesen tenido la oportunidad de recibir una educación de calidad. Asimismo, permite a la CMDS atender a toda la población estudiantil, dando continuidad educacional desde los 3 meses de vida hasta el egreso de la Educación Media.

Ahora bien, en relación a la quinta categoría acerca del *conocimiento de las desventajas de los Jardines Infantiles VTF para la CMDS*, seis entrevistados manifiestan que las desventajas se relacionan con las normativas que exige

la Junji a través del Manual de Transferencia de Fondos, el cual limita la realización de las acciones para los Jardines, por otra parte tres entrevistados identifican como una desventaja el hecho de que es muy complicado reclutar personal para los Jardines, por motivo de que no se les puede ofrecer las mismas remuneraciones que ganan las mismas profesionales en establecimientos administrados directamente por Junji, además de que los Jardines VTF se encuentran ubicados en sectores altamente vulnerables y en algunos casos con difícil acceso. De igual forma, entre las respuestas de los entrevistados, todos coinciden como desventaja la falta de recursos, para lo cual muchas veces la CMDS debe invertir recursos propios para financiar aquellas acciones limitadas por el Manual de Transferencia de Fondos.

En relación a la sexta categoría acerca del *compromiso de la CMDS con los Jardines Infantiles VTF*, seis entrevistados coinciden en que existe un compromiso de CMDS, el cual ha ido en aumento los últimos años, Sin embargo, dos respuestas apuntan a que el compromiso no es el que debiera existir, debido a que hay cosas que se podrían mejorar. Por otra parte, ocho entrevistados evalúan el compromiso con nota entre 4.0 y 6.0, señalando que aún hay cosas que se pueden mejorar y un entrevistado evalúa con nota 7.0 argumentando que la nueva administración de CMDS ha logrado revertir los paradigmas que se tenían con los Jardines gracias a la gestión realizada en los últimos dos años, existiendo una buena disposición con los Jardines y en general con la educación de los niños y niñas.

La séptima categoría acerca del *compromiso de las áreas de CMDS con los Jardines Infantiles VTF*, ocho entrevistados coinciden en que existe un compromiso y un trabajo eficiente hacia los Jardines. Sin embargo, cuatro entrevistados señalan que si bien el compromiso está, la falta de tiempo y de recursos evitan que se puedan obtener mejores resultados. De esta manera, los nueve entrevistados califican el compromiso de las áreas entre un 4.0 y un 6.0, argumentando que siempre se puede mejorar.

Con respecto a la octava categoría, acerca del *nivel de relación con los Jardines Infantiles VTF*, las respuestas de los nueve entrevistados no manifiestan que exista una relación permanente con los Jardines, si bien mencionan que se encuentran disponibles para atender a sus requerimientos, algunos de ellos manifiestan que su relación con los Jardines es escasa. Asimismo, cuatro entrevistados señalan que la relación que tienen con los Jardines es a través de un tercero, como por ejemplo la Coordinadora de los Jardines, quien los mantiene informados sobre lo que está sucediendo en cada uno de los establecimientos.

Por último, en la novena categoría acerca de las *propuestas de mejora para la administración de los Jardines VTF*, tres entrevistados proponen analizar un posible aumento de remuneraciones, a fin de lograr una mayor permanencia y estabilidad de las funcionarias que se desempeñan en los establecimientos. Por otra parte, cuatro entrevistados proponen la realización de un plan de mejora a partir del diagnóstico que se obtenga a través de este estudio. Asimismo, dos entrevistados proponen la realización de reuniones periódicas a través de las cuales puedan identificar los problemas que aquejan a las funcionarias, permitiendo buscar soluciones oportunas, y por último, una entrevistada propone la contratación de un profesional contable que se pueda hacer cargo exclusivamente de la administración financiera de los diez Jardines Infantiles.

A partir de las respuestas obtenidas de los nueve entrevistados, es posible afirmar que las Jefaturas y Directores de Áreas de CMDS, se encuentran en conocimiento de lo que ocurre actualmente en los Jardines VTF. De todas formas, muchos de ellos reconocen que su nivel involucramiento hacia ellos es escaso, por motivos como la falta de tiempo, el no recibir problemas en los cuales se vean involucrados y el contar con una profesional a cargo de la coordinación de los establecimientos, quien los mantiene informados de lo que ocurre en cada uno sin tener que relacionarse de una forma más directa.

Una vez aplicada la entrevista a los Directivos y Jefes de Áreas de CMDS, se procedió a desarrollar un grupo focal con las funcionarias de los diez Jardines Infantiles VTF, a fin de determinar si existe relación entre las respuestas de ambos grupos.

5.1.2 Resultados Grupo Focal aplicado a funcionarias de los Jardines Infantiles VTF administrados por CMDS.

Para conocer la opinión de las funcionarias de los diez Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji administrados por CMDS, se invitó a un grupo focal a las Directoras, a Educadoras de Párvulos y a representantes de las Asistentes de Párvulos de los establecimientos. Cabe destacar que se les solicitó a las Directoras que pudiesen asistir en compañía de una Educadora de Párvulos y /o Asistente de Párvulos que contara con mayor antigüedad en el cargo. Dicha actividad se realizó el día viernes 04 de julio del año 2014 a las 14:30 horas, y contó con la presencia de un total de 17 participantes.

Al comenzar, se les informo a las participantes del grupo focal sobre el objetivo y el propósito de esta investigación, así como también, se les dio a conocer el Marco Lógico como técnica de recogida de datos. La actitud de las funcionarias frente a la actividad fue muy positiva, ya que manifestaron su interés de que por medio de este estudio se puedan obtener buenos resultados que vayan en beneficio de los Jardines Infantiles.

Posteriormente se les invitó a plasmar en papeles Post It algunas ideas en relación a los problemas que han podido identificar en el tiempo que llevan desempeñando funciones en CMDS. Para esto, se les hicieron preguntas como:

- ¿Qué sucede actualmente?
- ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿A quiénes afecta el problema?

- ¿Desde cuándo?
- ¿Desde cuándo y en qué frecuencia?
- ¿Dónde ocurre?

A partir de esto, se generó una conversación en donde cada una expuso sus opiniones por escrito, obteniendo una serie de respuestas, las cuales fueron agrupadas según su similitud. De esta manera, se identificaron las siguientes repuestas:

- Comunicación poco efectiva (CMDS)
- Falta de coordinación entre entidades (CMDS-JUNJI)
- Demora en respuesta a los requerimientos
- Personal poco preparado para ejercer funciones
- Escases de recursos
- Personal desmotivado
- Coeficiente técnico insuficiente
- Atención pedagógica deficiente
- Incumplimientos de horarios por parte de los padres
- Desgaste físico y psicológico del personal
- Deterioro en la infraestructura
- Clima laboral tensionado
- Limitación de actividades didácticas
- Conflictos padres y/o apoderados
- Sobrecarga de funciones al personal

A partir de lo anterior, se les invitó a distinguir cuáles de ellos eran problemas, causas, y efectos, obteniendo a modo de borrador, la siguiente información:

Tabla 8: Distinción de Problemas, Causas y Efectos.

Causa	Problema	Efecto
<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de personal - Incumplimientos de horarios por parte de los padres - Deterioro en la infraestructura - Limitación de actividades didácticas - Sobrecarga de funciones al personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación poco efectiva (CMDS) - Falta de coordinación entre entidades (CMDS-JUNJI) - Demora en respuesta a los requerimientos - Personal poco preparado para ejercer funciones - Escases de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención pedagógica deficiente - Desgaste físico y psicológico del personal - Clima laboral tensionado - Conflictos padres y/o apoderados

Posteriormente se realizó el ejercicio de identificar cual eran los problemas centrales de los cuales se desencadenaban las causas y los efectos. En una primera instancia identificaron como problema central la “Descoordinación en los lineamientos pedagógicos y administrativos entre CMDS y JUNJI”, luego de discutir el tema se llegó a la conclusión que debemos centrarnos en CMDS como institución sostenedora, ya que JUNJI a través del Manual de Transferencia de Fondos, señala de manera clara el proceder de parte de dicha entidad, además de cumplir eficazmente con la entrega de recursos de manera mensual, por lo cual detectaron que se debe mejorar en una primera instancia la coordinación al interior de CMDS.

De esta manera, se replanteo nuevamente el problema, identificando como una de las causas principales la descoordinación en algunas Direcciones de CMDS y aún más la descoordinación de la CMDS como entidad sostenedora.

Es así como se establecen el siguiente problema, causas y efectos:

Tabla 9: Nueva categorización de problemas, causas y efectos.

Causa	Problema	Efecto
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso poco efectivo - Falta de incentivos y reconocimientos al personal - Escasez de personal - Respuesta insuficiente a los requerimientos - Falta de material fungible y aseo - Falta de material didáctico - Deterioro de la infraestructura e implementos - Procedimientos y protocolos deficientes - Comunicación poco efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Descoordinación de la CMDS como entidad sostenedora” 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones inseguras - Accidentes laborales y escolares - Ausencias - Disminución de la subvención - Licencias médicas - Bajos resultados de fiscalización - Establecimientos sin certificación de calidad - Apoderados disconformes con el servicio entregado - Sobrecarga de funciones del personal - Personal desmotivado - Atención pedagógica deficiente - Clima laboral tensionado

A partir de ambos procesos se plantea una propuesta de nueva Misión y Visión que se invitó a consensuar por parte de las funcionarias de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la Corporación Municipal de Desarrollo Social. Para este trabajo, se contextualizaron los conceptos claves:

Misión:

1. Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?¹⁴
2. Enrique Franklin, menciona acerca de la misión, que este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.¹⁵
3. Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, la misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía¹⁶

Visión:

1. Bengt Karlof, define visión como “una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”¹⁷
2. En tanto Mintzberg define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”¹⁸

¹⁴ Ferrell O. C.; Hirt G. & Ferrell L. (2004) Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, (7ma ed.) México, Editorial McGraw Hill, Pág. 211.

¹⁵ Franklin E. (2004) Organización de Empresas, (2da Edición), México, Editorial McGraw Hill, Pág. 177.

¹⁶Díez de Castro E. García J.; Jiménez F. & Periañez C. (2001) Administración y Dirección, Madrid, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 244

¹⁷ Bengt Karlof, F. (1993) Práctica de la Estrategia, Granica Ediciones

¹⁸ Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, Joseph (1999) Safari a la Estrategia. Santiago, Chile: Editorial Granica de Chile S.A. Pág. 165.

De esta manera, se presentaron las misiones y visiones de los diez Jardines VTF y más la visión y misión de CMDS, a fin de analizarlas teniendo presente las definiciones de los autores antes mencionados. Es así, que se planteó la siguiente misión y visión para los Jardines VTF de CMDS para los próximos años:

Misión : Jardines Infantiles dispuestos a otorgar una Educación Parvularia de calidad, resguardando el bienestar integral de los niños y niñas. Brindando apoyo necesario a las familias, favoreciendo su participación activa en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

Visión : Los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por CMDS serán reconocidos por garantizar una Educación Parvularia de calidad, contando con una implementación adecuada que favorezca el aprendizaje de los niños y niñas de la comuna de Antofagasta.

Para finalizar el Análisis de los Involucrados, a continuación, se presenta el cuadro de los involucrados, en donde se detallan los intereses, problemas percibidos, recursos y mandatos identificados por ambos grupos.

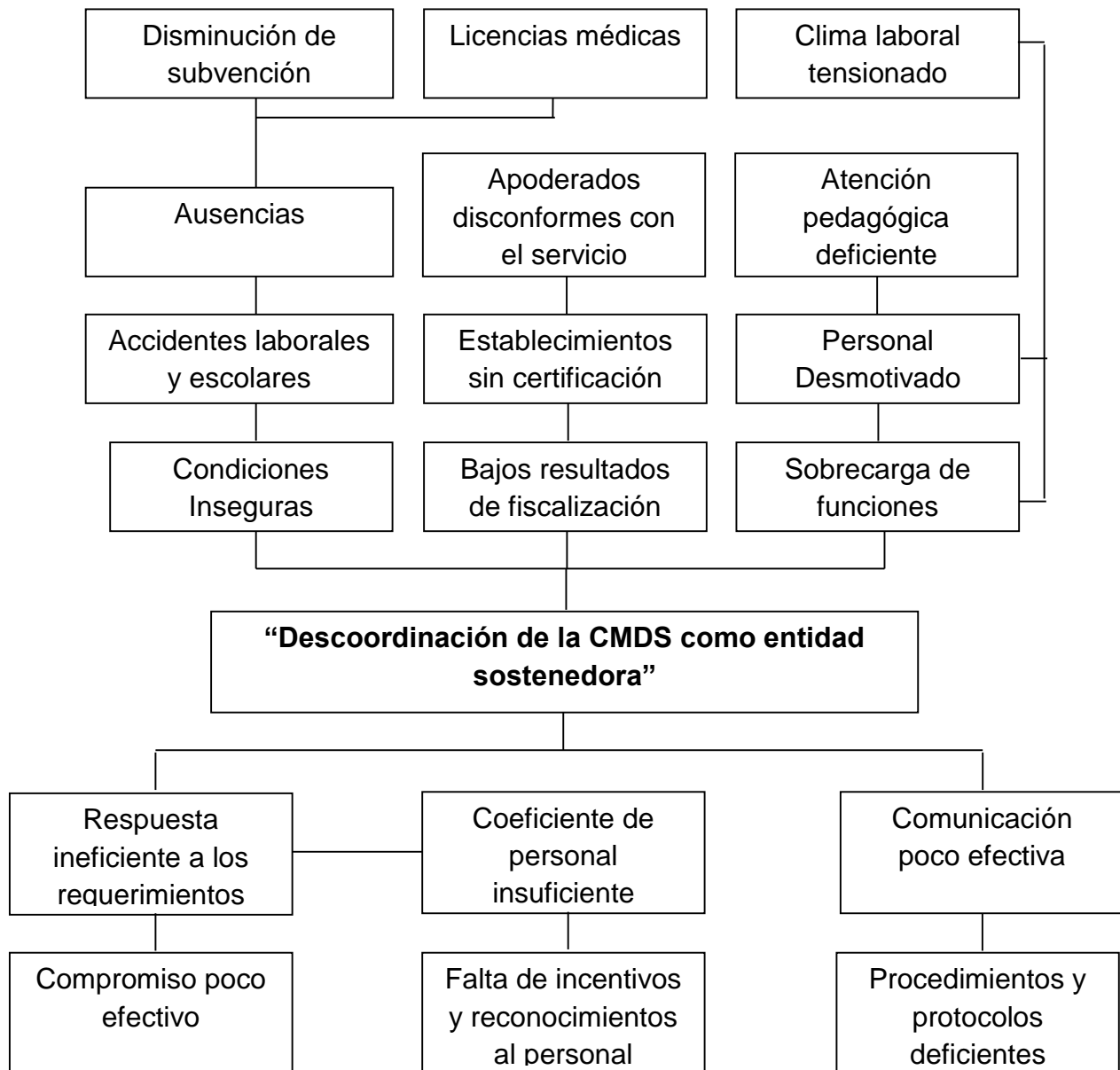
Tabla 10: Cuadro de Involucrados

Grupo	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y Mandatos
Directivos y Jefaturas de Áreas de CMDS	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a los sectores más vulnerables de la comuna, entregando educación de calidad a los niños y niñas. - Dar atención a toda la población estudiantil, dando continuidad educacional desde los 3 meses de vida hasta el egreso de la Educación Media. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las normativas que exige la Junji a través del Manual de Transferencia de Fondos, el cual limita la realización de las acciones para los Jardines. - La falta de recursos, para lo cual muchas veces la CMDS debe invertir recursos propios para financiar aquellas acciones limitadas por el Manual de Transferencia de Fondos 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de Fondos - Establecer el cargo de Coordinadora Técnico Pedagógica de los Jardines Infantiles VTF.
Funcionarias Jardines Infantiles VTF	A través del estudio, obtener resultados que vayan en beneficio de los Jardines Infantiles VTF	- Descoordinación de la CMDS como entidad sostenedora.	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano - Contar con una Coordinadora

5.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Ya identificadas las causas y efectos del problema central, identificado por los involucrados en esta investigación, se procede a integrarlas en el siguiente árbol, el cual representa el resumen de la situación del problema analizado.

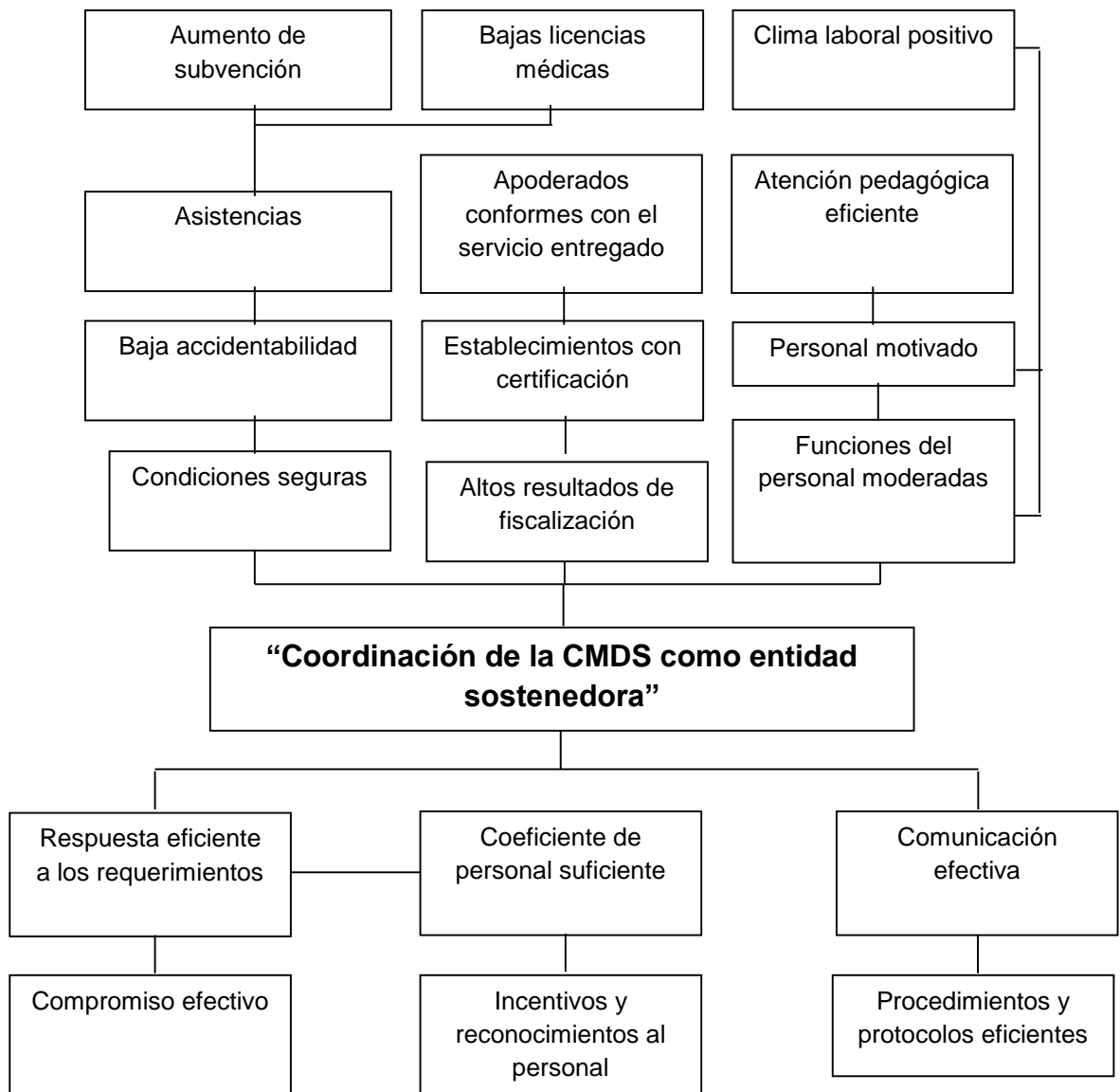
Ilustración 7: Árbol de Problemas



5.3 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Este análisis permitió describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas. Consistió en cambiar las condiciones negativas detectadas en árbol de problemas expuesto anteriormente, a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las causas del árbol de problemas se transformaron en medios en el árbol de objetivos, los efectos se transforman en fines y finalmente el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.

Ilustración 8: Árbol de Objetivos



5.4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Este análisis permitió identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que, si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Las alternativas fueron seleccionadas tomando en cuenta los intereses de los involucrados, los recursos económicos y de capital humano que se poseen para la administración de los Jardines Infantiles, los intereses de la CMDS como entidad sostenedora.

Tabla 11: Análisis de las Alternativas

Estrategia	Criterio Financiero	Criterio Recursos Humanos
Propuesta de incentivos y reconocimientos al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Calcular costo de incentivos - Fijar bono por cumplimiento de meta 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas - Planificación de actividades que favorezcan el buen clima laboral - Gestionar capacitaciones
Respuesta eficiente a los requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizados los saldos de cada Jardín Infantil 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a las Directoras los saldos mensuales
Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar recursos que permitan incrementar canales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de procedimientos y protocolos eficientes

CAPÍTULO 6. PROPUESTA.

A partir de la investigación realizada, a continuación, se presenta la propuesta de Plan Estratégico de coordinación técnica educativa de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI administrados por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta.

6.1 ANTECEDENTES:

La Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta (CMDSD), es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, según Decreto N° 1173 de 1983 del Ministerio de Justicia, cuyas funciones están reglamentadas por los estatutos, reducidos a escritura pública de fecha 12 de noviembre de 1983 ante la Notario público de Antofagasta, Sra. Elvira Brady y modificados por asamblea y reunión de Directorio cuya acta fue reducida a escritura pública el 15 de junio de 1997 ante Notario público don Vicente Castillo Fernández.

Esta institución tiene como función principal la asistencia social, que desarrolla a través de la administración y operación de los servicios traspasados a la Ilustre Municipalidad, es decir 64 unidades educativas y 7 Centros de Salud Familiar. Dentro de las 64 unidades educativas se encuentran diez Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI, los cuales reciben aporte de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, con la finalidad de financiar todos los gastos que permitan garantizar una educación de calidad para los niños y niñas desde los 0 a los 4 años de edad.

6.2 MISIÓN JARDINES INFANTILES VTF:

Jardines Infantiles dispuestos a otorgar una Educación Parvularia de calidad, resguardando el bienestar integral de los niños y niñas. Brindando apoyo necesario a las familias, favoreciendo su participación activa en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

6.3 VISIÓN JARDINES INFANTILES VTF:

Los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por CMDS serán reconocidos por garantizar una Educación Parvularia de calidad, contando con una implementación adecuada que favorezca el aprendizaje de los niños y niñas de la comuna de Antofagasta.

6.4 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

En la siguiente Matriz de la Planificación o también conocida como Matriz de Marco Lógico, se integra toda la información recogida en las etapas descritas en el capítulo anterior. Esta permite, a través de su estructura lógica relacional, construir el Plan Estratégico de Coordinación, objetivo central de esta investigación.

Tabla 12: Matriz de Planificación 1

Elementos básicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores externos	Condiciones previas
<p>Fin Generar un plan estratégico que facilite una coordinación técnica pedagógica de Jardines VTF de la CMDS como entidad sostenedora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de los Jardines Infantiles y CMDS respecto al Plan Estratégico. - Porcentaje de implementación del Plan en los Jardines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a Directoras de los Jardines Infantiles y Directores de Áreas de CMDS. - Registro de estrategias desarrolladas 	<p>Que exista disposición de parte de las Directoras de los Jardines Infantiles y Directores de Áreas de CMDS para implementar el Plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación del diseño del Plan Estratégico - Apoyo de CMDS - Apoyo de las funcionarias de los J.I.

Tabla 13: Matriz de Planificación 2

Elementos básicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores externos	Condiciones previas
<p>Propósito Asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de Jardines Infantiles con PEI actualizado. - Porcentaje de visitas técnicas a los Jardines Infantiles. - Jardines Infantiles con equipamiento según la normativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - PEI actualizados - Registros de visitas. - Equipamiento según la normativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Que las Directoras pongan en práctica las sugerencias entregadas - Que las Directoras verifiquen el estado del equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación del Plan Estratégico - Apoyo de CMDS - Apoyo de las funcionarias de los J.I

Tabla 14: Matriz de Planificación 3

Elementos básicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores externos	Condiciones previas
<p>Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jardines Infantiles funcionan bajo lineamientos claros - Funcionarias valoran reconocimiento a su labor - Jardines Infantiles con coordinación permanente - Fortalecimiento del clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Los diez Jardines Infantiles responden a los lineamientos entregados - Existe un aumento en la satisfacción de las funcionarias - Respuesta eficiente a los requerimientos - 80% de las funcionarias participa en las actividades de fortalecimiento del clima laboral organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos entregados en los plazos establecidos - Encuestas de satisfacción - Respuestas en los plazos establecidos - Registros de Asistencia a las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Que los Directivos de la CMDS involucra en a las funcionarias de los Jardines Infantiles en las actividades que se realicen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación del Plan Estratégico - Apoyo de CMDS - Apoyo de las funcionarias de los J.I

Tabla 15: Matriz de Planificación 4

Elementos básicos	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores externos	Condiciones previas
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de protocolos - Propuesta de incentivos a las funcionarias - Jornadas de reflexión y encuentro 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de protocolos efectivamente validados. - Percepción de las funcionarias respecto a la política de incentivos establecida. - Porcentaje de participación de las funcionarias en las Jornadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos validados - Encuestas de satisfacción - Registros de asistencia 	<p>Que las funcionarias de los Jardines tengas disposición para implementar estrategias de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación del Plan Estratégico - Apoyo de CMDS - Apoyo de las funcionarias de los J.I

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Al finalizar este estudio sobre el diseño de un Plan Estratégico para la Coordinación Técnica Educativa de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI, administrados por la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, se obtuvieron diversas conclusiones las cuales se presentan a continuación:

1. El elaborar esta propuesta de Planificación estratégica, permitió identificar el diagnóstico actual en que se encuentran los Jardines Infantiles VTF, en donde se refleja el aumento de establecimientos administrados bajo esta modalidad, situación hace más evidente la necesidad de contar con una coordinación que oriente las acciones relacionadas con su funcionamiento. Asimismo, permitió conocer la percepción que existe en las Directoras, Educadoras de Párvulos, Asistentes de Párvulos, Directivos y Jefes de Área de la CMDS. A partir de dicho diagnóstico, se determinó que el Plan Estratégico deberá centrarse principalmente en integrar a los Jardines VTF en la Planificación Estratégica de la CMDS, así mismo, el generar instancias de acercamiento entre los Jardines Infantiles, Directivos y Jefes de área de la CMDS, a fin de generar un cambio en la percepción que existe entre las funcionarias.
2. Al aplicar el grupo focal con representantes de las Directoras, Educadoras de Párvulos y Asistentes de Párvulos de los diez Jardines Infantiles VTF, permitió conocer su percepción sobre la administración que ejerce la CMDS, identificando el problema principal, sus causas y efectos. Cabe destacar que, si bien señalaron que existen muchas deficiencias, también reconocen que se han realizado mejoras las cuales valoran y agradecen. En dicha instancia, y en conjunto con las

funcionarias, se elaboró la misión y visión de los Jardines Infantiles VTF para los próximos años, la cual se presenta a continuación:

Misión : Jardines Infantiles dispuestos a otorgar una Educación Parvularia de calidad, resguardando el bienestar integral de los niños y niñas. Brindando apoyo necesario a las familias, favoreciendo su participación activa en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

Visión : Los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por CMDS serán reconocidos por garantizar una Educación Parvularia de calidad, contando con una implementación adecuada que favorezca el aprendizaje de los niños y niñas de la comuna de Antofagasta.

3. En la entrevista aplicada a Directivos y Jefes de Área de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, se les consultó sobre algunas propuestas para mejorar, en donde se obtuvieron ideas interesantes que sin duda alguna podrían ayudar a revertir la visión que existe en los Jardines VTF. Entre ellas, se propuso el generar reuniones periódicas con las Jefaturas, generar planes de trabajo con cada área, etc. A partir de sus respuestas, se pudo determinar que los entrevistados manejan información de los Jardines VTF, y además manifiestan una preocupación por las condiciones laborales de sus funcionarias y sobre el normal funcionamiento de ellos.
4. Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a analizar sus resultados por medio del Modelo de Marco Lógico. De esta manera, se detectó el problema principal de esta investigación el cual fue abordado como "Situación Actual", en donde se utilizaron dos herramientas para su análisis, como lo fue el *Análisis de los*

Involucrados, a través del cual se establecieron los grupos que se encuentran directamente involucrados con el problema en desarrollo; y el *Análisis del Problema*, en donde se analizó la situación existente en relación con el problema presentado. A partir de lo anterior, para revertir la Situación Actual, se utilizaron dos herramientas para especificar la “Situación Futura Deseada”, como lo fue el *Análisis de los Objetivos*, en donde a partir de los problemas detectados se plantean sus posibles soluciones; y el *Análisis de Alternativas*, en donde se identificaron estrategias para promover el cambio de la Situación Actual a la Situación Deseada. Fue a través de este instrumento que se pudo establecer las metas y acciones a desarrollar, entre las cuales se proponen; el elaborar protocolos, elaborar una propuesta de incentivos y realizar jornadas de reflexión y encuentro con las funcionarias de los diez Jardines Infantiles VTF

5. Por último, a través del desarrollo de la Matriz del Marco Lógico, se propuso la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento para la coordinación de los Jardines Infantiles para los próximos años, la cual representa los objetivos del Plan (Fin, propósito, componentes y actividades), con sus respectivos indicadores, fuentes de verificación, factores externos y condiciones previas. Se espera que, a través de la puesta en marcha del Plan Estratégico, se asegure el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo la modalidad de Transferencia de Fondos y de esta manera dar respuesta al problema planteado en esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Es fundamental que la Planificación estratégica, objeto del presente estudio, sea difundida entre las funcionarias de los Jardines Infantiles, Directivos y Jefes de área de la CMDS, para la comprensión del mismo y sobre todo para que de esta manera se dé inicio al direccionamiento estratégico haciéndolos partícipes de la misión, visión, y objetivos de la institución.
2. Por medio de los instrumentos aplicados, se pudo determinar que se debe mejorar la comunicación entre las funcionarias de los Jardines y los Directivos de CMDS, por lo cual se recomienda incluir a las Directoras de los Jardines Infantiles a las reuniones mensuales que se efectúan con los Directores de los Establecimientos Municipalizados.
3. Realizar un estudio de las remuneraciones del personal de los Jardines Infantiles, con la finalidad de evaluar un posible incremento, o en su defecto, establecer metas que se traduzcan en un pago de incentivos de acuerdo a su cumplimiento.
4. Evaluar la posibilidad de contratar a un profesional del ámbito financiero que se encargue del control de los fondos de los diez Jardines Infantiles, esto con la finalidad de tener los saldos actualizados mes a mes y así permitir invertir en recursos durante los plazos establecidos y así dar respuesta a las necesidades de cada unidad educativa.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Díez de Castro E. García J.; Jiménez F. & Periañez C. (2001) Administración y Dirección, Madrid, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 244.
- Ferrell O. C.; Hirt G. & Ferrell L. (2004) Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, (7ma ed.) México, Editorial McGraw Hill, Pág. 211.
- Franklin E. (2004) Organización de Empresas, (2da Edición), México, Editorial McGraw Hill, Pág. 177.
- Gairín, J. (1996): La organización escolar. Contexto y texto de actuación. (1ª ed.) Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Hax, A. & Majluf, N. (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo (1era Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C & Baptista Lucio, P (2006). Metodología de la Investigación (4º Ed). México: Mc Graw Hill.
- Kovacevic, A. & Reynoso, A. (2010). El Diamante de la Excelencia Organizacional (3rd ed.). Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Levy, A. (2003) Liderando en el infierno: La competitividad de las empresas, clusters, ciudades. (1ª ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós

- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación (2001). Bases Curriculares de la Educación Parvularia, Santiago de Chile.
- Mintzberg, H; Quinn, J. & Voyer, J. (1997) El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos (1era Ed). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Edición Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, Joseph (1999) Safari a la Estrategia. Santiago, Chile: Editorial Granica de Chile S.A. Pág. 165.
- Mintzberg, H. (2005) Estructuración de las Organizaciones (8va reimpresión). Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Rodríguez, D. (2012) Diagnóstico Organizacional (7ma ed.). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Karloff, B. (1993) Práctica de la estrategia. Barcelona, España: Editorial Granica.

Revistas:

- Maldonado Pérez, M. Pérez de Maldonado, I., & Bustamante, S. (2007) El marco lógico y las organizaciones educativas, Contribución metodológica para la mejora de la escuela. Sapiens, Revista Universitaria de Investigación, Año 8, No.2.
- De la Fuente, J. (2010). ¿Qué es la Metodología de marco lógico y para qué sirve? Dirección General de Desarrollo Económico y Social,

Viceministerio de Planificación, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana.

- Murillo Torrecilla, J. (2003) El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación Vol. 1, No. 2 <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Murillo.pdf>

Documentos de agencias:

- Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS), Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP). (2004). El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos. BID

Otros:

- Gairín Sallán, J. Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada, 14-17 de diciembre de 1998. Publicada en Lorenzo, M. y otros (coord.) (1999): Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Volumen I. Grupo Editorial Universitario, Granada, págs 47-91.
- Gómez Castañeda, Omar R. (2005). "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía.
- Eyzaguirre, N. (2014). Nueva Institucionalidad para la Educación Parvularia; Presentación ante la Comisión de Educación del Senado, Valparaíso.

GLOSARIO

VTF : Vía Transferencia de Fondos

CMDS : Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta

JUNJI : Junta Nacional de Jardines Infantiles

SML : Sistema Marco Lógico

MML : Matriz Marco Lógico

ANEXOS

ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y JEFES DE ÁREAS DE CMDS

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?
2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles VTF?
3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?
4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles VTF administrados por la CMDS?
5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles VTF?
6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles VTF para la CMDS?
7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles VTF para la CMDS?
8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles VTF?
9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?
10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles VTF?
11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?
12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles VTF?
13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

ENTREVISTADOS

A continuación, se presenta una lista con los nombres y cargos de quienes fueron entrevistados:

NOMBRE	CARGO
Arturo Basadre Reyes	Secretario General Ejecutivo
Carlos Fernández Parga	Director de Administración y Finanzas
Carlos Sánchez Salgado	Director de Educación
Edgardo Vergara Montt	Director de Recursos Humanos
Eslayne Portilla	Asesor Corporativo
Javier Mandiola	Director de Obras
Magdalena González	Directora Jurídica
Vanessa Berthelón	Jefa de Personal
Belguin Cisternas	Jefa de Presupuesto

TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1 : Arturo Basadre Reyes

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es una Jardín que es administrado por la CMDS cuyos dueños son la JUNJI quienes nos proporcionan los recursos económicos para operar el Jardín. Digo económicos, porque dentro del convenio tendríamos la asesoría y otras cosas que nunca se han visto.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Como ya lo señalé, los fondos son entregados por la Junji básicamente por matrícula y castigados por la asistencia.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Una de las principales demandas es el desmedro económico que tienen frente a otras funcionarias que desempeñan la misma función en otros Jardines que son administrados por JUNJI o en Integra, con las cuales hay una diferencia bastante importante en remuneraciones y otro tipo de beneficios. Todas nuestras funcionarias de Jardines VTF están adscritas al código del trabajo, además debemos contratarlas a plazo fijo por lo tanto los funcionarios no ganan años de servicio, las vacaciones son menores, por lo tanto, están en desmedro a funcionarias de otras entidades.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Si no fuera por la vocación que tiene la CMDS, que es desarrollo social, para nosotros serian un problema mayúsculo, tanto del punto de vista económico y del punto de vista social para los funcionarios son evidentemente una fuente de demanda, ya que nos demandan ciertas cosas que nosotros no podemos cumplir o no podemos otorgar, no porque no queramos como sostenedores si no que dado lo ajustado del

presupuesto que nos entregan que no nos permite entregar otra garantía y eso que no tenemos fin al lucro y debemos financiar muchos servicios que no provienen de esos fondos. Por lo tanto, como CMDS hacemos un aporte sustantivo en lo económico, en lo profesional, en lo institucional al desarrollo social de los niños que hacen uso de los Jardines VTF.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Yo diría que como fue diseñado este modelo de la Junji, de construir Jardines Infantiles y ser traspasados a instituciones para nosotros la oportunidad que se nos brindó fue hacernos cargo en nuestra comuna de una atención a niños que no hubiesen tenido la oportunidad anteriormente. Al transcurrir de los años, nos hemos dado cuenta que estos Jardines cuando se nos hizo el traspaso, no cumplían con todas las normativas que debiesen haber tenido siempre, y más aún nos han desembolsado algunos recursos en los cuales nosotros hemos tenido que cumplir la normativa vigente sin que seamos nosotros dueños de los Jardines, lo que tenemos es un comodato que en cualquier momento termina y junto como terminar el comodato, las inversiones que hemos realizado en ellos no las recuperamos nunca.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Desventajas, yo diría que el no poder invertir en ellos como lo necesitan, en segundo lugar, el que el personal que trabaja en los Jardines, el no tener una continuidad de contrato y no sentirse parte de un proyecto educativo en el cual son importantes.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo creo que en términos generales hay una buena disposición, en general todos tenemos conciencia de la importancia que tiene la enseñanza pre-básica, desde el director más duro que tiene que ver con las finanzas, hasta el más sensibilizado que tiene que ver con Educación, todos ellos y entre medio ven una oportunidad más que un problema.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

Yo le pondría un 7, hemos logrado desde el minuto en que se nos traspasan los Jardines hasta hoy, romper los paradigmas desde que se traspasan los Jardines todos manifestaron que era un dolor de cabeza, y ese dolor de

cabeza con el andar y con la gestión de quienes han estado a cargo de estos Jardines se han transformado en una tremenda oportunidad.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo creo que el compromiso está, lo que faltan son recursos y tiempo, muchas veces tenemos carencia de personal en los Jardines, no porque no queramos contratar a nadie, sino que los profesionales no están dispuestos a trabajar por los dineros que nosotros disponemos para pagar los sueldos. Eso para nosotros ha sido un dolor de cabeza, las diferentes áreas en ese aspecto han sido proactivas utilizado diversas redes para cumplir con el personal necesario, no obstante, en la región que nosotros estamos y en la comuna en particular carece de mano de obra que se requiere. Asimismo, las áreas se han comprometido teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos que se administran.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

Yo diría que básicamente por la falta de recursos humanos para contratar, en infraestructura por la cantidad de proyectos y la falta de tiempo para dar respuesta a los requerimientos, considero que un 5.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Hoy es súper escaso.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Revisar la estructura de sueldos, para acercarse a una mejor remuneración, para lograr mayor permanencia y estabilidad de las funcionarias, para así poder realizar un mejor trabajo del que están ejecutando.

ENTREVISTA 2 : Carlos Fernández Parga

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es un Jardín que administra CMDS con financiamiento de JUNJI.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Se obtienen a través de la presentación de los gastos correspondientes, ósea ellos nos transfieren el dinero y luego rendimos los gastos y así sucesivamente, de acuerdo a la cantidad de niños que asistan a clases.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Ha habido dos etapas, una fueron principalmente de recursos que se necesitaban para los Jardines, lo cual llegó a un punto de equilibrio, y este último tiempo ha habido demandas principalmente en lo que respecta a remuneraciones.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

En mi cargo significa que tengo que administrar, desde el punto de vista financiero, otra fuente más de recursos y otra fuente más de gastos que tiene características particulares.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Yo creo que, si la misión de la CMDS es prestar un servicio educacional adecuado, la oportunidad está en que la educación que reciban los niños en esa etapa sea óptima, de acuerdo a los estándares de calidad que queremos lograr como educación en la Corporación Municipal.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

No logro apreciarlas. Desde el punto de vista de la administración de fondos, creo yo que lo interesante sería que el gasto total asociado a los Jardines VTF fuera producto de la transferencia de la Junji. Eso sí, es una desventaja para nosotros que tengamos que poner fondos adicionales para poder mantenerlos y además creo que la otra desventaja que tiene es que tenemos que enfrentar un escenario desfavorable en las remuneraciones y está asociado a la disponibilidad de fondos. Esa desventaja tiene, si queremos tener estándares de calidad más altos, definitivamente debiéramos contar con transferencia de fondos que permitieran pagar los sueldos de mercado y poder además con esa herramienta elegir a los mejores profesionales para atender a los niños.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

En general, hay un compromiso con la educación de los niños, ahora esto que sean Jardines Infantiles transferidos por la Junji como tiene una problemática adicional y diferente, noto que en ocasiones provoca que dentro de CMDS se les trate como un estatus distinto, y eso creo que no es adecuado, pero es una realidad. Ahora, mi percepción personal, es que para mí no hay distinción, todo lo contrario.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

Mi nota es un 5, porque en general existe un compromiso importante de toda la gente pero yo creo que nos falta mucho que hacer para primero que todo estar alineados a los objetivos de logro de la calidad de educación, en todos los niveles y nos falta mucho que ordenar en todo punto de vista dentro de la CMDS, entonces yo diría que si bien tenemos un compromiso eso tiene que transformarse en hechos concretos para que mejore.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo lo evaluó igual, ya que no noto que haya diferencias respecto a los Jardines VTF y otras áreas.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

Yo le pondría un 5.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de la gente que lo dirige, por algunas Directoras que he tenido contacto ocasionalmente y por algunas visitas que he hecho por temas muy puntuales a los Jardines, pero no sé si por las responsabilidades de mi cargo, o por la cantidad de trabajo que hemos tenido ese contacto.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Yo propongo, que busquemos fuentes de financiamiento adicional para aumentar las remuneraciones de las funcionarias que trabaja en los Jardines y que lo hagamos a cambio de una evaluación concreta en 360° de todos los que trabajamos para los Jardines VTF.

ENTREVISTA 3 : Carlos Sánchez

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es un Jardín que fue creado bajo la organización directamente de la Junji y luego, a través de un convenio que se establece en años anteriores con el Ministerio de educación y con aquellos servicios traspasados desde el ministerio a las Municipalidades se estableció que la Junji podía adscribirse a ese tipo de traspasos, justamente y valga la redundancia traspasando aquellos Jardines en este caso a la Corporación.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Los fondos de los VTF se impetran directamente de JUNJI, quienes perciben los fondos, pero también hay algunas situaciones que la corporación como tal, sin tener mayor incidencia también hace su aporte.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Son varias, hay situaciones de carácter contractual, hay situaciones de carácter funcional, pero por ejemplo a nivel contractual las funcionarias están todas afectas al código del trabajo, en cambio en las escuelas de párvulos teneos educadoras bajo el estatuto docente y por supuesto los

beneficios que se generan por estatuto docente son infinitamente superior a lo que es el código del trabajo, eso del punto de vista contractual y del punto de vista funcional también hay ciertas deficiencias porque los VTF tienen recursos muy limitados y por lo tanto gran parte del accionar funcional que las educadoras realizan, llega a veces a ser tan franciscana la pobreza que muchos trabajos que ellas hacen son con sus propios aportes.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Desde el punto de vista de la CMDS, administrar los Jardines VTF es algo bastante complicado, porque desde el punto de vista orgánico y estructural, los jardines son un verdadero hibridismo, es una situación bastante híbrida y cuesta mucho primero administrarlo porque hay una gran carga administrativa que a veces escapa lo razonable, es tanta la carga administrativa no solamente para las Directoras de los Jardines si no para quien coordina directamente acá en el CMDS y eso es algo insoslayable y alejando un poco el foco de lo que se debiese trabajar en los Jardines. Eso por un lado y por otro lado el hecho de que los recursos sean bastante escasos, la CMDS con recursos propios tenga que estar solventando algunos gastos, como por ejemplo los guardias de seguridad.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Es que pasan a constituir un conglomerado grande de establecimientos educacionales que nosotros tenemos que a partir de lo que es la primera infancia a lo que es la educación científico humanista y técnico profesional nos hace convertirnos como CMDS en una entidad macro que tiene una gran cobertura desde el punto de vista del servicio educacional que entrega y desde ese punto de vista los VTF son parte de esta cobertura, lo cual es importante que por ser esta corporación de carácter social nosotros debemos brindar el servicio educativo a la comunidad sin distinción y sin ningún tipo de problemáticas.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Es que justamente su naturaleza orgánica desde el traspaso de la Junji a la CMDS hubo algunos alcances y algunos aspectos de carácter legal que

no quedaron cubiertos, quedando muchos vacíos legales que ni la Junji ni nosotros podemos resolverlos.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo pondría un 5, porque realmente los jardines también tienen necesidades y todos sabemos que las necesidades también son limitadas y nosotros no tenemos los recursos a veces en forma oportuna o a veces no están para atender algunas necesidades, especialmente algunas que tienen que ver con temas de infraestructura, reparaciones situaciones emergentes que afectan contra la infraestructura, ahí el trámite se hace lento tomando en cuenta que tenemos un departamento de obras que tiene que darle cobertura a todos los establecimientos educacionales incluidos los jardines VTF y no tenemos los recursos humanos para hacerlo con la prontitud que requieren.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

5, porque hay situaciones que muchas veces no se pueden resolver como uno quisiera, por recursos financieros como humanos.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Lo más deficitario es el tema de obras, las o tras áreas tienen un trabajo bastante eficiente, ya sea recursos humanos, la misma Dirección de Educación, Jurídica. Obras radica principalmente en que no cuentan con los recursos disponibles.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

6

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de la Coordinadora de los Jardines VTF, ya que es el nexo entre los Jardines y la Dirección de Educación. Personalmente, he tenido contacto con funcionarias y Directoras quienes me proporcionan información de los Jardines.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Propongo que el diagnóstico que se tiene de los Jardines no esté guardado en un cajón, si no que verlo, analizarlo, ver cuánto a progresado donde estamos detenidos, que cosas no se han cumplido y eso deberíamos permanentemente revisándolo, ya sea en forma conjunta o en un trabajo de equipo con las Directoras, pero es una instancia que necesitamos tener, a veces las reuniones son muy técnicas y no se ve el sentir y el hecho de pensar que quienes están en esos jardines también, aparte de ser funcionarios, son personas que tienen necesidades y muchas veces nosotros no tenemos una instancia de participación para poder vislumbrar todas aquellas inquietudes.

ENTREVISTA 4 : Edgardo Vergara

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es un Jardín Infantil con la única diferencia que el financiamiento es vía transferencia de fondos de la Junji, entonces es exclusivamente la única diferencia que tiene con el resto de los Jardines por el financiamiento. Nosotros tenemos la administración, pero no es nuestro, a diferencia de las Escuelas de Párvulos que son propiedad de la CMDS. Ahora, la única diferencia es que por regirse por una normativa distinta las funcionarias no reciben todos los beneficios por encontrarse al margen de la normativa.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Primero tiene que haber un convenio, y ese convenio le entrega la administración de un Jardín que es de la Junji a este sostenedor y en ese convenio se estipula que para que administremos esos establecimientos se transfieren una cierta cantidad de fondos establecidos.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Es por que no están afectas a la Ley 19.464 en el caso de las Asistentes de Párvulos quedando al margen de todos los beneficios que otorga esa

ley y además por ser código del trabajo no son parte del sindicato, por lo tanto, tampoco reciben los beneficios de las negociaciones colectivas.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Es una necesidad, porque la primera infancia tiene problemas de cobertura, hay una gran población que no está cubierta y una forma de llegar a ello es a través de la administración de estos Jardines.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Asumiendo desde que por declaración la CMDS dentro de sus prioridades tiene a la primera infancia, mantener mayor cobertura en los Jardines hace carne la propuesta y la declaración de este sostenedor, pasando a ser prioritarios.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Es netamente financiera, porque de partida hay ciertos requerimientos que debemos entregar en nuestros Jardines y no podemos, como por ejemplo la vigilancia. Por lo tanto, es netamente de recursos, ya que en los análisis que se han realizado en la CMDS es que siempre debemos complementar con otros fondos.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo pienso que se ha tomado con seriedad, de hecho, la CMDS instaló a una persona que se encargara de mejorar la gestión, no solo en la rendición si no que, en la articulación, implementación y eso habla de que era un tema importante, en función de un convenio. Por lo tanto, se ha mejorado la gestión.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

Yo creo que siempre debemos tener la posibilidad de mejorar, por lo tanto, pondría un 5.8 o 6, ya que aún hay cosas que hacer.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Se ha pensado siempre en cómo mejorar el estándar de los Jardines VTF. Aun cuando algunos puedan decir que no, pero se han realizado varias iniciativas para los Jardines.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

6

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Estar siempre cuando se requiere y delegando la responsabilidad en las instancias que tienen el control directo, quienes son profesionales idóneos para trabajar en ellos y cuando requieren de presencia y apoyo la disposición siempre ha estado.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Siento que las cosas se han hecho bien, hay compromiso incluso de los equipos de gestión de los mismos Jardines VTF, pero siempre hay sensaciones de que ellos están en desmedro o en desventaja con, hay cosas que se han corregido, que el mismo convenio o la misma normativa que vienen desde la Junji ha permitido que hay cosas que si se puede contemplar dentro de. Pero falta que se logre generar la normalización entre esta suerte de discriminación que sienten los funcionarios, debemos ver la forma en como poder mejorarlo lo cual no es fácil, porque es un cuento de recursos y de usos de recursos que debemos ver cómo obtenerlos.

ENTREVISTA 5 : Eslayne Portilla

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es un Jardín Infantil administrado por la CMDS, recibiendo los recursos para ejecutar los servicios en educación.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de JUNJI, fondos que son asignados de gobierno y en la cual se tiene que cumplir con la normativa vigente que tiene que ver con la educación de los menores, en donde CMDS cumple el compromiso de administrar.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

La primera es la remuneración y otras tienen que ver con los requerimientos que van vinculados directamente con la educación, no creo que este año tenga que ver con los implementos, pero sí con la infraestructura y la coordinación en algunas necesidades que ellas tienen.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Para la municipalidad es sumamente importante porque se influye en los niños, si bien es una administración económica, tenemos mucho que decir y aportar en lo que se está trabajando, entonces se puede afectar de forma muy positiva en los niños.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Yo creo que hoy día es lo que hay que abrir, principalmente con el nuevo escenario que se está enunciando, tiene mucha relación lo que antes decía, los jardines con la CMDS haciendo un trabajo en conjunto se puede repotenciar mucho en esta área y que a nivel de gobierno es considerada como prioritaria, pero debe haber un feedback no puede ser solo de la CMDS a los VTF si no que de los VTF a CMDS y viceversa.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Yo diría que hay mucha normativa que está muy precisa y en la cual nosotros no podemos hacer nada para ayudar, o incluso cuando hay excedentes para mejorar ciertas medidas que exigen los funcionarios y por otro lado también sufren en las fiscalizaciones, las cuales muchas veces no corresponden a la administración y menos a quienes dirigen los establecimientos, sino que es un tema heredado que fue entregado de esa manera y que genera una desventaja bien grande.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Es muy bueno, pero ha ido en aumento. Yo creo que se ha ido aprendiendo, en la gestión anterior fue un proceso y en esta administración se ha mejorado en la gestión, en los compromisos, principalmente por aquellas normativas que nos tienen atados de manos, pero se han ido buscando los lineamientos para poder mejorar.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

No podría poner el 7 por que siempre hay cosas que mejorar, pero pondría un 6, entendiendo que esa diferencia debe ser un compromiso mucho mayor de ambas partes.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo lo evaluaría bien, lo que ocurre es que hoy día, respecto a los VTF, justamente esas debilidades evitan tener mucha intervención, pero la disposición es la mejor.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

Le pondría un 6 por lo mismo.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Mi nivel relación tiene más que ver con la solicitud que hacen los usuarios, ellos se acercan a consultar ciertas situaciones, a manifestar ciertas problemáticas y también con los funcionarios quienes tienen también esta puerta para consultar, sugerir o entender cuál es la mirada que tiene la primera autoridad comunal respecto a la administración de los VTF.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Yo propongo que sea prioritario, no sólo porque hoy día lo está haciendo un gobierno y lo hizo el gobierno anterior y hoy día también se reafirma, sino porque es la única manera de tener una mejor ciudad es que fortalezcamos a los niños, principalmente a los de escasos recursos y ser prioritarios es que se puedan debatir los puntos o las temáticas que son

amarras para nosotros, a nivel local a nacional, para lograr mejores beneficios para este sector.

ENTREVISTA 6 : Javier Mandiola

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es la institución de educación pre-básica que actualmente administra la CMDS y que es financiada con fondos Junji.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Es un monto que se destina anualmente por la Junji y que debe ser administrada por la CMDS.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Existe un tema social muy fuerte por la vulnerabilidad de los párvulos y que la CMDS no se hace cargo, muchas veces se debe lidiar con que los niños no tienen que comer o vienen de hogares muy vulnerables. Entonces la CMDS no cumple su rol como corresponde por la falta de recursos.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo cuando me enteré que teníamos a cargo como CMDS un grupo de Jardines Infantiles que pertenecían a la Junji, yo lo encontré sumamente loable, debido a que la CMD asume el tema de la educación pre básica que para mi es clave, pero insisto que creo que la CMDS no está enfocada como primera prioridad a este nivel. Pienso que la misión debiese ser que la educación pre básica sea fundamental en nuestro quehacer.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Dentro de la incertidumbre que tiene la reforma educacional, en este momento no hay claridad de las oportunidades ni el destino mismo corporativo.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Yo creo que no las hay, ya que la razón de ser de CMDS es el aspecto social, por lo tanto, yo creo que en la medida que la corporación se empiece a quedar sin establecimientos que administrar sería una pérdida.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo creo que el compromiso no es el que se debiera, el compromiso es asumir una responsabilidad, que no se pidió tal vez, pero como tal nunca se asumió.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

Un 5, porque creo que podríamos hacer más, la CMDS tiene los recursos humanos y por lo tanto mucho que dar. Creo que la corporación se debe alinear teniendo como centro la Educación Inicial.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Yo creo que el esfuerzo que hace la CMDS es muy básico, podríamos hacer más ya que cada una de las áreas cumple con lo básico.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

5, yo creo que los VTF no nos hemos portado muy bien.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de los requerimientos de las Directoras, pero nosotros no tenemos un plan de mantenimiento como con las escuelas. Por lo tanto, me gustaría poder mantener un plan para organizar los pocos recursos que existen.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Propongo que los VTF deberían formar parte de la planificación estratégica de la CMDS. Destinando dentro de la visión corporativa que el centro son los niños de educación pre básica.

ENTREVISTA 7 : Magdalena González

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es aquel que es administrado por CMDS, pero que los fondos para su administración provienen de JUNJI.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de transferencia directa.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Demanda remuneraciones, ya que existe una diferencia entre las educadoras que trabajan en los Jardines Infantiles VTF con las que trabajan en otros Jardines Infantiles que no tienen transferencia de fondos directamente desde la Junji, por tanto, es más bien remuneracional porque obviamente se sienten absolutamente disminuidas y menoscabadas.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Muy importante, porque es una responsabilidad tremenda frente a estos Jardines infantiles por que claramente en estos principalmente existe un trabajo especial que se puede hacer con los niños más vulnerables de la comuna de Antofagasta en este caso. Pero, asimismo es un poco controvertido porque nos limita mucho esta transferencia de fondos para poder efectuar y ejecutar estas acciones que se podrían hacer un poco más libres ya que la administración de los dineros es de parte nuestra y a la vez tenemos la libertad para identificar los focos y no poder dar solución donde hay conflicto, ya que tenemos que limitarnos a lo exige el Manual de Transferencia de Fondos limitándonos mucho para poder realizar las acciones que la CMDS debe hacer, ya que la Junji tiene una visión pero la CMDS tiene la visión directa y esa visión directa no puede concordarse con las exigencias del Manual, por tanto tampoco dice relación con las necesidades de la Comuna, debido a que no es lo mismo las necesidades

que se presentan en la comuna de Antofagasta con las comunas de otras regiones. Además, hay muchas limitaciones, ya que en la realidad la transferencia de fondos se realiza bajo ciertos paradigmas o limitaciones o normas, pero se aprueban estos fondos para la implementación del Jardín Infantil pero una vez que está construido la Junji comienza a hacer las observaciones que debería haber realizado al inicio, vale decir cuando se entrega el Jardín se deberían evaluar dichas observaciones.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Es un beneficio social, pero, así como está implementado es muy poco, yo reitero que es una limitante para las familias más que para nosotros, ya que, para mejorar la Educación inicial, se deben mejorar las normas establecidas.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Las que acabo de señalar, y efectivamente impacta a los menores y a la sociedad más vulnerable de nuestra comuna.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Si puedo poner una nota, yo diría que un 6, porque efectivamente yo creo que a veces la presión hace la fuerza y somos la comuna que tiene la Corporación más grande de Chile y creo que desde ese punto de vista nosotros podríamos jugar un poco al jaque mate con la Junji y exigir mejoras tanto para las funcionarias como para los niños.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

6

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Todos los funcionarios tienen compromiso, pero pienso que falta un liderazgo sobre todo respecto a la Dirección de Educación, un liderazgo fuerte que pueda batallar contra este monstruo que quizás no nos vaya bien, pero pienso que hay que darla sí o sí.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

Un 6, porque creo que se tiene la intención y se realiza lo que se debe realizar por Manuales porque la ley lo dice, porque se trata de hacer lo mejor que se puede, pero falta este plus que es un tema de liderazgo personal y también de compromiso y motivación a las otras áreas que efectivamente nosotros a pesar del manual de transferencia podríamos lograr otras actividades respecto los VTF, como por ejemplo tratar de presionar a la Junji de alguna forma para obtener alguna remesa superior o ayudarnos con empresas privadas que principalmente nos ayuden a la mejora de los Jardines.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Como jefa del departamento Jurídico de CMDS existe una relación directa, ya que debemos analizar algunas situaciones que se presentan, instruyendo a las funcionarias del departamento y dando los lineamientos necesarios para dar respuesta.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Que haya un plan de trabajo liderado por la gente de Educación para que exista un plan de mejora para los Jardines VTF para detectar lo bueno y lo malo, y así poder conversar con la Junji para evaluar como poder atacar ciertas áreas, generando reuniones con la Directora Regional de la Junji y con empresas que nos puedan apoyar financieramente, tomando en cuenta que nuestra región posee las empresas mineras más grandes de Latinoamérica.

ENTREVISTA 8 : Vanessa Berthelón

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Lo que yo entiendo es que son Jardines de la Junji que son administrados por la CMDS y que obviamente ellos nos entregan los recursos para que los administremos, siendo nosotros los empleadores, contratamos a la gente, nos preocupamos de la logística y al finalizar el mes se rinde. La infraestructura es nuestra y toda su administración, pero Junji entrega los recursos.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de una rendición, de las remuneraciones y con otros ítems que están permitidos por Junji de acuerdo al reglamento y después ellos nos transfieren el dinero de lo que está aprobado.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

La única vez que nos hemos reunido, con el posible sindicato que se estaba formando, ellas solicitaron en primer lugar cambiar el nombre, que no fueran considerados como VTF ya que no se sentían como parte de CMDS, lo otro que se les informó era que las puertas de la corporación estarían abiertas para tener un diálogo más cercano, porque ellas también decían que se sentían muy alejadas de lo que era la administración en general. Lo otro fue, que quedaban muy lejos generalmente de los lugares en donde pasaba la locomoción, por lo tanto, plantearon la posibilidad de un bono, lo cual nos comprometimos a estudiar. De esta manera visitamos algunos Jardines, principalmente el que quedaba más retirado que es Riqueza Escondida y de ahí surgió la idea de ver la posibilidad de otorgarles un bus de acercamiento cosa que ellas además solicitaron el pago de un bono.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Es complejo, porque la verdad es que lo que ellos también quieren es que quieren nivelar los sueldos, ganando bono de zona que se les cancela a los co-docentes, y la verdad es que eso es difícil porque ellos ya ganan un sueldo mayor, lo que nosotros les hemos demostrado es que su sueldo es mayor en comparación a las asistentes de la educación y esos bonos vienen pagados por el gobierno central, no los pagamos nosotros como CMDS, por lo tanto, es lo que ellos tienen desconocimiento.

Es compleja la administración por lo mismo, ya que nosotros queremos hacer beneficios extensivos como el caso de los días administrativos, y Junji por otro lado saca reglamentos que no nos deja rendir esos dineros y a nosotros obviamente nos perjudica, entonces es complejo.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

La oportunidad de llegar a sectores más vulnerables que es donde nosotros tenemos nuestro foco, nosotros nos preocupamos de la educación, de la educación inicial y a través de los aportes que entrega Junji podemos hacernos cargo de estos niños también que están en lugares más remotos y que justamente queremos entregarles desde la formación inicial, enseñanzas, que asistan a un Jardín y puedan llegar mejor preparados a la enseñanza básica.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Que se encuentran en sectores muy vulnerables y nos cuesta encontrar personal que vayan dispuestos y comprometidos a trabajar por esa causa. El hecho de que también tenemos gente muy comprometida, pero por otro lado también la gente se va agotando, por el sector en que se encuentra y al ver que los sueldos no son iguales a los que ofrecen los Jardines Particulares, están más alejados de sus casas, lo cual dificulta aún más la tarea.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Desde que asumió esta administración, yo veo que hemos estado preocupados por mantener un dialogo constante, hemos planteado el pago de bono por metas para que ellas también sientan que se les está reconociendo su esfuerzo y también le hemos planteado que queremos seguir en conversaciones con ellas y que nos planteen sus dificultades, o sea hemos sido una administración súper abierta para escucharlas en cualquier momento, pero la verdad es que ellas no se han acercado mucho a conversar con nosotros.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

Yo le pondría un 6, pienso que con los pocos recursos que tenemos, se han acogido algunas peticiones de ellas, como este tema del bus que está trasladando a las funcionarias es porque nos estamos preocupando de su integridad que es más importante de lo que yo decía, el pago de un bono no garantiza su seguridad.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Hablando por mi área, nosotros no hacemos distinción si son VTF o no, nosotros estamos preocupados de gestionar los contratos ver los finiquitos

y tratamos de responder todas las consultas de las personas, de las Directoras. Yo siento que desde nuestro punto de vista no hay discriminación o diferencia por la situación contractual.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

Le pondría un 6 también, y obviamente porque siempre se puede mejorar.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Contratos, finiquitos, reclutamiento y selección, pago de sueldos, tramitación e licencias médicas. Y en mi caso, yo creo que he tenido poco contacto con los VTF porque hay un nivel jerárquico que se encarga de ello, ya sea la Directora y la Coordinadora de los Jardines, quienes hacen un filtro, acogiendo las inquietudes de las funcionarias evitando que las situaciones lleguen a este departamento.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Reuniones periódicas para conocer los problemas que las aquejan, yo de verdad que no tengo problemas para visitar Jardines, haciéndome una agenda no tendría inconvenientes, ya que me gusta visitar las condiciones y los lugares en donde la gente está trabajando.

ENTREVISTA 9 : Belguin Cisternas

1. ¿Qué es un Jardín Infantil Vía Transferencia de Fondos?

Es un Jardín que nos traspasa la Junji a través de vía transferencia de fondos desde alrededor del año 2008, empezando con 2 hasta los diez que hoy administramos.

2. ¿Cómo se obtienen los fondos para la administración de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

A través de la asistencia de los menores, en forma mensual y la remesa llega una vez que se rinden los gastos del mes anterior.

3. ¿Cuántos Jardines Infantiles se encuentran bajo la administración de la CMDS?

10

4. ¿Cuáles son las principales demandas de las funcionarias que desempeñan funciones en los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos administrados por la CMDS?

Primero el aumento de sueldo, segundo infraestructura y tercero material fungible.

5. A su juicio, ¿Qué significa para usted la administración de estos Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

El administrar los Jardines VTF no es un tema fácil, por el tema de rendiciones primero existen muchas trabas ya que se deben cumplir muchos requisitos que para los Jardines Junji no son aplicables y si para los VTF, no existen porcentajes para administración y una serie de cosas que en realidad se requieren recurso y la Junji en este caso no los aprueba para poder utilizarlos. Además, falta trabajar con la administración fuerte de los Jardines, como aumentar las remuneraciones de las funcionarias y cada año van aumentando los recursos entonces se debe realizar una programación para invertir los recursos.

6. ¿Qué oportunidades tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

En la parte social es un muy buen aporte, ya que nos enmarcamos en ayudar a la sociedad.

7. ¿Qué desventajas tienen los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos para la CMDS?

Se invierte mucho tiempo y muchos recursos administrativos sin dar oportunidad para la adquisición de ellos.

8. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de la CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

El compromiso está, la gente lo acepta, saben lo que son los Jardines VTF.

9. ¿Qué nota le pondría al compromiso de la CMDS?, ¿Por qué?

Un 4 por el ámbito contable, porque creo que hay muchas cosas que mejorar, siendo muy exigente.

10. ¿Cómo evalúa usted el compromiso de las áreas de CMDS hacia los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

Funcionamos bajo un bien común, estamos pendientes de los Jardines. Este año se implementó la nueva cuenta corriente, lo cual es un gran avance para tener los dineros, se está haciendo otra modificación mas que tiene que ver con las remuneraciones, por lo que pienso que siento que existe el compromiso.

11. ¿Qué nota le pondría al compromiso de las áreas de la CMDS?, ¿Por qué?

Un 4, porque a pesar del compromiso, es complejo entregar el tiempo que desearía entregar para poder administrar mejor a los Jardines. Porque no está conformado como unidad, lo cual permitiría mejorar los procesos y la inversión.

12. ¿Cuál es su nivel de relación con los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos?

La revisión de las rendiciones de cuentas y la ejecución de los recursos.

13. En relación a lo conversado, ¿Qué propone usted para mejorar?

Que se aumente el personal con profesionales idóneos que se hagan cargo de todos los procesos de VTF, idealmente un administrativo contable que pueda apoyar el ámbito financiero.

AUTORIZACIÓN PARA LA UTILIZACIÓN DE DATOS



www.cmds.cl / Av. Argentina 1995 2º Piso, Antofagasta II Región Chile / Tel. (61) 795100 / Fax: 261002 / info@cmds.cl

Antofagasta, 09 de junio de 2014

DE : DANIELA TORRES ZEPEDA
COORDINADORA JARDINES INFANTILES VTF

PARA : SR. ARTURO BASADRE REYES
SECRETARIO GENERAL EJECUTIVO
C.M.D.S. ANTOFAGASTA

MAT. : SOLICITA AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLAR ESTUDIO DE
TESIS PARA OPTAR A GRADO DE MAGISTER.

De mi consideración:

Informo a usted que desde el año 2012, me encuentro cursando un Magister en Gestión y Dirección Educacional en la Universidad Alberto Hurtado, el cual ofrece doble grado por parte de la Universidad de Saint Joseph.

Desde hace algunos meses, he iniciado el proceso de investigación de mi Tesis, la cual he orientado en torno al cargo de Coordinador técnico-pedagógico de Jardines Infantiles VTF que actualmente desempeño en esta corporación, debido a que éste fue creado el año 2013, con el objetivo principal de velar por el seguimiento y cumplimiento de la normativa de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos JUNJI contribuyendo de esta forma en la planificación, organización, desarrollo, y evaluación de los procesos coherentes con las obligaciones y responsabilidades que se atribuye a la Corporación Municipal de Desarrollo Social como entidad administradora conforme al convenio establecido y vigente.

Para enfrentar dicho desafío, es necesario establecer un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento que oriente las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento de las normativas establecidas en el Manual de Transferencia de Fondos. A partir de esto, se espera que con la aplicación de dicho plan, exista una coordinación permanente de las acciones que se desarrollen y el cumplimiento de los requerimientos de los diez Jardines Infantiles bajo esta modalidad.



Es así como nace mi interés de realizar mi tesis para optar al grado de Magister, cuyo objetivo general será el Diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo y Mejoramiento para la coordinación de los Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos Junji administrados por CMDS, el cual oriente las acciones técnico-pedagógicas, a fin de asegurar el normal funcionamiento de las unidades educativas bajo esta modalidad.

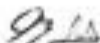
Por todo lo anteriormente expuesto, solicito a usted su autorización para desarrollar este estudio, el cual considero que podría ser un gran aporte para la gestión de los Jardines Infantiles VTF administrados por esta corporación.

Esperando que la presente tenga una buena acogida,

Saluda atentamente,


DANIELA TORRES ZEPEDE
COORDINADORA JARDINES INFANTILES
CORPORACIÓN MUNICIPAL DE DESARROLLO SOCIAL
ANTOFAGASTA




ABR/CSS/ltz.
DISTRIBUCIÓN:
- La indicada.
- Archivo.

V.º B.º


09 06 14.